ROZPRAWY
NAUKOWE I ZAWODOWE
ANS W ELBLĄGU

Zeszyt 3

AKADEMIA
NAUK STOSOWANYCH
w ELBLĄGU

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

Zeszyt 3

NUMER 3/2025

ISSN 2956-7149

Elbląg 2025

PRZEWODNICZĄCY ZESPOŁU DS. WYDAWNICTW ANS W ELBLĄGU
prof. dr hab. inż. Jerzy Łabanowski

REDAKTOR NACZELNY
dr Henryk Gawroński, prof. uczelni

KOLEGIUM REDAKCYJNE:
- dr hab. Krzysztof Sidorkiewicz, prof. uczelni – zastępca redaktora naczelnego, redaktor tematyczny (nauki o polityce i administracji),
- dr inż. Marcin Bukowski – redaktor tematyczny (ekonomia i finanse),
- dr Katarzyna Olszewska – redaktor tematyczny (nauki o zarządzaniu i jakości),
- dr Ewa Pachura – redaktor tematyczny (nauki prawne, nauki o bezpieczeństwie,
- dr Katarzyna Jarosińska Buriak – redaktor tematyczny (nauki o komunikacji społecznej
- i mediach), redaktor językowy,
- dr Joanna Nowak – redaktor tematyczny (pedagogika), redaktor statystyczny,
- dr Irena Sorokosz, prof. uczelni – redaktor tematyczny (psychologia),
- Aleksandra Cabaj-Malinowska – sekretarz redakcji.

Artykuły naukowe publikowane w czasopiśmie oceniane są przez recenzentów pod względem oryginalności rozwiązań naukowych zgodnie z regulaminem czasopisma i zasadami etyki publikacyjnej: https://ans-elblag.pl/czasopisma

REDAKCJA, KOREKTA I SKŁAD
Wydawnictwo Naukowe TYGIEL sp. z o.o.

PROJEKT OKŁADKI
Aleksandra Thiede

WYDANO ZA ZGODĄ REKTORA ANS W ELBLĄGU

© Copyright by Wydawnictwo ANS w Elblągu

ISSN 2956-7149

Wydawnictwo Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu
82-300 Elbląg, ul. Wojska Polskiego 1, pokój 222
tel. +48 55 629 05 55
e-mail: wydawnictwo@ans-elblag.pl

Nakład 120 egz. Format B5

SPIS TREŚCI

SŁOWO OD REDAKCJI 7

Artykuły naukowe

Psychologia

Milena Matuszewska-Birkowska, Irena Sorokosz

WARTOŚCI PREFEROWANE PRZEZ STUDENTÓW GENERACJI Z W OBSZARZE POZNAWCZYM, PRAGMATYCZNYM I PRESTIŻOWYM 11

Ekonomia i finanse

Henryk Gawroński

ZASADA EFEKTYWNOSCI EKONOMICZNEJ W PRAKTYCE UDZIELANIA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH 23

Krzysztof Grablewski, Patryk Redziński, Maciej Sieradzki

PROJEKTOWANIE UNIWERSALNE JAKO WYZWANIE DLA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO – WYBRANE ASPEKTY 44

Tomasz Korol

WYKORZYSTANIE DRZEW DECYZYJNYCH W PROGNOZOWANIU RYZYKA NIEWYPŁACALNOŚCI GOSPODARSTW DOMOWYCH 69

Bartosz Kalisz

SKUTECZNOŚĆ PRZEWIDYWANIA UPADŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA PODSTAWIE WYBRANYCH MODELI 81

Ewelina Lipińska

OCZEKIWANIA KONSUMENTÓW PRODUKTÓW FMCG WOBEC OPAKOWAŃ 96

Oleksandra Oliynychuk, Małgorzata Jarzębska

WYKORZYSTANIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W AUDYCIE WEWNĘTRZNYM JEDNOSTEK SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH: ZAGROŻENIA, KORZYŚCI I PERSPEKTYWY ROZWOJU 110

Marta Aniśkowicz, Ewa Patra

KULTUROWE UWARUNKOWANIA NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH – WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNE ... 128

Nauki o zarządzaniu i jakości

Izabela Sarnowska, Izabela Seredocha

SKUTECZNOŚĆ NARZĘDZI MOTYWACYJNYCH W BUDOWANIU LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW ... 148

Nauki o bezpieczeństwie

Hanna Mierzejewska

OCENA BEZPIECZEŃSTWA W ELBLĄGU W OPINII SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ ... 168

Olga Filaszkiewicz, Anna Majer

MIĘDZY PRZESZŁOŚCIĄ A PRZYSZŁOŚCIĄ – SŁUŻBA ZAWODOWA W SIŁACH ZBROJNYCH W DOŚWIADCZENIU POLSKICH ŻOŁNIEREK ... 189

Marcin Hibner

RATOWNICTWO GÓRNICZE W RAMACH KRAJOWEGO SYSTEMU RATOWNICZO-GAŚNICZEGO ... 207

Jan Lewandowski

PRZESTĘPCZOŚĆ NIELETNICH W POLSCE W LATACH 2015-2022 ... 221

Nauki o polityce i administracji

Aleksandra Szałaj

ŻYCIE I TWÓRCZOŚĆ SOFONISBY ANGUISSOLI JAKO PRZYKŁAD MANIFESTU WOBEC RENESANSOWEJ POLITYKI WYKLUCZENIA KOBIET ZE SFERY PUBLICZNEJ I EDUKACJI ... 234

Nauki prawne

Grzegorz Pawłowski

KARA UMOWNA JAKO KONTRAKTOWE ZABEZPIECZENIE INTERESU WIERZYCIELA ... 248

Pedagogika

Joanna Nowak

WSPARCIE SPOŁECZNE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ZDROWIA PSYCHOSPOŁECZNEGO UCZNIÓW ... 263

Materiały różne – varia

Dorota Janik

OCENA JAKOŚCI USŁUG BIBLIOTEKI AKADEMII NAUK STOSOWANYCH W ELBLĄGU – PODSUMOWANIE PRZEPROWADZONEJ ANKIETY ... 277

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

SŁOWO OD REDAKCJI

Oddajemy do rąk czytelników trzeci numer akademickiego czasopisma naukowego, w którym publikujemy efekty badań naukowych pracowników i studentów naszej uczelni. Czasopismo to jest swoistą platformą naukowego, krytycznego namysłu nad współczesnymi dyscyplinami nauk społecznych, a także forum upowszechniania wyników prowadzonych badań naukowych. Zakres tematyczny publikowanych tekstów obejmuje nauki społeczne, w tym: psychologię, ekonomię i finanse, nauki o polityce i administracji, nauki o zarządzaniu i jakości, nauki o bezpieczeństwie, nauki o komunikacji społecznej i mediach, nauki prawne, pedagogikę.

W niniejszym numerze publikujemy szesnaście artykułów naukowych reprezentujących wszystkie dyscypliny naukowe, oprócz nauk o komunikacji społecznej i mediach. Zakwalifikowane do publikacji artykuły zostały poddane dwóm niezależnym recenzjom dokonanym przez pracowników naukowych innych ośrodków akademickich. Każdy artykuł obejmuje podstawy teoretyczne charakteryzujące dotychczasowy stan wiedzy w zakresie właściwym dla tematu artykułu, opis przedmiotu badania i postulaty wynikające z tych badań. Poszczególne tytuły artykułów i ich kwalifikacja do określonej dyscypliny naukowej wskazują na to, co jest przedmiotem badania i konfrontacji naukowej z praktyką funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa.

Oprócz recenzowanych artykułów naukowych, w czasopiśmie publikujemy nie recenzowane: omówienia i recenzje innych publikacji, glosy do wyroków sądów oraz varia, obejmujące w szczególności: sprawozdania z działalności jednostek organizacyjnych Uczelni, organizacji studenckich i inne materiały o charakterze publicystycznym, dydaktycznym i informacyjnym. W niniejszym numerze publikujemy jedno tego typu opracowanie, dotyczące oceny satysfakcji studentów i nie tylko, z jakości usług oferowanych przez uczelnianą bibliotekę.

Redaktor naczelny
Henryk Gawroński

ARTYKUŁY NAUKOWE

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

MILENA MATUSZEWSKA-BIRKOWSKA
Doktor w zakresie nauk humanistycznych
Akademia Handlowa Nauk Stosowanych w Radomiu
ORCID: 0009-0006-6107-489X

IRENA SOROKOSZ
Doktor w zakresie psychologii
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-0002-3067-4124

WARTOŚCI PREFEROWANE PRZEZ STUDENTÓW GENERACJI Z W OBSZARZE POZNAWCZYM, PRAGMATYCZNYM I PRESTIŻOWYM

Słowa kluczowe: wartości, generacja Z, student

STRESZCZENIE

Jednym z ważniejszych azymutów w życiu jednostki są wartości. To one stanowią priorytety, wyznaczają kierunki działania, są niezbędne w budowaniu tożsamości. Do najważniejszych należą wartości poznawcze, pragmatyczne i prestiżowe. Celem podjętych badań jest poznanie świata wartości deklarowanych przez studentów i budowanie dyskursu nad przyszłymi zmianami naszej rzeczywistości społecznej, ekonomicznej, gospodarczej oraz kulturalnej. Poznanie hierarchii wartości studentów umożliwia przede wszystkim lepszą orientację o stanie świadomości młodych ludzi i pozwala lepiej zrozumieć ich cele i dążenia.

Keywords: values, generation Z, student

ABSTRACT

Values preferred by generation z students in the cognitive, pragmatic and prestige areas

One of the most important azimuths in an individual's life are values. They are the priorities, they determine the directions of action, they are essential in building identity. The most important are cognitive, pragmatic and prestigious values. The aim of the undertaken research is to get to know the world of values declared by students and to build a discourse on future changes in our social, economic, economic and cultural reality. Getting to know the hierarchy of students' values allows, above all, for a better orientation on the state of consciousness of young people and allows for a better understanding of their goals and aspirations.

WSTĘP

Obecnie młody człowiek funkcjonuje w szybko zmieniającym się świecie. Otaczają go rzeczy, zjawiska, inni ludzie i przedmioty, które wymuszają podejmowanie wielu decyzji, dokonywanie wyborów tego, co cenne i wartościowe lub nieistotne i zbędne. To, jakim wartościom hołduje i jakimi wartościami kieruje się dziś, będzie miało duży wpływ na wiele obszarów życia społecznego, ekonomicznego i gospodarczego w przyszłości. Przedstawiciele generacji Z stanowią grupę scharakteryzowaną w wielu badaniach jako osoby pokolenia tzw. *digital natives*, mające wysoko rozwiniętą świadomość samego siebie, samodzielność i realizm w patrzeniu na świat. Postrzegani jako indywidualiści, (nad)wrażliwi, ceniący swoje potrzeby, a jednocześnie chcący zmieniać i kreować świat, choć aby właściwie pobudzić ich do działania trzeba poznać i zrozumieć ich system wartości oraz procesy myślowe[1].

Raport „Młode wartości" Fundacji Perspektywy i Fundacji City Handlowy im. Leopolda Kronenberga pokazuje, że pokolenie Z jest, bardziej niż inne, zaangażowane w politykę, kwestie społeczne i problemy środowiskowe, ale jednocześnie, brakuje mu odwagi i wiary w swoją moc sprawczą. Świat przyszłości, który wyrasta z jego wartości, jest zaawansowany technologicznie, uporządkowany, ekologiczny i równościowy. Pokolenie Z chce świata, który charakteryzuje stabilność zawodowa, możliwość rozwoju, wolnego od dyskryminacji i pozwalającego łączyć karierę z obowiązkami domowymi i życiem prywatnym[2]. Tempo zmian w każdym obszarze życia sprawia, że coraz większego znaczenia nabiera sztuka adaptacji, szybkiego uczenia się, otwartości na zmiany, a także umiejętność wybierania konkretnych celów i sposobów postępowania. Procesy te ukierunkowuje system wartości, który jest subiektywną organizacją trwałych przekonań, wyznaczanych przez priorytety, cele i przekonania jednostki. Dzięki hierarchii wartości człowiek potrafi ocenić, jak powinien zachować się w momencie dylematu i potrafi ocenić, co jest dla niego najlepsze i do czego powinni dążyć[3].

1. WARTOŚCI – PERSPEKTYWY BADAWCZE

Zagadnienia związane z rozumieniem pojęcia „wartość" przyjmują różne perspektywy, od czegoś szczególnie cennego, odpowiadającego wysokim wymaganiom, po coś, czego pragniemy i co stanowi cel ludzkich dążeń. Zdaniem Janusza Gajdy mogą to być idee, przekonania, niekiedy przedmioty materialne, uznawane przez jednostkę i zbiorowość społeczną za szczególnie cenne[4]. Perspektywa socjologiczna ujmuje wartości jako standardy zachowań, przedmioty, wzorce i normy, do których dążą jednostki czy też

[1] Petryna S., *Zetki, czy jest się czego bać?*, https://petraconsulting.pl/alfabet-pokolen-pokolenie-z [data dostępu: 08.11.2023].
[2] *Raport Młode pokolenie*, https://womenintech.perspektywy.org/documents/raport-2022-mlode-wartosci-pl.pdf [data dostępu: 08.11.2023].
[3] Parol M., *Znaczenie systemu wartości i jego uporządkowania w sytuacjach kryzysu na przykładzie funkcjonowania rodzin z dzieckiem z niepełnosprawnością*, Wartości i Ich Znaczenie. Kwartalnik Naukowy, 17, 2014, s. 113.
[4] Gajda J., *Wartości w życiu człowieka. Prawda, miłość, samotność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1997, s.11.

grupa społeczna[5]. Pedagodzy problem wartości rozpatrują ze względu na procesy wychowawcze i dydaktyczne.

Perspektywa psychologiczna traktuje wartości jako indywidualne zjawiska o charakterze poznawczym, mającym wpływ na stosunek jednostki do świata, ocenę przeszłości, a także na wybór celu oraz kierunku działania w przyszłości. Czesław Matusewicz zwraca uwagę, że wartość w psychologii to: *obiekt pożądania, czynnik selekcji motywów i kryterium wyboru celów działania i środków ich realizacji*[6]. Tomasz Kocowski wyróżnia kilka funkcji wartości:

1. Integrującą motywację w kierunku aktywności, która nadaje sens życiu i pozwala perspektywicznie uporządkować działania.
2. Orientacyjną (wartości stanowią kryterium ocen i orientacji; porządkują je według takich wskazań, jak: korzyść, szczęście, prawda, piękno).
3. Metadecyzyjną (rozstrzygającą), pomagającą podejmować decyzję w przypadku konfliktu motywów lub racji.
4. Socjalizacji (motywacyjną), poprzez którą jednostka zostaje włączona do życia zbiorowości (pełnią ją wartości etyczne, idee społeczne, wartości takie, jak: rodzina, ojczyzna, ludzkość).
5. Gratyfikacji (sprawują ją wartości, które są źródłem satysfakcji)[7].

System wartości człowieka kształtuje się stopniowo, w toku procesu rozwoju i dorastania. Uświadamiając sobie, co jest ważne na danym etapie życia, jednostka dokonuje wyboru i buduje indywidualną hierarchię tego, co dla niej ważne. Milton Rokeach dokonuje podziału wartości na ostateczne (stany rzeczy, do których ludzie dążą) i instrumentalne (zachowania i cechy służące do osiągania tych stanów rzeczy)[8].

Tabela 1. Wartości ostateczne i instrumentalne wg M. Rokeacha

Wartości ostateczne	Wartości instrumentalne
• wygodne życie (dostatnie, aktywne); • poczucie dokonań (trwałe osiągnięcia); • pokój na świecie (brak wojen i konfliktów); • piękno świata (natury i sztuki); • równość (braterstwo, równe szanse); • bezpieczeństwo rodziny (opieka nad tymi, których się kocha); • wolność (niezależność, wolny wybór) ; • harmonia wewnętrzna (brak konfliktów); • dojrzała miłość; • bezpieczeństwo narodowe (obrona przed agresją); • radość (radosne, swobodne życie);	• ambicja (ciężko pracujący, mający aspiracje); • szerokie horyzonty myślowe (otwarty umysł); • zdolność (kompetentność, efektywność); • dogodność (niefrasobliwość, wesołość, radość); • czystość (dbałość o wygląd zewnętrzny); • odwaga (broniący swych przekonań); • wyrozumiałość (skłonność do przebaczania); • skłonność do pomocny (praca dla dobra innych); • uczciwość (szczery, prawdomówny); • obdarowany wyobraźnią (śmiały, twórczy), niezależność (samowystarczalność); • intelektualizm (inteligencja, refleksyjność); • logiczność (spójność myślenia, racjonalizm);

[5] Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
[6] Matusewicz Cz., *Psychologia wartości,* PWN, Warszawa 1975, s. 15.
[7] za: Denek K., *Edukacja oparta o wartości*, Wartości w muzyce, Muzeum Historii Polski, Katowice 2009, s. 139-158.
[8] Kościuch J., *Kwestinariusz Wartości Miltona Rokeacha*, Studia Philosophiae Christianae, 19(1), 1983, s. 225.

• zbawienie (bycie zbawionym, życie wieczne); • szacunek dla samego siebie; • uznanie społeczne; • prawdziwa przyjaźń (bliskie koleżeństwo); • mądrość (dojrzałe zrozumienie świata).	• miłość (czułość, wrażliwość); • posłuszeństwo (obowiązkowość); • grzeczność (dobre maniery); • odpowiedzialność (niezawodność, solidarność); • samokontrola (powściągliwość, samodyscyplina).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kościuch J., *Kwestionariusz Wartości M. Rokeacha,* 1983, s. 225.

Krystyna Ostrowska ujmuje wartości jako sensotwórcze (uniwersalne, duchowe, zanurzone w świecie transcendencji) i instrumentalne (utylitarno-pragmatyczne), które służą do realizacji wartości uniwersalnych[9]. Z kolei Janusz Gajda dzieli wartości ze względu na ich: (1) materię (rzeczy i idee), (2) wartości materialne i duchowe, (3) zasięg (powszechność odczuwania), (4) uniwersalne (powszechne, ogólnoludzkie) i jednostkowe, (5) czas (historyczne i aktualne), (6) trwałość (trwałe i chwilowe), (7) strefę zaangażowania (uczuciowe i intelektualne), (8) ogólną ocenę (godne – pozytywne i negatywne – antywartości)[10]. Ryszard Jedliński wyróżnia następujące wartości:

- transcendentne (Bóg, świętość, wiara, zbawienie);
- uniwersalne (dobro, prawda);
- estetyczne (piękno);
- poznawcze (wiedza, mądrość, refleksyjność);
- moralne (bohaterstwo, godność, honor, miłość, przyjaźń, odpowiedzialność, sprawiedliwość, skromność, szczerość, uczciwość, wierność);
- społeczne (demokracja, patriotyzm, praworządność, solidarność, tolerancja, rodzina);
- witalne (siła, zdrowie, życie);
- pragmatyczne (praca, spryt, talent, zaradność);
- prestiżowe (kariera, sława, władza, majątek, pieniądze);
- hedonistyczne (radość, seks, zabawa)[11].

Kazimierz Denek przypisuje wartościom duże znaczenie z życiu człowieka, określając je *mianem busoli, która wyznacza kierunek postepowania* i jest regulatorem ludzkich dążeń i zachowań[12].

2. WARTOŚCI PREFEROWANE PRZEZ STUDENTÓW – W PESPEKTYWIE PODEJMOWANYCH BADAŃ

Badania realizowane w grupie osób na różnych etapach rozwojowych pokazały, że istnieją różnice w preferowanych wartościach w zależności od wieku. Preferencje wartości osób 20-letnich wskazują, że od najwyżej do najmniej cenionych wartości pojawiają się:

[9] Ostrowska K., *W poszukiwaniu wartości*, GWP, Gdańsk 1998.
[10] Gajda J., *Wartości w życiu człowieka: prawda, miłość, samotność*, Lublin 1997, s. 12-13
[11] Jedliński R., *Świat wartości uczniów kończących szkołę podstawową*, [w:] Uryga Z. (red.), *Podmiotowy wymiar szkolnej polonistyki*, Kraków 1998.
[12] Fraczek Z., *Edukacja aksjologiczna wobec potrzeb współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2002, s. 23.

kierowanie sobą, życzliwość i osiągnięcia, hedonizm, stymulacja, uniwersalizm, bezpieczeństwo, przystosowanie, tradycja i władza. U osób 23-letnich preferencje te kształtują się następująco: kierowanie sobą, życzliwość i osiągnięcia, uniwersalizm, stymulacja, hedonizm, bezpieczeństwo, przystosowanie, tradycja i władza. Osoby 25-letnie najbardziej preferują takie wartości jak: kierowanie sobą, życzliwość i uniwersalizm, dalej osiągnięcia, bezpieczeństwo, hedonizm i stymulacja, a do najmniej preferowanych należą: przystosowanie, tradycja i władza[13].

Badania Cecylii Langier i Martyny Siembidy pokazały, że studenci uważają, iż w życiu człowieka najważniejsze są wartości uniwersalne, stanowiące podstawę prawidłowych relacji międzyludzkich. Należą do nich: dobro i prawda, a następnie szacunek i sprawiedliwość, które uzyskały największą liczbę wskazań. Kolejne wartości przedstawiają się w następujący sposób: sprawiedliwość, przyjaźń, odwaga i koleżeństwo oraz piękno. Spośród wartości prawdy najwyżej ceniona jest wiedza, mądrość, inteligencja i otwarty umysł. Z kolei w zakresie kategorii moralnych najwyżej w hierarchii znajduje się: dobroć, uczciwość i pomaganie innym oraz prawdomówność życzliwość, rzetelność i honor[14]. Jan Cieciuch, badając studentów (N = 327), wskazał, że do najbardziej preferowanych przez nich wartości należą: życzliwość, niezawodność, troskliwość i kierowanie sobą w działaniu. Kolejno pojawiają się: kierowanie sobą w myśleniu, uniwersalizm społeczny, bezpieczeństwo osobiste i tolerancja. Do najmniej preferowanych należą: przystosowanie do reguł, uniwersalizm ekologiczny, władza nad ludźmi i zasobami[15]. Z kolei badania studentów realizowane przez Andrzeja Felchnera pokazały, że wartości najważniejsze w kolejności uzyskanych głosów to: szczęście rodzinne, dobre zdrowie, samorealizacja, praca, uczciwe życie, grono przyjaciół i znajomych, szacunek innych ludzi, wiara i religia, dobrobyt, pieniądze i moralność. Najmniejsze wskazania uzyskały takie wartości jak: możliwość udziału w życiu społeczno-politycznym, sukces i sława, życie pełne przygód i wrażeń, wiara i religia, „święty spokój", kontakt z kulturą, spryt, przebojowość, przebiegłość, pomyślność, ojczyzny oraz dobrobyt i pieniądze[16]. Badania ankietowe realizowane wśród studentów poznańskich uczelni wskazują, że głównie są nastawieni na regulowanie kontaktów społecznych, ale takich, które odnoszą się do raczej wąskiego grona ludzi. Wartościami życiowymi najwyżej cenionymi przez studentów poznańskich uczelni okazały się wartości rodzinne, udane małżeństwo, przyjaźń, a także zdrowie i wykształcenie. Uzyskane rezultaty wskazały, że w dalszej kolejności studenci przypisali znaczenie takim wartościom jak: pieniądze, opatrzność, kariera zawodowa, praca, szacunek otoczenia oraz pomoc innym[17].

---

[13] Cieciuch J., *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości,* Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2013, s. 254-259.

[14] Langier C., Siembida M., *Wartości preferowane przez studentów edukacji wczesnoszkolnej i wychowania przedszkolnego,* Edukacja – Technika – Informatyka, 4(26), 2018, s. 403-410.

[15] Cieciuch J., *Kształtowanie się systemu wartości* , dz. cyt., s. 260.

[16] Felchner A., Gal K., Jakubczak-Krawczyńska K., *Wartości preferowane przez studentów Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego Filii w Piotrkowie Trybunalskim – w świetle badań empirycznych*, Lubelski Rocznik Pedagogiczny, 36(1), 2016, s. 111-126.

[17] Strózik T., *System wartości a ocena jakości życia młodzieży akademickiej w świetle badań ankietowych studentów uczelni Poznania*, Studia Oeconomica Posnaniensa, 2(2), 2014, s. 5-23.

3. WARTOŚCI POZNAWCZE, PRAGMATYCZNE I PRESTIŻOWE W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

Poznanie świata wartości deklarowanych przez studentów, z którymi pracujemy, stanowi podstawę do dyskursu nad przyszłymi zmianami naszej rzeczywistości społecznej, ekonomicznej, gospodarczej czy kulturalnej. Celem badań było poznanie wartości deklarowanych przez studentów kierunków społecznych Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu i Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu. Janusz Gajda zwraca uwagę, że *często między wartościami deklarowanymi a realizacją jest głęboka przepaść*[18]. Wskazuje także, że wartości pozytywne odnoszą się do wartości pozytywnych, natomiast wartości realizowane są bardziej zróżnicowane, przystosowane do celów konkretnej jednostki, grupy społecznej, czy zredukowane do konkretnych potrzeb. Wartości mają wpływ na prezentowane postawy, a oba te czynniki znajdują swoje uzasadnienie w procesie przygotowania absolwentów uczelni do wejścia na rynek pracy.

W badaniach realizowanych w okresie styczeń-luty 2024 r. wykorzystano kwestionariusz własnego autorstwa opracowany w oparciu o klasyfikację wartości R. Jedlińskiego. Wybrano do penetracji wartości z grupy poznawczych, prestiżowych i pragmatycznych. Ankietę przeprowadzono na grupie 144 studentów Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu i 298 studentów Akademii Handlowej Nauk Stosowanych w Radomiu. Respondenci deklaratywnie oceniali znaczenie poszczególnych wartości na skali pięciostopniowej: bardzo ważne (4), raczej ważne (3), raczej nie ważne (2), nie ważne (1), trudno powiedzieć (0).

W grupie wartości poznawczych największe znaczenie studenci obu uczelni przypisali takim wartościom jak: prawda, inteligencja, wiedza, kompetencje, mądrość. Przypisanie tym wartościom znaczenia ma uzasadnienie ich przydatności w umiejętności studiowania. Sprawność intelektualna przekłada się na budowanie wiedzy i pozwala zdobywać kompetencje, które są niezbędne do sukcesu edukacyjnego.

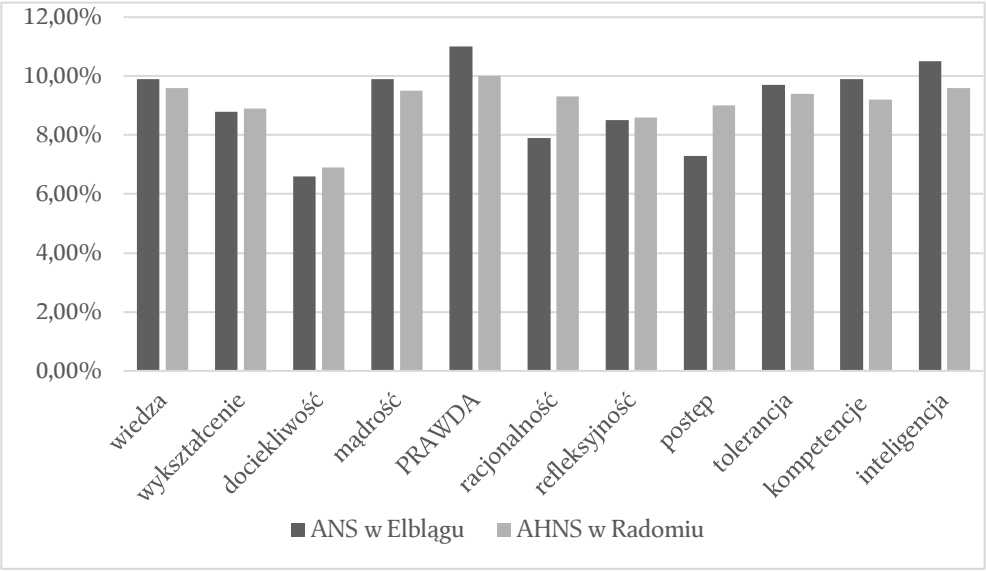
Tabela 2. Wartości z grupy poznawczych (wartości liczbowe i procentowe)

Wartość	ANS w Elblągu	ANS w Elblągu	AHNS w Radomiu	AHNS w Radomiu
wiedza	475	9,9%	1065	9,6%
wykształcenie	421	8,8%	986	8,9%
dociekliwość	314	6,6%	766	6,9%
mądrość	472	9,9%	1053	9,5%
prawda	525	11,0%	1116	10,0%
racjonalność	377	7,9%	1026	9,3%
refleksyjność	404	8,5%	949	8,6%
postęp	350	7,3%	994	9,0%
tolerancja	464	9,7%	1037	9,4%
kompetencje	475	9,9%	1010	9,2%
inteligencja	501	10,5%	1062	9,6%
Suma	4778	100%	11064	100%

Źródło: opracowanie własne.

[18] Gajda J., dz. cyt., s. 17.

Studenci ANS w Elblągu najniżej ocenili takie wartości jak: dociekliwość, racjonalność i postęp, natomiast studenci AHNS w Radomiu najniższe wartości przypisali dociekliwości i refleksyjności. Analizując sposób zaangażowania procesów poznawczych przedstawicieli pokolenia Z, nietrudno doszukać się powodów niskiego szacowania dociekliwości, jako wartości, która wymaga czasu i zaangażowania poznawczego.



Wykres 1. Wartości poznawcze w ocenie studentów
Źródło: opracowanie własne.

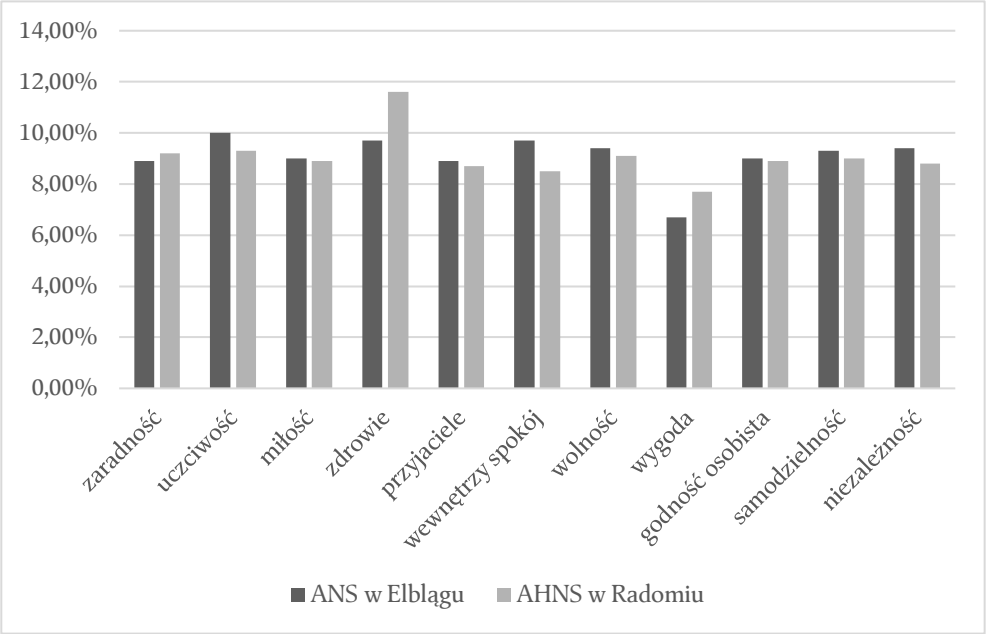
W grupie wartości pragmatycznych studenci ANS w Elblągu najwyżej ocenili: uczciwość, zdrowie, wewnętrzny spokój. W dalszej kolejności wskazali na: niezależność, wolność i samodzielność. Studenci AHNS w Radomiu najwyżej ocenili zdrowie, uczciwość, zaradność, wolność i samodzielność. W dalszej kolejności wskazali ważność takich wartości jak: godność osobista, miłość i niezależność.

Tabela 3. Wartości z grupy pragmatycznych (wartości liczbowe)

Wartość	ANS w Elblągu	ANS w Elblągu	AHNS w Radomiu	AHNS w Radomiu
zaradność	489	8,9%	1114	9,2%
uczciwość	556	10,0%	1119	9,3%
miłość	504	9,0%	1085	8,9%
zdrowie	533	9,7%	1423	11,6%
przyjaciele	493	8,9%	1055	8,7%
wewnętrzy spokój	532	9,7%	1030	8,5%
wolność	517	9,4%	1107	9,1%
wygoda	370	6,7%	939	7,7%
godność osobista	495	9,0%	1082	8,9%
samodzielność	513	9,3%	1083	9,0%
niezależność	518	9,4%	1068	8,8%
Suma	5520	100%	12105	100%

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci obu uczelni najniżej ocenili własną wygodę. Ponadto dla studentów ANS w Elblągu mniejsze znaczenie ma zaradność i posiadanie przyjaciół. Z kolei respondenci AHNS w Radomiu najmniej cenią wewnętrzy spokój i znaczenie grona przyjaciół.



Wykres 2. Wartości pragmatyczne w ocenie studentów
Źródło: opracowanie własne.

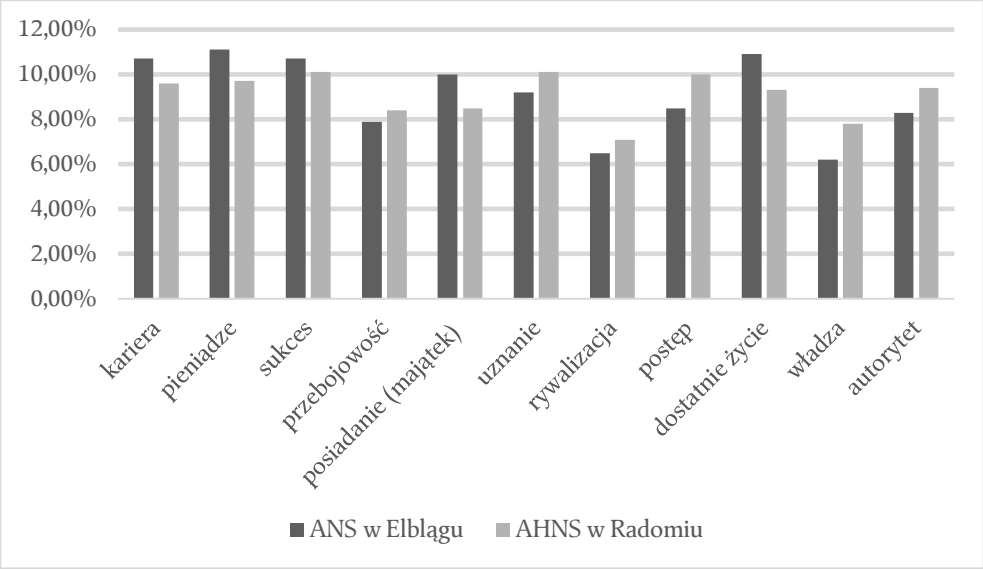
W grupie wartości prestiżowych studenci ANS w Elblągu jako najwyższe wartości wskazali: pieniądze, dostatnie życie, karierę, sukces i posiadanie. W dalszej kolejności respondenci wskazali na: uznanie, postęp i autorytet. Studenci AHNS w Radomiu najwyżej ocenili takie wartości jak: uznanie, sukces, postęp, pieniądze i karierę.

Tabela 4. Wartości z grupy prestiżowych (wartości liczbowe)

Wartość	ANS w Elblągu	ANS w Elblągu	AHNS w Radomiu	AHNS w Radomiu
kariera	438	10,7%	956	9,6%
pieniądze	454	11,1%	960	9,7%
sukces	440	10,7%	998	10,1%
przebojowość	325	7,9%	837	8,4%
posiadanie (majątek)	410	10,0%	850	8,5%
uznanie	376	9,2%	1004	10,1%
rywalizacja	265	6,5%	704	7,1%
postęp	350	8,5%	994	10%
dostatnie życie	451	10,9%	921	9,3%
władza	256	6,2%	779	7,8%
autorytet	343	8,3%	938	9,4%
Suma	4108	100%	9941	100%

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności ocenili takie wartości jak: autorytet i dostatnie życie. Zarówno studenci z ANS w Elblągu jak i z AHNS w Radomiu, najniżej ocenili takie wartości jak: władza, rywalizacja i przebojowość. Studenci pokolenia Z nie chcą być liderami. Jak pisze J. Ojczyk *To nie jest pokolenie liderów. To jest pokolenie martwych autorytetów, pokolenie, gdzie każdy autorytet można obalić*[19]. Ponadto przedstawiciele generacji Z doceniają pracę zespołową, na co wskazują niskie oceny zachowań rywalizacyjnych. Badacze wskazują również na fakt, że Zetki to indywidualiści, czasami wręcz egoistyczni z realistyczną oceną rzeczywistości i ceniący niezależność[20].



Wykres 3. Wartości prestiżowe w ocenie studentów
Źródło: opracowanie własne.

Analizując deklaratywne oceny poszczególnych grup wartości dokonane przez studentów ANS w Elblągu jak i AHNS w Radomiu, warto zauważyć, że respondenci obu uczelni najwyżej ocenili wartości pragmatyczne, dalej itemy z grupy wartości poznawczych. Jako najmniej znaczące respondenci w obu uczelniach wskazali wartości prestiżowe.

WNIOSKI I PODSUMOWANIE

> *Wartości nas definiują. To nie są tylko słowa; to jest to, co robimy i jak działamy: to w co wierzymy;*
> *to co jest dla nas najważniejsze. Wartości kierują naszym życiem i pomagają nam podejmować ważne decyzje.*
>
> Sheryl Sandberg

[19] Ojczyk J., *Jakie jest pokolenie Z? Zaradne, ale bez chęci bycia liderem,* https://www.prawo.pl/student/jakie-jest-pokolenie-z-raport-uniwersytetu-warszawskiego,516511.html [data dostępu: 11.03.2024].
[20] Szymczyk J., *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z [data dostępu: 11.03.2024].

Janusz Gajda zwraca uwagę na często występującą przepaść między wartościami deklarowanymi a ich realizacją. Jest to istotne, ponieważ wartości, które studenci uważają za ważne, mogą niekoniecznie przekładać się na ich codzienne decyzje i działania. To zjawisko wskazuje na potrzebę edukacji, która nie tylko kładzie nacisk na nauczanie wartości, ale także na ich praktyczne zastosowanie w życiu codziennym.

Na podstawie przedstawionych wyników badań, można wyciągnąć następujące wnioski.

1. Wartości poznawcze

Studenci obu uczelni najwyżej ocenili wartości takie jak prawda, inteligencja, wiedza, kompetencje i mądrość. Wartości te są fundamentalne dla procesów edukacyjnych, ponieważ odzwierciedlają dążenie do intelektualnego rozwoju i zdobywania wiedzy. Jednakże niska ocena takich wartości jak racjonalność, postęp, ale przede wszystkim dociekliwość, wskazuje na potencjalne trudności w angażowaniu się w długotrwałe i wymagające procesy poznawcze, co może być związane z krótkoterminowym podejściem do nauki.

2. Wartości pragmatyczne

Wysokie oceny uczciwości, zdrowia i wewnętrznego spokoju wskazują na fakt, że studenci priorytetowo traktują dobrostan psychiczny i fizyczny oraz relacje międzyludzkie. Również znaczenie wolności i samodzielności podkreśla dążenie młodych ludzi do autonomii i niezależności. Niska ocena wygody i zaradności może natomiast wskazywać na fakt, że studenci są gotowi poświęcić osobistą wygodę na rzecz wyższych celów.

3. Wartości prestiżowe

Studenci z Elbląga i Radomia wśród wartości prestiżowych najwyżej ocenili takie wartości jak: pieniądze, sukces, kariera i uznanie, co wskazuje na dążenie do osiągnięć i sukcesów zawodowych. Jednocześnie, niskie oceny rywalizacji i władzy mogą wskazywać na brak zainteresowania przywództwem, byciem liderem, „wyścigu" w osiągnięciach, na rzecz pracy zespołowej. Wyniki odzwierciedlają również sceptycyzm studentów wobec tradycyjnych autorytetów i hierarchicznych struktur – typowych w funkcjonowaniu starszych pokoleń, Y lub BB. Integracja edukacji wartości z praktycznymi działaniami jest kluczowa, aby studenci mogli wdrażać deklarowane wartości w codziennym życiu.

Projekty społeczne, programy stażowe i praktyki mogą promować aktywne zaangażowanie w wartości poznawcze i pragmatyczne. W kontekście niskiej oceny wartości takich jak racjonalność i dociekliwość, należy zachęcać studentów do rozwijania umiejętności poprzez projekty badawcze i krytyczne myślenie. Natomiast promowanie wartości humanistycznych, takich jak: uczciwość, zdrowie i wewnętrzny spokój, jest ważne dla dobrostanu studentów. Programy edukacyjne powinny uwzględniać zrównoważone podejście do kariery i sukcesu, jednocześnie promując współpracę i indywidualizm. Wreszcie, nowoczesne podejście do przywództwa, oparte na współpracy i demokratycznych formach zarządzania, może sprostać sceptycyzmowi wobec tradycyjnych autorytetów.

Poznanie hierarchii wartości studentów ma wielorakie znaczenie. Umożliwia przede wszystkim lepszą orientację o stanie świadomości młodych ludzi i pozwala lepiej zrozumieć ich cele i dążenia. Wartości pragmatyczne zostały wysoko ocenione przez studentów obu uczelni. Pragmatyzm, to sposób myślenia i działania, zakładający praktyczność i realistyczną ocenę rzeczywistości, podejmowanie aktywności zapewniającej skuteczność.

Z kolei w grupie wartości poznawczych plasują się przede wszystkim umiejętności pozwalające na realizację zadań stojących przed studentami. Zrozumiała jest zatem ocena tych zdolności i kompetencji. Deklaratywnie respondenci przypisali mniejsze znaczenie wartościom prestiżowym, co prawdopodobnie jest związane ze specyfiką etapu edukacyjnego. Warto zauważyć, że studenci obu uczelni w zbliżony sposób przypisali znaczenie poszczególnym wartościom w każdej z grup. Wnioski z badań mogą być wykorzystane do kształtowania polityk edukacyjnych i programów nauczania, które będą lepiej odpowiadać na potrzeby i wartości współczesnych studentów, przygotowując ich do efektywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym.

LITERATURA

Cieciuch J., *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2013.

Denek K., *Edukacja oparta o wartości*, [w:] Uchyła-Zroski J., *Wartości w muzyce*, Muzeum Historii Polski, Katowice 2009.

Felchner A., Gal K., Jakubczak-Krawczyńska K., *Wartości preferowane przez studentów Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego Filii w Piotrkowie Trybunalskim – w świetle badań empirycznych*, Lubelski Rocznik Pedagogiczny, 35(1), 2016.

Fraczek Z., *Edukacja aksjologiczna wobec potrzeb współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2002.

Gajda J., *Wartości w życiu człowieka. Prawda, miłość, samotność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1997.

Jedliński R., *Świat wartości uczniów kończących szkołę podstawową*, [w:] Uryga Z. (red.), *Podmiotowy wymiar szkolnej polonistyki*, Kraków 1998.

Kościuch J., *Kwestionariusz Wartości Miltona Rokeacha*, Studia Philosophiae Christianae 19(1), 1983.

Langier C., Siembida M., *Wartości preferowane przez studentów edukacji wczesnoszkolnej i wychowania przedszkolnego*, Edukacja – Technika – Informatyka, 4(26), 2018.

Matusewicz Cz., *Psychologia wartości*, PWN, Warszawa1975.

Ojczyk J., *Jakie jest pokolenie Z? Zaradne, ale bez chęci bycia liderem*, https://www.prawo.pl/student/jakie-jest-pokolenie-z-raport-uniwersytetu-warszawskiego, 516511.html [data dostępu: 11.03.2024].

Ostrowska K., *W poszukiwaniu wartości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998.

Parol M., *Znaczenie systemu wartości i jego uporządkowania w sytuacjach kryzysu na przykładzie funkcjonowania rodzin z dzieckiem z niepełnosprawnością*, Wartości i Ich Znaczenie. Kwartalnik Naukowy, 17, 2014.

Petryna S., *Zetki, czy jest się czego bać?*, https://petraconsulting.pl/alfabet-pokolen-pokolenie-z [data dostępu: 08.11.2023].

Raport *Młode wartości. Jakiego świata chce pokolenie Z reprezentujące obszar ICT i STEM*, https://womenintech.perspektywy.org/documents/raport-2022-mlode-wartosci-pl.pdf [data dostępu: 08.11.2023].

Strózik T., *System wartości a ocena jakości życia młodzieży akademickiej w świetle badań ankietowych studentów uczelni Poznania*, Studia Oeconomica Posnaniensa, 2(2), 2014.

Szczepański J., Elementarne pojęcia socjologii, PWN, Warszawa 1970.

Szymczyk J., *Pokolenie Z na rynku pracy – charakterystyka*, https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-cz-4-pokolenie-z [data dostępu: 11.03.2024].

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

HENRYK GAWROŃSKI
Doktor nauk ekonomicznych z zakresie nauk o zarządzaniu
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-0003-0309-7269

ZASADA EFEKTYWNOSCI EKONOMICZNEJ W PRAKTYCE UDZIELANIA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

Słowa kluczowe: efektywność ekonomiczna, polityka zakupowa, analiza potrzeb i wymagań zamawiającego, szacowanie wartości zamówienia, koszt cyklu życia, wstępne konsultacje rynkowe, opis przedmiotu zamówienia

STRESZCZENIE

Przez efektywność ekonomiczną rozumie się maksymalizację efektów w stosunku do ponoszonych nakładów, przy czym przez efekty rozumieć tu należy zarówno wartości stricte materialne, jak i te mające inną postać, jak efekty społeczne, środowiskowe, czy sprzyjające innowacyjności gospodarki. System zamówień publicznych to zbiór różnych instytucji i działań o charakterze organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym. Instytucje te i działania powinny zapewniać możliwość realizacji celów systemu. Celem systemu zamówień publicznych jest realizacja zadań publicznych i respektowanie interesu publicznego. Realizacji zasady efektywności ekonomicznej zamówień publicznych podporządkowany jest cały system zamówień publicznych. Celem artykułu jest identyfikacja i analiza działań, które w szczególny sposób determinują zasadę efektywności ekonomicznej w systemie zamówień publicznych w Polsce.

Keywords: economic efficiency, purchasing policy, analysis of the need and requirements of the ordering party, estimating the value

ABSTRACT

The principle of economic efficiency in the practice of awarding public procurement

Economic efficiency is understood as maximizing the effects in relation to the expenditure incurred. Effects should be understood here as both strictly material values and those having other forms, such as social, environmental or economic effects. The public procurement system is a set of various institutions and activities of an organizational, economic and social nature. These institutions and activities should ensure the possibility of achieving the system's objectives. The purpose of public procurement system is to implement public tasks and respect the public

of the order, life cycle cost, preliminary z, description of the subject of the order

interest. The entire public procurement system is subordinated to the implementation of the principle of economic efficiency of public procurement. The aim of the article is to identify activities that particularly implement the principle of economic efficiency and to analyze these activities leading to a synthesis of conclusions.

WSTĘP

Zamówienia publiczne stanowią znaczący segment gospodarki. W 2023 r. wartość rynku zamówień publicznych realizowanych w Polsce z zastosowaniem przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych[1], określona w oparciu o dane zawarte w rocznych sprawozdaniach o zamówieniach wyniosła ok. 280,0 mld zł. Stanowi to ok. 8,2% PKB za 2023 r. Według GUS, PKB w 2023 r. kształtował się na poziomie 3,4 bln zł[2]. Warto dodać, że wartość zamówień udzielanych na podstawie wyłączeń obowiązku stosowania przepisów ustawy Pzp wyniosła ok. 300,0 mld zł, co oznacza, że wartość całego rynku zamówień publicznych w 2023 r. wyniosła ok. 580 mld zł. Wyłączenia te dotyczyły w szczególności: zamówień określonych w ustawie o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, zamówień w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa, zamówień, którym nadano klauzulę niejawności, zamówień na zakupu broni i amunicji i innych materiałów wojennych, a także zamówień sektorowych[3].

Konkurencyjność rynku zamówień publicznych w Polsce charakteryzuje liczba udzielonych zamówień, liczba zamawiających, liczba ofert składanych w ramach jednego postępowania, a także udział MŚP w tym rynku. W 2023 r. udzielono ok. 157 500 zamówień z zastosowaniem ustawy Pzp. W 2023 r. na rynku zamówień publicznych zaistniało 31 478 zamawiających, z czego 47% udzielało zamówień na podstawie procedur określonych w ustawie Pzp, a pozostała część – tylko na podstawie wyłączeń ustawowych[4].

W przypadku zamówień publicznych o wartości równej lub przekraczającej progi unijne, w 2023 r. średnio składano 2,12 oferty, z czego w 54% postępowań złożono tylko jedną ofertę. W postępowaniach o wartości mniejszej niż progi unijne średnio składano 2,64 oferty, z czego w 61% postępowań złożono więcej niż jedną ofertę, co oznacza, że w pozostałych 39% postępowań złożono tylko jedną ofertę (najwięcej, bo aż 47%, w przypadku dostaw)[5].

Jeśli zaś chodzi o udział MŚP, w postępowaniach o wartości mniejszej niż progi unijne, 88% składanych ofert pochodziło z tego sektora, zaś za najkorzystniejsze uznano już tylko ok. 70% ofert. Natomiast kwota zamówień udzielonych wykonawcom MŚP stanowiła tu ok. 80% ogólnej wartości tych zamówień. W postępowaniach o zamówienia o wartości równej lub przekraczającej progi unijne, 58% składanych ofert pochodziło od wykonawców z sektora MŚP. Oferty złożone przez przedsiębiorców z sektora MŚP uznano zaś za

[1] Ustawa z 11 września 2019 roku – Prawo zamówień publicznych, Dz. U. z 2024 r., poz. 1320 (dalej: Pzp).
[2] *Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2023* roku, UZP, Warszawa 2024, s. 19.
[3] Tamże, s. 20 oraz zał. nr 4 do ww. sprawozdania.
[4] Tamże, s. 21.
[5] Tamże, s. 35-37.

najkorzystniejsze w 67% postępowań, a kwota udzielonych im zamówień stanowiła 49% ogólnej ich wartości[6].

System zamówień publicznych to określony zbiór powiązanych ze sobą elementów składowych. System ten obejmuje akty prawne o zbliżonym zakresie i przedmiocie regulacji, a także opiera się na podobnych, co do istoty i charakteru, umowach zawieranych pomiędzy stronami, które łączy wspólny cel i w znacznym stopniu sposób działania. Obejmuje on zatem rozwiązania prawne dotyczące zarówno zagadnień zamówień publicznych *sensu stricto,* jak i partnerstwa publiczno-prywatnego[7] i umów koncesji na roboty budowlane lub usługi[8]. System zamówień publicznych można uznać za zbiór różnych instytucji i działań zarówno o charakterze organizacyjnym, jak i ekonomicznym oraz społecznym, przy czym instytucje te i działania powinny zapewniać możliwość realizacji celów systemu. Wspólnym zaś celem wszystkich elementów systemu zamówień publicznych jest realizacja zadań publicznych i respektowanie interesu publicznego[9].

W związku z powyższym można postawić tezę, że realizacji zasady efektywności ekonomicznej zamówień publicznych podporządkowany jest cały system zamówień publicznych, w tym każdy jego element. Niemniej jednak, celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i analiza działań, które w szczególny sposób determinują zasadę efektywności ekonomicznej w systemie zamówień publicznych w Polsce, z uwzględnieniem praktycznych działań zamawiającego oraz analiza tych działań prowadząca do syntezy wniosków. Aby zrealizować ten cel, zastosowano analizę treści przepisów prawa, piśmiennictwa i komentarzy i podjęto się wskazania praktycznych narzędzi, umożliwiających zamawiającemu zaspokojenie oczekiwań ustawodawcy oraz podniesienie poziomu efektywności ekonomicznej udzielanych zamówień publicznych. Po przedstawieniu istoty zasady efektywności ekonomicznej w zamówieniach publicznych, zidentyfikowano więc i poddano analizie elementy związane z przygotowaniem postępowania i jego udzieleniem, tj.:

- politykę zakupową państwa jako dyspozycję do efektywności ekonomicznej zamówień;
- analizę potrzeb i wymagań zamawiającego;
- szacowanie wartości zamówienia;
- kalkulację kosztów cyklu życia projektu;
- wstępne konsultacje rynkowe w celu przygotowania postępowania;
- opis przedmiotu zamówienia w sposób odpowiadający potrzebom zamawiającego.

1. ISTOTA ZASADY EFEKTYWNOŚCI EKONOMICZNEJ W ZAMÓWIENIACH PUBLICZNYCH

Chociaż pierwotnym celem przepisów prawa zamówień publicznych jest zapewnienie prawidłowego i efektywnego wydatkowania środków publicznych, to zważywszy na przedstawione we wstępie kwoty rynku zamówień publicznych, zamówienia te mogą

[6] Tamże, s. 42-43.
[7] Ustawa z 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz. U. z 2023 r., poz. 1637.
[8] Ustawa z 21 października 2016 roku o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi, Dz. U. z 2023 r., poz. 140.
[9] Przeszło E., Powałowski A. (red.), *Leksykon prawa zamówień publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2022, s. 160.

być wykorzystywane jako skuteczne narzędzia kształtowania pożądanych stanów społecznych oraz gospodarczych. Od 2021 r. w Pzp, oprócz wcześniej znanych zasad udzielania zamówień publicznych, obowiązuje dodatkowa zasada efektywności ekonomicznej, która stanowi, że: zamawiający udziela zamówienia w sposób zapewniający[10]:

- najlepszą jakość dostaw, usług, oraz robót budowlanych, uzasadnioną charakterem zamówienia, w ramach środków, które zamawiający może przeznaczyć na jego realizację;
- uzyskanie najlepszych efektów zamówienia, w tym efektów społecznych, środowiskowych oraz gospodarczych, o ile którykolwiek z tych efektów jest możliwy do uzyskania w danym zamówieniu, w stosunku do poniesionych nakładów;
- wybór wykonawcy zgodnie z przepisami ustawy.

W praktyce zasada ta oznacza konieczność udzielania zamówień publicznych przez zamawiających w taki sposób, który zagwarantuje najlepszą jakość dostaw, usług oraz robót budowlanych, uzasadnioną charakterem zamówienia, w ramach środków, które zamawiający może przeznaczyć na jego realizację, oraz uzyskanie najlepszych efektów zamówienia w tym efektów społecznych, środowiskowych oraz gospodarczych, o ile którykolwiek z tych efektów jest możliwy do uzyskania w danym zamówieniu w stosunku do poniesionych nakładów. Pozostaje to w bezpośrednim związku z ustawą o finansach publicznych, a dokładniej przepisów nakazujących zamawiającym zapewnić, że wydatki publiczne będą dokonywane w sposób celowy, z zachowaniem zasad: uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów, w sposób umożliwiający terminową realizację zadań, w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań[11].

Jakość dokonywanego zakupu powinna być więc uzasadniona charakterem zamówienia. Oznacza to w szczególności zakaz finansowania ze środków publicznych zakupu dóbr o zbyt wysokiej jakości, nieuzasadnionej celem, któremu mają one służyć, np. luksusowe samochody, sprzęt elektroniczny, w szczególności komputery o parametrach technicznych wykraczających poza zakres obowiązków osoby, która ma się nim posługiwać[12].

Przy takim założeniu, zamówienia publiczne powinny realizować, oprócz oczywiście organicznych celów zakupowych, również zadania z zakresu polityki rozwoju państwa. Wprowadzona zasada efektywności ekonomicznej powinna być rozumiana jako postulat dążenia do realizacji w procedurze udzielania zamówień publicznych, a także na etapie wykonania umów, poza celami czysto ekonomicznymi, również celów strategicznych[13].

Zasada efektywności ekonomicznej wskazuje na obowiązek udzielenia zamówienia w sposób zapewniający najlepszy stosunek nakładów do efektów, w tym efektów społecznych, środowiskowych i gospodarczych. Polega ona na analizie kosztów i korzyści, a w rezultacie działań nakierowanych na uzyskanie najlepszych efektów z poniesionych nakładów. Udzielanie zamówień nie ogranicza się więc do pozyskania dóbr i usług, ale powinno stanowić jedno z narzędzi osiągania celów dalej idących, w tym mających

[10] Art. 17 ust.1, pkt 1 i 2 ustawy Pzp.
[11] Art. 44 ust. 3 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. z 2024 r., poz. 1530, ze zm.
[12] Skubiszak-Kalinowska I., *Meritum. Zamówienia publiczne,* Wolters Kluwer, Warszawa 2023, s. 139.
[13] Kania M., *Zasada efektywności w nowym prawie zamówień publicznych*, Prawo Zamówień Publicznych, 1(64), 2020, s. 18-19.

wymiar społeczny, ekonomiczny i środowiskowy[14]. Zasada efektywności ekonomicznej związana jest więc z osiągnięciem tzw. *best value for money* dotyczącego gospodarowania środkami publicznymi właśnie w sposób możliwie najbardziej efektywny, zapewniający osiągnięcie maksimum efektów z danych nakładów lub osiągnięcie danego efektu przy minimum nakładów[15].

2. POLITYKA ZAKUPOWA PAŃSTWA JAKO DYSPOZYCJA DO EFEKTYWNOŚCI ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

Polityka zakupowa państwa określa priorytetowe działania Rzeczypospolitej Polskiej w obszarze zamówień publicznych, a także pożądany kierunek działań zamawiających w zakresie udzielanych zamówień, który obejmuje w szczególności zakup innowacyjnych lub zrównoważonych produktów oraz usług, z uwzględnieniem:[16]

- aspektów normalizacyjnych;
- kalkulacji kosztów w cyklu życia produktów;
- społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców;
- upowszechniania dobrych praktyk i narzędzi zakupowych;
- stosowania aspektów społecznych i zdrowotnych.

Politykę zakupową państwa przyjmuje Rada Ministrów, w drodze uchwały, raz na 4 lata, na wniosek ministra właściwego do spraw gospodarki. Polityka zakupowa państwa to dokument, który wskazuje jak zarządzać zakupami sektora publicznego w Polsce i określa standardy pomagające realizować zamówienia publiczne. Celem tej polityki jest m.in. profesjonalizacja kadr, zwiększenie udziału MŚP w tych zamówieniach oraz wzmocnienie konkurencyjności polskiej gospodarki, poprzez zakup zrównoważonych i innowacyjnych zamówień, np. wysokiej jakości urządzeń energooszczędnych, ekologicznie wyprodukowanego sprzętu.

W aktualnej polityce zakupowej państwa[17], poza diagnozą systemu zamówień publicznych, przewidziano jej adresatów, tj. zamawiających i Państwo jako podmiot wspierający, a ponadto zdefiniowano cele, priorytety, w nich instrumenty, narzędzia i działania. Przyjęty dokument wskazuje na trzy filary – cele polityki zakupowej państwa:

- profesjonalizację zamówień publicznych – poprzez zapewnienie kompetencji, narzędzi i struktur umożliwiających sprawne zarządzanie zakupami;
- wspieranie rozwoju MSP – poprzez ułatwienia dostępu do rynku zamówień publicznych;
- promowanie zrównoważonych i innowacyjnych zamówień poprzez wykorzystanie zakupów jako instrumentu realizacji celów społecznych i środowiskowych.

---

[14] Granecki P., Granecka I., *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2024 (komentarz do art. 170).
[15] Gola J., Bobowski S., *Efektywność funkcjonowania systemu zamówień publicznych w Polsce,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 497, 2017, s. 239-248.
[16] Art. 21 ustawy Pzp.
[17] *Polityka zakupowa państwa na lata 2022-2025,* przyjęta Uchwałą nr 6 Rady Ministrów z dnia 11 stycznia 2022 roku w sprawie przyjęcia Polityki zakupowej państwa, M.P. z 2022 r., poz. 125.

W ramach priorytetu profesjonalizacja przewidziano: profilowanie zawodowe praktyków zamówień publicznych, budowanie potencjału i kompetencji, w tym utworzenie platformy internetowej i szkolenia.

W ramach wsparcia rozwoju potencjału MŚP przewidziano obowiązek ukształtowania całego procesu zakupowego, w tym postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, w sposób zapewniający MŚP możliwość ubiegania się o zamówienie w określonych sektorach, wdrożenie programu edukacyjno-informacyjnego dedykowanego MŚP, utworzenie platformy internetowej, wsparcie nawiązywania współpracy w formie konsorcjum, wprowadzenie mechanizmu certyfikacji, standaryzację dokumentów, działania zwiększające udziały polskich przedsiębiorstw w zamówieniach międzynarodowych. Wzrost zainteresowania MŚP rynkiem zamówień publicznych przełożyć się ma na dalszy wzrost ich konkurencyjności, a w konsekwencji na otrzymywanie przez zamawiających korzystniejszych ofert. Z kolei gospodarka skorzystać ma z uwolnienia potencjału wzrostu i innowacyjności MŚP.

W ramach priorytetu zrównoważone i innowacyjne zamówienia publiczne polityka zakłada powiązanie celów polityki zakupowej państwa w zakresie zrównoważonych oraz innowacyjnych zamówień z wydatkowaniem środków pochodzących z funduszy publicznych.

W dalszej części dokumentu określono narzędzia realizacji celów polityki w ramach współpracy horyzontalnej i wertykalnej, usuwania barier w dostępie MŚP do rynku zamówień publicznych, pozasądowego rozwiązywania sporów, rachunku kosztów cyklu życia, systemu zarządzania środowiskowego, weryfikacji technik środowiskowych. Narzędzia realizacji polityki zakupowej państwa skonkretyzowano natomiast w następujących kategoriach: opis przedmiotu zamówienia, pozacenowe kryteria oceny ofert, zamówienia przedkomercyjne, zamówienia publiczne na innowacje, umowa ramowa, dynamiczny system zakupów, konkurs, building information modeling, model usług chmurowych, analiza potrzeb i wymagań, wstępne konsultacje rynkowe. Polityka zakupowa zawiera także wytyczne na temat oceny efektywności, oceny postępów wdrażania, monitorowania realizacji polityki zakupowej oraz dotyczące raportu z jej realizacji[18].

Kraje świadome roli zamówień publicznych tworzą swoje strategie, przewidując w nich duży nacisk na profesjonalizację i budowanie potencjału wszystkich zamawiających. Podobne cele jak w Polsce stawiają w swoich dokumentach Czechy, Szwecja i Komisja Europejska, która już w 2017 r. w komunikacie „Skuteczne zamówienia publiczne dla Europy", dostrzega wagę strategicznego podejścia do zamówień, wymieniając profesjonalizację i konieczność dążenia do poprawy efektywności systemu jako środki do osiągnięcia celów w tym zakresie[19].

Realizując politykę zakupową państwa, UZP zorganizuje szkolenia online. Tylko w okresie: styczeń – lipiec 2025 r. przewiduje się przeprowadzenie 23 szkoleń, w których może wziąć udział po 100 osób w każdym[20]. Powstała też nowa wyszukiwarka orzeczeń

[18] Jaworska M. (red.), *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2022, komentarz do art. 21.
[19] Grosfeld P., *Polityka zakupowa państwa jako trwały i rozwijany proces*, Zamówienia Publiczne. Doradca, 11, 2024, s. 13.
[20] https://www.gov.pl/web/uzp/harmonogram-dzialan-szkoleniowych [data dostępu: 28.03.2025].

KIO i wyroków sądów dotyczących zamówień publicznych[21]. Ministerstwo Rozwoju i Technologii organizuje cykliczne konferencje i szkolenia dla MŚP, przeprowadziło już dwie edycje konkursu „Ekspert zamówień publicznych"[22], przygotowało rekomendacje i instrukcje dotyczące budowania strategii zakupowych u zamawiających, powołało międzyresortowy zespół ds. zielonych zamówień publicznych[23]. W 2023 r. udział MŚP w zamówieniach poniżej progów unijnych wzrósł do 88% (2022 – 82%). Liczba zamówień publicznych w których uwzględniono aspekty społeczne wzrosła w 2023 r. o 41% w stosunku do 2021 r. i wyniosła ponad 40 tys. zamówień. Liczba tzw. zamówień zielonych wzrosła w tym czasie o 254%, osiągając ponad 4 tys. zamówień[24].

Jako przykład polityki zakupowej państwa, w piśmiennictwie podaje się historyczny program budowy niemieckiej floty z początku XX w. Z ekonomicznego punku widzenia całość nakładów na ten program została wydana w Niemczech[25].

3. ANALIZA POTRZEB I WYMAGAŃ ZAMAWIAJĄCEGO

Mając na uwadze konieczność zwiększenia roli planowania w zamówieniach publicznych oraz realizacji zasady efektywności ekonomicznej, zamawiający publiczny, przed wszczęciem postępowania o udzielenie zamówienia, dokonuje analizy potrzeb i wymagań, uwzględniając rodzaj i wartość zamówienia[26]. Przeprowadzenie takiej analizy jest obowiązkowe zawsze, gdy wartość zamówienia jest równa lub wyższa niż progi unijne. Odstąpienie od tego obowiązku jest możliwe jedynie w przypadku, gdy możliwe jest udzielenie zamówienia w trybie negocjacji bez ogłoszenia, albo w trybie zamówienia z wolnej ręki.

Urząd Zamówień Publicznych wskazuje na następujący porządek czynności składających się na proces analityczny:[27]

- identyfikacja potrzeby i zdefiniowanie okresu odniesienia, na jaki planowane jest jej zaspokojenie, jako minimum rekomendowane jest przyjęcie takiej samej perspektywy czasowej jak przy przygotowywaniu projektu uchwały budżetowej lub planu finansowego, aczkolwiek najbardziej korzystne ze względu na efektywność zamówienia jest badanie zaspokojenia potrzeb w dłuższym horyzoncie czasowym niż budżet, np. cykl życia, nie jest to jednak wymagane przepisami;
- badanie możliwości zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby z wykorzystaniem zasobów własnych oraz orientacyjnej wartości jej zaspokojenia tym sposobem;

[21] https://szukio.pl, [data dostępu: 28.03.2025 r.
[22] https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/konkurs-ekspert-zamowien-publicznych [data dostępu: 28.03.2025].
[23] https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/miedzyresortowy-zespol-ds-zielonych-zamowien-publicznych [data dostępu: 28.03.2025].
[24] Grosfeld P., dz. cyt., s. 15.
[25] Meducki M., *Polityka zakupowa państwa jako element kształtujący rynek,* Zamówienia Publiczne. Doradca, 1, 2024, s. 52-55.
[26] Art. 83 ustawy Pzp.
[27] *Wskazówki dla zamawiających publicznych do opracowania analizy potrzeb i wymagań w świetle nowego Prawa zamówień publicznych*, s. 5-6: https://www.gov.pl/web/uzp/wskazowki-dla-zamawiajacych-publicznych-do-opracowania-analizy-potrzeb-i-wymagan [data dostępu: 08.01.2025].

- rozeznanie rynku w celu ustalenia alternatywnych środków zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby oraz orientacyjnej wartości jej zaspokojenia tym sposobem;
- rozeznanie rynku w celu ustalenia wariantów wykonania zamówienia oraz orientacyjnej wartości zamówienia dla każdego ze wskazanych wariantów;
- w oparciu o przeprowadzone badanie, wybór środka lub środków w celu zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby;
- w przypadku, gdy wybranym w wyniku dokonania analizy środkiem zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby będzie udzielenie zamówienia, dokonanie wyboru wariantu realizacji zamówienia;
- dokonanie dalszych analiz dla wybranego wariantu realizacji zamówienia, w celu wskazania:
  - możliwości podziału zamówienia na części;
  - przewidywanego trybu udzielenia zamówienia;
  - możliwości uwzględnienia aspektów społecznych, środowiskowych lub innowacyjnych w ramach zamówienia;
  - ryzyk związanych z postępowaniem o udzielenie i realizacją zamówienia wraz ze wskazaniem możliwości ich zmniejszenia oraz propozycji ich podziału.

Przez potrzebę zamawiającego należy rozumieć określoną funkcję, której brakuje do osiągnięcia celu lub prawidłowego działania, a nie konkretny produkt czy usługę[28]. Ważnym element analizy potrzeb i wymagań to rozeznanie rynku, które pozwala ustalić, jakie są inne możliwe warianty zaspokojenia potrzeb, poza wykorzystaniem zasobów własnych. Ma ono służyć pozyskaniu nowych możliwych sposobów zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby, o których zamawiający może nawet nie wiedzieć, a które są znane i praktykowane np. w sektorze prywatnym. W ramach rozeznania rynku zamawiający powinien:

- po pierwsze – zbadać, czy w danym przypadku występują alternatywne środki zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb;
- po drugie – rozpoznać i poddać analizie możliwe warianty realizacji zamówienia.

Dokonując rozeznania rynku, zamawiający w szczególności ustala, jakie są możliwe inne sposoby nawiązania współpracy z rynkiem w celu zaspokojenia jego potrzeby, np. poprzez partnerstwo publiczno-prywatne bądź zawarcie umowy w trybie koncesji, zakup usług zamiast rzeczy, zastąpienie zamówienia na dostawy związane z przeniesieniem własności na najem lub leasing. Nieodzowne w tym zakresie jest ustalenie czasu, kosztów oraz ryzyka, jakie wiążą się z ustalonymi alternatywnymi środkami. Przykładem takiej innej opcji jest rozważenie np. usługi wydruku zamiast zakupu drukarki, usługi cateringu zamiast remontu kuchni w szkole lub szpitalu[29].

W prowadzeniu dyskusji na temat analizy potrzeby pomóc mogą następujące pytania:

- jaką funkcję przysporzy realizacja zamówienia, czyli jaki cel jest do osiągnięcia?;
- czy zamawiający dysponuje wystarczającymi własnymi zasobami ludzkimi i technicznymi?;

[28] *Wytyczne dla osób odpowiedzialnych za udzielanie zamówień publicznych dotyczących unikania najczęstszych błędów popełnianych w projektach finansowanych z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych,* s.17; https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/guides/public_procurement/2018/guidance_public_procurement_2018_pl.pdf [data dostępu: 04.01.2025].
[29] Skubiszak-Kalinowska I., dz. cyt. s. 112.

- czy zamawiający może zaspokoić potrzebę, nie przeprowadzając postępowania o udzielenie zamówienia (rozwiązania alternatywne należy starannie rozważyć i odpowiednio porównać)?;
- czy przeanalizowano rożne alternatywne sposoby zaspokojenia stwierdzonych potrzeb?;
- czy można nabyć, wydzierżawić lub nająć przedmiot lub usługę lub ustanowić partnerstwo publiczno-prywatne w celu otrzymania potencjalnego przedmiotu zamówienia?;
- jakie ostateczne rezultaty chce uzyskać zamawiający?;
- czy należy dokonać zakupu robót budowlanych, dostaw lub usług, lub ich kombinacji?;
- które elementy są niezbędne, a które opcjonalne?;
- jaki jest konieczny zakres zamówienia, czy może mniejszy zakres będzie wystarczający?;
- co ma kluczowe znaczenie dla zaspokojenia potrzeby?;
- czy wskazany byłby zakup gotowych rozwiązań, czy tylko zindywidualizowane rozwiązanie zaspokoi potrzeby zamawiającego?;
- jaka jest orientacyjna wartość zamówienia dla każdego ze wskazanych wariantów?;
- czy istnieje nieograniczony krąg potencjalnych wykonawców, którzy mogą wykonać zamówienie w całości?;
- czy istnieje możliwość podziału zamówienia na części? Czy dla podniesienia efektywności i dostępności zamówienia w szczególności dla MSP zasadne jest podzielenie zamówienia na części? Czy po stronie zamawiającego powstaną dodatkowe koszty w związku z podziałem zamówienia na części lub istnieją inne ryzyka związane z takim podziałem (logistyczne konieczności koordynacji działań wykonawców, niekompatybilność techniczna, opóźnienie w realizacji całości zamówienia)?;
- czy należałoby podjąć dialog ze środowiskiem biznesu?;
- jakie skutki dla środowiska naturalnego może mieć realizacja zamówienia? Czy poprzez realizację zamówienia można osiągnąć efekty środowiskowe?;
- jakie skutki społeczne może mieć realizacja zamówienia? Czy poprzez realizację zamówienia można osiągnąć efekty społeczne?;
- czy zakup wymaga zindywidualizowanego innowacyjnego rozwiązania, które jeszcze nie istnieje na rynku?;
- jaki przewiduje się tryb udzielenia zamówienia wraz z uzasadnieniem?;
- jakiego rodzaju ryzyka wiążą się z realizacją zamówienia (rynkowe – podaży i popytu, budżetowe, technologiczne, związane z realizacją postępowania)? Jakie są sposoby minimalizacji zidentyfikowanych ryzyk?

Ustawodawca nie określa w sposób szczegółowy terminu i formy dokonywanej analizy potrzeb i wymagań, wskazując na konieczność jej przeprowadzenia przed wszczęciem postępowania. Biorąc pod uwagę, że analiza obejmuje orientacyjną wartość zamówienia, należałoby przyjąć, iż zamawiający jej dokonuje jeszcze przed oszacowaniem jego wartości. Właściwe wydaje się, aby proces analityczny poprzedzał etap wnioskowania w jednostce zamawiającego. Osoba akceptująca bowiem konkretny wniosek o udzielenie zamówienia powinna mieć pewność, iż przedstawione we wniosku dane

stanowią efekt rzetelnej analizy rzeczywistych potrzeb komórki wnioskującej oraz przedstawiają najbardziej optymalny sposób ich zaspokojenia.

Brak również w ustawie norm regulujących wymagania w zakresie osób skierowanych do przeprowadzenia analizy potrzeb i wymagań. Jednakże, zamawiający, aby należycie jej dokonał, co do zasady, powinien powołać do tego zespół interdyscyplinarny, obejmujący osoby odpowiedzialne za kwestie techniczne (związane z opisem przedmiotu zamówienia oraz znające dany rynek), kwestie finansowe (związane z ustaleniem, czy zaspokojenie potrzeb jest realne z punktu widzenia możliwości finansowych zamawiającego) oraz kwestie prawne (związane z wyborem właściwej procedury, identyfikacją ryzyka i poszukiwaniem odpowiednich instrumentów prawnych minimalizujących zagrożenia). W przypadku zamówień nieskomplikowanych bądź standardowych (w szczególności powtarzających się cyklicznie) nie jest konieczne powoływanie takiego zespołu. Wydaje się, że dla przygotowania takiej analizy wystarczy jedna osoba.

Tak samo nie została określona forma analizy potrzeb i wymagań. Ze względów dowodowych warto, aby przyjęła ona co najmniej formę dokumentową (raport, protokół, sprawozdanie, notatka), zgodnie z zasadą pisemności w języku polskim[30]. Może być to zatem jeden dokument lub ich zbiór, wzorowany na takich opracowaniach jak studia wykonalności, ocena efektywności realizacji przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, analizy wielokryteriowe. Nie można wykluczyć, że analiza potrzeb i wymagań będzie miała postać krótkiej notatki służbowej – zwłaszcza w przypadku, gdy zamawiający dokonuje analizy dla standardowych i nieskomplikowanych postępowań, które zazwyczaj przeprowadza, realizując swoją działalność (np. odpowiadających na bieżące potrzeby zamawiającego). Bardziej rozbudowana analiza będzie natomiast niezbędna przy nietypowych zamówieniach, zwłaszcza kosztochłonnych i o skomplikowanej strukturze lub warunkach (np. planowana wieloletnia inwestycja na budowę oczyszczalni ścieków). Wzory dokumentów do przeprowadzenia analizy potrzeb i wymagań zamawiającego można zasięgnąć z portali szkoleniowych[31].

4. SZACOWANIE WARTOŚCI ZAMÓWIENIA

Wstępne szacowanie wartości zamówienia jest elementem analizy potrzeb i wymagań. Wartość zamówienia decyduje o tym, jaka procedura zostanie zastosowana do zamówienia: krajowa – jeśli wartość zamówienia nie przekroczy progów unijnych, unijna – progi te zostały przekroczone, czy też może wartość zamówienia nie przekroczy 130 tys. zł, a wówczas można dokonać zakupu z wyłączeniem przepisów prawa zamówień publicznych. Ma ona przede wszystkim znaczenie proceduralne, ponieważ jej wysokość jest czynnikiem rozstrzygającym o tym, które przepisy należy stosować, prowadząc postępowanie o udzielenie danego zamówienia publicznego[32]. Ostatecznie ustalenie wartości

[30] Art. 20 ustawy Pzp.
[31] https://przetargowa.pl/analizy-eksperckie/analiza-potrzeb-i-wymagan-sciaga-dla-zamawiajacego/; https://druki.gofin.pl/analiza-potrzeb-i-wymagan-zamawiajacego,wzor,1882,216.html [data dostępu: 04.01.2025].
[32] Winiarz M., *Wartość zamówienia publicznego a źródło jego finansowania w jednostkach sektora finansów publicznych*, Finanse Komunalne, 4, 2022, s. 54.

zamówienia może także pomóc zamawiającemu w podjęciu decyzji, czy w ogóle zamierza danego zamówienia udzielić i wszcząć w tym celu postępowanie. Może się bowiem okazać, że zamawiającemu w danym roku budżetowym brakować będzie środków na zakup danej roboty budowlanej, dostawy lub usługi. W związku z tym, wartość ta powinna zostać skalkulowana z należytą starannością, a ponadto powinna ona w jak najwyższym stopniu odzwierciedlać ceny rynkowe oraz obejmować najszerszy możliwy zakres świadczeń. Można wskazać na inne jeszcze funkcje wartości zamówienia. Ponieważ szacunkowa wartość zamówienia pozwala wyznaczyć górną granicę wysokości wadium[33], to może to determinować wszczęcie procedury wyjaśniania rażąco niskiej ceny[34] oraz przesądzać o wysokości wpisu od odwołania[35].

Z ustawy prawo zamówień publicznych wynikają cztery podstawowe zasady szacowania wartości zamówienia:[36]

- podstawą ustalenia wartości zamówienia jest całkowite szacunkowe wynagrodzenie wykonawcy bez podatku VAT (wartość netto), ustalone z należytą starannością, przy czym do oceny dochowania należytej staranności stron (zamawiającego i wykonawcy) zastosowanie mają przepisy art. 355 § 2 k.c. wprowadzające tzw. regułę podwyższonego miernika w obrocie profesjonalnym, co oznacza, że działalność stron ma zawodowy charakter – w odniesieniu do tej czynności będzie ona głównie polegać na stosowaniu się zamawiającego do obowiązujących przepisów oraz starannego rozeznania rynku i cen[37];
- zamawiający nie może, w celu uniknięcia stosowania przepisów Pzp, zaniżać wartości zamówienia lub wybierać sposób obliczania tej wartości prowadzący do jej zaniżenia;
- zamawiający nie może dzielić zamówienia na odrębne zamówienia, jeżeli prowadzi to do niestosowania przepisów Pzp, chyba że jest to uzasadnione obiektywnymi przyczynami;
- przy ustaleniu wartości zamówienia uwzględnia się największy możliwy zakres tego zamówienia z uwzględnieniem opcji oraz wznowień.

Przepisy Pzp w art. 30-35 określają metody szacowania wartości zamówienia w zależności od przedmiotu zamówienia. W praktyce wykształciło się kilka sposobów dokonywania tej czynności. Możliwe jest przeprowadzenie rozeznania rynku, np. drogą mailową, oszacowanie wartości zamówienia na podstawie poprzednio udzielonego zamówienia obejmującego tożsamy przedmiot, o ile ceny stosowane poprzednio pozostają aktualne i rynkowe lub posłużenie się profesjonalnie sporządzonym kosztorysem. Zawsze należy mieć na względzie szczegółowe przepisy dotyczące szacowania, adekwatność danej metody szacowania do danego przedmiotu zamówienia, a także okoliczności konkretnego przypadku. Wartość zamówienia na roboty budowlane ustala się na podstawie kosztorysu inwestorskiego sporządzanego na podstawie dokumentacji projektowej oraz specy-

[33] Art. 97 ust. 2 i art. 281 ust. 4 Pzp.
[34] Art. 224 ust. 2 pkt 1 Pzp.
[35] § 2 Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 2020 r. w sprawie szczegółowych rodzajów kosztów postępowania odwoławczego, ich rozliczania oraz wysokości i sposobu pobierania wpisu od odwołania, Dz. U. z 2020 r., poz. 2437.
[36] Art. 28 i 29 ustawy Pzp.
[37] Art. 355 ust. 2 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, Dz. U z 2024 r., poz. 1061 ze zm.

fikacji technicznych, a także na podstawie planowanych kosztów prac projektowych oraz planowanych kosztów robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno-użytkowym[38].

Bardzo ważnym i jednocześnie nieoczywistym jest postępowanie zamawiającego w sprawie oszacowania wartości zamówienia na usługi lub dostawy powtarzające się lub podlegające wznowieniu w określonym czasie. Ogólne zasady szacowania wartości takich zamówień zostały określone w ustawie po raz pierwszy[39], stąd wiele kontrowersji. Co do zasady, wartością zamówienia w odniesieniu do tych zamówień jest łączna wartość zamówień:

- łączna wartość na usługi tego samego rodzaju ustalona w terminie poprzednich 12 miesięcy, przy uwzględnieniu zmian ilościowych zamawianych usług lub dostaw;
- których zamawiający zamierza udzielić w terminie 12 miesięcy następujących po pierwszej usłudze lub dostawie albo w czasie realizacji umowy, jeżeli jest on dłuższy niż 12 miesięcy;
- jeżeli zamówienia na usługi lub dostawy na podstawie umowy dzierżawy, najmu lub leasingu udziela się na czas nieoznaczony, wartością zamówienia jest wartość miesięczna pomnożona przez 48;
- jeżeli zamówienie obejmuje usługi bankowe, ubezpieczeniowe lub inne usługi finansowe, wartością zamówienia są opłaty, prowizje, odsetki, składki i inne podobne świadczenia.

Problem praktyczny polega na tym, że w świetle wyjaśnień UZP trudno jest wskazać przykład zamówienia na usługi lub dostawy powtarzające się. Z „zamówieniem na dostawy oraz usługi powtarzające się okresowo" będziemy mieli do czynienia wyłącznie wtedy, gdy dane zamówienie powtarza się co pewien czas, jednak nie może być spełnione przez jednorazowe zachowanie się wykonawcy i dlatego realizowanie jest w częściach, stosownie do aktualnych potrzeb. W sytuacji, gdy taka możliwość „skumulowania" poszczególnych części istnieje, nie należy ich traktować jako dostaw lub usług powtarzających się okresowo. Będziemy mieli w tym przypadku do czynienia z zamówieniem udzielanym w częściach, czyli sytuacją przypominającą świadczenie jednorazowe realizowane w ratach. Każda z tych części składa się bowiem na pewną, z góry określoną całość, którą będzie obiektywnie przewidywalny zakup danych dostaw lub usług w trakcie całego roku. Natomiast każdorazowy pojedynczy zakup nie jest zamówieniem na dostawy lub usługi powtarzające się okresowo, lecz jest częścią całorocznego zamówienia, a przypadek taki traktowany być powinien jako udzielenie zamówienia w częściach[40].

Przykładem dostaw powtarzających się okresowo jest prenumerata prasy realizowana w regularnych odstępach czasu (dzienniki – codziennie, tygodniki – co tydzień, miesięczniki – co miesiąc). Każda z dostaw, bez względu na jej częstotliwość, będzie

[38] Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Technologii z dnia 20 grudnia 2021 r. w sprawie określenia metod i podstaw sporządzania kosztorysu inwestorskiego, obliczania planowanych kosztów prac projektowych oraz planowanych kosztów robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno-użytkowym, Dz. U. z 2021 r., poz. 2458.

[39] Art. 35 ustawy Pzp.

[40] https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/pisma-urzedowe/szacowanie-wartosci-zamowienia-na-dostawy-i-uslugi-184572183 [data dostępu: 11.01.2025].

miała charakter samoistnego i odrębnego świadczenia, jednak wykonywanego w ramach jednego stosunku zobowiązaniowego łączącego zamawiającego i wykonawcę (umowy na dostawę prasy). Innym przykładem usług powtarzających się okresowo będą usługi cateringu (dostarczanie posiłków regularnie albo w określonych odstępach czasu w zależności od potrzeb zamawiającego w ramach jednej umowy). Usługami powtarzającymi się okresowo będą również wykonywane w określonych odstępach czasu usługi ochrony mienia, np. tylko w weekendy, lub sprzątania pomieszczeń, np. raz w tygodniu[41].

Zamówieniem powtarzającym się okresowo nie będzie natomiast codzienne utrzymanie porządku i czystości, czy oczyszczanie ulic w okresie zimowym. Nie jest istotne, czy pługi mają obowiązek usunąć śnieg z jezdni nie później niż w ciągu dwóch czy trzech godzin od zakończenia opadów. Istotą zamówienia jest pozostawanie wykonawcy w stanie ciągłej i nieprzerwanej gotowości do zapewnienia przejezdności ulic. Podobnie z letnim oczyszczaniem ulic, gdyż interes zamawiającego zostaje zaspokojony przez stałe utrzymanie ich w czystości. Cykliczność wykonywania usługi będzie tu drugorzędną sprawą. Dla zamawiającego nie jest istotne, czy wykonawca np. podzieli sobie ulice w taki sposób, że będzie je sprzątał w okresach tygodniowych czy miesięcznych. Jest to wyłącznie sprawa organizacji świadczenia. Podobnie ochrona obiektu (ciągła), gdyż usługa ta wymaga stałego nadzoru nad chronionym obiektem. Zamówieniami na usługi powtarzające się okresowo będą zatem takie, których przedmiotem są powtarzające się w określonych regularnych odstępach czasu świadczenia inne niż dostawy i roboty budowlane, a od jednorazowych dostaw i usług różni je czynnik czasu, istniejący przez cały okres obowiązywania umowy. Zamówienia te charakteryzuje ponadto brak możliwości ich kumulowania i wykonania[42].

Ustalenia wartości zamówienia dokonuje się nie wcześniej niż 3 miesiące przed dniem wszczęcia postępowania o udzielenie zamówienia, jeżeli przedmiotem zamówienia są dostawy lub usługi, oraz nie wcześniej niż 6 miesięcy – jeżeli przedmiotem zamówienia są roboty budowlane, z tym że w przypadku zamówień udzielanych w częściach powyższe terminy odnoszą się do wszczęcia pierwszego z postępowań. Jeżeli po ustaleniu wartości zamówienia nastąpiła zmiana okoliczności mających wpływ na dokonane ustalenie, zamawiający przed wszczęciem postępowania dokonuje zmiany tej wartości.

5. KALKULACJA KOSZTÓW CYKLU ŻYCIA PRODUKTU, USŁUGI LUB ROBOTY BUDOWLANEJ

Cykl życia to wszelkie możliwe kolejne lub powiązane fazy istnienia przedmiotu dostawy, usługi lub roboty budowlanej, w szczególności badanie, rozwój, projektowanie przemysłowe, testowanie, produkcja, transport, używanie, naprawa, modernizacja, zmiana, utrzymanie przez okres istnienia, logistyka, szkolenie, zużycie, wyburzenie, wycofanie

[41] https://www.wprzetargach.pl/kategorie/umowa-i-zmiany-umowy-pzp2019/swiadczenia-powtarzajace-sie-lub-ciagle [data dostępu: 11.01.2025].
[42] https://samorzad.infor.pl/sektor/finanse/zamowienia_publiczne/693274,Dostawy-lub-uslugi-powtarzajace-sie-okresowo.html [data dostępu: 11.01.2025].

i usuwanie[43]. Cechami cyklu życia produktu mogą być niewidoczne cechy zawarte wewnątrz produktu jako wynik wyborów dokonanych w procesie produkcji lub innych fazach cyklu życia produktu niepolegających na jego używaniu, nawet jeśli te cechy nie są widoczne w fizycznych i funkcjonalnych cechach produktu lub usługi. Z punktu widzenia efektywności zamówienia, dla udzielanego zamówienia znaczenie mogą mieć zatem także inne cechy niż parametry techniczne dostarczanego produktu. Pomimo że niewidoczne – mogą mieć istotny wpływ na jakość, trwałość lub dodatkowe koszty (nie tylko finansowe) niezbędne do poniesienia na kolejnych etapach cyklu życia danego produktu. Z tego też względu zamawiający mają możliwość uwzględniania elementów związanych z różnymi fazami cyklu życia przy konstruowaniu warunków zamówienia.

Rachunek kosztów cyklu życia obejmuje w szczególności koszty[44]:

- poniesione przez zamawiającego lub innych użytkowników, związane z: a) nabyciem, b) użytkowaniem, w szczególności zużyciem energii i innych zasobów, c) utrzymaniem, d) wycofaniem z eksploatacji, w szczególności koszty rozbiórki i recyklingu;
- przypisywane ekologicznym efektom zewnętrznym, związane z produktem, usługą lub robotami budowlanymi w okresie ich cyklu życia, o ile ich wartość pieniężną można określić i zweryfikować, w szczególności koszty emisji gazów cieplarnianych i innych zanieczyszczeń oraz inne związane z łagodzeniem zmian klimatu.

Rachunek kosztów cyklu życia może obejmować w odpowiednim zakresie niektóre lub wszystkie koszty ponoszone w czasie cyklu życia produktu, usługi lub robót budowlanych. Z tego względu z dniem 01.01.2022 r. weszło w życie rozporządzenie wykonawcze[45], które ma na celu przyczynić się do ograniczenia nadmiernego stosowania kryterium ceny jako jedynego kryterium oceny ofert. Wprowadza ono podstawę prawną umożliwiającą wybór oferty w oparciu o kryterium oferty najkorzystniejszej ekonomicznie z wykorzystaniem rachunku kosztu cyklu życia budynku. Rozporządzenie to nie służy do podejmowania decyzji gospodarczych służących badaniu opłacalności poszczególnych projektów. Celem wydania ww. rozporządzenia była potrzeba zapewnienia ujednolicenia i wiarygodności kalkulacji służących wyliczeniu kosztów wynikających z ofert różnych wykonawców, które będą oceniane w ramach kryterium oceny ofert. Zatem może być stosowane w celu porównania ofert. Zapewne z tego też względu w rozporządzeniu wybrano tylko niektóre składniki kosztów, które zostaną uwzględnione w zaproponowanej metodzie, uwzględniono tylko te koszty, które mogą różnicować poszczególne oferty i tylko takie, które można w wiarygodny sposób obliczyć, a mianowicie koszty: nabycia, użytkowania i utrzymania. Pominięto zmiany kosztów w czasie iryzyka związane ze zmianami kosztów, np. nośników energii. W rozporządzeniu nie uwzględniono także kosztów związanych z wycofaniem budynku z eksploatacji, w szczególności koszty zbierania i recyklingu, a także przypisywanych ekologicznym efektom zewnętrznym związane z cyklem życia. Pierwsze pominął zapewne ze względu na przyjęty okres obli-

[43] Art. 7 pkt 2 ustawy Pzp.
[44] Art. 245 ustawy Pzp.
[45] Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Technologii z dnia 23 listopada 2021 r w sprawie metody kalkulacji kosztów cyklu życia budynków oraz sposobu przedstawiania informacji o tych kosztach, Dz.U. z 2021 r., poz. 2276.

czeniowy życia budynku 30 lat, wychodząc z założenia, że budynki w Polsce po tym okresie nie są jeszcze wycofywane z eksploatacji, a drugie z kosztów uznał za zbyt trudne do wyliczenia. Przypomnijmy, że metoda określenia kosztów przypisywanych ekologicznym efektom zewnętrznym powinna spełniać łącznie następujące warunki, to jest być oparta na kryteriach obiektywnie możliwych do zweryfikowania i niedyskryminujących; być dostępna dla wszystkich zainteresowanych stron; zapewniać, aby dostarczanie danych przez wykonawców działających z należytą starannością nie było nadmiernie uciążliwe[46].

6. WSTĘPNE KONSULTACJE RYNKOWE W CELU PRZYGOTOWANIA POSTĘPOWANIA

Zamawiający może w rożny sposób ustalić możliwe warianty wykonania zamówienia, a jednym z narzędzi wspomagających ten proces są wstępne konsultacje rynkowe, które zamawiający może (nie są obowiązkowe) przeprowadzić w celu przygotowania postępowania i poinformowania wykonawców o swoich planach i wymaganiach dotyczących zamówienia. Głównym celem tych działań jest możliwość rozpoznania rynku w zakresie najlepszych rozwiązań, technologii czy innowacji, ale także osadzenie własnych potrzeb w zmieniającym się kontekście rynkowym i ekonomicznym oraz pozyskanie wiedzy niezbędnej do przygotowania, przeprowadzenia i udzielenia zamówienia publicznego. Zamawiający zamieszcza informację o zamiarze przeprowadzenia wstępnych konsultacji rynkowych oraz o ich przedmiocie na swojej stronie internetowej. Wstępne konsultacje rynkowe są odpowiednikiem konsultacji rynkowych, o których mowa w art. 40 i 41 dyrektywy 2014/24/UE[47]. Możliwość przeprowadzenia wstępnych konsultacji rynkowych dotyczy każdego zamówienia publicznego, niezależnie od jego wartości[48].

Prowadząc konsultacje rynkowe, zamawiający może w szczególności korzystać z doradztwa ekspertów, władzy publicznej lub wykonawców. Doradztwo to może być wykorzystane przy planowaniu, przygotowaniu lub przeprowadzaniu postępowania o udzielenie zamówienia, pod warunkiem że nie powoduje to zakłócenia konkurencji ani naruszenia zasad równego traktowania wykonawców i przejrzystości. Zamawiający zamieszcza informację o przeprowadzeniu wstępnych konsultacji rynkowych w ogłoszeniu o zamówieniu. Jeżeli wykonawca lub podmiot, który należy z wykonawcą do tej samej grupy kapitałowej, doradzał lub w inny sposób był zaangażowany w przygotowanie postępowania o udzielenie tego zamówienia, zamawiający podejmuje odpowiednie środki w celu zagwarantowania, że udział tego wykonawcy w postępowaniu nie zakłóci konkurencji, w szczególności przekazuje pozostałym wykonawcom istotne informacje, które przekazał lub uzyskał w związku z zaangażowaniem wykonawcy lub tego podmiotu w przygoto-

[46] Wiktorowska E., *Stosowanie kryterium kosztu opartego na LCC z zastosowaniem metody kalkulacji kosztów cyklu życia dla budynków w oparciu o przepisy Ministra Rozwoju i Technologii*, UZP, Warszawa 2022, s. 2; https://www.gov.pl/web/uzp/rachunek-kosztow-cyklu-zycia [data dostępu: 10.01.2025].
[47] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 roku w sprawie zamówień publicznych, uchylająca dyrektywę 2004/18/WE, Dz. U. UE L 94 z 28.03.2014 r.
[48] Stepaniuk M., *Zamówienia publiczne w pytaniach i odpowiedziach*, C.H. Beck, Warszawa 2022, s.31.

wanie postępowania, oraz wyznacza odpowiedni termin na złożenie ofert. Zamawiający wskazuje w protokole postępowania środki mające na celu zapobieżenie zakłóceniu konkurencji[49].

Badanie rynku to proces, który pozwala pozyskać informacje na temat uwarunkowań produktu lub usługi i efektywnie dostosować do nich strategie zakupowe. Tym samym stanowi fundament zarówno skutecznego planowania, podejmowania decyzji, jak i identyfikowania nowych możliwości na rynku. Z praktyki wynika, że analiza danych i wskaźników rynkowych stanowi kluczową metodę identyfikacji produktów i usług w danym segmencie rynku, uwzględnienia cech przedmiotu zamówienia, nie tylko w aspektach technologicznych, możliwości określenia poziomu cen rynkowych, udziałów w rynku, zwrotu z inwestycji. Analiza trendów rynkowych, zmian technologicznych, innowacji oraz zmian regulacyjnych pozwala również na dostosowanie istniejących już strategii zakupowych do aktualnych warunków rynkowych. Badanie konkurencyjności to również ważna metoda, która wykorzystana w przygotowywaniu analizy potrzeb i wymagań pomoże w porównywaniu dostępnej oferty produktów i usług, a także pozwoli spozycjonować rynek pod względem posiadanych środków finansowych. Wstępne konsultacje rynkowe umożliwiają zamawiającym publicznym dialog z potencjalnymi wykonawcami przed oficjalnym rozpoczęciem procedury zamówienia. Poprzez dialog z wykonawcami, zamawiający uzyskuje wiedzę o dostępnych na rynku produktach i usługach, jednocześnie informując dostawców o swoich planach i wymaganiach. Taka oficjalna interakcja z rynkiem pozwala na wykorzystanie doświadczenia i wiedzy wykonawców działających na rynku przy zachowaniu zasad transparentności. Rozwijanie różnorodnych form współpracy, w tym korzystanie z porad ekspertów, organów administracji oraz samych wykonawców, zapewnia dogłębne zrozumienie potrzeb i oczekiwań obu stron zamówienia publicznego, co przekłada się na skuteczniejsze przygotowanie zamówień[50].

7. OPIS PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA W SPOSÓB ODPOWIADAJĄCY POTRZEBOM ZAMAWIAJĄCEGO

Ze względu na fakt, że poprzez zamówienia publiczne wydatkowane są środki publiczne, ustawodawca zwraca szczególną uwagę na właściwe opisanie przedmiotu zamówienia, które prowadzić ma do rzetelnego obliczenia ceny oferty przez wykonawcę i do złożenia tej oferty w warunkach uczciwej konkurencji. Zamawiającemu zaś pozwoli doprowadzić do realizacji zamówienia i uniknąć ewentualnych kar umownych lub kar administracyjnych możliwych do nałożenia w przypadku złożenia przez wykonawcę odwołania do Krajowej Izby Odwoławczej. Zamawiający powinien być wyczulony, aby postępowanie było otwarte na konkurencję, bo tylko wtedy otrzyma rzeczywiście najkorzystniejszą ofertę.

Przedmiot zamówienia opisuje się w sposób jednoznaczny i wyczerpujący, za pomocą dostatecznie dokładnych i zrozumiałych określeń, uwzględniając wymagania i okoliczności mogące mieć wpływ na sporządzenie oferty. Zamawiający określa w opisie przedmiotu

[49] Art. 84 i 85 ustawy Pzp.
[50] Śledziewska M. (red.), *Proces udzielania zamówień publicznych. Komentarz praktyczny z orzecznictwem*, C.H. Beck, Warszawa 2024, s. 21.

zamówienia wymagane cechy dostaw, usług lub robót budowlanych. Cechy te mogą odnosić się w szczególności do określonego procesu, metody produkcji, realizacji wymaganych dostaw, usług lub robót budowlanych, lub do konkretnego procesu innego etapu ich cyklu życia, nawet jeżeli te czynniki nie są ich istotnym elementem, pod warunkiem że są one związane z przedmiotem zamówienia oraz proporcjonalne do jego wartości i celów[51].

Do opisu przedmiotu zamówienia stosuje się nazwy i kody określone we Wspólnym Słowniku Zamówień. Przedmiotu zamówienia nie można opisywać w sposób, który mógłby utrudniać uczciwą konkurencję, w szczególności przez wskazanie znaków towarowych, patentów lub pochodzenia, źródła lub szczególnego procesu, który charakteryzuje produkty lub usługi dostarczane przez konkretnego wykonawcę, jeżeli mogłoby to doprowadzić do uprzywilejowania lub wyeliminowania niektórych wykonawców lub produktów.

Przedmiot zamówienia można opisać przez wskazanie znaków towarowych, patentów lub pochodzenia, źródła lub szczególnego procesu, który charakteryzuje produkty lub usługi dostarczane przez konkretnego wykonawcę, jeżeli zamawiający nie może opisać przedmiotu zamówienia w wystarczająco precyzyjny i zrozumiały sposób, a wskazaniu takiemu towarzyszą wyrazy „lub równoważny". Wówczas zamawiający wskazuje w opisie przedmiotu zamówienia kryteria stosowane w celu oceny równoważności. Zamawiający może określić też konieczność przeniesienia praw własności intelektualnej lub udzielenia licencji.

Z doświadczenia wynika, że w celu należytego wykonania kontraktu nie wystarczy jedynie jednoznaczny i wyczerpujący opis przedmiotu zamówienia, lecz również taki, który daje gwarancję realizacji tego zamówienia. Dlatego ważne jest sprawdzenie, czy opis ten sporządzono przy użyciu dokładnych i zrozumiałych określeń, uwzględniając wymagania i okoliczności mogące mieć wpływ na skalkulowanie oferty i realizację zadania przez wykonawcę. Należytą starannością wykonawcy jest więc podjęcie maksymalnego wysiłku, aby odkodować zarówno potrzeby zamawiającego, jak i to, co dokładnie mieści się w zakresie zamówienia. Przy każdej najmniejszej wątpliwości wykonawca powinien zadań pytanie, ale przede wszystkim wnieść odwołanie do KIO. W trybach, w których nie ma negocjacji, pytania w sprawie wyjaśnienia specyfikacji warunków zamówienia (SWZ) kierowane do zamawiającego i odwołania do KIO, zastępują te negocjacje. Brak dokładności w opisie przedmiotu zamówienia to również jeden z przejawów utrudniania uczciwej konkurencji, który skutkuje różnym podejściem do obliczania ceny oferty – ze względu na różnie odszyfrowany zakres przedmiotu zamówienia[52].

Czasami zamawiający nieświadomie opracowują nieprecyzyjnie ten opis, ale zdarza się, że takie działanie jest celowe. Zamawiający bowiem, przez swoje interpretacje może doprowadzić do odrzucenia oferty, bądź okaże się, że oferta wykonawcy została źle skalkulowana, a wykonawca zorientowawszy się w rzeczywistym rozmiarze zamówienia, będzie wykorzystywał każdy sposób, aby wycofać się z przetargu. Zbliżone działania za-

[51] Art. 99 i nast. Pzp.
[52] Ziembiński D., *Nieprawidłowości w opisie przedmiotu zamówienia,* Monitor Zamówień Publicznych, 1, 2024, s. 33.

mawiającego mogą nastąpić także na etapie realizacji zamówienia przez faworyzowanie odstąpienia od jakości, gdy dany fragment opisu przedmiotu zamówienia został ujęty ogólnikowo lub niejasno. Może też dochodzić do sytuacji dyskryminującej wykonawcę, gdy zamawiający zaczyna wymagać od wykonawcy wykonania zakresu, który był jedynie jego intencją czy projekcją, ale nigdzie w opisie niewyartykułowaną[53].

WNIOSKI

Skala corocznie realizowanych zamówień publicznych uzasadnia potrzebę zapewnienia ich efektywności ekonomicznej. Efektywność ta rozumiana jest bowiem jako maksymalizacja efektów w stosunku do ponoszonych nakładów. Pod pojęciem efektów rozumieć tu należy zarówno wartości stricte materialne, jak i te mające odmiennych charakter, np. społeczny, środowiskowy czy sprzyjający innowacyjności gospodarki w skali mikro i makroekonomicznej.

Wybrane i przedstawione w niniejszym opracowaniu elementy systemu zamówień publicznych mające sprzyjać efektywności ekonomicznej, nie stanowią zamkniętego katalogu. Przejawy zapewnienia tej efektywności odnajdujemy w innych procedurach, a mianowicie: w ustaleniu warunków udziału w postępowaniu, w kryteriach oceny ofert zamówienia, w wyborze właściwego trybu postępowania w sprawie udzielenia zamówienia czy w samym projektowaniu umowy o udzielenie zamówienia publicznego. Zapewnieniu efektywności służą też inne, pozornie niezwiązane z tą zasadą postanowienia ustawy Pzp, jak np. to, że zamawiający i wykonawca wybrany w postępowaniu o udzielenie zamówienia obowiązani są współdziałać przy wykonaniu umowy w sprawie zamówienia publicznego w celu należytej realizacji zamówienia, co wynika z art. 431 ustawy Pzp, a co wydawać mogłoby się oczywistym, bo wynika z prawa cywilnego.

Powyższe regulacje oznaczają wzmocnienie tej normy. Zachowania stron powinny być nakierowane na osiągnięcie celu w postaci prawidłowej realizacji umowy o zamówienia publiczne, przy czym współdziałanie obejmuje zarówno postać czynną, jak i powstrzymanie się od zachowań, które utrudniają, ograniczają lub uniemożliwiają osiągnięcie tego rezultatu. Obowiązek współdziałania powinien być tu rozumiany szerzej, również jako obowiązek lojalności wobec drugiej strony, nakazujący powstrzymanie się od wszystkiego, co byłoby przejawem naruszenia zasad uczciwości i słuszności we wzajemnych relacjach[54].

W Polsce system zamówień publicznych jest systemem zdecentralizowanym i rozproszonym. Wobec tego działalność zakupowa podmiotów koncentruje się przede wszystkim na zaspokajaniu bieżących potrzeb zakupowych niezbędnych do prawidłowej realizacji powierzonych im zadań. Pomimo ogólnych zapisów polityki zakupowej państwa trudno jest wymagać od zamawiających realizacji celów o charakterze horyzontalnym. Polityka zakupowa państwa powinna być zsynchronizowana z polityką gospodarczą określaną i realizowaną przez organy państwa. Polityka przyjęta w 2022 r. była pierw-

[53] Tamże, s. 33.
[54] Machnikowski P., *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2025, komentarz do art. 431.

szym tego rodzaju dokumentem. Należy zakładać, że opracowywana obecnie jej kolejna edycja wskaże konkretniejsze rekomendacje uwzględniające potrzeby rynku.

Przepisy ustawy prawo zamówień publicznych nie określają formy, w jakiej powinna zostać sporządzona analiza potrzeb i wymagań zamawiającego ani terminu na jej wykonanie. Wskazują one jedynie pewne stałe elementy, które należy rozważyć przy sporządzaniu tej analizy. Ponadto analiza potrzeb i wymagań nie musi być sporządzana w postaci oddzielnego dokumentu, przygotowywanego wyłącznie w związku z dyspozycją przedmiotowego przepisu.

Rolą zamawiającego w analizie potrzeb i wymagań jest rozłożenie zamówienia na tzw. czynniki pierwsze. Pozwoli to na wykazanie czy dyspozycja środków własnych (każdych, czyli np. nieruchomości, kadra, materiały, narzędzia) pozwala na samodzielną realizację zamówienia. Nie zawsze zamawiający potrafi to wykonać w sposób profesjonalny, z racji braku wiedzy i doświadczenia w zakresie realizacji danego przedsięwzięcia. Zamawiający może skorzystać tu z wiedzy ekspertów. Niemniej jednak dalej trzeba przeanalizować, czy powołanie biegłego (za wynagrodzeniem) jest zasadne. Analiza ta nie powinna mieć działań o charakterze pozornym, tylko ukierunkowanych na diagnozę własnej sytuacji gospodarczej, materialnej i kadrowej. Pomimo obowiązku przeprowadzenia tej analizy w sferze tzw. zamówień unijnych, autor nie widzi przeciwskazań w stosunku do postępowań charakteryzujących się niższą wartością z uwagi na poprawę ich efektywności w wyniku wzrostu dokładności zamówień.

Odpowiedzialność zamawiającego za rzetelny i jednoznaczny opis przedmiotu zamówienia nie kończy się wraz z wyborem najkorzystniejszej oferty, ale oddziałuje na wykonanie umowy. Wykonawcy także powinni zadbać, poprzez pytania do zamawiającego, o jednoznaczną identyfikację tego, co jest przedmiotem zamówienia.

LITERATURA

Gola J., Bobowski S., *Efektywność funkcjonowania systemu zamówień publicznych w Polsce,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 497, 2017.

Granecki P., Granecka I., *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2024.

Grosfeld P., *Polityka zakupowa państwa jako trwały i rozwijany proces*, Zamówienia Publiczne. Doradca, 11, 2024.

Jaworska M. (red.), *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2022.

Kania M., *Zasada efektywności w nowym prawie zamówień publicznych*, Prawo Zamówień Publicznych, 1(64), 2020.

Machnikowski P., *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2025.

Meducki M., *Polityka zakupowa państwa jako element kształtujący rynek,* Zamówienia Publiczne. Doradca, 1, 2024.

Polityka zakupowa państwa na lata 2022-2025, przyjęta Uchwałą nr 6 Rady Ministrów z dnia 11 stycznia 2022 roku w sprawie przyjęcia Polityki zakupowej państwa, M.P. z 2022 r., poz.125.

Przeszło E., Powałowski A. (red.), *Leksykon prawa zamówień publicznych*, C.H. Beck, Warszawa 2022.

Skubiszak-Kalinowska I., *Meritum. Zamówienia publiczne,* Wolters Kluwer, Warszawa 2023.

Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2023 r., UZP, Warszawa 2024.

Stepaniuk M., *Zamówienia publiczne w pytaniach i odpowiedziach*, C.H. Beck, Warszawa 2022.

Śledziewska M. (red.), *Proces udzielania zamówień publicznych. Komentarz praktyczny z orzecznictwem*, C.H. Beck, Warszawa 2024.

Wiktorowska E., *Stosowanie kryterium kosztu opartego na LCC z zastosowaniem metody kalkulacji kosztów cyklu życia dla budynków w oparciu o przepisy Ministra Rozwoju i Technologii*, UZP, Warszawa 2022, https://www.gov.pl/web/uzp/rachunek-kosztow-cyklu-zycia [data dostępu: 10.01.2025].

Winiarz M., *Wartość zamówienia publicznego a źródło jego finansowania w jednostkach sektora finansów publicznych*, Finanse Komunalne, 4, 2022.

Wskazówki dla zamawiających publicznych do opracowania analizy potrzeb i wymagań w świetle nowego Prawa zamówień publicznych; https://www.gov.pl/web/uzp/wskazowki-dla-zamawiajacych-publicznych-do-opracowania-analizy-potrzeb-i-wymagan [data dostępu: 08.01.2025].

Wytyczne dla osób odpowiedzialnych za udzielanie zamówień publicznych dotyczących unikania najczęstszych błędów popełnianych w projektach finansowanych z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/guides/public_procurement/2018/guidance_public_procurement_2018_pl.pdf [data dostępu: 04.01.2025].

Ziembiński D., *Nieprawidłowości w opisie przedmiotu zamówienia,* Monitor Zamówień Publicznych, 1, 2024.

AKTY PRAWNE

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 roku w sprawie zamówień publicznych, uchylająca dyrektywę 2004/18/WE, Dz. U. UE L 94 z 28.03.2014 r.

Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Technologii z dnia 20 grudnia 2021 roku w sprawie określenia metod i podstaw sporządzania kosztorysu inwestorskiego, obliczania planowanych kosztów prac projektowych oraz planowanych kosztów robót budowlanych określonych w programie funkcjonalno-użytkowym, Dz. U z 2021 r., poz. 2458.

Rozporządzenie Ministra Rozwoju i Technologii z dnia 23 listopada 2021 r w sprawie metody kalkulacji kosztów cyklu życia budynków oraz sposobu przedstawiania informacji o tych kosztach, Dz.U. z 2021 r., poz. 2276.

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 2020 r. w sprawie szczegółowych rodzajów kosztów postępowania odwoławczego, ich rozliczania oraz wysokości i sposobu pobierania wpisu od odwołania, Dz. U. z 2020 r., poz. 2437.

Ustawa z 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz. U. z 2023 r., poz. 1637.

Ustawa z 21 października 2016 roku o umowie koncesji na roboty budowlane lub usługi, Dz. U. z 2023 r., poz. 140.

Ustawa z dnia 11 września 2019 roku – Prawo zamówień publicznych, Dz. U z 2024 r., poz. 1320.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz. U z 2024 r., poz. 1061 ze zm.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. z 2024 r., poz. 1530 ze zm.

ZASOBY INTERNETOWE

https://przetargowa.pl/analizy-eksperckie/analiza-potrzeb-i-wymagan-sciaga-dla-zamawiajacego; https://druki.gofin.pl/analiza-potrzeb-i-wymagan-zamawiajacego,wzor,1882,216.html [data dostępu: 04.01.2025].

https://samorzad.infor.pl/sektor/finanse/zamowienia_publiczne/693274,Dostawy-lub-uslugi-powtarzajace-sie-okresowo.html [data dostępu: 11.01.2025]

https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/pisma-urzedowe/szacowanie-wartosci-zamowienia-na-dostawy-i-uslugi-184572183 [data dostępu: 11.01.2025].

https://www.wprzetargach.pl/kategorie/umowa-i-zmiany-umowy-pzp2019/swiadczenia-powtarzajace-sie-lub-ciagle [data dostępu: 11.01.2025].

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

KRZYSZTOF GRABLEWSKI
Doktor nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse
Instytut Ekonomiczny
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-0003-2703-8749

PATRYK REDZIŃSKI
Magister inżynier informatyki
Instytut Informatyki Stosowanej
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0009-0004-0730-2308

MACIEJ SIERADZKI
Magister inżynier informatyki
Instytut Informatyki Stosowanej
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0009-0009-5864-2851

PROJEKTOWANIE UNIWERSALNE JAKO WYZWANIE DLA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO – WYBRANE ASPEKTY

Słowa kluczowe: projektowanie uniwersalne, dostępność, symulatory VR, zrównoważony rozwój

STRESZCZENIE

Projektowanie uniwersalne i dostępność odgrywają kluczową rolę i są wyzwaniami, które stoją przed zrównoważonym rozwojem społeczno-gospodarczym. Wdrażanie idei projektowania uniwersalnego to działania zmierzające do stworzenia otoczenia fizycznego oraz dostępności środków transportu, produktów i usług, w tym dostępności do przestrzeni cyfrowej w taki sposób, aby jak największa liczba osób mogła w sposób samodzielny i niezależny korzystać z nich na równych prawach z innymi członkami społeczności. Projektowanie uniwersalne opiera się na idei humanocentrycznej, ma w centrum uwagi potrzeby człowieka, stawia na funkcjonalność i użyteczność nowych rozwiązań.

Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznego i praktycznego zastosowania projektowania uniwersalnego, jako elementu zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, na przykładzie funkcjonowania LABORATORIUM DOSTĘPNOŚCI – Pracowni symulacji i projektowania uniwersalnego.

Keywords: universal design, accessibility, VR simulators, sustainable development

ABSTRACT

Universal design as a challenge for sustainable socio-economic development – selected aspects

Universal design and accessibility play a key role and are challenges for sustainable socio-economic development. Implementing the idea of universal design means activities aimed at creating a physical environment and the availability of transport means, products and services, including access to digital space, in such a way that as many people as possible can independently and independently use of them on equal terms with other members of the community. Universal design is based on the human-centric idea, focuses on human needs, and focuses on the functionality and usability of new solutions.

The aim of the article is to present the theoretical and practical application of universal design as an element of sustainable socio-economic development, on the example of the functioning of the ACCESSIBILITY LABORATORY – Simulation Laboratory and universal design.

WSTĘP

Projektowanie uniwersalne (ang. *Universal Design*) i dostępność odgrywają kluczową rolę i są wyzwaniami, które stoją przed zrównoważonym rozwojem społeczno-gospodarczym[1]. Obecne podejście do projektowania produktów, przestrzeni i technologii powinno być nastawione na dostępność dla wszystkich odbiorców. Wdrażanie idei projektowania uniwersalnego to działania zmierzające do stworzenia otoczenia fizycznego oraz dostępności środków transportu, produktów i usług, w tym dostępności do przestrzeni cyfrowej w taki sposób, aby jak największa liczba osób mogła w sposób samodzielny i niezależny korzystać z nich na równych prawach z innymi członkami społeczności. Fundamentem projektowania uniwersalnego jest podejście humanocentryczne, które koncentruje się na potrzebach człowieka oraz dąży do tworzenia rozwiązań cechujących się wysoką funkcjonalnością i użytecznością.

Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy odnosi się do modelu rozwoju, który zapewnia zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń, ale nie kosztem przyszłych generacji. Jego osiągnięcie staje się prawdziwym wyzwaniem dla współczesnego świata, tym bardziej, że koszty transformacji poniosą współcześni i ich najbliżsi potomkowie, a korzyści przypadną generacjom bardziej odległym. Kładzie on także nacisk na napędzanie pozytywnych procesów, które przyniosą korzyści wszystkim mieszkańcom Ziemi[2].

Realizacja celów związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym z projektowaniem uniwersalnym, wymusza stałe podnoszenie kompetencji projektantów oraz realizatorów

[1] Patra E., Sitz J., Grablewski K., *Wpływ uwarunkowań demograficznych na zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy – wybrane aspekty*, *Gospodarka w czasach niepewnych*, Wydawnictwo Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu, Elbląg 2024, s.124.

[2] Tamże.

różnych usług. Przygotowanie kadry ekspertów w zakresie umiejętności praktycznego stosowania zasad projektowania uniwersalnego jest obecnie postrzegane jako jedno z podstawowych wyzwań zrównoważonego rozwoju. W perspektywie najbliższych lat, oprócz działań zmierzających do ochrony środowiska naturalnego, należy przewidzieć lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego, podniesienie jakości życia osób zagrożonych wykluczeniem oraz budowanie społeczeństwa obywatelskiego opartego na równości praw i obowiązków. Nie jest to możliwe bez powszechnej idei stosowania koncepcji projektowania uniwersalnego w tworzeniu nowych produktów, obiektów i przestrzeni, usług w ujęciu tradycyjnym oraz usług świadczonych w przestrzeni cyfrowej. Dostęp do wiedzy i możliwości samorozwoju wymagają obecnie w pełni dostępnej informacji w środowisku cyfrowym. Określenie nowych wyzwań rozwojowych wymaga powszechnego, niedyskryminującego oraz wykorzystującego potencjał społeczny, planowania procesów edukacyjnych (w tym kluczowej strategii rozwoju edukacji włączającej[3]), których priorytetem będą potrzeby człowieka. Mając na uwadze społeczne konsekwencje oraz zauważalne procesy demograficzne[4] dążące o utrzymania wzrostu gospodarczego, należy skupić się przede wszystkim na rozwiązaniach pełnej dostępności i innowacyjnych produktach opartych na zasadach projektowania uniwersalnego.

Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznego i praktycznego zastosowania projektowania uniwersalnego jako elementu zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego na przykładzie funkcjonowania LABORATORIUM DOSTĘPNOŚCI – Pracowni symulacji i projektowania uniwersalnego.

W artykule została wykorzystana literatura przedmiotu, uwzględniająca specyfikę projektowania uniwersalnego i dostępności. Dla realizacji zamierzonego celu zastosowano następujące metody i narzędzia badawcze: analizę literatury przedmiotu i źródeł prawa, analizę opisową oraz studium przypadku. W procesie badawczym realizowanym metodą studium przypadku analizie poddano funkcjonowanie LABORATORIUM DOSTĘPNOŚCI – Pracownie symulacji i projektowania uniwersalnego Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu. W ramach metody studium przypadku wykorzystano takie metody jak metoda obserwacji i poznania empirycznego. Temat artykułu nie jest wystarczająco poddawany bieżącym rozważaniom naukowym, dlatego też autorzy podjęli się omówienia tego zagadnienia. Podmiot do analizy został wybrany na podstawie doświadczenia zawodowego autorów, którzy prowadzą zajęcia w wyżej wymienionym laboratorium.

Autorzy w artykule opisują definicje oraz zasady projektowania uniwersalnego, a także jego umiejscowienie w przepisach prawa powszechnie obowiązujących. W ostatniej części natomiast zostało przedstawione LABORATORIUM DOSTĘPNOŚCI – Pracownia symulacji i projektowania uniwersalnego Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu, które jest jednym z najnowocześniejszych w Polsce miejsc, gdzie można doświadczyć barier w dostępności, zrozumieć w praktyce zastosowanie zasad projektowania uniwersalnego i doświadczyć świat osób z ograniczoną sprawnością.

---

[3] Knopik T., Papuda-Dolińska B., Wiejak K., Krasowicz-Kupis G., *Projektowanie uniwersalne jako perspektywa metodyczna edukacji włączającej*, Niepełnosprawność-Dyskursy Pedagogiki Specjalnej, 42, 2021, s. 53-69.

[4] Patra E., Sitz J., Grablewski K., *Wpływ uwarunkowań demograficznych na zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy – wybrane aspekty*, *Gospodarka w czasach niepewnych*, Wydawnictwo Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu, Elbląg 2024.

1. PROJEKTOWANIE UNIWERSALNE – DEFINICJA I ZASADY

Za autora pierwszej definicji projektowania uniwersalnego uznaje się Rona Mace, architekta, który poruszał się na wózku inwalidzkim. Uznał, że: *projektowanie uniwersalne jest to projektowanie produktów i środowiska, które mogą być użytkowane przez wszystkich ludzi, w możliwie największym stopniu, bez potrzeby adaptacji lub specjalistycznego projektowania*[5].

Kolejna definicja znajduje się w art. 2 Konwencji Organizacji Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych[6]. Według tej definicji projektowanie uniwersalne zostało rozszerzone o konieczność projektowania programów i usług, by były użyteczne dla wszystkich, w możliwie największym stopniu. Jednocześnie zgodnie z tą definicją, nie wyklucza się projektowania dodatkowych pomocy technicznych uwzględniających potrzeby szczególnych grup osób z niepełnosprawnością, jeżeli jest to niezbędne do samodzielnego funkcjonowania. Takie ujęcie definicji dopuszcza w szczególnych sytuacjach tworzenie tzw. technologii kompensacyjnych i procesów adaptacyjnych, mających na celu wsparcie indywidualne dostosowane do rodzaju niepełnosprawności, co należy uznać za słuszny kierunek.

Zespół Center of Universal Design Uniwersytetu Północnej Karoliny (USA) wypracował 7[7] zasad projektowania uniwersalnego, chociaż obecnie podaje się ich nawet 8 i więcej. Są to:

- użyteczność dla osób o różnej sprawności (ang. *Equitable Use*);
- elastyczność w użytkowaniu (ang. *Flexibility in Use*);
- proste i intuicyjne użytkowanie (ang. *Simple and Intuitive Use*);
- czytelna informacja (ang. *Perceptible Information*);
- tolerancja na błędy (ang. *Tolerance for Error*);
- wygodne użytkowanie bez wysiłku (ang. *Low Physical Effort*);
- wielkość i przestrzeń odpowiednie dla dostępu oraz użytkowania (ang. *Size and Space for Approach and User*).

Literatura przedmiotu wskazuje, że zdefiniować można kolejne zasady, np. Konrad Kaletsch wskazuje tzw. 8. zasadę projektowania uniwersalnego – percepcja równości (ang. *Perception of Equality*). Poniżej tabela zawierająca opisy poszczególnych zasad projektowania uniwersalnego.

Konwencja ONZ o prawach osób niepełnosprawnych wprowadza również definicję racjonalnych usprawnień (dostosowań), które oznaczają konieczne i odpowiednie zmiany i dostosowania, nie nakładające nieproporcjonalnego lub nadmiernego obciążenia, jeśli jest to potrzebne w konkretnym przypadku w celu zapewnienia osobom niepełnosprawnym możliwości korzystania z wszelkich praw człowieka i podstawowych wolności oraz ich wykonywania na zasadzie równości z innymi osobami (art. 2 konwencji).

---

[5] Definicję zaczerpnięto ze strony The Center of Universal Design, http://www.design.ncsu.edu [data dostępu: 25.02.2025].

[6] Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 roku, DZ. U. 2012 r., poz. 1169.

[7] https://design.ncsu.edu/wp-content/uploads/2022/11/principles-of-universal-design.pdf [data dostępu: 25.02.2025].

Tabela 1. Zasady projektowania uniwersalnego

Nazwa zasady	Opis zasady
Użyteczność dla osób o różnej sprawności (ang. *Equitable Use*)	Zasada ta odnosi się do dostępności dla wszystkich osób, bez potrzeby projektowania odrębnych, zastępczych rozwiązań dla osób o różnych potrzebach. Rozwiązanie zaprojektowane uniwersalnie jest użyteczne i atrakcyjne dla ludzi o różnych cechach oraz możliwościach (umiejętnościach).
Elastyczność w użytkowaniu (ang. *Flexibility in Use*)	Zasada ta oznacza, że proces uwzględnia szeroki wachlarz indywidualnych potrzeb i umiejętności odbiorców.
Proste i intuicyjne użytkowanie (ang. *Simple and Intuitive Use*)	Zasada ta oznacza, że proces jest intuicyjny i łatwy do „obsługi" dla każdego, bez względu na staż pracy, doświadczenie czy poziom koncentracji oraz inne cechy.
Czytelna informacja (ang. *Perceptible Information*)	Zasada oznacza, że przekazywana informacja powinna być wielomodalna, zaleca się korzystanie z kilku różnych form przekazu: obrazu, słów dotyku, ograniczając nadmiar niepotrzebnych informacji.
Tolerancja na błędy (ang. *Tolerance for Error*)	Zasada oznacza, że należy minimalizować niebezpieczeństwa i niepożądane skutki przypadkowych lub nieumyślnych czynności.
Wygodne użytkowanie bez wysiłku (ang. *Low Physical Effort*)	Zasada oznacza zapewnienie takiego rozwiązania, które nie wymaga powtarzania czynności lub niepotrzebnego dodatkowego wysiłku.
Wielkość i przestrzeń odpowiednie dla dostępu i użytkowania (ang. *Size and Space for Approach and User*)	Zasada ta oznacza projektowanie przestrzeni w taki sposób, aby zapewniały one wygodny i swobodny dostęp oraz użytkowanie dla wszystkich osób, niezależnie od ich cech fizycznych czy sposobu poruszania się (np. odpowiednią szerokość ciągów komunikacyjnych, dodatkową przestrzeń w pobliżu wind, niezbędną dla wykonania obrotu przez osobę na wózku).
Percepcja równości (*ang. Perception of Equality*)	Zasada ta podkreśla znaczenie projektowania, które nie prowadzi do wyróżniania lub wykluczania żadnej grupy użytkowników. Obejmuje tworzenie rozwiązań zapewniających równe i niedyskryminujące warunki korzystania z przestrzeni, produktów czy usług, tak aby każdy użytkownik mógł czuć się pełnoprawnym członkiem społeczności, bez odczuwania różnic wynikających z ograniczeń funkcjonalnych. Zasada ta odnosi się do odbioru poszczególnych rozwiązań jako takich, które mogą wpływać na postrzeganie siebie w kategoriach inności, poprzez uwypuklenie różnic wynikających z niepełnosprawności, jako cechy niewspółmiernie nas wyróżniającej. Przykładem takiego rozwiązania może być sytuacja, gdy wejście do obiektu dostosowane dla osób z niepełnosprawnością jest w innym miejscu niż wejście główne, z którego korzystają pozostali użytkownicy. Taki sposób projektowania nacechowany jest stygmatyzacją i odbierany jest przez osoby z ograniczeniami funkcjonalności, jako dyskryminujący.

Źródło: opracowanie własne na podstawie NC State University, *The Principles of Universal Design*, 1997.

Umiejętność praktycznego stosowania projektowania uniwersalnego wymaga poznania i także zrozumienia potrzeb potencjalnych, przyszłych użytkowników, którzy będą korzystać z projektowanych przestrzeni, obiektów, produktów i usług. W obszarze projektowania uniwersalnego brane są pod uwagę potrzeby wymienionych poniżej grup, które powstały także w oparciu o Program Dostępność Plus, standardy WCAG, Persona Spectrum, Europejską Kartę Praw i specyfikację interoperacyjności TSI PRM. Do tych grup należą:

- osoby poruszające się na wózkach, o kulach i ograniczonej możliwości poruszania się;
- osoby niewidome i słabowidzące;
- osoby głuche i słabosłyszące;
- osoby głuchoniewidome;
- osoby z niepełnosprawnościami psychicznymi, intelektualnymi, oraz z zaburzeniami funkcji poznawczej;
- osoby starsze;
- kobiety w ciąży;
- osoby z małymi dziećmi, w tym z wózkami dziecięcymi;
- osoby mające trudności w komunikowaniu się z otoczeniem (także z rozumieniem języka pisanego albo mówionego);
- osoby o nietypowym wzroście (w tym również dzieci);
- osoby wykluczonych cyfrowo;
- osoby z ciężkim lub nieporęcznym bagażem, towarem;
- i inne (np. tymczasowe wykluczenie, z ograniczoną sprawnością manualną).

Powyższy katalog nie jest zbiorem zamkniętym, co wskazuje, że projektowanie uniwersalne jest dla wszystkich odbiorców.

2. PROJEKTOWANIE UNIWERSALNE W AKTACH PRAWNYCH

Prawo międzynarodowe od wielu lat wskazuje na konieczność włączenia w politykę państw koncepcji projektowania uniwersalnego. Już w 2001 r. Komitet Ministrów przyjął rezolucję (tzw. Rezolucja z Tomar), która dotyczyła wprowadzenia zasad projektowania uniwersalnego do programów nauczania wszystkich zawodów związanych z tworzeniem środowiska zbudowanego. Możemy w niej przeczytać: *Kwestie uniwersalnego projektowania powinny być włączone do wszystkich rodzajów i na wszystkich szczeblach kształcenia, które mają wpływ na nasze środowisko fizyczne*.

Komitet Ministrów Rady Europy w dniu 12 października 2009 r. wydał zalecenie dla państw członkowskich w sprawie osiągnięcia pełnego uczestnictwa poprzez projektowanie uniwersalne. Państwa członkowskie, jak wskazuje Zalecenie, *powinny podjąć działania mające na celu wdrożenie zasad projektowania uniwersalnego we wszystkich dziedzinach życia społecznego, np. w dziedzinach środowiska zbudowanego, technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT), transportu, usług, turystyki, produktów i towarów, systemów informacyjnych, zatrudnienia i edukacji*.

Nie można też pominąć znaczenia Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych (dalej KPON), która została ratyfikowana 25 października 2012 roku[8]. Jest to podstawowy dokument regulujący prawa osób z niepełnosprawnościami do uczestnictwa w życiu publicznym na równi z innymi, w sposób samodzielny i niezależny.

Akty prawne i dokumenty regulujące projektowanie uniwersalne oraz kwestię dostępności społecznej i cyfrowej są regulowane na różnych szczeblach, poniżej przedstawiono przykładowe dokumenty zawierające regulacje w przedmiotowym temacie:

- Uchwała Zgromadzenia Ogólnego Organizacji Narodów Zjednoczonych z dnia 25 grudnia 1993 r. Rezolucja 48/96: Standardowe zasady wyrównywania szans osób niepełnosprawnych;
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.[9];
- Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r. – Karta Praw Osób Niepełnosprawnych[10];
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych[11];
- Rezolucja ResAP (2001) dotycząca wprowadzania zasad uniwersalnego projektowania do programów w nauczania wszystkich zawodów związanych z tworzeniem środowiska budowlanego, zwana Rezolucją z Tomar;
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej[12];
- Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych z dnia 13 grudnia 2006 r., ratyfikowana przez Polskę dnia 6 września 2012 r. (art. 9 KPON) 13;
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 15 listopada 2010 r.;
- Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności na lata 2010-2020: Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier COM (2010);
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 roku o języku migowym i innych środkach komunikacji[14];
- Karta praw podstawowych Unii Europejskiej[15];
- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (SRKL) przyjęta przez Radę Ministrów[16];
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego,

[8] Dz.U. 2012 r., poz. 1169.
[9] Dz. U. z 1997 r., poz. 483, z późn. zm.
[10] M.P. z 1997 r., nr 50, poz. 475.
[11] Dz. U. z 2019 r., nr 1172, z późn. zm.
[12] Dz. U. nr 64, z 2004 r., poz. 593 z późn. zm.
[13] Dz. U. z 2012 r., poz. 1169.
[14] Dz. U. z 2017 r., poz. 182.
[15] Dz. Urz. UE C 326 z 26.10.2012, s. 391.
[16] Uchwała nr 104 Rady Ministrów z dnia 18.06.2013 r.

Funduszu Spójności oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006[17];
- Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1300/2014 z 18 grudnia 2014 r. w sprawie technicznych specyfikacji interoperacyjności odnoszących się do dostępności systemu kolei Unii dla osób niepełnosprawnych i osób o ograniczonej możliwości poruszania się (w skrócie: TSI-PRM);
- Ustawa o rewitalizacji[18];
- Traktat o Unii Europejskiej[19];
- Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej[20];
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2102 z dn. 26 października 2016 r. w sprawie dostępności stron internetowych i mobilnych aplikacji organów sektora publicznego;
- Rządowy program Dostępność Plus 2018-2025 z 17 lipca 2018 r. w działaniu 13 Dostępność w programach kształcenia;
- Standard dostępności WCAG 2.1 (Web Content Accessibility Guidelines);
- Ustawa o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych z dnia 4 kwietnia 2019 r.[21];
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/882 z dn. 17 kwietnia 2019 r. w sprawie wymogów dostępności produktów i usług (ang. *European Accesibility Act*, w skrócie EAA)[22];
- Rozporządzenie MNiSW z dnia 18 lipca 2019 r. w sprawie standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu architekta[23];
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami[24].

Powyższe zestawienie wskazuje, że projektowanie uniwersalne zostało bardzo szeroko opisane w aktach prawnych i musi być wdrażane na wszystkich szczeblach oraz we wszystkich dziedzinach. Dlatego też w kolejnym rozdziale autorzy podejmują próbę przedstawienia projektowania uniwersalnego w praktyce na przykładzie działania Laboratorium projektowania uniwersalnego.

3. LABORATORIUM DOSTĘPNOŚCI – PRACOWNIA SYMULACJI I PROJEKTOWANIA UNIWERSALNEGO

W ramach realizacji projektu *Zawodowe zrozumienie niepełnosprawności* powstało LABORATORIUM DOSTĘPNOŚCI – Pracownia symulacji i projektowania uniwersalnego Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu. Projekt dofinansowany został w ramach

[17] Dz. Urz. UE L 347 z 20.12. 2013, s. 320, z późn. zm.
[18] Dz. U. z 2015 r., poz. 1777.
[19] Dz. Urz. UE C 202 z 07.06.2016.
[20] Dz. Urz. UE C 202 z 07.06.2016.
[21] Dz. U. z 2019 r., poz. 848.
[22] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L088 [data dostępu: 25.02.2025].
[23] Dz. U. 2019 r., poz. 1359.
[24] Dz.U. z 2019 r., poz. 1696.

Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, III Osi priorytetowa Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju, Działania 3.5, Kompleksowe programy szkół wyższych (POWR.03.05.00-00-PU39/19). Projekt był realizowany przez Uczelnię w okresie od 1 kwietnia 2020 do 30 października 2023 roku, wartość projektu: 1 244 164,80 zł, dofinansowanie projektu ze środków europejskich: 1 206 839,85 zł[25].

Celem wyżej wymienionego projektu było podniesienie kompetencji studentów Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu (obecnie Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu) w zakresie stosowania rozwiązań opartych na koncepcji projektowania uniwersalnego, co miało odpowiadać obecnym potrzebom gospodarki, rynku pracy i społeczeństwa oraz podniesienie kompetencji osób należących do kadry dydaktycznej uczelni w zakresie nauczania projektowania uniwersalnego. Założeniami projektu były:

- dostosowanie i realizacja programów kształcenia do potrzeb społeczno-gospodarczych;
- opracowanie i wdrożenie zajęć obowiązkowych w programie studiów na trzech kierunkach, studiów stacjonarnych I stopnia (budownictwo, informatyka, pedagogika), obejmujących projektowanie uniwersalne, umożliwiających studentom poznanie potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz praktyczne zastosowanie zasad uniwersalnego projektowania produktów i usług;
- działania podnoszące kompetencje dydaktyczne kadr – realizacja szkoleń w celu efektywnego nauczania projektowania uniwersalnego.

Dodatkowym atutem realizacji projektu było stworzenie i kompleksowe wyposażenie LABORATORIUM DOSTĘPNOŚCI – Pracowni symulacji i projektowania uniwersalnego Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu. Jest to jedno z najnowocześniejszych laboratoriów tego typu w Polsce.

Wymiernym efektem tego projektu było także podniesienie kompetencji u 75 studentów Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Elblągu (ANS w Elblągu), w zakresie stosowania rozwiązań opartych na koncepcji projektowania uniwersalnego, co odpowiada obecnym potrzebom gospodarki, rynku pracy i społeczeństwa oraz podniesienie kompetencji 11 osób należących do kadry dydaktycznej uczelni w zakresie nauczania projektowania uniwersalnego.

Zagadnienia z zakresu projektowania uniwersalnego zostały wprowadzone do karty poszczególnych przedmiotów na kierunkach budownictwo, informatyka i pedagogika oraz są wdrażane w ramach przedmiotu Kultura społeczna i zawodowa.

Zajęcia ze studentami z projektowania uniwersalnego w ramach przedmiotu kultura społeczna i zawodowa mają przede wszystkim na celu poznanie przez studentów zasad uniwersalnego projektowania i diagnozowania dostępności przestrzeni, obiektów budowlanych, produktów, usług dla wszystkich grup użytkowników (z uwzględnieniem psychofizjologicznych możliwości i ograniczeń użytkowników). Formą wprowadzającą do tematu są wykłady, opcjonalnie w miarę możliwości dodatkowo spotkania z osobami ze szczególnymi potrzebami. Następnie odbywają się zajęcia warsztatowe, w ramach których studenci pozyskują wiedzę i umiejętności w zakresie stosowania zasad projektowania uniwersalnego w działaniach projektowych (np. architektura, budownictwo,

[25] https://ans-elblag.pl/projekt-zawodowe-zrozumienie-niepelnosprawnosci.html [data dostępu: 25.02.2025].

design) i procesowych (np. pedagogika, rehabilitacja). Ponadto poznają poszczególne zasady projektowania uniwersalnego i przykłady dobrych praktyk ich zastosowania, w oparciu o realne problemy, wynikające ze specyfiki obszaru.

W ramach pracowni studenci korzystają z profesjonalnego sprzętu, będącego wyposażeniem Laboratorium (szczegółowa specyfikacja wyposażenia znajduje się w tabeli 2).

Tabela 2. LABORATORIUM DOSTĘPNOŚCI – Pracownia symulacji i projektowania uniwersalnego

Nazwa stanowiska	Wyposażenie stanowiska
Wózek inwalidzki w wirtualnej przestrzeni	• stanowisko komputerowe z ekranem 65 cali • oprogramowanie symulatora • wózek inwalidzki • platforma na wózek inwalidzki • detektor ruchu dłoni i gestów – Czujnik Leap Motion
Symulator wad wzroku	• stanowisko komputerowe z laptopem • oprogramowanie symulatora • zestaw nagłowny gogli wirtualnej rzeczywistości z kontrolerami ruchu
Symulator barier utrudniających aktywność osób niesłyszących	• stanowisko komputerowe z laptopem • oprogramowanie symulator • zestaw nagłowny gogli wirtualnej rzeczywistości z kontrolerami ruchu
Symulator ograniczeń geriatrycznych	• stanowisko komputerowe • oprogramowanie symulatora • zestaw nagłowny gogli wirtualnej rzeczywistości z kontrolerami ruchu wraz ze stacjami bazowymi • czujniki na stawy skokowe • strój geriatryczny ze wszystkimi komponentami

Źródło: opracowanie własne.

Jednym ze stanowisk laboratoryjnych wykorzystywanym w trakcie zajęć jest wózek inwalidzki w wirtualnej przestrzeni. Jest to symulator poruszania się wózkiem inwalidzkim w wirtualnej przestrzeni, którego sposób użycia przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Stanowisko z symulatorem wózek inwalidzkiego w wirtualnej przestrzeni
Źródło: https://ans-elblag.pl/praktyczny-tydzien-pe%C5%82en-wrazen-w-ans-w-elblagu.html [data dostępu 3.07.2025].

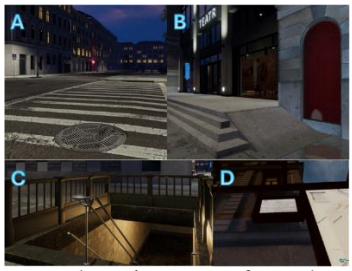
Wykorzystywane oprogramowanie prezentuje możliwy scenariusz z życia osoby, która porusza się z wykorzystaniem wózka inwalidzkiego. Obejmuje on realizację podstawowych aktywności dnia codziennego, takich jak wejście do budynku oraz wyjście czy korzystanie z komunikacji miejskiej i infrastruktury miasta, które mogą stanowić wyzwanie dla osoby z niepełnosprawnością ruchową w codziennym życiu. Podczas całej symulacji uczestnik porusza się przy użyciu wózka inwalidzkiego, który jest przymocowany do nieruchomej platformy z systemem wałków. Umożliwia ona odwzorowanie i przeniesienie rzeczywistego ruchu kół wózka do wirtualnego świata oraz w przeciwnym kierunku, ze świata wirtualnego na rzeczywisty. Natomiast za możliwość interakcji z cyfrowymi elementami symulacji odpowiada detektor ruchu dłoni, który wykrywa gesty, a także umożliwia ich przeniesienie do świata rozgrywki. W efekcie uczestnik może z wykorzystaniem własnych palców obsługiwać wirtualne przyciski, odpowiadające za otworzenie rampy podjazdowej autobusu, spowolnienie drzwi obrotowych czy sprawdzenie godziny na wirtualnym zegarku.

Opisane w tabeli 3 przeszkody oraz kolejne zadania scenariusza symulatora, stawiane przed uczestnikiem symulacji sprawiają, że ma on coraz mniej czasu, aby dotrzeć na umówione spotkanie punktualnie. Natomiast angażująca i immersyjna rozgrywka zwiększa odczucie rzeczywistości w wirtualnym środowisku. W efekcie uczestnik symulacji może doświadczyć nie tylko trudności, z którymi muszą mierzyć się na co dzień osoby o ograniczonej sprawności ruchowej, ale również narastającej presji czasu, wynikającej z wyzwań związanych z mobilnością w przestrzeni miejskiej.

Symulacja uświadamia studentom, jak nawet drobne przeszkody mogą znacząco wpłynąć na tempo poruszania się i planowanie trasy, a rosnąca presja czasu sprawia, że uczestnik odczuwa konieczność podejmowania szybkich i trafnych decyzji, która często jest codziennością osoby z niepełnosprawnościami, na drodze do osiągnięcia zamierzonego celu.

Tabela 3. Przykładowy scenariusz z zastosowania symulatora: wózek inwalidzki w wirtualnej przestrzeni

Nazwa urządzenia	Wózek inwalidzki w wirtualnej przestrzeni
Zilustrowanie zastosowania	Przykładowy scenariusz
Rysunek 2. Próba spowolnienia drzwi obrotowych przez uczestnika symulacji w celu opuszczenia budynku Źródło: opracowanie własne.	Stanowisko z symulatorem w pracowni ma wydzieloną przestrzeń, która zapewnia swobodę ruchów uczestnika symulacji oraz bezpieczeństwo w trakcie korzystania z jego elementów. Ponadto platforma posiada dwa przyciski awaryjnego zatrzymania, które mogą ją wyłączyć. Jeden z nich znajduje się na tylnym panelu platformy. Z kolei drugi, połączony długim przewodem, jest umieszczony obok uczestnika symulacji. Sam wózek inwalidzki jest stabilnie zamocowany na platformie za pomocą pasów dociskających. Koła opierają się na specjalnym systemie rolek, który dostosowuje siłę oporu toczenia do rodzaju nawierzchni w wirtualnym środowisku, zapewniając realistyczne wrażenie poruszania się. Każdorazowe rozpoczęcie scenariusza wymaga nawiązania komunikacji platformy z oprogramowaniem



Rysunek 3. Elementy infrastruktur miejskiej w wirtualnym środowisku symulatora niedostosowane do osób poruszających się z wykorzystaniem wózka inwalidzkiego A: Wysokie krawężniki przy przejściach; B: Stromy podjazd do budynku; C: Podziemne przejście bez widny dla niepełnosprawnych; D: Umieszczanie rozkładów jazdy powyżej linii wzroku pozycji siedzącej
Źródło: opracowanie własne.

symulatora, która wraz ze statusem kalibracji, sygnalizowana jest na ekranie oraz kontrolką na samej platformie. Kolor czerwony kontrolki wskazuje na brak komunikacji, a zielony na możliwość rozpoczęcia korzystania z symulatora. Natomiast kalibracja ma na celu wyliczenie prawidłowego odwzorowania wpływu symulowanych czynników zewnętrznych, związanych bezpośrednio z budową i posturą ciała uczestnika symulacji. W jej trakcie, osoba siedząca na wózku inwalidzkim nie może dotykać kół wózka, ponieważ przez kilka sekund rolki napędzane silnikami obracają kołami w przód i w tył aż do momentu wyświetlenia się komunikatu o zakończeniu kalibracji. W przypadku jej niepowodzenia pojawia się stosowny komunikat, a proces należy powtórzyć, upewniając się, że wszystkie elementy symulatora są prawidłowo zamocowane i że uczestnik zachowuje stabilną pozycję, unikając gwałtownych ruchów, mogących zakłócić procedurę. Natomiast pomyślna kalibracja umożliwia rozpoczęcie symulacji.

Scenariusz rozpoczyna się w banku, a pierwszym zadaniem uczestnika symulacji jest opuszczenie budynku. Prawdopodobnie czynność ta nie powinna sprawiać żadnych problemów osobie o pełnej sprawności ruchowej. Jednak scenariusz symulatora już przy pierwszej próbie wyjścia najbliższymi obrotowymi drzwiami wyklucza taką możliwość, informując uczestnika, że przycisk zatrzymujący drzwi obrotowe jest uszkodzony, jak ukazuje to rysunek 2. Ten niespodziewany przebieg wydarzeń wymusza na uczestniku symulacji próbę znalezienia innego wyjścia z budynku banku. W rezultacie musi on skorzystać z oddalonego wyjścia prowadzącego na tylny parking. Następnie, zgodnie ze scenariuszem, wyświetlony zostaje graficzny komunikat informujący o konieczności udania się na przystanek, aby dotrzeć na zaplanowane spotkanie w teatrze, na które ma przybyć uczestnik symulacji. Dotarcie do tego miejsca wiąże się z pokonaniem wirtualnych przeszkód napotykanych w infrastrukturze miejskiej, takich jak wysokie krawężniki czy strome podjazdy. Z kolei na przystanku, uczestnik symulacji, dowiaduje się, że siedząc na wózku inwalidzkim nie jest on w stanie sprawdzić rozkładu jazdy autobusów, ponieważ jest on umieszczony zbyt wysoko na tablicach informacyjnych. Uczestnik symulacji, nie znając godziny przyjazdu, musi zaczekać na pierwszy dostępny autobus niskopodłogowy z rampą, która umożliwi mu wjazd wózkiem do pojazdu. Przy czym nie są to jedyne trudności, jakie może on napotkać w wirtualnym środowisku. Podczas poruszania się z wykorzystaniem wózka inwalidzkiego musi on często wybierać dłuższe trasy ze względu na to, że inne nie są przystosowane do przemieszczania się po

	nich w ten sposób. Mogą być one częściowo zablokowane, mieć wysokie krawężniki, nie posiadać wystarczająco twardej i równej nawierzchni lub obejmować przejścia podziemne pozbawione wind, co w tym przypadku uniemożliwia ich pokonanie. Dodatkowym utrudnieniem mogą być również budynki, do których należy się dostać, a które nie posiadają drzwi ani podjazdów przystosowanych do użytkowania przez osoby poruszające się na wózku inwalidzkim. Przykłady takich barier przedstawiono na rysunku 3.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym nowoczesnym narzędziem edukacyjnym jest symulator wad wzroku, który jest również wykorzystywany podczas zajęć o tematyce projektowania uniwersalnego. Oprogramowanie to, za pomocą technologii wirtualnej rzeczywistości – VR (ang. *Virtual Reality*), umożliwia przekonanie się, jak choroby powodujące zaburzenia widzenia, takie jak: zaćma, jaskra czy daltonizm, wpływają na postrzeganie otoczenia. Podczas symulacji można wykonywać różne zadania, w tym poruszanie się po mieszkaniu, wyszukiwanie przedmiotów codziennego użytku, korzystanie z bankomatu czy nawigowanie w przestrzeni publicznej.

W tym celu symulator wykorzystuje filtry odwzorowujące konkretne schorzenia, umożliwiając realistyczne doświadczenie wpływu poszczególnych zaburzeń na codzienne funkcjonowanie. Wśród filtrów symulujących wady wzroku, widocznych na rysunku 4, znajdują się achromatopsja, astygmatyzm, deuteranopia, jaskra, protanopia, starczowzroczność, tritanopia, zaćma oraz zwyrodnienie plamki żółtej. Zewnętrzny operator lub osoba prowadząca zajęcia może je dowolnie włączać i wyłączać, dostosowując do utrudnień występujących w wirtualnej przestrzeni oraz do przebiegu poszczególnych zadań, aby uczestnik symulacji mógł zaobserwować różnice w widzeniu.

Rysunek 4. Podgląd przebiegu symulacji z panelu wyboru filtrów wad wzroku, po aktywacji jednego z nich – starczowzroczność
Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo w zestawie symulatora znajdują się gogle VR oraz kontrolery ruchu, które umożliwią interakcję z wirtualnym otoczeniem. Użytkownik trzyma je w dłoniach, których ruchy są odwzorowywane w cyfrowej przestrzeni. Dzięki czemu może on manualnie i swobodnie manipulować elementami w świecie symulacji. Z kolei kluczowym aspektem, zapewniającym bezpieczeństwo oraz komfort podczas poruszania się w symulacji, jest pozostanie w uprzednio skonfigurowanej fizycznej przestrzeni, co zapewnione jest przez dokładne śledzenie pozycji użytkownika i jego ruchów w stosunku do wirtualnego i fizycznego otoczenia oraz wyświetlanie jego granic w formie ostrzeżenia, gdy zbliża się do nich. Przy czym przemieszczanie się w symulacji może odbywać się na dwa sposoby, w zależności od dostępnej przestrzeni i preferencji użytkownika: poprzez rzeczywisty ruch w dostępnej oraz skonfigurowanej przestrzeni lub przy użyciu mechanizmu teleportacji. W drugim przypadku użytkownik wskazuje kontrolerem ruchu docelowe miejsce, a następnie zatwierdza swój wybór przyciskiem i jest on natychmiast przenoszony do wybranego punktu[26].

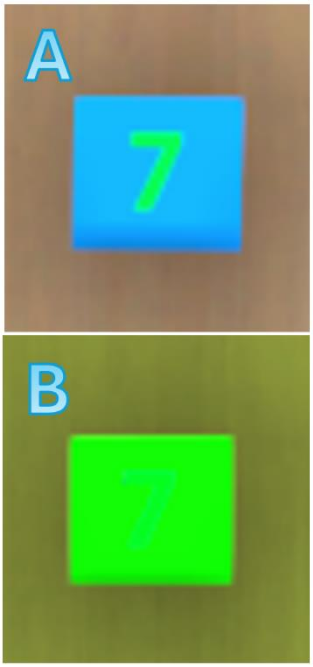
Symulacja (tab. 4) dostarcza unikalnej perspektywy na codzienne trudności osób z wadami wzroku, pozwalając lepiej zrozumieć, jak nawet drobne ograniczenia mogą wpływać na samodzielność i komfort funkcjonowania. Realistyczne odwzorowanie problemów wynikających z zaburzeń percepcji pozwala dostrzec, jak istotną rolę odgrywa dostosowanie otoczenia do potrzeb osób z zaburzeniami wzroku. Ponadto doświadczenie to uwidacznia, jak niektóre elementy przestrzeni publicznej i przedmioty codziennego użytku mogą być niedostosowane do potrzeb osób z ograniczonym widzeniem. Trudności napotykane w scenariuszu, takie jak problemy z poruszaniem się, odczytywaniem informacji czy identyfikacją kolorów, podkreślają znaczenie odpowiedniego projektowania otoczenia tak, aby było ono bardziej funkcjonalne i dostępne dla wszystkich użytkowników.

Obserwacje płynące z symulacji wskazują, że eliminacja barier związanych z ograniczoną percepcją wzrokową i wprowadzenie udogodnień, takich jak kontrastowe oznaczenia, czytelne czcionki czy intuicyjne systemy nawigacyjne, mogą znacząco poprawić jakość życia osób zmagających się z wadami wzroku. Symulator uwrażliwia uczestnika na te aspekty i skłania do refleksji nad koniecznością uwzględniania dostępności już na etapie projektowania, co ma szczególne znaczenie dla studentów, którzy w przyszłej pracy zawodowej powinni brać pod uwagę potrzeby różnych użytkowników.

Tabela 4. Przykładowy scenariusz z zastosowania symulatora: symulator wad wzroku – immersyjne doświadczanie zaburzeń widzenia

Nazwa urządzenia	Symulator wad wzroku – immersyjne doświadczanie zaburzeń widzenia
Zilustrowanie zastosowania	Przykładowy scenariusz
	Symulacja rozpoczyna się w mieszkaniu, w którym użytkownik realizuje zadania związane z codziennym funkcjonowaniem. Obejmuje to takie czynności jak przygotowanie posiłku, odnalezienie określonych przedmiotów, korzystanie ze sprzętów AGD czy opuszczenie mieszkania w celu wykonania kolejnych

[26] https://medpr.imp.lodz.pl/Enhancing-empathy-through-virtual-reality-developing-a-universal-design-training,169839,0,2.html [data dostępu 25.02.2025].



Rysunek 5. Zestawienie sposobu widzenia tabliczek informacyjnych na drzwiach gabinetów w symulatorze; A: Bez wad; B: Z aktywnym filtrem tritanopii
Źródło: opracowanie własne.

zadań. Poruszając się po początkowej wirtualnej lokalizacji, użytkownik stopniowo zapoznaje się z mechaniką symulacji oraz wpływem wybranych filtrów na percepcję otoczenia. W przypadku starczowzroczności szczególnie trudne może okazać się odczytanie drobnych napisów na opakowaniach lub etykietach produktów czy rozpoznawanie przedmiotów znajdujących się w bliskiej odległości, co prezentuje rysunek 4. Uczestnik symulacji może doświadczać potrzeby odsunięcia obiektów na większą odległość, aby poprawić ostrość widzenia.
Jednym z pierwszych zadań jest odnalezienie w łazience szczoteczki do zębów. Jej zlokalizowanie może stanowić wyzwanie w przypadku symulowania wady wzroku, takiej jak zwyrodnienie plamki żółtej. W efekcie użytkownik może mieć trudności z rozpoznawaniem detali oraz prawidłowym odczytaniem położenia przedmiotów, w tym także pasty do zębów, która często znajduje się w pobliżu innych podobnych przedmiotów, takich jak tubki kremów czy pojemniki na kosmetyki. Konieczność odróżnienia jej od pozostałych elementów w otoczeniu może wymagać zwiększonego wysiłku i stosowania metod, takich jak przybliżanie obiektów do oczu lub korzystanie z pamięci przestrzennej.
W kolejnych etapach symulacja przenosi uczestnika do innych lokalizacji, takich jak przestrzeń publiczna, przychodnia czy sklep, gdzie uczestnik symulacji również mierzy się z wyzwaniami wynikającymi z zastosowanych filtrów symulujących wady wzroku.
Podczas symulacji jej uczestnik wykonuje zadania wymagające prawidłowego postrzegania barw, co w przypadku zastosowania filtrów może znacznie utrudnić realizację nawet podstawowych czynności. Przykładem jest przechodzenie przez ulicę na zielonym świetle, gdzie sygnalizacja może być trudna do rozróżnienia w przypadku aktywowania filtrów deuteranopii lub protanopii. Podobne wyzwania pojawiają się podczas korzystania z bankomatu, gdzie kolory przycisków i komunikatów na ekranie pełnią kluczową rolę w realizacji transakcji. Natomiast podczas robienia zakupów uczestnik symulacji może napotkać trudności związane z odnalezieniem konkretnego produktu. W przypadku zastosowania filtru symulującego achromatopsję, uczestnik symulacji może postrzegać wszystkie butelki z wodą, których nakrętki mają różne odcienie koloru niebieskiego, jako identyczne, ponieważ nie dostrzega różnic w intensywności koloru. W przychodni z kolei tritanopia może sprawić, że tabliczki informacyjne umieszczone na drzwiach gabinetów będą trudne do odczytania, co może prowadzić do konieczności szukania alternatywnych sposobów nawigacji w budynku. Zestawienie obrazujące ten efekt przedstawia rysunek 5.

Źródło: opracowanie własne.

Symulator barier utrudniających aktywność osób niesłyszących jest kolejnym narzędziem edukacyjnym, wykorzystywanym podczas zajęć o tematyce projektowania uniwersalnego. Oprogramowanie to, za pomocą technologii wirtualnej rzeczywistości, umożliwia przekonanie się, z jakimi trudnościami na co dzień mierzą się osoby z ubytkiem słuchu. Podczas symulacji jej uczestnik, będąc całkowicie pozbawionym dostępu do bodźców dźwiękowych, musi wykonywać różnorodne zadania, a w tym m.in. te, które obejmują: komunikację z otoczeniem, korzystanie z usług publicznych czy poruszanie się w przestrzeni miejskiej. W efekcie doświadcza on realistycznego odwzorowania skutków wpływu barier wynikających z niewłaściwego lub niepełnego dostosowania otoczenia do potrzeb osób z wadami słuchu, w kontrolowanych warunkach symulacji zakładającej ograniczony dostęp do bodźców dźwiękowych docierających do uczestnika.

Tak, jak w przypadku pozostałych symulatorów, ten również umożliwia pełne zaangażowanie dzięki goglom VR oraz kontrolerom ruchu. To z ich wykorzystaniem uczestnik symulacji może nawiązywać interakcję z elementami wirtualnego otoczenia oraz swobodnie przemieszczać się w obrębie świata VR. Jest to szczególnie istotne, ponieważ przy ograniczonym dostępie do informacji dźwiękowej użytkownik musi w większym stopniu polegać na bodźcach wizualnych, korzystając z dostępnych w świecie symulowanym elementów pozwalających na pozyskiwanie informacji w sposób inny niż werbalny. Takie rozwiązanie pozwala na realistyczne symulowanie codziennych sytuacji, w których osoby niesłyszące funkcjonują bez dostępu do dźwięków, zmuszając użytkownika do polegania na alternatywnych sposobach odbioru informacji[27].

Tabela 5. Przykładowy scenariusz z zastosowania symulatora: symulator barier utrudniających aktywność osób niesłyszących

Nazwa urządzenia	Symulator barier utrudniających aktywność osób niesłyszących
Zilustrowanie zastosowania	Przykładowy scenariusz
 Rysunek 6. Komunikowanie się wewnątrz symulacji z osobą pracującą w punkcie informacyjnym z wykorzystaniem pisemnej formy dialogu Źródło: opracowanie własne.	Symulacja rozpoczyna się w przestrzeni publicznej, na dworcu kolejowym, gdzie użytkownik realizuje zadania związane z codziennym funkcjonowaniem osoby niedosłyszącej i mającej wadę wymowy. We wprowadzaniu do scenariusza pomocne są początkowe komunikaty oraz wskazówki wyświetlane na wirtualnym zegarku. To dzięki nim użytkownik zapoznaje się z zadaniami, które musi wykonać w trakcie korzystania ze stanowiska z symulatorem. Pierwszym z zadań jest zdobycie informacji, z którego peronu odjeżdża określony pociąg. W tym celu uczestnik symulacji musi udać się do zlokalizowanego na dworcu punktu informacji. Na miejscu napotyka pierwszą trudność, jaką jest bariera komunikacyjna wynikająca z braku znajomości polskiego języka migowego przez osobę obsługującą punkt. Ponadto stanowisko

[27] https://medpr.imp.lodz.pl/Enhancing-empathy-through-virtual-reality-developing-a-universal-design-training,169839,0,2.html [data dostępu: 25.02.2025].

Rysunek 7. Tablice informacyjne na peronie dworca w symulatorze
Źródło: opracowanie własne.

nie jest wyposażone w pętlę indukcyjną. W wyniku tego uczestnik symulacji jest zmuszony do skorzystania z innej metody, umożliwiającej mu pozyskanie jakichkolwiek informacji, czyli komunikacji pismem, której sposób użycia w symulatorze prezentuje rysunek 6. Z jej wykorzystaniem musi również zakomunikować chęć zakupu biletów na pociąg, ponieważ w kasie biletowej stanowisko również nie jest wyposażone w pętlę indukcyjną, jak i pracownik sprzedający bilety także nie zna polskiego języka migowego.

W kolejnych etapach symulacji użytkownik wykonuje zadania, które wymagają wyjątkowego skupienia i zwiększonej spostrzegawczości. Musi on, w wyniku własnych obserwacji, potwierdzić, czy znajdujący się na peronie pociąg jest tym, który dowiezie go na miejsce. Z wykorzystaniem cyfrowych tablic informacyjnych, widocznych na rysunku 7 oraz wirtualnego zegarka uczestnik symulacji może stwierdzić, ile czasu mu zostało do odjazdu jego pociągu lub czy pociąg już odjechał. Niestety pojazd szynowy przez długi czas nie nadjeżdża. W trakcie symulacji okazuje się także, że nie wszystkie komunikaty są wielomodalne i niektóre z nich, w tym przypadku najistotniejsze, dostępne były jedynie w formie dźwiękowej, o czym uczestnik dowiaduje się dopiero podczas ponownej konsultacji w stanowisku informacyjnym. W efekcie musi on zrezygnować z wcześniej podjętych zobowiązań czasowych, przekładając wizytę lekarską. Ponadto brak alternatywnego kanału komunikacyjnego z rejestracją w przychodni, poza kontaktem telefonicznym, okazuje się kolejną trudnością.

Źródło: opracowanie własne.

Napotkane w symulacji zadania uwidaczniają, że wiele miejsc w przestrzeni publicznej nie jest dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami słuchowymi. Niedostateczne oznaczenia wizualne, brak wielomodalnych systemów informacyjnych oraz ograniczone możliwości kontaktu bez użycia dźwięku powodują konieczność stosowania czasochłonnych strategii kompensacyjnych. Takie bariery mogą prowadzić do dodatkowego stresu, opóźnień i trudności w planowaniu codziennych obowiązków.

Symulator wskazuje potrzebę wdrażania rozwiązań wspierających osoby z ubytkiem słuchu w przestrzeni publicznej. Wprowadzenie lepszych systemów wizualnych, rozwój technologii wspomagających komunikację oraz zwiększenie świadomości społecznej, które mogą znacząco poprawić komfort życia osób niesłyszących. Doświadczenia płynące z symulacji skłaniają do refleksji nad koniecznością projektowania przestrzeni bardziej dostępnych i inkluzyjnych.

Kolejnym stanowiskiem laboratoryjnym w pracowni projektowania i symulacji jest symulator ograniczeń geriatrycznych. Oprogramowanie wchodzące w jego skład prezentuje ograniczenia i trudności, z jakimi musi zmagać się duża część osób starszych w codziennym życiu. Scenariusz tej symulacji obejmuje realizację przez uczestnika rozgrywki m.in takich zadań jak przejście przez wysoki próg, wejście po schodach, skłony czy sięganie po przedmioty. Wykonanie tych czynności motorycznych nie powinno stanowić problemu uczestnikowi symulacji, jednak zastosowanie kombinezonu geriatrycznego zmienia tę sytuację. Ten element wyposażenia stanowiska, ukazany na rysunek 8, zawiera m.in. komponenty z dodatkowymi usztywniaczami, obciążnikami wagowymi i gumami zaciskowymi, które ograniczają swobodne ruchy stawów. Symulują one ich sztywność, zmniejszoną mobilność, imitują osłabienie siły mięśniowej oraz zwiększają wymagany wysiłek podczas poruszania się.

Rysunek 8. Uczestnik podczas korzystania z symulatora ograniczeń geriatrycznych wyposażany w elementy kombinezonu geriatrycznego oraz zestaw nagłowny VR i kontrolery ruchu
Źródło: https://ans-elblag.pl/praktyczny-tydzien-pe%C5%82en-wrazen-w-ans-w-elblagu.html [data dostępu: 3.07.2025].

Uczestnik symulacji może realizować scenariusz dopiero po założeniu gogli VR. Natomiast za interakcje z nim odpowiadają kontrolery ruchowe, które w rękach uczestnika symulacji zapewniają śledzenie i odwzorowanie ruchów tych kończyn w symulatorze. Umożliwiają one manipulowanie wirtualnymi dłońmi poprzez chwyt, naciskanie przycisków oraz wykonywanie gestów, zapewniając precyzyjną interakcję z otoczeniem wirtualnym. Dodatkowo czujniki montowane na kostkach nóg umożliwiają śledzenie ruchów dolnych kończyn, co pozwala na realistyczne odwzorowanie chodu, wchodzenia po schodach oraz stawiania kroków nad wysokimi progami i krawężnikami podczas przemieszczania się w wirtualnym środowisku[28].

[28] https://medpr.imp.lodz.pl/Enhancing-empathy-through-virtual-reality-developing-a-universal-design-training,169839,0,2.html [data dostępu: 25.02.2025].

Tabela 6. Przykładowy scenariusz z zastosowania symulatora: symulator ograniczeń geriatrycznych – symulator odczuć starczych

Nazwa urządzenia	Symulator ograniczeń geriatrycznych – symulator odczuć starczych
Zilustrowanie zastosowania	Przykładowy scenariusz
   Rysunek 9. Wnętrze budynku użytkowości publicznej zaprojektowane na potrzeby symulacji w nieinkluzyjny sposób; A: Tabliczka informacyjna umieszona w trudno widocznym miejscu; B: Wysoki próg między gabinetem a korytarzem Źródło: opracowanie własne. Rysunek 10. Produkty w wirtualnym sklepie umieszone na najwyższych półkach Źródło: opracowanie własne.	Do bezpiecznego poruszania się w wirtualnej przestrzeni wymagane jest wyznaczenie obszaru fizycznego, wykorzystywanego na potrzeby poruszania się w symulacji. Realizowane jest to poprzez określenie granic w przestrzeni fizycznej pracowni, w których ruch uczestnika symulacji jest śledzony. Zbliżanie się do nich podczas rozgrywki powoduje wyświetlenie się na ekranie gogli VR półprzezroczystej siatki ostrzegającej. Informuje ona w ten sposób uczestnika symulacji o konieczności powrotu do środka wytyczonej początkowo przestrzeni. Jej pozycja w środowisku symulacji jest oznaczona wirtualnym markerem w postaci śladów butów. Przed rozpoczęciem symulacji uczestnik zakłada wszystkie elementy zestawu stroju geriatrycznego. Akcesoria te nakłada się na ubranie wierzchnie. Na początek zakłada się usztywniacze na stawy kolanowe i łokciowe oraz obciążniki w okolice stawu skokowego. Następnie przed założeniem gorsetu montowane są czujniki na kostki. Całość przygotowania kończy nałożenie gogli VR oraz wyposażenie dłoni w dwa kontrolery ruchowe. Symulacja rozpoczyna się w jednym z pokoi mieszkania, po którym może swobodnie poruszać się jej uczestnik. Jednym z pierwszych zadań, przed nim stawianych, jest odnalezienie łazienki. Realizacja tej czynności mogłaby nie stanowić żadnych trudności dla uczestnika symulacji, gdyby nie założony strój geriatryczny. Po dotarciu do łazienki okazuje się, że widoczność w tym pomieszczeniu jest ograniczona i dla jej zwiększenia należy włączyć oświetlenie, odnajdując odpowiedni przełącznik. Niestety wirtualne mieszkanie posiada bardzo nieergonomiczną i małą łazienkę z drzwiami otwieranymi do jej wnętrza oraz przełącznikiem umieszczonym wewnątrz za nimi. W efekcie uczestnik symulacji musi wykonać kilka manewrów ruchowych, aby dostać się do środka i odnaleźć przełącznik. Następnie w oświetlonym pomieszczeniu musi odszukać kilka produktów w szafkach pod zlewem. W przypadku tego zadania konieczne jest pochylenie się oraz sprawdzenie każdej z półek. Jednocześnie należy koordynować ruchy dłoni wykonywane za pośrednictwem kontrolera, aby zabrać niezbędne przedmioty. Całość utrudnia ograniczona motoryka oraz

	dodatkowe obciążenie, które powoduje szybsze zmęczenie i zmniejszenie precyzji ruchów. Po wyjściu z łazienki scenariusz kieruje uczestnika do kolejnych lokalizacji poza mieszkaniem. W wirtualnym środowisku są one znacznie oddalone od siebie i wymagają samodzielnego przebycia przez uczestnika symulacji drogi je dzielącej. Pierwszym budynkiem, do którego ma się on dostać, jest urząd. Niestety wnętrze tej lokalizacji jest niewystarczająco oświetlone i zaprojektowane w sposób nieinkluzyjny, co zauważyć można na rysunku 8. Występują w nim wysokie progi, przez które uczestnik symulacji musi przejść, podnosząc jedną nogę wysoko i utrzymując jednocześnie równowagę, co znacznie utrudniają założone elementy stroju geriatrycznego. Dodatkową niedogodnością jest niewłaściwe oznakowanie układu pomieszczeń – uczestnik symulacji musi poszukiwać tabliczek informacyjnych, które znajdują się w trudno widocznych miejscach. W efekcie może on odnaleźć gabinet metodą prób i błędów lub skorzystać z pomocy jednego z pracowników urzędu. Kolejnym wyzwaniem w symulacji jest zrobienie zakupów w sklepie. Uczestnik musi odnaleźć wszystkie wymagane produkty, które często mają nieczytelne z większej odległości etykiety, zmuszające do zdjęcia ich z półki w celu odczytania, co ukazuje rysunek 10. Część jest umieszczona zbyt wysoko, co wymaga wychylenia się i uniesienia rąk, a inne są nisko, co zmusza do schylania się i balansowania ciałem. Ponadto uczestnik musi przemieszczać się z koszykiem pomiędzy wąskimi alejkami, co może stanowić kolejne utrudnienie, szczególnie gdy konieczne jest omijanie innych klientów.

Źródło: opracowanie własne.

Symulacja pozwala uczestnikowi doświadczyć trudności (tab. 6), z jakimi na co dzień mierzą się osoby starsze lub z ograniczoną sprawnością ruchową. Zadania, które w normalnych warunkach są proste, w stroju geriatrycznym ograniczającym swobodę ruchową uczestnika, stają się wyzwaniem, wymagającym większego wysiłku fizycznego, precyzji ruchów oraz koncentracji. Codzienne czynności, takie jak korzystanie z łazienki, poruszanie się po urzędzie czy robienie zakupów, okazują się pełne barier. Zarówno architektonicznych, jak i funkcjonalnych. Ograniczona mobilność, osłabiona koordynacja oraz większy wymagany wysiłek fizyczny sprawiają, że uczestnik symulacji musi dokładnie planować każdy ruch i wykazać się dużą cierpliwością.

Doświadczenie to uwrażliwia na potrzeby seniorów i osób z niepełnosprawnościami, pokazując, jak istotne jest dostosowanie przestrzeni publicznych do ich potrzeb oraz możliwości. Symulacja uświadamia również, jak nawet drobne zmiany w otoczeniu,

takie jak odpowiednie oznakowanie, ergonomiczne rozmieszczenie przedmiotów czy eliminacja barier architektonicznych, mogą znacząco poprawić komfort życia tych osób.

Podczas zajęć z projektowania uniwersalnego są wykorzystywane nie tylko powyżej opisane stanowiska z oprogramowaniem symulacyjnym, ale również dwa wózki inwalidzkie. Jeden z nich jest wózkiem elektrycznym, natomiast drugi standardowym. Dostępne są dwa (rys. 11) modele: manualny wózek inwalidzki Breezy Unix oraz elektryczny wózek inwalidzki AirWheel H3PC. Ich wykorzystanie pozwala studentom na praktyczne zapoznanie się z wyzwaniami, jakie napotykają osoby z ograniczoną sprawnością ruchową, także bez dodatkowej warstwy symulacji.

Rysunek 11. Wózki inwalidzkie wykorzystywane podczas zajęć o tematyce projektowania uniwersalnego, od lewej – wózek inwalidzki manualny i elektryczny wózek inwalidzki
Źródło: opracowanie własne.

Poruszając się na obu typach wózków, uczestnicy mogą doświadczyć różnic w ich użytkowaniu. Wózek manualny wymaga od użytkownika większej siły fizycznej oraz precyzji w manewrowaniu, co pozwala lepiej zrozumieć, jak wymagające mogą być codzienne czynności, takie jak poruszanie się po mieście, pokonywanie przeszkód architektonicznych czy korzystanie z przestrzeni publicznej. Z kolei wózek elektryczny oferuje większą autonomię, umożliwiając samodzielne przemieszczanie się bez konieczności użycia siły fizycznej, co jest szczególnie przydatne w przypadku występowania innych chorób współistniejących, wpływających na sprawność ruchową górnych partii ciała. Jednak jego obsługa wiąże się z innymi wyzwaniami, takimi jak opanowanie systemu sterowania, konieczność planowania trasy z uwzględnieniem dostępności podjazdów czy uzależnienie od poziomu naładowania baterii.

Każde z tych rozwiązań ma swoje zalety i ograniczenia, a ich praktyczne wykorzystanie umożliwia studentom lepsze zrozumienie realiów funkcjonowania osób poruszających się na wózkach inwalidzkich. Dzięki temu mogą oni dostrzec, jak istotne jest projektowanie przestrzeni dostosowanych do różnych potrzeb użytkowników oraz minimalizowanie barier architektonicznych i użytkowych.

PODSUMOWANIE

Koncepcja projektowania uniwersalnego odegrała ważną rolę w kształtowaniu pojęcia funkcjonalności i dostępności środowiska zbudowanego dla wszystkich użytkowników oraz przynosi korzyść wszystkim członkom społeczeństwa. Przyczynia się do promowania równego oraz sprawiedliwego dla wszystkich dostępu do dóbr i usług, z uwzględnieniem potrzeb tych osób, których funkcjonowanie jest w pewnym aspekcie ograniczone. Dzięki temu każdy odbiorca będzie mógł korzystać z produktów, usług i przestrzeni bez potrzeby ich dodatkowej adaptacji lub specjalnego przeprojektowywania.

Wnioski płynące z powyższej analizy są następujące:

1. Projektowanie uniwersalne i dostępność odgrywają kluczową rolę i są wyzwaniem, które stoją przed zrównoważonym rozwoju społeczno-gospodarczym.
2. Jednym z podstawowych wyzwań zrównoważonego rozwoju jest przygotowanie kadry ekspertów w zakresie umiejętności praktycznego stosowania zasad projektowania uniwersalnego.
3. Projektowanie uniwersalne zostało bardzo szeroko opisane w aktach prawnych i musi być wdrażane na każdym szczeblu i we wszystkich dziedzinach.
4. Dzięki modyfikacji programów kształcenia, zgodnie z zasadami projektowania uniwersalnego, uczelnie zwiększą dostępność, jakość i efektywność kształcenia.
5. Zwiększyła się jakość i zakres świadczonego wsparcia dla studentów. Do stałej oferty Uczelni zostały wprowadzone zmodyfikowane programy kształcenia, którego celem jest umożliwienie studentom poznania potrzeb osób niepełnosprawnych oraz praktycznego zastosowania zasad projektowania uniwersalnego produktów i usług.
6. Podczas zajęć student identyfikuje bariery, jakie ograniczają przestrzeń i obiekty budowlane w stosunku do potrzeb osób o zróżnicowanej sprawności poprzez zastosowanie symulatora odczuć starczych czy symulatora wad wzroku i słuchu.
7. Studenci charakteryzują zasady projektowania uniwersalnego w odniesieniu do scenariuszy symulacji, w których biorą udział np. poprzez jazdę wózkiem inwalidzkim (z napędem elektrycznym lub manualnym). W ten sposób dokonują analizy i definiują podstawowe bariery, jakie ograniczają przestrzeń, obiekty budowlane w stosunku do potrzeb osób o zróżnicowanej sprawności.
8. Podczas zajęć jest także przestrzeń na krytyczną ocenę otaczającej przestrzeni, dzięki czemu studenci weryfikują stan posiadanej wiedzy oraz przeformułowują swoje stanowiska i sądy.
9. Udział w zajęciach z projektowania uniwersalnego to także przestrzeń do wypełniania zobowiązania społecznego, dotyczącego w szczególności osób z ograniczeniami w mobilności i percepcji, dzięki możliwości doświadczania wpływu barier ograniczających ich aktywność.
10. Studenci mają także możliwość dzięki goglom VR przenieść się w wirtualną rzeczywistość i spróbować wykonać scenariusze, czynność dnia codziennego, takie jak: zrobienie zakupów, wypłata pieniędzy z bankomatu, pójście do banku czy poruszanie się w przestrzeni miejskiej, a także jazdę autobusem lub pójście do kina. Wszystkie te praktyczne scenariusze są wykonywane z wykorzystaniem specjali-

stycznego sprzętu i oprogramowania, symulując różnej niesprawności, np. wady wzroku, wady słuchu, poruszanie się na wózku inwalidzkim, co stanowi cenne praktyczne doświadczenie dla każdego studenta uczestniczącego w tych zajęciach.

11. Zajęcia angażują studentów, skłaniają do refleksji, większego zawodowego i społecznego zrozumienia niepełnosprawności.

LITERATURA

Patra E., Sitz J., Grablewski K., *Wpływ uwarunkowań demograficznych na zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy – wybrane aspekty*, [w:] Bukowski M., Olszewska K., Sidorkiewicz K. (red.), *Gospodarka w czasach niepewnych*, Wydawnictwo Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu, Elbląg 2024.

Knopik, T., Papuda-Dolińska B., Wiejak K., Krasowicz-Kupis G., *Projektowanie uniwersalne jako perspektywa metodyczna edukacji włączającej*, Niepełnosprawność – Dyskursy Pedagogiki Specjalnej, 42, 2021.

AKTY PRAWNE

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/882 z dn. 17 kwietnia 2019 r. w sprawie wymogów dostępności produktów i usług.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2102 z dn. 26 października 2016 r. w sprawie dostępności stron internetowych i mobilnych aplikacji organów sektora publicznego.

Europejska strategia w sprawie niepełnosprawności na lata 2010-2020: Odnowione zobowiązanie do budowania Europy bez barier COM(2010).

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, Dz. U. z 1997 r., poz. 483 z późn. zm.

Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych z dnia 13 grudnia 2006 r., ratyfikowana przez Polskę dnia 6 września 2012 roku, Dz. U. z 2012 r., poz. 1169, art. 9 KPON.

Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 15 listopada 2010 r.

Karta praw podstawowych Unii Europejskiej, Dz. Urz. UE C 326 z 26.10.2012r.

Rezolucja ResAP (2001) dotycząca wprowadzania zasad uniwersalnego projektowania do programów w nauczania wszystkich zawodów związanych z tworzeniem środowiska budowlanego, zwana Rezolucją z Tomar.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia17 grudnia 2013 roku ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006, Dz. Urz. UE L 347 z 20.12. 2013 r. z późn. zm.

Rozporządzenie Komisji (UE) nr 1300/2014 z 18 grudnia 2014 roku w sprawie technicznych specyfikacji interoperacyjności odnoszących się do dostępności systemu kolei Unii dla osób niepełnosprawnych i osób o ograniczonej możliwości poruszania się, Dz. U. z 2015 r., poz. 1777.

Rozporządzenie MNiSW z dnia 18 lipca 2019 r. w sprawie standardu kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu architekta, Dz. U. 2019 r., poz. 1359.

Rządowy program Dostępność Plus 2018-2025 z 17 lipca 2018 roku, działanie 13: Dostępność w programach kształcenia.

Traktat o Unii Europejskiej, Dz. Urz. UE C 202 z 07.06.2016.

Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dz. Urz. UE C 202 z 07.06.2016.

Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020 (SRKL) przyjęta przez Radę Ministrów, Uchwała nr 104 Rady Ministrów z dnia 18 czerwca 2013 r.

Standard dostępności WCAG 2.1 (Web Content Accessibility Guidelines).

Uchwała Zgromadzenia Ogólnego Organizacji Narodów Zjednoczonych z dnia 25 grudnia 1993 r. Rezolucja 48/96: Standardowe zasady wyrównywania szans osób niepełnosprawnych, Dz. U. 2012 r., poz. 1169.

Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r. – Karta Praw Osób Niepełnosprawnych, M.P. z 1997 r., nr 50, poz. 475.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz. U. z 2019 r., nr 1172 z późn. zm.

Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz. U. z 2004 r., nr 64, poz. 593 z późn. zm.

Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikacji, Dz. U. z 2017 r., poz. 182.

Ustawa o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych z dnia 4 kwietnia 2019 r., Dz. U. z 2019 r., poz. 848.

Ustawa o rewitalizacji, Dz. U. z 2015 r., poz. 1777.

Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, Dz. U. z 2019 r., poz. 1696.

ZASOBY INTERNETOWE

https://design.ncsu.edu/wp-content/uploads/2022/11/principles-of-universal-design.pdf [data dostępu: 25.02.2025].

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L088 [data dostępu: 25.02.2025].

https://medpr.imp.lodz.pl/Enhancing-empathy-through-virtual-reality-developing-a-universal-design-training,169839,0,2.html [data dostępu: 25.02.2025].

https://ans-elblag.pl/projekt-zawodowe-zrozumienie-niepelnosprawnosci.html [data dostępu: 25.02.2025].

NOTA O AUTORACH

dr Krzysztof Grablewski, EMBA – doktor nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse, EMBA, ekonomista, administratywista, adiunkt w Instytucie Ekonomicznym Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu, koordynator ds. Akademickiego Biura Karier, project menager, doradca zawodowy, specjalista ds. monitoringu i aktywizacji społeczno-zawodowej osób z niepełnosprawnościami, certyfikowany coach, specjalista z zakresu zarządzania projektami, funkcjonowania organizacji pozarządowych, rozwoju osobistego, trener, ekspert zatrudnienia wspomaganego, CSR, ESG, psychotraumatolog.

mgr inż. Patryk Redziński, magister inżynier / informatyka / specjalność zastosowaniach technologii informacyjnych / 2023

Dziedzina: nauki inżynieryjno-techniczne; dyscyplina: informatyka techniczna i telekomunikacyjna.

mgr inż. Maciej Sieradzki, magister inżynier / informatyka / specjalność zastosowaniach technologii informacyjnych / 2023

Dziedzina: nauki inżynieryjno-techniczne; dyscyplina: informatyka techniczna i telekomunikacyjna.

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

TOMASZ KOROL
Doktor habilitowany inżynier, profesor uczelni
Instytut Ekonomiczny
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu

WYKORZYSTANIE DRZEW DECYZYJNYCH W PROGNOZOWANIU RYZYKA NIEWYPŁACALNOŚCI GOSPODARSTW DOMOWYCH

Słowa kluczowe:
kryzys finansowy, konsumenci, prognozowanie, upadłość konsumencka

STRESZCZENIE

W artykule zbadano skuteczność drzew decyzyjnych w prognozowaniu ryzyka niewypłacalności gospodarstw domowych. Celem przedstawionego badania było opracowanie modelu prognozowania upadłości konsumenckiej przy zastosowaniu algorytmu drzewa klasyfikacyjnego (C&RT) oraz losowych lasów (RF). Ponadto w niniejszym artykule zaproponowano autorskie wskaźniki, które łączą w sobie zarówno informacje finansowe, jak i demograficzne gospodarstw domowych. Aby zrealizować ten cel, opracowano cztery modele prognostyczne dla gospodarstw domowych z Europy Środkowej. Przeprowadzone badania pozwoliły odpowiedzieć na pytanie, czy drzewa decyzyjne są skuteczną metodą prognozowania tego stosunkowo nowego zjawiska w ekonomii oraz czy implementacja skonstruowanych wskaźników może zwiększyć skuteczność modelu prognostycznego. Warto zaznaczyć, że badanie to jest jedną z pierwszych na świecie prób opracowania modeli prognostycznych opartych na wskaźnikach skonstruowanych z kombinacji dwóch różnych typów zmiennych – jednej finansowej i jednej demograficznej. Wyniki badania potwierdzają wysoką użyteczność zaproponowanego innowacyjnego podejścia do prognozowania ryzyka niewypłacalności gospodarstw domowych z uwzględnieniem szerokiego spektrum zmiennych diagnostycznych.

Keywords: financial crisis, consumers, forecasting, consumer insolvency

ABSTRACT

The use of decision trees in forecasting household default risk

The paper investigates the effectiveness of decision trees in forecasting household insolvency risk. The purpose of the study presented was to develop a model for forecasting consumer insolvency using the classification tree algorithm (C&RT) and random forests (RF). In addition, this paper proposes ratios that combine both financial and household demographic information. To achieve this goal, four forecasting models were developed for Central European households. The research was conducted to answer the question of whether decision trees are an effective method for forecasting this relatively new phenomenon in economics, and whether the implementation of the constructed indicators can increase the effectiveness of the forecasting model. It is worth noting that this study is one of the first attempts in the world to develop forecasting models based on indicators constructed from a combination of two different types of variables – one financial and one demographic. The results of the study confirm the high utility of the proposed innovative approach to forecasting household insolvency risk taking into account a wide range of diagnostic variables.

WSTĘP

Żaden inny kryzys nie zyskał większego rozgłosu w ciągu ostatnich czterech dekad niż kryzys związany z pandemią COVID-19. Wynikało to z jego biologicznego charakteru i szerokiego zasięgu, dotykającego jednocześnie cały świat. Gospodarstwo domowe, będące podstawową jednostką gospodarczą, zostało najbardziej dotknięte tym kryzysem, często bez wsparcia rządowego, na które mogły liczyć przedsiębiorstwa. Konsumenci opierają swoje finanse na dwóch głównych rodzajach zasobów w ciągu swojego życia, tj. na bogactwie materialnym (np. zgromadzonych aktywach) i na kapitale ludzkim w postaci własnej pracy[1]. Wszelkie kryzysy gospodarcze, w tym wspomniany pandemiczny, nie tylko zmniejsza bogactwo gospodarstw domowych, ale także zmniejsza potencjał rynku pracy. Oba czynniki bezpośrednio wpływają na sytuację finansową gospodarstw domowych i zwiększają ich zapotrzebowanie na kredyty. W literaturze przedmiotu można wskazać wiele badań udowadniających zwiększoną podatność gospodarstw domowych na ryzyko upadłości z powodu wzrostu zadłużenia[2].

Mimo że zadłużenie jest jednym z istotniejszych czynników niewypłacalności gospodarstw domowych, to jednak zagrożenie upadłością może być również spowodowane czynnikami innymi niż wspomniane zadłużenie, takimi jak: niskie dochody, nieodpowiedzialne zachowania konsumpcyjne, które mogą być spowodowane niedostateczną

[1] Collins J.M., Urban C., *Measuring financial well-being over the lifecourse*, The European Journal of Finance, 26, 2020, s. 341-359.

[2] Na przykład: Bakkeli N.Z., *Health and economic scarcity: Measuring scarcity through consumption, income and home ownership indicators in Norway*, SSM – Population Health, 11, 2020, s. 1-13; Barba A., Pivetti M., *Rising household debt: its causes and macroeconomic implications – a long-period analysis*, Cambridge Journal of Economics, 33(1), 2009, s. 113-137; French D., Vigne S., *The causes and consequences of household financial strain: A systematic review*, International Review of Financial Analysis, 62, 2019, s. 150-156.

wiedzą finansową lub krótkowzrocznością, oraz czynniki demograficzne (np. wykształcenie, stan cywilny, liczba dzieci)[3]. Dlatego autor niniejszego artykułu w swoim badaniu wykorzystał szeroki zakres nie tylko czynników finansowych, ale również demograficznych i behawioralnych.

Większość badań poświęconych prognozowaniu sytuacji finansowej gospodarstw domowych opiera się na tradycyjnych metodach scoringu kredytowego, które pomagają bankom w podejmowaniu decyzji o udzieleniu lub odmowie kredytu wnioskującym konsumentom[4]. W tego typu badaniach wykorzystuje się głównie następujące determinanty: wiek, poziom wykształcenia, płeć, poziom dochodów, wartość kredytu hipotecznego, okresu kredytu hipotecznego, stan cywilny, liczba osób na utrzymaniu, status zatrudnienia, wydatki na karty kredytowe, liczba kredytów[5]. Innymi słowy, istniejące modele prognostyczne dostępne w literaturze zawierają jedynie pojedyncze informacje finansowe i demograficzne. Modele te nie zawierają żadnych skonstruowanych wskaźników, w przeciwieństwie do analizy finansowej przedsiębiorstw, w których wskaźniki finansowe są wykorzystywane do oceny rentowności, płynności, wydajności i wypłacalności firmy. Co więcej, w literaturze przedmiotu nie podjęto prób weryfikacji możliwości i użyteczności tworzenia takich wskaźników opartych jednocześnie na danych finansowych i demograficznych, które mogłyby zostać zaimplementowane w modelach scoringowych dla gospodarstw domowych. Powstaje zatem naukowe pytanie, czy implementacja skonstruowanych wskaźników może zwiększyć skuteczność modelu prognostycznego.

Dlatego celem niniejszego artykułu jest weryfikacja użyteczności zaproponowanych przez autora wskaźników charakteryzujących gospodarstwa domowe, które zostały skonstruowane przy użyciu kombinacji danych demograficznych i finansowych. Autor wykorzystał dwa podejścia badawcze w celu oceny możliwości wykorzystania danych finansowych i demograficznych jako zmiennych wejściowych do modeli. Podejścia te charakteryzują się różnymi stanami zmiennych wejściowych. I tak:

- pierwsze podejście (R1) wykorzystuje zmienne w pojedynczych postaciach; tj. bezwzględne wartości informacji finansowych i demograficznych, takich jak miesięczny dochód, poziom wykształcenia, wiek;
- drugie podejście (R2) weryfikuje możliwość wykorzystania wartości nowo utworzonych typów wskaźników, które łączą informacje finansowe i demograficzne w dwanaście wskaźników, w prognozowaniu upadłości gospodarstw domowych.

Drugim celem badań jest weryfikacja skuteczności dwóch różnych metod prognozowania, tj.: drzewa decyzyjnego (C&RT) oraz losowych lasów (RF).

[3] Anderloni L., Bacchiocchi E., Vandone D., *Household financial vulnerability: an empirical analysis*, Research in Economics, 66, 2012, s. 284-296.

[4] Lyn C.T., *A survey of credit and behavioural scoring: forecasting financial risk of lending to consumers*, International Journal of Forecasting, 16, 2000, s. 149-172.

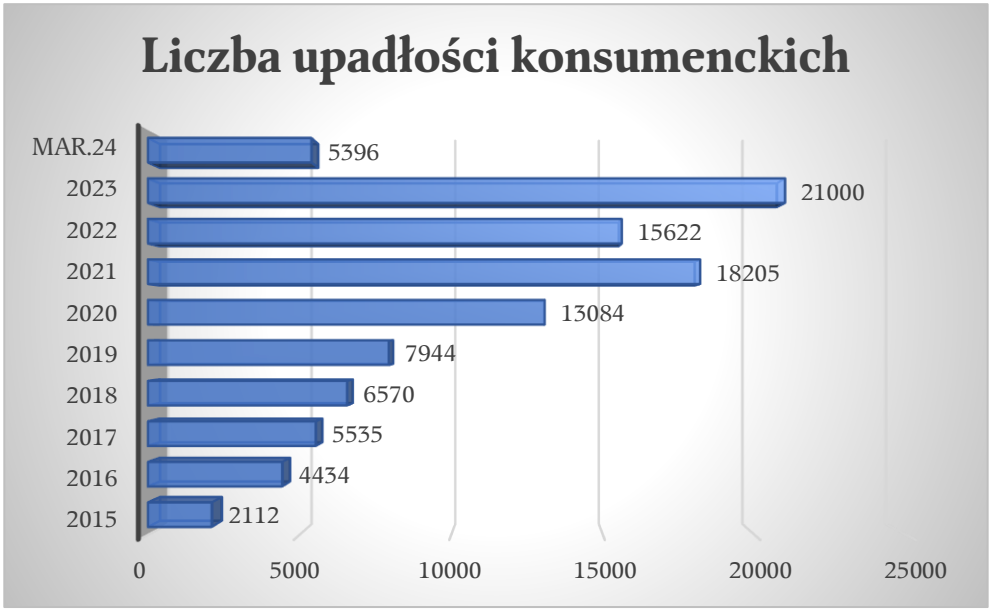
[5] Na przykład: Aristei D., Gallo M., *The determinants of households' repayment difficulties on mortgage loans: evidence from Italian microdata*, International Journal of Consumer Studies, 40, 2016, s. 453-465; Guiso L., Sapienza P., Zingales L., *The determinants of attitudes towards strategic default on mortgages*, Journal of Finance 68, 2013, s. 1473-1515.

1. ZJAWISKO UPADŁOŚCI KONSUMENTÓW W POLSCE

Podobnie jak zagadnienie upadłości przedsiębiorstw, które jako ważne zjawisko zarówno z punktu widzenia teorii ekonomii, jak i praktyki gospodarczej pojawiło się w Polsce powojennej praktycznie dopiero po roku 1989 (w następstwie wprowadzenia ustawy o działalności gospodarczej oraz restrykcyjnej polityki pieniężnej Balcerowicza), tak i zagadnienie upadłości konsumenckiej pojawiło się w naszym kraju dopiero w roku 2009.

O ile w trakcie pierwszych lat zjawisko to było w Polsce marginalne (ze względu na trudne wymogi prawne), to już lata 2015-2016, w wyniku liberalizacji przepisów dotyczących upadłości konsumenckiej w grudniu 2014 roku, potwierdziły olbrzymie znaczenie tego nowego, ale jednocześnie trwałego zjawiska ekonomicznego w Polsce.

Dane z lat 2015-2016 (rys. 1) pokazują, że zjawisko to bardzo szybko nabierało znaczenia w gospodarce. Już w tych dwóch pierwszych latach po liberalizacji przepisów prawa, liczba upadłości podwoiła się (wzrost z 2112 przypadków w 2015 roku do 4434 w następnym roku). W kolejnych latach następował dalszy dynamiczny wzrost liczby ogłaszanych upadłości w Polsce. Szczyt intensywności tego zjawiska wystąpił w 2023 roku, kiedy po raz pierwszy liczba upadłości konsumentów przekroczyła 20 000 przypadków. Co więcej, tylko w pierwszym kwartale 2024 roku ogłoszono już blisko 5400 upadłości. Pozwala to sądzić, że w kolejnych latach będziemy wciąż obserwowali dynamiczny wzrost liczby upadłości konsumenckich. Pozytywne doświadczenia związane z oddłużaniem tych, którzy już przez ten proces przeszli będą zachęcać do tego kroku kolejnych konsumentów. Od 1 stycznia 2015 r., gdy zmieniono przepisy ułatwiające upadłość konsumencką do końca marca 2024 r. łącznie ogłosiło ją 99 902 osób.



Rysunek 1. Liczba upadłości gospodarstw domowych w Polsce w latach 2015-2024
Źródło: opracowanie własne na podstawie https://www.coig.com.pl/2024-upadlosc-konsumencka_marzec.php [data dostęp: 4.12.2024].

Ze względu na to, że jest to nowe zjawisko w Polsce, w literaturze wciąż brakuje rozważań nt. prognozowania ryzyka upadłości konsumenckiej. Co więcej, finanse osobiste gospodarstw domowych to nauka poświęcona głównie zamożności, poziomowi i wzorcom konsumpcji oraz decyzjom dotyczącym zadłużenia[6]. W związku z tym większość badań poświęcona jest prognozowaniu ryzyka upadłości przedsiębiorstw, a nie gospodarstw domowych. Dodatkowo ta nieliczna literatura poświęcona upadłości konsumenckiej w literaturze światowej w większości przypadków dotyczy analiz statystycznych dotyczących identyfikacji czynników wpływających na ryzyko niewypłacalności gospodarstw domowych[7] lub wpływu wydarzeń makroekonomicznych na skalę upadłości w kraju[8], a nie prognozowania poziomu ryzyka niewypłacalności dla poszczególnych osób fizycznych.

2. ZAŁOŻENIA DO BADAŃ

W badaniu wykorzystano dwie próby badawcze. Pierwszą z nich była próba ucząca, obejmująca 100 niewypłacalnych i 100 wypłacalnych konsumentów. Próba ucząca została wykorzystana do oszacowania modeli prognostycznych (modele zostały nauczone na danej próbie konsumentów rozpoznawania wypłacalnych i niewypłacalnych gospodarstw domowych). Drugą próbą była próba testowa, składająca się z 500 wypłacalnych i 500 niewypłacalnych konsumentów. Próba testowa posłużyła do sprawdzenia skuteczności stworzonych modeli na danych nieznanym modelom. Takie podejście badawcze pozwala na testowanie modeli w sytuacji bardzo zbliżonej do rzeczywistej, w której analitycy, np. w banku, nie wiedzą, czy dany konsument będzie w przyszłości wypłacalny czy niewypłacalny. Obie próby zawierały informacje o gospodarstwach domowych, które zaciągnęły kredyty konsumpcyjne w Polsce, a informacje dla obu zostały zebrane w latach 2015-2019. Wybór tego okresu pozwala uniknąć wpływu nagłego, nieprzewidywalnego zdarzenia, takiego jak pandemia COVID-19. Co ważne, w obu próbach występuje zbilansowana liczba gospodarstw domowych wypłacalnych i niewypłacalnych. Takie badawcze podejście zapewnia wiarygodność przeprowadzonego badania, ponieważ wszystkie modele są testowane na równej liczbie przypadków wypłacalności i niewypłacalności gospodarstw domowych.

Aby zrealizować cel badania, zastosowano dwa różne podejścia badawcze do opracowania modeli prognostycznych różniące się rodzajem zastosowanych zmiennych. W pierwszym wariancie (R1) zastosowano zmienne wejściowe zawierające pojedyncze informacje demograficzne i finansowe o analizowanych konsumentach. W drugim wariancie, wykorzystując kombinację danych demograficznych i finansowych, zastosowano opracowane nowe typy wskaźników finansowych dla badanych gospodarstw domowych. Wszystkie zastosowane zmienne wejściowe przedstawiono w tabeli 1. Ponadto pięć z jedenastu

[6] Gomez F., Haliassos M., Ramadorai T., *Household Finance*, Journal of Economic Literature, 59(3), 2021, s. 919-1000.
[7] Bauchet J., Evans D., P*ersonal Bankruptcy Determinants Among U.S. Households During the Peak of the Great Recession*, Journal of Family and Economic Issues, 40, 2019, s. 577-591.
[8] Ari A., Chen S., Ratnovski L., *The dynamics of non-performing loans during banking crises: A new database with post-COVID-19 implications*, Journal of Banking and Finance, 133, 2021, s. 106-140.

zmiennych w podejściu badawczym R1 zostało skwantyfikowanych (tab. 2). Taka kwantyfikacja pozwala wykorzystać informacje demograficzne w analizie wskaźnikowej (podejście R2).

Tabela 1. Zmienne wejściowe do modeli prognozowania ryzyka niewypłacalności

Podejście badawcze	Zmienne wejściowe	Opis zmiennej
Wariant R1	V1= wiek	Zmienna grupująca
	V2 = wykształcenie	Zmienna grupująca
	V3 = roczny dochód	Zmienna ciągła
	V4 = miesięczny dochód	Zmienna ciągła
	V5 = wartość posiadanych aktywów	Zmienna ciągła
	V6 = wartość zaciągniętych kredytów i pożyczek	Zmienna ciągła
	V7 = obciążenie kart kredytowych	Zmienna ciągła
	V8 = miesięczne odsetki od kredytów i pożyczek	Zmienna ciągła
	V9 = liczba osób na utrzymaniu	Zmienna grupująca
	V10 = stan cywilny	Zmienna grupująca
	V11= staż pracy	Zmienna grupująca
Wariant R2	X1=roczny dochód (V3) / wartość posiadanych aktywów (V5)	Reprezentuje udział rocznego dochodu w wartości całkowitych aktywów posiadanych przez konsumenta. Im wyższa wartość, tym silniejsza jest pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X2 = roczny dochód (V3) / wartość zaciągniętych zobowiązań (V6)	Reprezentuje relację rocznej pensji konsumenta do wartości całkowitych kredytów. Innymi słowy, może być używany do oceny, ile lat zajmie spłata wszystkich kredytów. Im wyższa wartość, tym silniejsza jest pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X3 = miesięczne odsetki od zobowiązań (V8) / miesięczny dochód (V4)	Przedstawia informacje o obciążeniu miesięcznego wynagrodzenia płatnościami odsetek od kredytów. Im niższa wartość, tym silniejsza jest pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X4 = obciążenie kart kredytowych (V7) / wartość zobowiązań (V6)	Reprezentuje udział kart kredytowych w wartości całkowitych kredytów zaciągniętych przez konsumenta. Im wyższa wartość, tym słabsza jest pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X5 = wartość posiadanych aktywów(V5)– wartość zobowiązań (V6)) / wartość zobowiązań (V6)	Pokazuje relację wartości netto aktywów ogółem do wartości kredytów ogółem zaciągniętych przez konsumenta. Im wyższa wartość, tym silniejsza jest pozycja finansowa analizowanego konsumenta.

	X6 = wartość posiadanych aktywów (V5) / wartość zobowiązań (V6)	Pokazuje, ile razy większe są całkowite aktywa posiadane przez konsumenta w stosunku do wartości wszystkich kredytów zaciągniętych przez niego/nią. Im wyższa wartość, tym silniejsza jest pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X7 = miesięczny dochód (V4) / obciążenie kart kredytowych (V7)	Pokazuje, ile razy większa jest miesięczna pensja w porównaniu do zadłużenia na karcie kredytowej. Im wyższa wartość, tym silniejsza jest pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X8 = wykształcenie (V2) / wiek (V1)	Im wyższa wartość tej relacji, tym silniejsza pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X9 = wykształcenie (V2) / liczba osób na utrzymaniu (V9)	Im wyższa wartość tej relacji, tym silniejsza pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X10 = stan cywilny (V10) / staż pracy (V11)	Im wyższa wartość tej relacji, tym silniejsza pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X11 = wykształcenie (V2) / (wartość zobowiązań (V6) / roczny dochód (V3))	Reprezentuje zdolność konsumenta do spłaty kredytów, biorąc pod uwagę roczne wynagrodzenie i poziom wykształcenia konsumenta. Im wyższa wartość tej relacji, tym silniejsza jest pozycja finansowa analizowanego konsumenta.
	X12 = wiek (V1) / (wartość zobowiązań (V6) / roczny dochód (V3))	Reprezentuje zdolność konsumenta do spłaty kredytów, biorąc pod uwagę roczne wynagrodzenie i wiek konsumenta. Im wyższa wartość tej relacji, tym silniejsza jest pozycja finansowa analizowanego konsumenta.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Kwantyfikacja wybranych zmiennych demograficznych

Zmienna	Kwantyfikacja zmiennej
V1 – wiek	1 – od 27 do 50 lat 2 – od 51 do 60 lat 3 – mniej niż 26 lat lub więcej niż 60 lat
V2 – wykształcenie	1 – wykształcenie podstawowe 2 – wysoko wykwalifikowany pracownik 3 – licencjat 4 – magister lub doktor
V9 – liczba osób na utrzymaniu	1 – od 0 do 2 osób 2 – od 3 do 4 osób 3 – więcej 4 osoby
V10 – stan cywilny	1 – żonaty/zamężna 2 – kawaler/panna, wdowiec
V11 – staż pracy	1 – do 5 lat doświadczenia 2 – od 6 do 10 lat doświadczenia 3 – więcej niż 11 lat doświadczenia

Źródło: opracowanie własne.

Autor wykorzystał dwie metody do oszacowania modeli prognostycznych – metodę drzewa decyzyjnego (C&RT) oraz metodę losowych lasów (RF). Każdy model został opracowany przy wykorzystaniu obu wyżej wymienionych wariantów zastosowania zmiennych wejściowych. Łącznie oszacowano cztery modele.

Skuteczność opracowanych modeli prognozowania niewypłacalności konsumentów została oceniona za pomocą trzech formuł, które są szeroko stosowane w literaturze dotyczącej prognozowania niewypłacalności[9]:

- ogólna skuteczność modelu – $S = \{1 - [(D1 + D2) / (BR + NBR)]\} \times 100\%$;
- błąd typu I – $E1 = D1 / BR - 100\%$;
- błąd typu II – $E2 = D2 / NBR - 100\%$;

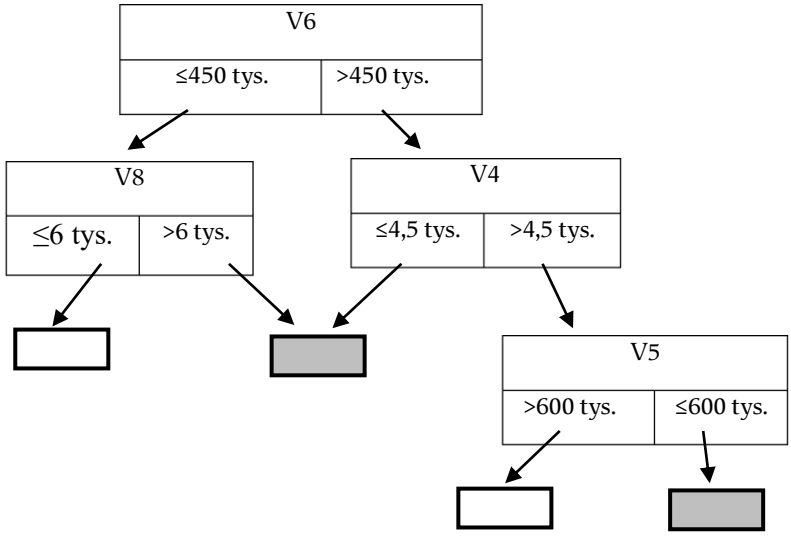
gdzie D1 to liczba niewypłacalnych osób fizycznych prognozowanych przez model jako konsumenci bez ryzyka niewypłacalności; D2 to liczba gospodarstw domowych niebędących niewypłacalnymi zaklasyfikowanych przez model jako osoby zagrożone niewypłacalnością; BR to liczba niewypłacalnych osób fizycznych w próbie; a NBR to liczba podmiotów wypłacalnych w próbie.

3. MODELE PROGNOZOWANIA RYZYKA NIEWYPŁACALNOŚCI KONSUMENTÓW

Pierwszą zastosowaną metodą prognozowania była metoda drzewa decyzyjnego. Drzewa decyzyjne pozwalają na przedstawienie reguł wynikających z zebranych danych za pomocą hierarchicznych, sekwencyjnych struktur. Reguły te w sposób rekurencyjny umożliwiają podział wielowymiarowej przestrzeni cech na podzbiory jednorodne lub prawie jednorodne pod względem jednej cechy. Jedną z najpopularniejszych i najskuteczniejszych metod budowy drzew decyzyjnych jest algorytm C&RT. Cechą charakterystyczną tego algorytmu jest przeszukiwanie domeny wszystkich możliwych podziałów i dzielenie jej na dwa rozłączne i komplementarne podzbiory. Metoda ta polega na podejmowaniu decyzji o każdym podziale danego zbioru na podzbiory, co skutkuje utworzeniem węzła, lub decyzji o braku podziału i zaklasyfikowaniu danych do jednej klasy, tworząc w ten sposób tzw. liść. Proces ten jest powtarzany rekurencyjnie aż do momentu, w którym nie można już dokonać kolejnych podziałów, czyli utworzyć kolejnego węzła, a tym samym każda gałąź kończy się liściem. Decyzja o utworzeniu liścia, czyli uznaniu, że zbiór jest wystarczająco jednorodny ze względu na zmienną objaśnianą (koniec podziałów), lub węzła, czyli kontynuacji podziałów determinuje rozmiar drzewa decyzyjnego.

Na rysunku 2 przedstawiono oszacowany model drzewa decyzyjnego przy zastosowaniu zmiennych wejściowych z wariantu R1, a na rysunku 3 schemat modelu przy wykorzystaniu zmiennych z podejścia badawczego R2.

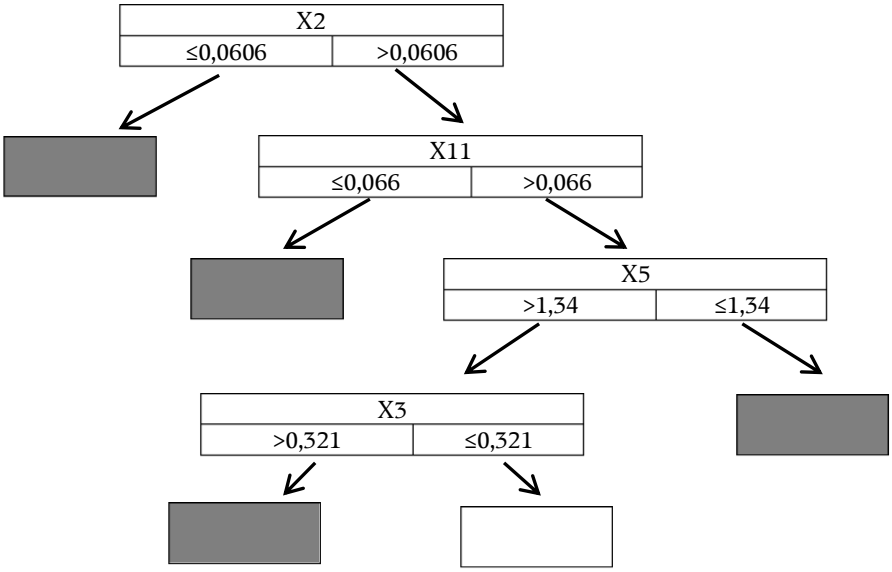
[9] Korol T., *Long-term risk class migrations of non-bankrupt and bankrupt enterprises*, Journal of Business Economics and Management, 23(3), 2020, s. 783-804.



Legenda: szare pole oznacza konsumentów zagrożonych niewypłacalnością; białe pole – konsumentów w dobrej kondycji finansowej, tj. w pełni wypłacalnych.

Rysunek 2. Schemat modelu drzewa decyzyjnego (C&RT) dla gospodarstw domowych – podejście badawcze R1

Źródło: na podstawie badań własnych.



Legenda: szare pole oznacza konsumentów zagrożonych niewypłacalnością; białe pole – konsumentów w dobrej kondycji finansowej, tj. w pełni wypłacalnych.

Rysunek 3. Schemat modelu drzewa decyzyjnego (C&RT) dla gospodarstw domowych – podejście badawcze R2

Źródło: na podstawie badań własnych.

Kolejnymi dwoma opracowanymi modelami były modele losowych lasów, które oparte są na działaniu wielu drzew decyzyjnych. Jak dowodzą liczne przeprowadzone badania, ten sposób klasyfikacji pozwala na znaczną redukcję błędu prognozy w porównaniu z pojedynczym drzewem klasyfikacyjnym. Autor założył wykorzystanie w metodzie losowych lasów 100 drzew decyzyjnych oraz 4 predyktorów. Następujące 4 zmienne objaśniające charakteryzowały się największą istotnością w prognozowaniu niewypłacalności konsumentów:

- w podejściu badawczym R1 – V1, V3, V5 oraz V6;
- w podejściu badawczym R2 – X3, X5, X11 oraz X12.

W poniższej tabeli przedstawiono uzyskane wyniki skuteczności oszacowanych modeli prognozowania ryzyka niewypłacalności gospodarstw domowych. Z otrzymanych wyników widać, że zastosowanie wskaźników finansowo-demograficznych zdecydowanie wpływa na zwiększenie skuteczności modelu. Zarówno model drzewa decyzyjnego, jak i model losowych lasów odznaczał się 86,3% oraz 86,9% skutecznością. Podczas gdy zastosowanie tradycyjnych mierników w postaci pojedynczych zmiennych finansowych i demograficznych umożliwiło utworzenie modeli o skuteczności 66,3% w przypadku C&RT oraz skuteczności modelu RF na poziomie 66,7%.

Tabela 3. Skuteczność oszacowanych modeli prognozowania niewypłacalności konsumentów – próba testowa

Model		Wariant zastosowanych zmiennych wejściowych	
		R1	R2
Drzewo decyzyjne	E1	38,4% (192)	15,0% (75)
	E2	29,0% (145)	12,4% (62)
	S	**66,3%**	**86,3%**
Losowe lasy	E1	37,8% (189)	13,8% (69)
	E2	28,8% (144)	12,4% (62)
	S	**66,7%**	**86,9%**

Legenda: wartości w nawiasach oznaczają liczbę błędnie zaklasyfikowanych przypadków.

Źródło: na podstawie badań własnych.

Warto również zauważyć, że w obu zastosowanych wariantach zmiennych wejściowych do modeli, metoda losowych lasów charakteryzuje się nieznacznie lepszymi zdolnościami predykcji tego ryzyka niż metoda drzewa decyzyjnego. W przypadku wariantu R1, model RF uzyskał 0,4 punktu procentowego wyższą skuteczność, a w podejściu badawczym R2 o 0,6 punktu procentowego.

Ponadto wszystkie cztery modele wygenerowały większe błędy I typu (E1) od błędów II typu (E2). Jest to niestety wada tych modeli. Takie błędy wskazują, ilu niewypłacalnych konsumentów zostało zaklasyfikowanych przez modele jako konsumenci niebędący w stanie zagrożenia niewypłacalnością. Błędy typu I, z oczywistych względów finansowych, są znacznie bardziej niebezpieczne niż błędy typu II. Mimo tego należy podkreślić, że otrzymane wyniki na poziomie 86% ogólnej skuteczności są wynikami ponadprzeciętnie korzystne.

WNIOSKI

Wczesna identyfikacja ryzyka niewypłacalności konsumentów może zmniejszyć liczbę bankructw w gospodarce. Z takich modeli prognostycznych mogą korzystać zarówno konsumenci, jak i banki. Wraz z popularyzacją skutecznych metod prognostycznych może wzrosnąć świadomość konsumentów, a w bankach takie modele mogą być wykorzystywane jako narzędzia wspierające proces decyzyjny.

Przedstawione badanie empiryczne pokazuje, że zaproponowane podejście badawcze, mające na celu wykorzystanie zestawu wskaźników demograficzno-finansowych, daje nam znacznie szersze spektrum możliwości oceny ryzyka niewypłacalności konsumentów. Pojedyncza zmienna demograficzna (np. wiek) lub zmienna finansowa (np. roczny dochód) sama w sobie nie wspiera znacząco modelu prognostycznego, ale połączenie tych dwóch informacji w jeden wskaźnik finansowy zwiększa nie tylko skuteczność modelu, ale również ich wszechstronność. Po pierwsze, przedstawione modele wykorzystują wartości względne, dzięki czemu można je wykorzystać w różnych krajach i regionach z różnymi walutami i poziomem zamożności gospodarstw domowych (np. z różnymi wartościami średniego dochodu i zaciągniętych kredytów). Po drugie, modele te składają się ze wskaźników, które zawierają relację obciążenia finansowego do możliwości spłaty tego obciążenia (np. wysoki poziom zaciągniętych kredytów w porównaniu do dobrze wykształconego konsumenta vs. słabo wykształconego). Wszystkie te czynniki ujęte w zaproponowanych wskaźnikach finansowych, bezpośrednio i pośrednio wpływają na poziom ryzyka niewypłacalności gospodarstwa domowego.

Dlatego autor ma nadzieję, że przeprowadzone badania wytyczą nowe kierunki oceny ryzyka upadłości konsumenckiej oraz pozwolą na lepszą identyfikację tego ważnego zjawiska ekonomicznego w Polsce. Poruszone w artykule zagadnienie jest istotne z punktu widzenia zarówno teorii ekonomii, jak i praktyki gospodarczej. Stąd też autor liczy, że poruszona tematyka spotka się z zainteresowaniem nie tylko ze strony studentów i naukowców z dziedziny nauk społecznych, ale również praktyków biznesu (np. analityków kredytowych, bankowców), jak i samych konsumentów.

LITERATURA

Anderloni L., Bacchiocchi E., Vandone D., *Household financial vulnerability: an empirical analysis*, Research in Economics, 66, 2012.

Ari A., Chen S., Ratnovski L., *The dynamics of non-performing loans during banking crises: A new database with post-COVID-19 implications.* Journal of Banking and Finance, 133, 2021.

Aristei D., Gallo M., *The determinants of households' repayment difficulties on mortgage loans: evidence from Italian microdata*, International Journal of Consumer Studies, 40, 2016.

Bakkeli N.Z., *Health and economic scarcity: Measuring scarcity through consumption, income and home ownership indicators in Norway*, SSM – Population Health, 11, 2020.

Bauchet J., Evans D., *Personal Bankruptcy Determinants Among U.S. Households During the Peak of the Great Recession*, Journal of Family and Economic Issues, 40, 2019.

Barba A., Pivetti M., *Rising household debt: its causes and macroeconomic implications – a long-period analysis*, Cambridge Journal of Economics, 33(1), 2009.

Collins J.M., Urban C., *Measuring financial well-being over the lifecourse*, The European Journal of Finance, 26, 2020.

French D.,Vigne S., *The causes and consequences of household financial strain: A systematic review*, International Review of Financial Analysis, 62, 2019.

Gomez F., Haliassos M., Ramadorai T., *Household Finance*, Journal of Economic Literature, 59(3), 2021.

Guiso L., Sapienza P. Zingales L., *The determinants of attitudes towards strategic default on mortgages*, Journal of Finance, 68, 2013.

Korol T., *Long-term risk class migrations of non-bankrupt and bankrupt enterprises*, Journal of Business Economics and Management,23(3), 2020.

Lyn C.T., *A survey of credit and behavioural scoring: forecasting financial risk of lending to consumers*, International Journal of Forecasting, 16, 2000.

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

BARTOSZ KALISZ
Magister
Instytut Ekonomiczny
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-0001-9873-4448

SKUTECZNOŚĆ PRZEWIDYWANIA UPADŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA PODSTAWIE WYBRANYCH MODELI

Słowa kluczowe: bankructwo, wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna, modele predykcyjne

STRESZCZENIE

Przeprowadzone badanie przedstawia wyniki analizy skuteczności predykcyjnej modeli w aspekcie przewidywania upadłości. Tematyka ta została podjęta z uwagi na praktyczne znaczenie modeli dla gospodarki, potrzebę weryfikacji ich skuteczności a także w celu poznawczej analizy porównawczej. Oryginalność tego badania polega na aktualizacji wiedzy na temat wybranych modeli. Na potrzeby badania utworzono próbę przedsiębiorstw składającą się z 20 bankrutów i 20 niebankrutów. Następnie przeprowadzono walidację sześciu polskich modeli wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej. Modele zostały porównane na podstawie sprawności ogólnej, sprawności I i II rodzaju oraz błędu I i II rodzaju. Analiza dotyczyła wyprzedzenia czasowego na rok, dwa i trzy lata. W podsumowaniu autor zauważył, że analizowane modele utraciły pierwotną zdolność predykcyjną.

Keywords: Bankruptcy, Multidimensional Discriminant Analysis, Prediction Models

ABSTRACT

Accuracy of Predicting Business Failure Based on Selection of Models

This study presents the results of an analysis of the predictive effectiveness of models in terms of predicting bankruptcy. The subject was selected due to the practical significance of the models for the economy, the necessity to verify their effectiveness, and the importance of cognitive comparative analysis. The originality of this study lies in updating the knowledge of the selected models. For the purpose of the study, a sample of companies was created, consisting of 20 bankrupts and 20 non-bankrupts. This was followed by a validation of six Polish multidimensional discriminant analysis models. The models were compared on the basis of overall

accuracy, bankruptcy prediction accuracy, non-bankruptcy prediction accuracy, error type I, and error type II. The analysis was compiled for one, two and three years prior to bankruptcy. In conclusion, the author noted that the analyzed models had lost their original predictive ability.

WSTĘP

Przewidywanie upadłości przedsiębiorstw jest ważnym elementem życia gospodarczego państw. Informacje o kondycji finansowej przedsiębiorstwa stanowią istotny czynnik definiujący ich funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Od prawie stu lat różni badacze próbują zmierzyć się z tym zagadnieniem, stosując rozmaite podejścia i osiągając różne efekty. Już w 1932 roku Fitzpatrick podejmował pierwsze próby analizy tego zagadnienia. Następnie badania w tym zakresie kontynuowali następujący autorzy: Smith i Winakor w 1935 roku, Merwin w 1942 roku, Jackendoff, w 1962 roku, Altman w 1968 roku, Ohlson w 1980 roku czy Taffler w roku 1983[1].

Celem przeprowadzonego badania jest analiza skuteczności predykcji wybranych modeli wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej. Niniejsza praca weryfikuje określone problemy zastosowania wybranych modeli z uwagi na ich aktualność w procesie oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstw. W tym celu obliczono błędy I i II rodzaju, sprawność I i II rodzaju oraz sprawność ogólną. Parametry te zostały zastosowane dla wyprzedzenia czasowego, odpowiednio dla jednego, dwóch i trzech lat przed ogłoszeniem upadłości.

W badaniu uczestniczyło 20 przedsiębiorstw niewykazujących stanu upadłości, tj. uznawanych tu za te znajdujące się w dobrej kondycji finansowej oraz 20 przedsiębiorstw w stanie upadłości.

W przypadku przedsiębiorstwa w dobrej kondycji finansowej to o ich sytuacji świadczył fakt, że w latach 2018-2017 nie było wobec nich prowadzonych spraw o upadłość. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw upadłych to w latach 2019-2016 ogłoszono wobec nich upadłość.

Większość przedsiębiorstw wykorzystana w niniejszym badaniu była notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W przypadku przedsiębiorstw nieupadłych proporcje kształtowały się następująco: 4 przedsiębiorstwa nie były notowane, a 16 było notowanych na GPW w Warszawie. Przedsiębiorstwa upadłe były notowane na GPW w Warszawie w 14 przypadkach, zaś w 6 przypadkach nie były notowane. Dane finansowe o przedsiębiorstwach pozyskano z serwisu informacyjnego EMIS. W tabeli 1 przedstawiono liczbę przedsiębiorstw uwzględnionych w badaniu – według Polskiej Klasyfikacji Działalności.

[1] Daskalakis N., Aggelakis N., Filos J., *Applying, updating and comparing bankruptcy forecasting models. The case of Greece*, Accounting and Management Information Systems, 21(3), 2022, s. 336.

Tabela 1. Liczba przedsiębiorstw wg PKD

PKD	nieupadłe	upadłe
C – Przetwórstwo przemysłowe	7	8
D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	0	1
F – Budownictwo	5	3
G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	4	5
J – Informacja i komunikacja	2	3
L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	1	0
M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	1	0

Na potrzeby tego artykułu wybrano 6 polskich modeli wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej. Wyselekcjonowane modele stanowią przykład powszechnie analizowanych modeli w polskiej literaturze i charakteryzują się dostosowaniem do specyfiki polskiej gospodarki. Zastosowano następujące modele: D. Hadasik ZH3, Hołdy ZH, Juszczyka ZJ, Pogodzińskiej i Sojaka ZPS, poznański (Hamrola, Czajki, Piechockiego) ZHCP oraz Prusaka P1.

Użyto następujących metod badawczych: analiza piśmiennictwa oraz analiza danych finansowych przy użyciu modeli predykcji upadłości.

Autor najpierw przybliża pojęcia związane z zagrożeniem stabilności finansowej przedsiębiorstw. Następnie omawiane jest zjawisko ryzyka w działalności gospodarczej oraz oznaki pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Kolejnym zagadnieniem jest przybliżenie tematyki związanej z predykcją upadłości i modelami wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej. Omówione zostają również zasady przeprowadzonej walidacji modeli prognostycznych. Artykuł kończy się omówieniem wyników badania oraz podsumowaniem.

1. ZAGROŻENIE STABILNOŚCI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE RYZYKA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ

Sytuacja finansowa jest pojęciem reprezentującym stan przedsiębiorstwa. Określenie to opisuje wypłacalność, rentowność oraz umiejętność powiększania majątku i kapitału przez organizację. Stan ten pozwala także na przetrwanie i rozwój oraz jest celem działania i rezultatem wcześniej zrealizowanych działań. Innym określeniem terminu sytuacji finansowej jest kondycja finansowa[2].

Altman i Hotchkiss w 2006 roku wyróżnili cztery angielskie terminy określające nieudane przedsięwzięcia biznesowe: *failure, insolvency, default* i *bankruptcy*. Pierwszy termin *failure* zdefiniowali jako sytuację, w której zwrot z zainwestowanego kapitału jest

[2] Bombiak E., *Modele dyskryminacyjne jako metoda oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, 86, 2010, s. 142-143.

znacznie niższy niż stopy zwrotu dla podobnych inwestycji z uwzględnieniem ryzyka. Drugi termin *insolvency* określili jako sytuację, w której zobowiązania przedsiębiorstwa przewyższają jego aktywa i nie ma możliwości wywiązywania się z bieżących zobowiązań (brak płynności). Trzeci termin *default* zinterpretowali jako sytuację, gdy przedsiębiorstwo nie wywiązuje się z zobowiązania (np. nie spłaca pożyczki, nie stawia się w sądzie). W ramach terminu *bankruptcy* wyróżnili dwa rodzaje tego zjawiska: pierwszy związany jest z wartością netto przedsiębiorstwa, natomiast drugi dotyczy wniosku przedsiębiorstwa złożonego do sądu a dotyczącego jego likwidacji lub programu naprawczego[3]. Natomiast Ross, Westerfield i Jaffe w 1999 wyróżnili trzy rodzaje bankructwa: pierwszy rodzaj – bankructwo prawne – podobnie jak powyżej, dotyczy sądowego ogłoszenia upadłości. Drugi rodzaj – bankructwo techniczne – również podobny do powyższego, dotyczy sytuacji niemożności spłaty przez przedsiębiorstwo kapitału i odsetek zgodnie z harmonogramem uzgodnionym w umowie. Ostatni trzeci rodzaj – bankructwo księgowe – dotyczy ujemnych aktywów netto przedsiębiorstwa wykazanych w sprawozdaniu finansowym[4]. W przypadku Prusaka różnica polega na tym, że uważa on podmiot gospodarczy za bankruta, gdy jego funkcjonowanie na rynku uzależnione jest od zewnętrznej pomocy finansowej[5]. Można spotkać się z sytuacją, gdy wyrazy bankructwo i upadłość traktowane są jako synonimy. W ujęciu ekonomicznym do bankructwa dochodzi w sytuacji braku możliwości funkcjonowania podmiotu gospodarczego bez uzupełnienia środków finansowych ze źródeł zewnętrznych. Natomiast w przypadku upadłości powyższa sytuacja jest usankcjonowana orzeczeniem sądu[6].

Bankructwo, niewypłacalność czy upadłość ściśle powiązane są z ryzykiem występującym w obrocie gospodarczym. Odpowiednie podejście do tego faktu, uwzględniające jego istnienie w planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu funkcjonowania organizacji pozwala trwać jej w przemyślany sposób.

Szybka identyfikacja występującego w otoczeniu określonego ryzyka ułatwia jego wyeliminowanie lub ograniczenie przy wykorzystaniu odpowiednich metod[7]. Najczęściej ryzyko definiowane jest jako niebezpieczeństwo niekorzystnego odchylenia od planowanej wartości[8].

Ważnym elementem uwzględnienia niepewności w zarządzaniu organizacją jest monitorowanie i wyodrębnianie występującego ryzyka w otaczającej przedsiębiorstwo niepewności. Pierwszym etapem przeciwdziałania ryzyku lub jego ograniczaniu jest

---

[3] Sharipova Z.B., *Systematic Review of Theoretical Approaches to Assess the Financial Condition of Enterprises and Signs of Economic Insolvency*, German International Journal of Modern Science, 70, 2023, s. 33.

[4] Tamże, s. 33.

[5] Staszkiewicz P., Witkowski B., *Failure and Insolvency. A Proposal for Polish Prediction Models*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław Conference in Finance: Contemporary Trends and Challenges, 519, 2018, s. 161-162.

[6] Dąbrowski B.J., Boratyńska K., *Zastosowanie modeli dyskryminacyjnych do prognozowania upadłości spółek giełdowych indeksu WIG-Spożywczy*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 89, 2011, s. 163.

[7] Chabowska-Litka A., *Zarządzanie ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne: Wyzwania rozwojowe dla polskiej gospodarki w otoczeniu międzynarodowym, 12, 2010, s. 24-25.

[8] Łańcuchowska M., *Zarządzanie ryzykiem – ustawowy obowiązek czy mechanizm zwiększający skuteczność zarządzania publiczną szkołą wyższą?*, Zarządzanie Publiczne, 3(39), 2017, s. 372.

odpowiednia jego identyfikacja[9]. Klasyfikacja przedsiębiorstw pod względem ryzyka wypłacalności jest istotna, ponieważ zakończenie działalności przedsiębiorstwa jest częstym zjawiskiem; średnio od 20% do 40% podmiotów gospodarczych znika z rynku w pierwszych dwóch latach działalności[10]. Wycofywanie się z rynku z różnych powodów jest elementem selekcji ekonomicznej. Wzajemna zależność gospodarcza w skali globalnej może skutkować łańcuchem upadłości. W skali państwa może to powodować ograniczenie bazy podatkowej czy pogorszenia się warunków życia[11].

2. DETERMINANTY POGARSZAJĄCEJ SIĘ SYTUACJI FINANSOWEJ

Najczęściej bankructwo jest zjawiskiem, którego można się spodziewać. Hołda w 2001 roku podał dwie grupy zagrożeń, które mogą sprzyjać upadłości. Pierwsza grupa dotyczy struktury finansowej (m.in. niepokojące wartości wskaźników finansowych czy zaległości płatnicze). Natomiast druga grupa związana jest ze sferą operacyjną (m.in. problemy pracownicze czy malejąca liczba nabywców)[12]. Ciekawym zagadnieniem są wzajemne powiązania i nasilenie wpływu wymienionych czynników na sytuację podmiotu gospodarczego. Właściwa interpretacja zależności przyczynowo-skutkowych jest trudna i może skłaniać do różnych wniosków. Wzajemne powiązania są wysoce złożone i generują połączenia wyższych rzędów (zdarzeń wtórnych), które mogą być mylnie interpretowane jako właściwe powody kryzysów[13].

Równie istotne jest występowanie katalizatorów upadłości. Sprzyja temu globalizacja gospodarki a polega to na nagłym i niespodziewanym wystąpieniu zdarzenia, które może być na tyle silne, że staje się bezpośrednim bodźcem prowadzącym do upadłości[14].

Wśród sygnałów ostrzegających o możliwych problemach w przedsiębiorstwie mogą występować symptomy finansowe, operacyjne i pozostałe. W ramach pierwszej grupy można wyróżnić m.in. poziom zobowiązań krótkoterminowych czy przeterminowane płatności. Druga grupa może obejmować m.in. plany likwidacji lub zaprzestania działalności czy silną konkurencję. Ostatnia opisana grupa może dotyczyć m.in. procesów sądowych czy braku istotnych ubezpieczeń[15]. Symptomy niefinansowe dużo wcześniej mogą sygnalizować pojawienie się problemów. Zauważenie ich może być problematyczne,

---

[9] Ropęga J., *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 177.

[10] Boguszewski P.A., *Ekonomiczne i społeczne skutki upadłości*, [w:] Boguszewski P.A., *Instrument szybkiego reagowania na zagrożenia upadłością w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych. Koncepcja i implementacja*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 59.

[11] Boratyńska K., *Corporate Bankruptcy and Survival on the Market: Lessons from Evolutionary Economics*, Oeconomia Copernicana, 7(1), 2016, s. 108.

[12] Mosionek-Schweda M., *Model Altmana jako narzędzie do oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 342, 2014, s. 165.

[13] Ropęga J., *Przetrwanie małych firm w Polsce a systemy ostrzegania przed niepowodzeniem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Polityka ekonomiczna, 402, 2015, s. 331.

[14] Szewc-Rogalska A., *Źródła ryzyka modeli bankructwa przedsiębiorstw*, Nauki o Finansach, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 3(24), 2015, s. 163-164.

[15] Głębocka M., *Prognozowanie zagrożenia finansowego biur podróży na podstawie sprawozdań finansowych – wybrane problemy*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia: Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, 4(88), 2017, s. 245.

tak samo jak właściwa interpretacja. Mogą one być zauważalne tylko przez pracowników organizacji, ponieważ nie ma obowiązku informowania o nich interesariuszy[16]. Wśród przedsiębiorstw państwowych w Indonezji, kluczowymi czynnikami pogarszającymi ich rentowność w okresie upadłości były głównie: inflacja oraz płynność finansowa. Jednak zauważono również, że ład korporacyjny pogłębiał wpływ na kondycję finansową również innych czynników, takich jak: wzrost gospodarczy, kursy walutowe, dźwignia finansowa i rentowność[17].

3. MODELE PREDYKCJI UPADŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Doświadczenia związane z oceną kondycji finansowej przedsiębiorstw wiążą się z początkiem XX wieku i zastosowaniem wskaźników finansowych. Rozwój metod oceny w kontekście przydatności wskaźników do predykcji bankructwa nastąpił w latach 20. i 30. XX wieku[18]. T. Woodlock jako pierwszy prowadził badania związane z przewidywaniem upadłości przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych[19]. Po kryzysie lat 30. XX wieku badania były kontynuowane też przez m.in. Winakora i Smitha. Ich wnioski zostały potwierdzone w 1942 roku przez Merwina[20]. Kondycja finansowa podmiotu gospodarczego była i nadal jest analizowana przy pomocy wskaźników finansowych. Dana wartość wskaźników informuje o miejscu organizacji pośród innych w danym okresie lub w przeszłości, bez danych o wpływie wartości wskaźników na przyszłość organizacji[21]. W 1966 roku Beaver przedstawił wyniki z badań dotyczących zastosowania modeli statystycznych do prognozowania bankructwa organizacji z wykorzystaniem wskaźników finansowych[22]. Koniec lat 60. był początkiem procesu opracowywania modeli pozwalających prognozować możliwość upadłości przedsiębiorstwa. Inicjatorem tego procesu był Altman, który użył modeli wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej i opracował w 1968 roku jednofunkcyjny model Z zawierający pięć wskaźników finansowych[23]. Model logitowy prawdopodobieństwa bankructwa został opracowany przez Meyera i Pifera w 1970 roku, a w roku 1977 opisano wykorzystanie modeli logitowych. W tym roku również Altman, Haldeman i Narayanan opracowali model z wykorzystaniem kwadratowej analizy dyskryminacyjnej. W 1984 roku został

[16] Kowalak R., *Analiza symptomów zagrożenia niewypłacalnością przed podjęciem decyzji o restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia: Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, 4(88), 2017, s. 443.

[17] Widnyana I.W., Budi Susilo D.D., Suarjana I.W., Peri Antari N.P., Agung Putu Sintia Putri I.G., Shafie N.A., *A Study on the Probability of Sustainability of State Owned Enterprises (A Review from the Perspective of the Bankruptcy Model)*, Asia-Pacific Management Accounting Journal, 19(1), 2024, s. 116-118.

[18] Balina R., Bąk M.J., *Analiza dyskryminacyjna jako metoda predykcji bankructwa przedsiębiorstw z uwzględnieniem aspektów branżowych*, Wydawnictwo Naukowe INTELLECT, Waleńczów 2016, s. 25.

[19] Karamzadeh M.S., *Application and Comparison of Altman and Ohlson Models to Predict Bankruptcy of Companies*, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 5(6), 2013, s. 2008.

[20] Mosionek-Schweda M., dz. cyt., s. 166.

[21] Rozenberg L., *Wykorzystanie podejścia rozmytego do konstrukcji wskaźników oceny stanu przedsiębiorstwa*, Informatyka Ekonomiczna, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 1(31), 2014, s. 384-385.

[22] Pisula T., *Zastosowanie sztucznych sieci neuronowych do prognozowania upadłości przedsiębiorstw,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a rynek polski, 254, 2012, s. 221.

[23] Mosionek-Schweda M., dz. cyt., s. 166.

przedstawiony przez Żmijewskiego model probitowy. W ramach metod ekonometrycznych zastosowano również sieć neuronową perceptronową, następne były probabilistyczne sieci neuronowe, sieci o radialnych funkcjach bazowych, logiczne sieci neuronowe i nieliniowa funkcja dyskryminacyjna[24].

Podobna potrzeba szacowania kondycji finansowej przedsiębiorstw w Polsce pojawiła się dopiero w trakcie przemian ustrojowych i gospodarczych lat 90. XX wieku. Odmienność, dopiero kształtującej się w Polsce gospodarki rynkowej spowodowała, że istniejące modele zagraniczne nie były skuteczne. Autorami pierwszych polskich modeli byli: D. Hadasik, E. Mączyńska, J. Gajdka i D. Stos[25]. Istnienie wielu modeli służących do przewidywania upadłości przedsiębiorstw, specyfika ich budowy oraz występujące zmienne objaśniające powodują, że ten sam podmiot gospodarczy może być różnie oceniony przez różne modele[26].

Na potrzeby niniejszego badania zostały wybrane modele analizy dyskryminacyjnej (ze względu na ograniczenia objętości publikacji przedstawione w skróconej formie) powszechnie analizowane w literaturze przedmiotu w Polsce:

1. **Model D. Hadasik ZH3[27],**

przyjmujący postać:

$$ZH3 = -2{,}40435*X1 + 0{,}00230258*X2 - 0{,}0127826*X3 +$$

$$+ 0{,}365425*X5 - 0{,}765526*X6 + 1{,}59079*X7 + 2{,}36261$$

Model osiągnął sprawność ogólną na poziomie 95,08%, 90,91% dla przedsiębiorstw nieupadłych i 97,44% dla przedsiębiorstw upadłych.

2. **Model A. Hołdy ZH[28],**

którego konstrukcja jest następująca:

$$ZH = 0{,}605 + 0{,}681*x1 - 0{,}0196*x2 + 0{,}00969*x3 + 0{,}000672*x4 + 0{,}157*x5$$

Model został opublikowany w 2001 roku, a jego skuteczność prognostyczna wyniosła 92,5%, a dla bankrutów było to 95%, natomiast dla nie bankrutów – 90%.

3. **Model Juszczyka ZJ[29],**

występujący w poniższej formie:

$$ZJ = 0{,}361616*X1 + 0{,}111172*X2 + 0{,}065546*X3 - 0{,}00777*X4$$

Model został opublikowany w 2010 roku, a jego skuteczność obliczono na poziomie 90,32%.

---

[24] Balina R., Bąk M.J., dz. cyt., s. 25-26.
[25] Korol T., *Prognozowanie upadłości firm przy wykorzystaniu kursu dolara oraz logiki rozmytej*, Przegląd Organizacji, 1, 2010, s. 35.
[26] Bombiak E., dz. cyt., s. 148.
[27] Balina R., Bąk M.J., dz. cyt., s. 101-103.
[28] Kuciński A., *Wykorzystanie wielowymiarowych modeli dyskryminacyjnych do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw na przykładzie wybranych spółek notowanych na rynku Newconnect*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarzadzania Wiedzą, 41, 2011, s. 155 oraz Balina R., Bąk M.J., dz. cyt., s. 107.
[29] Balina R., Bąk M.J., dz. cyt., s. 115-116.

4. **Model Pogodzińskiej i Sojaka ZPS[30],**

zdefiniowany jako:

$$ZPS = 0{,}644741*X1 + 0{,}912304*X2$$

Model został opublikowany w 1995 roku, a jego skuteczność wyniosła 80% w próbie uczącej.

5. **Model poznański (M. Hamrola, B. Czajki, M. Piechockiego) ZHCP[31],**

opisany wzorem:

$$ZHCP=3{,}562*X1+1{,}588*X2+4{,}288*X3+6{,}719*X4-2{,}368$$

Model został opublikowany w 2004 roku, a prawidłowość szacowania bankructwa wyniosła 96%.

6. **Model Prusaka P1[32],**

wyrażony jako:

$$P1=6{,}524*X1+0{,}148*X2+0{,}406*X3+2{,}176*X4-1{,}568$$

Model został opublikowany w 2004 roku, a sprawność ogólna na próbie uczącej wyniosła 100%, sprawność I i II stopnia również 100.

4. WALIDACJA MODELI

Opracowane modele poddawane są ocenie skuteczności ich predykcji i ewentualnych błędów dotyczących nieprawidłowej klasyfikacji przedsiębiorstw do grupy bankrutów bądź niebankrutów. W tabeli 2 przedstawiono cztery sytuacje występujące podczas badania prawidłowości wskazań modeli.

Tabela 2. Wskazania modelu podczas prognozowania

	Prognoza bankructwo	Prognoza brak bankructwa
Rzeczywisty stan bankructwo	Prawidłowy wynik PWB	Błąd I rodzaju BI
Rzeczywisty stan brak bankructwa	Błąd II rodzaju BII	Prawidłowy wynik PWN

Oznaczenia: PWB – prawidłowy wynik bankruci; BII – błąd II rodzaju; BI – błąd I rodzaju; PWN – prawidłowy wynik niebankruci.

Źródło: Gavurova B., Packova M., Misankova M., Smrcka L., *Predictive Potential and Risks of Selected Bankruptcy Prediction Models in the Slovak Business Environment*, Journal of Business Economics and Management, 18(6), 2017, s. 1158-1159.

[30] Tamże, s. 98-99.

[31] Barlik J.B., *Bankruptcy prediction models as a source of assessment of the company's financial situation*, Central European Review of Economics and Management, 2(2), 2018, s. 164 oraz Balina R., Bąk M.J., dz. cyt., s. 113.

[32] Korol T., *Metody prognozowania upadłości przedsiębiorstw*, [w:] Korol T., Prusak B. (red.), *Upadłość przedsiębiorstw a wykorzystanie sztucznej inteligencji*, CeDeWu, Warszawa 2015, s. 105-106 oraz Prusak B., *Ocena zagrożenia upadłością produkcyjnych spółek kapitałowych w Polsce w latach 1998-2002*, Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 49, 2004, s. 174-177.

Wykorzystując te wskazania, można określić ogólną sprawność modelu, w prawidłowym przewidywaniu bankructwa lub braku bankructwa za pomocą równania:

$$S = (PWB + PWN) / (PWB + BI + PWN + BII) \quad (1)$$

Poprawność klasyfikacyjna modelu skutkuje wyższym procentem prawidłowości wskazań. Natomiast nieprawidłowe wskazania powodują występowanie błędów I i II rodzaju:

$$\text{Błąd I rodzaju } BI = BI / (PWB + BI) \quad (2)$$

$$\text{Błąd II rodzaju } BII = BII / (PWN + BII) \quad (3)$$

W przypadku błędów I i II rodzaju zależność polega na malejącej zdolności predykcyjnej modelu wraz ze wzrostem błędów obu rodzajów. Polega to na tym, że błąd I rodzaju określa jaki procent bankrutów został nieprawidłowo sklasyfikowany, a błąd II rodzaju pokazuje procent przedsiębiorstw niezagrożonych upadłością, które zostały nieprawidłowo zaklasyfikowane. Z błędami powiązana jest również sprawność I i II rodzaju, która polega odpowiednio na procencie prawidłowych wskazań bankrutów w przypadku sprawności I rodzaju oraz procencie prawidłowych wskazań niebankrutów w przypadku sprawności II rodzaju.

Występowanie błędów wiąże się z określonymi dysfunkcjami. Altman w swoim artykule z 1982 roku opisał konsekwencje otrzymania nieprawidłowej klasyfikacji przedsiębiorstw przez modele. W przypadku błędu I rodzaju mogą wystąpić następujące zdarzenia[33]:

- brak działań naprawczych z powodu braku negatywnych informacji o kondycji przedsiębiorstwa;
- błędne decyzje inwestycyjne wynikające z nieprawidłowej oceny sytuacji przedsiębiorstwa;
- biegli rewidenci i przedsiębiorstwo mogą zostać ukarani oraz stracić swoją dobrą reputację.

Natomiast koszty błędu II rodzaju mogą dotyczyć przykładowych sytuacji:

- błędna klasyfikacji przedsiębiorstwa w dobrej kondycji jako przedsiębiorstwa z problemami finansowymi może prowadzić do zjawiska samospełniającej się przepowiedni;
- biegli rewidenci mogę ponieść wyższe koszty na dodatkową weryfikację problemów finansowych ze względu na nieprawidłowe wskazania zastosowanego modelu.

5. WYNIKI BADANIA

W kolejnych podpunktach zostaną omówione wyniki badania z podziałem na sprawność ogólną w kolejnych latach przed upadłością, sprawność I i II rodzaju oraz błędy I i II rodzaju w trzech kategoriach wyprzedzenia czasowego: na rok, dwa i trzy lata przed upadłością.

[33] Gavurova B., Packova M., Misankova M., Smrcka L., *Predictive Potential and Risks of Selected Bankruptcy Prediction Models in the Slovak Business Environment*, Journal of Business Economics and Management, 18(6), 2017, s. 1159.

5.1. SPRAWNOŚĆ OGÓLNA BADANYCH MODELI

Sprawność ogólna modelu uzależniona jest od sukcesu w prawidłowej klasyfikacji upadłości oraz jej braku wśród badanych przedsiębiorstw. W tabeli 3 możemy porównać wyniki uzyskane przez poszczególne modele. W przypadku rocznego wyprzedzenia najlepszą zdolność klasyfikacyjną uzyskał model D. Hadasik z wynikiem 77,5%. Najniższy wynik osiągnął model Juszczyka z wynikiem 47,5%. W sytuacji dwuletniego wyprzedzenia model D. Hadasik również uzyskał najlepszy wynik w wysokości 67,5%. Natomiast trzyletnie wyprzedzenie charakteryzuje się najwyższym wynikiem w wysokości 60% w modelu Prusaka. Najniższy wynik sprawności ogólnej wśród modeli i we wszystkich okresach dotyczy modelu Juszczyka i wynosi 42,5% w okresie trzyletniego wyprzedzenia. Sprawność ogólna jest jednym ze sposobów oceny przydatności predykcyjnej modeli ale nie jedynym. Równie ważna jest analiza sprawności I i II rodzaju oraz błędów I i II rodzaju.

Tabela 3. Sprawność ogólna zbadanych modeli

Model	Roczne wyprzedzenie (%)	Dwuletnie wyprzedzenie (%)	Trzyletnie wyprzedzenie (%)
D. Hadasik ZH3	77,50	67,50	57,50
Hołdy ZH	50,00	50,00	50,00
Juszczyka ZJ	47,50	47,50	42,50
Pogodzińskiej i Sojaka ZPS	65,00	60,00	55,00
poznański (M. Hamrola, B. Czajki, M. Piechockiego) ZHCP	72,50	62,50	57,50
Prusaka P1	65,00	60,00	60,00

Źródło: badania własne.

Biorąc pod uwagę pierwotne wyniki sprawności ogólnej osiągnięte przez te modele w czasie ich publikacji, można stwierdzić, że osiągnięta teraz sprawność ogólna na próbie przedsiębiorstw funkcjonujących w innym okresie gospodarczym jest na niskim poziomie. Modele te w okresie kiedy były opracowane charakteryzowały się następującymi sprawnościami ogólnymi: D. Hadasik 1998 roku – 95,08%, Hołdy 2001 roku – 92,5%, Juszczyka 2010 roku – 90,32%, Pogodzińskiej i Sojaka 1995 roku – 80%, poznański 2004 roku – 96% oraz Prusaka 2004 roku – 100%. Porównując czas powstania tych modeli oraz ich ogólną zdolność predykcyjną, można stwierdzić, że znacznie ona odbiega od wyników uzyskanych w niniejszym badaniu.

5.2. SPRAWNOŚCI I BŁĘDY I I II RODZAJU

Tabela 4 przedstawia skuteczność i błędy w klasyfikacji przedsiębiorstw z rocznym wyprzedzeniem. Analizując te dane, można zauważyć, że najwyższy procent prawidłowo zaklasyfikowanych bankrutów dotyczył modelu Prusaka i wyniósł 100%. Jednak w przypadku prawidłowej klasyfikacji niebankrutów było to już tylko 30%. Odmiennie wygląda to w przypadku modelu Hadasik, gdzie model ten prawidłowo wskazał 65%

bankrutów i 90% niebankrutów. Najniższy wynik w prawidłowym identyfikowaniu bankrutów uzyskał model Hołdy, ponieważ 0% sprawność I rodzaju w tym wypadku czyni ten model bezużytecznym. W przypadku pozostałych modeli zauważalne są lepsze wyniki w prawidłowym wskazywaniu niebankrutów (model Hołdy 100%, Pogodzińskiej i Sojaka 100% i poznański 100%).

Tabela 4. Sprawności i błędy I i II rodzaju – roczne wyprzedzenie

Model	Sprawność I rodzaju (%)	Błąd I rodzaju (%)	Sprawność II rodzaju (%)	Błąd II rodzaju (%)
D. Hadasik ZH3	65	35	90	10
Hołdy ZH	0	100	100	0
Juszczyka ZJ	65	35	30	70
Pogodzińskiej i Sojaka ZPS	30	70	100	0
poznański (M. Hamrola, B. Czajki, M. Piechockiego) ZHCP	45	55	100	0
Prusaka P1	100	0	30	70

Źródło: badania własne.

Porównując sprawności i błędy uzyskane przez analizowane modele, należy stwierdzić, że jedynie model Prusaka osiągnął pierwotną sprawność I rodzaju. Pozostałe modele nie charakteryzowały się podobieństwem w tym zakresie. Natomiast sprawność II rodzaju została w wyższym stopniu osiągnięta przez modele w porównaniu z wartością w czasie publikacji tych modeli.

W przypadku dwuletniego wyprzedzenia (tab. 5), model Prusaka również osiągnął najlepszą zdolność klasyfikacyjną, wynoszącą 95% w zakresie prawidłowej klasyfikacji bankrutów. Kolejnym jest model Juszczyka, jednak z dużo niższym wynikiem wynoszącym 70%. Jednak w przypadku modelu Prusaka na dużo niższym poziomie jest zdolność klasyfikacyjna prawidłowych wskazań niebankrutów i w tym wypadku wyniosła ona 25%. W przypadku sprawności II rodzaju najlepsze wyniki osiągnęły modele: Hołdy, Pogodzińskiej i Sojaka oraz poznański. Wszystkie one prawidłowo sklasyfikowały niebankrutów na poziomie 100%. Podobnie jak w przypadku rocznego wyprzedzenia model Hołdy nie zidentyfikował prawidłowo żadnego bankruta.

Tabela 5. Sprawności i błędy I i II rodzaju – dwuletnie wyprzedzenie

Model	Sprawność I rodzaju (%)	Błąd I rodzaju (%)	Sprawność II rodzaju (%)	Błąd II rodzaju (%)
D. Hadasik ZH3	45	55	90	10
Hołdy ZH	0	100	100	0
Juszczyka ZJ	70	30	25	75
Pogodzińskiej i Sojaka ZPS	20	80	100	0
poznański (M. Hamrola, B. Czajki, M. Piechockiego) ZHCP	25	75	100	0
Prusaka P1	95	5	25	75

Źródło: badania własne.

Sytuacja w przypadku dwuletniego wyprzedzenia jest podobna do rocznego wyprzedzenia. Nadal model Prusaka ma przewagę na pozostałymi w przypadku sprawności I rodzaju. Pozostałe modele osiągnęły niższe wskazania w tym zakresie niż w poprzednim, krótszym okresie. W przypadku sprawności II rodzaju osiągnięty wynik jest na wyższym poziomie i przypomina sytuację z tabeli 3.

Ostatnia tabela 6 przedstawia obliczenia dotyczące najdłuższego okresu predykcyjnego, wynoszącego 3 lata. Mimo tego zdolność prawidłowego przewidywania bankructwa utrzymała się w przypadku modelu Prusaka na poziomie 95%. Drugi najlepszy wynik dotyczył modelu Juszczyka i wyniósł 65% ale również mniej w przypadku sprawności II rodzaju. W modelu Prusaka prawidłowa klasyfikacja niebankrutów wyniosła 25%. Inne modele, przy dużo niższej sprawności I rodzaju, zachowały wysoką sprawność II rodzaju. Najlepsze wyniki w tym zakresie miały modele: Hołdy, poznański, D. Hadasik oraz Pogodzińskiej i Sojaka, odpowiednio 100%, 95%, 90% i 90%.

Tabela 6. Sprawności i błędy I i II rodzaju – trzyletnie wyprzedzenie

Model	Sprawność I rodzaju (%)	Błąd I rodzaju (%)	Sprawność II rodzaju (%)	Błąd II rodzaju (%)
D. Hadasik ZH3	25	75	90	10
Hołdy ZH	0	100	100	0
Juszczyka ZJ	65	35	20	80
Pogodzińskiej i Sojaka ZPS	20	80	90	10
poznański (M. Hamrola, B. Czajki, M. Piechockiego) ZHCP	20	80	95	5
Prusaka P1	95	5	25	75

Źródło: badania własne.

Trzyletnie wyprzedzenie obrazuje dalszy spadek wartości dla sprawności I rodzaju ale wyjątkiem jest nadal model Prusaka, który charakteryzuje się sprawnością I rodzaju na poziomie również 95%. Sprawność II rodzaju trochę się obniżyła w porównaniu z dwuletnim wyprzedzeniem ale nadal pozostaje na wysokim poziomie w modelach D. Hadasik, Hołdy, Pogodzińskiej i Sojaka oraz poznańskim.

PODSUMOWANIE

Porównując wyniki niniejszego badania w różnych okresach przed wystąpieniem zdarzenia upadłości, należy zauważyć zmniejszającą się skuteczność zastosowanych modeli. Jest to zjawisko charakterystyczne dla różnych modeli. Podobne tendencje zostały zauważone np. w pracy B. Gavurovej, M. Packovej, M. Misankovej i L. Smrcka[34] oraz N. Daskalakis, N. Aggelakis i J. Filosa[35]. Zwiększanie horyzontu czasowego powiązane jest z malejącą dokładnością predykcyjną modeli. Również wykorzystanie tych modeli na innej próbie przedsiębiorstw niż zostały one pierwotnie opracowane powoduje

[34] Tamże, s. 1163.
[35] Daskalakis N., Aggelakis N., Filos J., dz. cyt., s. 347-348.

zmniejszenie ich sprawności ogólnej. Nie bez znaczenia jest również zmiana warunków gospodarczych od czasu opracowania modeli.

Przedstawione modele w chwili ich publikacji reprezentowały sprawność predykcyjną na wysokim poziomie, w zakresie od 80% do 100%. W czasie prowadzenia niniejszego badania ich sprawność ogólna znacznie została ograniczona. Najlepszy wynik dotyczył modelu D. Hadasik na poziomie 77,5%, by w trzecim roku przed upadłością osiągnąć najniższy wynik w postaci 42,5% dla modelu Juszczyka.

Analogicznie w postaci sprawności I rodzaju, zauważalna jest tendencja coraz mniejszej dokładności modeli wraz z wydłużaniem się okresu wyprzedzenia czasowego. Jednakże model Prusaka utrzymuje wysoką dokładność w prawidłowej identyfikacji bankrutów na poziomie 100%, 95% i 95%, dla odpowiednio rocznego, dwuletniego i trzyletniego wyprzedzenia czasowego.

Mimo 50% poziomu sprawności ogólnej modelu Hołdy, nie nadaje się on do przewidywania upadłości bankrutów, ponieważ ani razu nie zdiagnozował on poprawnie bankruta. Sytuacja ta dotyczyła wszystkich okresów wyprzedzenia czasowego. W takiej sytuacji poziom sprawności ogólnej powodowany jest 100% sprawnością II rodzaju we wszystkich okresach.

Drugi wynik w sprawności ogólnej modelu poznańskiego na poziomie 72,5% na rok przed bankructwem, niestety powodowany jest tylko 45% sprawnością I rodzaju. Wyższa sprawność ogólna w tej sytuacji powodowana jest 100% dokładnością w poprawnym identyfikowaniu niebankrutów. Najniższa różnica między sprawnością I i II rodzaju występuje w modelu D. Hadasik i wynosi odpowiednio 65% i 90%, co daje sprawność ogólną na poziomie 77,5% na rok przed upadłością. Pozostałe modele znacznie różnią się w prawidłowym prognozowaniu pomiędzy bankrutami i niebankrutami, co sygnalizowane jest również błędami I i II rodzaju. Zauważalna jest następująca zależność, że im wyższa sprawność I rodzaju tym niższa sprawność II rodzaju i odwrotnie.

Wysoka moc predykcyjna modeli jest szczególnie istotna, ponieważ ich celem jest wczesne ostrzeganie przed niestabilną sytuacją finansową. Zmniejszający się wraz z wydłużaniem horyzontu czasowego poziom prawidłowej identyfikacji bankrutów i niebankrutów stawia pod znakiem zapytania zasadność stosowania tego typu modeli. Jednym z rozwiązań jest korzystanie z kilku różnych modeli.

Warto również przypomnieć zagadnienie związane z konsekwencjami występowania błędów I i II rodzaju. Jak już wspomniano wcześniej uważa się, że błąd I rodzaju, polegający na nieprawidłowej identyfikacji bankruta, może być niebezpieczny dla przedsiębiorstwa, które nie zauważa problemów finansowych i nie podejmuje w związku z tym działań naprawczych. Również negatywnie może to wpłynąć na potencjalnych inwestorów, którzy nie otrzymają rzetelnej informacji na temat problemów finansowych przedsiębiorstwa będącego w zakresie ich zainteresowania. W przypadku błędu II rodzaju można natomiast spotkać się z sytuacją, że przedsiębiorstwo o dobrym standingu finansowym nieprawidłowo zaklasyfikowane przez model jako mające kłopoty finansowe może stracić wiarygodność i poprzez utratę kontrahentów rzeczywiście doświadczyć bankructwa.

Jak zauważono wcześniej, podczas walidacji modeli istotna jest nie tylko sprawność ogólna modeli, ale także sprawności I i II rodzaju oraz błędy I i II rodzaju. Analiza tych

parametrów pogłębia wiedzę dotyczącą użyteczności danego modelu i potencjalnych niedogodności związanych z jego zastosowaniem.

Ograniczeniem badania jest mała liczebność zastosowanej próby bankrutów i niebankrutów. Również jakość sprawozdań finansowych warunkuje prawidłowość przeprowadzonego badania. Sprawozdania finansowe przedsiębiorstw w trudnej sytuacji finansowej mogą być sporządzane w taki sposób, aby ukryć niewygodne informacje co może wpływać na prawidłowość predykcyjną modeli. Choć analiza dostarczyła interesujących obserwacji, charakterystyka próby – nielosowej i stosunkowo niewielkiej – ogranicza zakres wnioskowania i sugeruje potrzebę dalszych badań z zastosowaniem bardziej reprezentatywnej populacji.

LITERATURA

Balina R., Bąk M.J., *Analiza dyskryminacyjna jako metoda predykcji bankructwa przedsiębiorstw z uwzględnieniem aspektów branżowych*, Wydawnictwo Naukowe INTELLECT, Waleńczów 2016.

Barlik J.B., *Bankruptcy prediction models as a source of assessment of the company's financial situation*, Central European Review of Economics and Management, 2(2), 2018.

Boguszewski P.A., *Ekonomiczne i społeczne skutki upadłości*, [w:] Boguszewski P.A. (red.), *Instrument szybkiego reagowania na zagrożenia upadłością w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych. Koncepcja i implementacja*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.

Bombiak E., *Modele dyskryminacyjne jako metoda oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, 86, 2010.

Boratyńska K., *Corporate Bankruptcy and Survival on the Market: Lessons from Evolutionary Economics*, Oeconomia Copernicana, 7(1), 2016.

Chabowska-Litka A., *Zarządzanie ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne: Wyzwania rozwojowe dla polskiej gospodarki w otoczeniu międzynarodowym, 12, 2010.

Daskalakis N., Aggelakis N., Filos J., *Applying, updating and comparing bankruptcy forecasting models. The case of Greece*, Accounting and Management Information Systems 21(3), 2022.

Dąbrowski B.J., Boratyńska K., *Zastosowanie modeli dyskryminacyjnych do prognozowania upadłości spółek giełdowych indeksu WIG-Spożywczy*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 89, 2011.

Gavurova B., Packova M., Misankova M., Smrcka L., *Predictive Potential and Risks of Selected Bankruptcy Prediction Models in the Slovak Business Environment*, Journal of Business Economics and Management, 18(6), 2017.

Głębocka M., *Prognozowanie zagrożenia finansowego biur podróży na podstawie sprawozdań finansowych – wybrane problemy*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia: Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, 4 (88), 2017.

Karamzadeh M.S., *Application and Comparison of Altman and Ohlson Models to Predict Bankruptcy of Companies*, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, 5(6), 2013.

Korol T., *Prognozowanie upadłości firm przy wykorzystaniu kursu dolara oraz logiki rozmytej*, Przegląd Organizacji, 1, 2010.

Korol T., *Metody prognozowania upadłości przedsiębiorstw*, [w:] T. Korol, B. Prusak, *Upadłość przedsiębiorstw a wykorzystanie sztucznej inteligencji*, CeDeWu, Warszawa 2015.

Kowalak R., *Analiza symptomów zagrożenia niewypłacalnością przed podjęciem decyzji o restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi, 4(88) 2017.

Kuciński A., *Wykorzystanie wielowymiarowych modeli dyskryminacyjnych do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw na przykładzie wybranych spółek notowanych na rynku Newconnect*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarzadzania Wiedzą, 41, 2011.

Łańcuchowska M., *Zarządzanie ryzykiem – ustawowy obowiązek czy mechanizm zwiększający skuteczność zarządzania publiczną szkołą wyższą?*, Zarządzanie Publiczne, 3 (39), 2017.

Mosionek-Schweda M., *Model Altmana jako narzędzie do oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 342, 2014.

Pisula T., *Zastosowanie sztucznych sieci neuronowych do prognozowania upadłości przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Inwestycje finansowe i ubezpieczenia – tendencje światowe a rynek polski, 254, 2012.

Prusak B., *Ocena zagrożenia upadłością produkcyjnych spółek kapitałowych w Polsce w latach 1998-2002*, Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 49, 2004.

Ropęga J., *Przetrwanie małych firm w Polsce a systemy ostrzegania przed niepowodzeniem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Polityka ekonomiczna, 402, 2015.

Ropęga J., *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

Rozenberg L., *Wykorzystanie podejścia rozmytego do konstrukcji wskaźników oceny stanu przedsiębiorstwa*, Informatyka Ekonomiczna, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 1(31), 2014.

Sharipova Z.B., *Systematic Review of Theoretical Approaches to Assess the Financial Condition of Enterprises and Signs of Economic Insolvency*, German International Journal of Modern Science, 70, 2023.

Staszkiewicz P., Witkowski B., *Failure and Insolvency. A Proposal for Polish Prediction Models*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław Conference in Finance: Contemporary Trends and Challenges, 519, 2018.

Szewc-Rogalska A., *Źródła ryzyka modeli bankructwa przedsiębiorstw*, Nauki o Finansach, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 3(24), 2015.

Widnyana I.W., Budi Susilo D.D., Suarjana I.W., Peri Antari N.P., Agung Putu Sintia Putri I.G., Shafie N.A., *A Study on the Probability of Sustainability of State Owned Enterprises (A Review from the Perspective of the Bankruptcy Model)*, Asia-Pacific Management Accounting Journal, 19(1), 2024.

NOTA O AUTORZE

Autor jest pracownikiem badawczo-dydaktycznym w Instytucie Ekonomicznym Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu. Prowadzi zajęcia w ramach przedmiotów z zakresu zarządzania oraz ekonomii.

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

EWELINA LIPIŃSKA
Studentka
Studenckie Koło Naukowe Myśli Społecznej i Politycznej SENEKA
Instytut Ekonomiczny
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
Opiekun naukowy: dr inż. Tomasz Winnicki

OCZEKIWANIA KONSUMENTÓW PRODUKTÓW FMCG WOBEC OPAKOWAŃ

Słowa kluczowe: konsument, wymagania rynku, opakowanie, branża FMCG, dystrybucja

STRESZCZENIE

Praca została podzielona na dwie części tj. teoretyczną oraz praktyczną. W pierwszej części wyjaśniono, czym jest opakowanie, jakie pełni funkcje, omówiono także dominujące trendy na rynku opakowań. Przedstawiono również aspekty ekologiczne oraz oczekiwania konsumentów wobec opakowań. W części praktycznej zostały przeprowadzone badania własne w drugiej połowie 2024 roku, w badaniu wzięło udział 180 osób. Ponadto przeprowadzono test niezależności chi-kwadrat oraz za pomocą współczynnika V-Cramera określono siłę zależności pomiędzy charakterystyką respondentów a wskazaniami dotyczącymi opakowań branży FMCG. Celem artykułu była identyfikacja postaw, oczekiwań konsumentów wobec opakowań produktów szybko zbywalnych. Badania pozwoliły na określenie kilku zależności wobec postrzegania opakowań, a konkretną grupą respondentów.

Keywords: consumer, market requirements, packaging industry FMCG, distribution

ABSTRACT

FMCG consumers' expectations towards packaging

The work was divided into two parts, i.e., theoretical and practical. The first part explains what packaging is, what functions it performs, and discusses the dominant trends in the packaging market. Ecological aspects and consumer expectations regarding packaging were also presented. In the practical part, own research was conducted in the second half of 2024, 180 people participated in the study. Then, a chi-square independence test was conducted and the strength of the relationship between the characteristics of the respondents and questions about FMCG packaging was determined using the V-Cramer coefficient. The aim of the article was to identify consumer attitudes and expectations towards packaging of fast-moving consumer goods. The research allowed for the determination of several relationships between the perception of packaging and a specific group of respondents.

WPROWADZENIE

Zarówno rynek krajowy (polski), jak i globalny stał się bardzo wymagający, co stało się za sprawą wysokich oczekiwań konsumentów. Dlatego też producenci stają przed trudnym zadaniem jakim jest zwrócenie uwagi na swoje produkty, przy tak dużym postępie informatycznym, technologicznym, a także zmianach psychologicznych obecnych lub potencjalnych klientów. Obecnie konsumenci kierują się innymi wartościami przy wyborze produktów zaspakajających podstawowe potrzeby, a niżeli jeszcze kilka, kilkanaście lat temu. W tym miejscu należy powiedzieć, iż w wyniku dostosowywania się producentów do nowych wymagań rynku kreowane są nowe trendy w zakresie opakowań, które wpływają na decyzje zakupowe. W dynamicznym środowisku rynkowym, w którym konsumenci dokonują decyzji zakupowych, opakowanie nabrało kluczowego znaczenia ze względu na szybkość i impulsywność podejmowanych decyzji. W szczególności w segmencie Fast Moving Consumer Goods (FMCG – szybko rotujące/ zbywalne produkty konsumpcyjne, należą do nich głównie: żywność, artykuły higieniczne, środki czystości, leki dostępne bez recepty, napoje, ale również alkohol i wyroby tytoniowe[1]), czyli szybko rotujących towarów konsumenckich, gdzie produkty poruszają się błyskawicznie przez kanały dystrybucji, opakowanie staje się istotnym czynnikiem wpływającym na wybór konsumenta.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie czynników wpływających na kształtowanie opakowań oraz identyfikacja postaw, oczekiwań konsumentów wobec opakowań w branży FMCG. W opracowaniu zaprezentowano również wyniki badań własnych w zakresie oczekiwań konsumentów wobec opakowań produktów szybko zbywalnych.

1. PRZEGLĄD LITERATURY

Aby zdefiniować opakowanie możemy posługiwać się definicjami marketingowymi jak również normami transportowymi, które określają opakowanie jako przedmiot służący produktowi, chroniący jego jakość oraz umożliwiający jego dystrybucję. Według Rutkowskiego opakowanie: *chroni to, co sprzedaje, i sprzedaje to, co ochrania*[2]. Natomiast według Pilarczyk oraz Mruka opakowanie to: *gotowy wyrób mający odpowiednią konstrukcję, którego celem jest ochrona opakowanego wyrobu przed szkodliwym oddziaływaniem czynników zewnętrznych (lub odwrotnie – ochrona otoczenia przed szkodliwym oddziaływaniem wyrobu), umożliwiający przemieszczanie wyrobów podczas magazynowania, transportu, sprzedaży i użytkowania, informujący o zawartości, oddziaływający na kupującego dzięki estetyce rozwiązań oraz nadający walory ekonomiczne*[3]. W podobny sposób opakowanie definiują normy transportowe[4].

[1] *Encyklopedia zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/FMCG [data dostępu: 20.12.2023].
[2] Mruk H., Rutkowski I., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 2001, s. 84.
[3] Pilarczyk B., Mruk H., *Kompendium wiedzy o marketingu*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 153.
[4] Dejnak A., *Opakowanie jako narzędzie wpływania na wybory konsumentów*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 23, 2011, s. 133.

Opakowanie jest często pierwszym z elementów w kontakcie konsumenta z produktem, dlatego ma ogromne znaczenie w tworzeniu pierwszego pozytywnego wrażenia. Konsument często decyduje się na zakup danego dobra jeszcze zanim zwróci uwagę na same cechy produktu. Opakowanie stanowi swojego rodzaju nośnik komunikacji marki, tj. logotyp, nazwa produktu, charakterystyczne kolory – to wszystko buduje świadomość marki w umyśle konsumenta, jest swoistym ambasadorem produktu, przekazującym wartości i identyfikację marki. Duże znaczenie opakowania podczas wyboru produktu może wynikać z tego jakie funkcje spełnia. Obecnie do klasycznych funkcji opakowania zaliczamy: funkcję ochronną, logistyczną, informacyjną, ekologiczną, marketingową, użytkową[5].

Funkcje, na które warto zwrócić uwagę, to funkcja informacyjna oraz marketingowa, obie te funkcje związane są z przekazaniem potencjalnemu konsumentowi określonej informacji o towarze, a także producencie w celu zachęcenia go do zakupu oraz wykreowaniu pożądanego wizerunku na rynku. Producent poprzez wielkość, kształt, kolor, jakość, odpowiednie grafiki, użyteczność opakowania może wpływać na decyzję potencjalnego nabywcy. Opakowanie spełniające te funkcje powinno, zwracać uwagę nabywcy, zachęcać do zakupu, budować wizerunek o produkcie i wytwórcy, dbać o lojalność, instruować nabywcę, informować o składzie i pochodzeniu[6].

Opakowanie nabiera szczególnego znaczenia, gdy rynek daje możliwość wyboru wśród wielu produktów zaspokajających te same potrzeby, a konkurujących ze sobą rodzajem, zakresem oraz siłą oferowanych konsumentom korzyści. W takiej sytuacji wywołanie intencji zakupu danego produktu w dużej mierze zależy od stopnia jego zauważalności przez potencjalnego klienta. Produkt wyposażony w łatwo postrzegalne i niepowtarzalne cechy bardziej zwróci uwagę nabywców niż produkt nie tworzący w świadomości klientów żadnego wizerunku[7]. Ponadto produkty markowe niemal zawsze odbierane są przez konsumentów jako te posiadające najwyższą jakość. Niezwykle cenną wartość dla przedsiębiorstw stanowi marka produktów, które oferują na rynku, ponieważ tworzą one często wartość emocjonalną konsumenta[8]. W literaturze przedmiotu podkreśla się istotny wpływ opakowania – zwłaszcza jego aspektu wizualnego – na sposób postrzegania jakości produktu przez klienta. Estetyka opakowania staje się ważnym narzędziem komunikacji marketingowej, umożliwiającym budowanie silnej i wyróżniającej się pozycji rynkowej marki. Z tego względu firmy coraz częściej traktują opakowanie nie tylko jako ochronę produktu, ale jako nośnik wartości symbolicznych, który może zwiększać atrakcyjność towaru w oczach nabywców.

Opakowanie, mimo stosunkowo niskich kosztów, pełni istotną funkcję w procesie sprzedażowym – wpływa na decyzje zakupowe i może przesądzać o przewadze konkurencyjnej. Konsumenci często przypisują wysoką jakość produktom estetycznie zapako-

[5] Ratajczak M., *Opakowanie jako narzędzie odziaływania na nabywców*, PEW Warszawa 2021, s. 25.
[6] Wolniak R., Zadura M., *Wpływ opakowania na wybór produktu przez konsumenta na przykładzie zabawek*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – Organizacja i Zarządzanie, 63a, 2012, s. 113.
[7] Witek L., *Wpływ ekologicznych funkcji opakowań na zachowania konsumentów*, Ekonomiczne Problemy Usług 74, 2011 s. 761.
[8] Szcześniak M., *Znaczenie znanej marki produktu na proces decyzyjny zakupu nabywcy*, Zeszyty Naukowe Polskiego Uniwersytetu na Obczyźnie w Londynie, 3(8), 2020, s. 387.

wanym, nawet jeśli ich rzeczywista jakość jest niższa, natomiast produkty lepszej jakości, lecz w mniej atrakcyjnym opakowaniu, bywają oceniane negatywnie. Co więcej, wygląd opakowania może sygnalizować przynależność produktu do określonej grupy społecznej i pełnić funkcję wyznacznika stylu, statusu lub mody[9]. W świetle tych obserwacji, odpowiednio zaprojektowane opakowanie wspiera zarówno wyróżnienie produktu na półce sklepowej, jak i kreowanie spójnego, pozytywnego wizerunku marki.

Obecnie coraz powszechniejsze stają się trendy ekologiczne, ochrona środowiska, ekologiczne markety czy bazary, gdzie sprzedawane są wyłącznie produkty pochodzenia naturalnego przyjazne dla środowiska. Klienci są coraz bardziej świadomi wpływu opakowań na środowisko, dlatego sięgają po produkty w opakowaniach wielokrotnego użytku i ekologicznych, które są postrzegane jako bardziej przyjazne dla planety w porównaniu do tradycyjnych opakowań jednorazowego użytku. W literaturze przedmiotu znaczącą rolę odgrywa identyfikacja wpływu konsumenta na produkt oraz projektowanie opakowania[10], co powiązane jest również z oczekiwaniami o charakterze proekologicznym. Opakowania ekologiczne pomagają w redukcji ilości odpadów, co jest szczególnie ważne w kontekście rosnącego problemu zanieczyszczenia plastikiem i innymi odpadami. W tej sytuacji większego znaczenia nabiera ekologiczna funkcja opakowania. Podstawowe działania w tym zakresie są określane jako koncepcja 4R, która polega na[11]:

- zmniejszeniu masy opakowania (Reduce);
- używaniu tego samego opakowania wielokrotnie (Resue);
- przetwarzaniu ponowie wykorzystanego opakowania (Recycle);
- odzyskiwaniu surowców z zużytych opakowań (Remover).

Holenderscy eksperci z firmy zajmującej się badaniem rynku żywności i napojów wyróżnili kilka trendów dominujących obecnie na rynku opakowań. Od dłuższego czasu obserwujemy toczącą się walkę z marnowaniem żywności, ale wydarzenia, takie jak pandemia COVID-19, niestabilność polityczna, kryzys klimatyczny czy wojna na Ukrainie, sprawiły, że temat marnotrawienia żywności nabrał jeszcze większej wagi. Oznacza to zwiększony nacisk na wprowadzenie opakowań, które pozwolą na przedłużenie okresu przydatności produktów do spożycia[12]. Można wykorzystać do tego projektowanie Eko[13], które nie jest pojęciem nowym, jednak publikacje coraz częściej dotyczą nie tylko kwestii definiowania, ale również interakcji pomiędzy ogniwami łańcucha marketingowego[14]

[9] Kozik N., *Opakowanie jako narzędzie wpływania na wybory konsumentów i czytelność przekazywanych przez nie komunikatów na przykładzie ekskluzywnych wód mineralnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 4(982), 2019, s. 22.

[10] Jung-Jung C., Kuang-Peng H., Ming-Ji J.L., *Knowledge creation and new product performance the role of creatiyity*, R&D Management, 44(2), 2014, s.107-123; Carey M., White E.J., McMahon M., O'Sullivan L.W., *Using personas environmental attitudes and behaviour in sustainable product design*, Applied Ergonomics, 78, 2019, s. 97-109.

[11] Tamże, s. 762.

[12] https://foodfakty.pl/najnowsze-trendy-w-sektorze-opakowan-nowy-raport-innova-market-insights [data dostępu: 20.12.2024].

[13] Gobin C., *Successful Building Using Ecodesign*, CRC Press/Balkema 2019; Rossi M., Papetti A., Marconi M., Germani M., *A multi-criteria index to suport ecodesign implementation in manufacturing products: benefits and limits in real case studies*, International Journal of Sustainable Engineering, 12(6), 2019, s. 376-389.

[14] Zhu Y., Guillemat B., Vitrac O., *Rational Design of Packaging: Toward Safer and Ecodesigned Food Packaging Systems*, Frontiers in Chemistry, 7, 2019, s. 349.

i najważniejsze, że dzisiaj łączenie oczekiwań konsumentów z realnym oddziaływaniem na środowisko naturalne stało się koniecznością[15]. Oznacza to uwzględnienie w procesie ekoprojektowania aspektów środowiskowych, ekonomicznych i społecznych, co równoznaczne jest z założeniami zrównoważonego rozwoju oraz gospodarki o obiegu zamkniętym[16].

Na podstawie przeprowadzonych badań przez Stora Enso (Stora Enso – to przedsiębiorstwo powstałe w wyniku fuzji fińskiej i szwedzkiej firmy. Działa w sektorze biogospodarki jest wiodącym światowym dostawcą odnawialnych rozwiązań w zakresie opakowań, biomateriałów, konstrukcji drewnianych i papieru)[17], w których wzięło udział ponad 7 tysięcy osób z różnych krajów europejskich (Wielka Brytania, Niemcy, Włochy, Polska, Szwecja) w wieku 18-64 lat, aż 77% respondentów pozytywnie odniosło się do kwestii zastosowania wielokrotnych opakowań w życiu codziennym. W wyniku przeprowadzonych badań firma zauważa, że zjawisko ponownego wykorzystania różnych przedmiotów nabiera coraz bardziej wyraźnego kształtu w stosunku do całego rynku europejskiego i będzie miało znaczny wpływ na obraz branży opakowaniowej. Stora Enso podkreśla, że zarówno opakowania wielokrotne, jak też te wykonane z materiałów odnawialnych, pochodzących z recyklingu mają swoje miejsce w kontekście przyszłości opakowania[18]. Warto zwrócić uwagę, że na wygląd dzisiejszych opakowań mają również wpływ trendy zachodzące w społeczeństwie, możemy do nich zaliczyć trend ekologiczny, który jest jednym z najbardziej znaczących i dynamicznych kierunków zmian w tej dziedzinie. Konsumentom coraz bardziej zależy na produktach, które są nie tylko funkcjonalne, ale także przyjazne dla środowiska. Opakowania ekologiczne często charakteryzują się prostotą i minimalizmem. Projektanci starają się ograniczyć liczbę używanych materiałów oraz unikać zbędnych warstw czy dodatkowych elementów. Naturalne materiały, takie jak len, bawełna, drewno czy ceramika, stają się popularnym wyborem. Do kolejnego trendu możemy zaliczyć, zmniejszenie wielkości gospodarstw domowych, obecnie obserwujemy stopniowy wzrost jednoosobowych gospodarstw domowych oraz dominujący nuklearny model rodziny. Takie zjawiska wpływają na to, że konsumenci poszukiwać będą mniejszej liczby produktów, które łatwiej przechowywać, są wygodniejsze w użyciu i generują mniej odpadów. W odpowiedzi na te oczekiwania producenci wprowadzają innowacyjne rozwiązania, aby zmniejszyć ich objętość przy jednoczesnym zachowaniu funkcjonalności. Rosnący popyt na opakowania wielokrotnego użytku Ready to Go, czyli takie opakowania, które pozwalają na zabranie ich ze sobą (np. butelki filtrujące, bidony) wypierają tym samym opakowania jednokrotnego użytku. Takie opakowania najczęściej wyprodukowane są z lekkich i wytrzymałych tworzyw sztucznych, wypierając tym samym szklane opakowania. Jednak z drugiej strony trend prozdrowotności wypiera z obiegu plastik, zastępując go innymi naturalnymi ma-

[15] Yokokawa N., Amasawa E., Hirao M., *Design assessment framework for food packaging integrating consumer preferences and environmental impact*, Sustainable Production and Consumption, 27, 2021, s. 1514-1525.
[16] Karwowska J., Żakowska H., *Ekoprojektowanie – zasady związane z recyklingiem opakowań z tworzyw sztucznych*, Opakowanie, 1, 2020, s. 54-57.
[17] Stora Enso, https://www.storaenso.com/pl-pl [data dostępu: 02.12.2023].
[18] https://www.rynekpapierniczy.pl/artykul/opakowania-wielokrotnego-uzytku-coraz-chetniej-wybierane-przez-konsumentow-4161 [data dostępu: 02.12.2023].

teriałami ze względu na negatywny wpływ związków chemicznych przenikających z plastiku do żywności. Do czynników wpływających na wygląd opakowania możemy również zaliczyć trend starzejącego się społeczeństwa determinuje on zachowania producentów do tworzenia czytelnych oraz inteligentnych opakowań ułatwiających seniorom korzystanie z nich, przy jednoczesnym podkreśleniu cech takich jak witalność, zdrowie czy długowieczność[19].

1. MATERIAŁ I METODY

Celem badań było określenie oczekiwań konsumentów względem opakowań wykorzystywanych w szybko zbywalnych produktach. W opracowaniu zostały wykorzystane źródła wtórne oraz pierwotne. Do źródeł wtórnych, które wykorzystano w pracy należały:

- literatura naukowa z zakresu przedmiotu badań;
- internetowe bazy danych;
- inne.

Źródłem informacji pierwotnych była ankieta.

Badanie było przeprowadzone na terenie powiatu elbląskiego oraz skierowane były do respondentów powyżej 18. roku życia. Jako narzędzie badawcze wykorzystana została ankieta internetowa, ponieważ jest najpowszechniejszym oraz najszybszym sposobem dotarcia do jak największej grupy osób. Została ona rozpowszechniona przy pomocy mediów społecznościowych, takich jak Facebook, oraz komunikatora internetowego Messenger, a także za pomocą poczty elektronicznej. Kwestionariusz zawierał:

- głównie pytania zamknięte, gdzie respondent wybiera jedną lub więcej odpowiedzi;
- pytanie półotwarte, które umożliwiały swobodne wypowiedzenie się;
- pytania metryczkowe.

Przed przystąpieniem do realizowania właściwego badania zostały przeprowadzone badania pilotażowe, w których wzięło udział 6 osób. Ich odpowiedzi zostały uwzględnione w badaniu zasadniczym. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte jednokrotnego bądź wielokrotnego wyboru. Respondenci mogli udzielić odpowiedzi na 18 lub 20 pytań w zależności od udzielonych odpowiedzi. Zebrany materiał badawczy zawierał odpowiedzi 180 ankietowanych, na podstawie których dokonano analizy statystycznej pozwalającej przeanalizować problem badawczy. Badania zachowań konsumentów wobec opakowań odnosiły się do badań w fazie deklaratywnej i w fazie faktycznego zachowania. Miały one charakter niewyczerpujący, co oznacza, że zrealizowano je na reprezentantach populacji. Uzyskane dane zaprezentowane zostały w formie tabelarycznej, graficznej i opisowej. Wszelkie obliczenia przeprowadzono w programie komputerowym Microsoft Excel.

[19] Dziadkiewicz A., *Znaczenie designu opakowania w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów*, Przedsiębiorczość – Edukacja, 15(2), 2019, s. 127-128.

2. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Przyszłość gospodarowania produktami FMCG zależna będzie od skali działalności operacyjnej, w której istotną rolę odgrywać będzie logistyka. W ostatnich latach nastąpiło skrócenie łańcucha marketingowego, dlatego wielkie sieci handlowe wymuszają bezpośrednio na producentach warunki dostaw a nawet zmuszają do dedykowania konkretnym sieciom opakowań jednostkowych i zbiorczych. Celem takiego działania jest optymalizacja zaopatrzenia oraz poprawa zarządzania logistyką[20]. Ponadto branża FMCG bardzo intensyfikuje swoje działania na promocji i reklamie czy pakowaniu w konkretne rodzaje opakowań zbiorczych. Są wśród nich między innymi opakowania *gotowe do wystawienia na półkę* typu SRP (ang. *shelf ready packaging*)[21].

W drugiej połowie 2024 roku na terenie powiatu elbląskiego zostały przeprowadzone badania własne w obszarze znaczenia opakowań w decyzjach zakupowych produktów FMCG. Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie podstawowych charakterystyk badanych osób. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę nieprobabilistycznej próby. Badania przeprowadzono na grupie losowo wybranych 180 osób, które zgodziły się wziąć udział w internetowym badaniu ankietowy. Wśród respondentów nastąpiła nadreprezentacja: kobiet (64,44%), osób znajdujących się w wieku 21-24 lata (38,33%), posiadających wykształcenie średnie z maturą (44,44%) i wyższe (31,67%) oraz zamieszkujących miasto powyżej 100 tys. mieszkańców (31,11%) i wieś (30,00%).

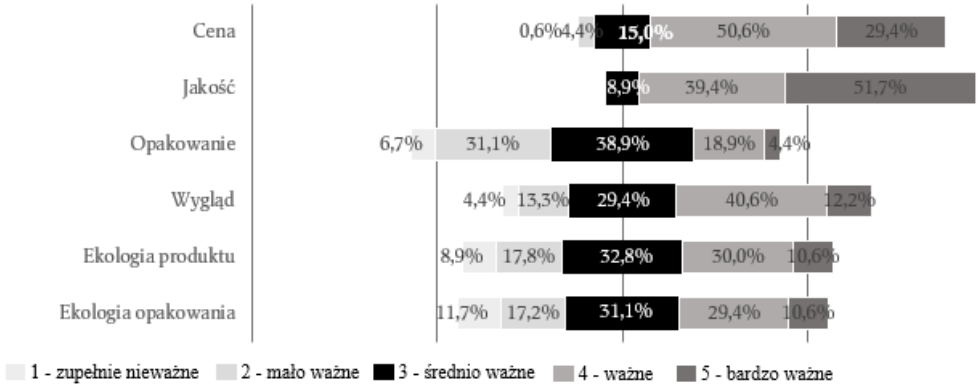
Tabela 1. Charakterystyka respondentów w przeprowadzonych badaniach własnych, n = 180

	L. osób	%
Płeć		
Kobieta	116	64,44%
Mężczyzna	64	35,56%
Wiek		
18-20 lat	49	27,22%
21-24 lat	69	38,33%
24-30 lat	16	8,89%
30-40 lat	8	4,44%
40-50 lat	20	11,11%
50 i więcej	18	10,00%
Wykształcenie		
Podstawowe	21	11,67%
Zawodowe	10	5,56%
Średnie	12	6,67%
Średnie z maturą	80	44,44%
Wyższe	57	31,67%
Miejsce zamieszkania		
Wieś	54	30,00%
Miasto do 20 tys. mieszkańców	31	17,22%
Miasto 20-100 tys. mieszkańców	39	21,67%
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	56	31,11%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

[20] Jurczak M., *Dostawy dla konsumenta, Branża FMCG – ważny klient rynku usług logistycznych*, TSLbiznes, 4, 2013, s. 8-11.
[21] Tamże, s. 8-11.

Na podstawie 6 wybranych kryteriów (tj. cena, jakość, wygląd produktu, wygląd opakowania, ekologia produktu, ekologia opakowania), które mogą towarzyszyć konsumentom podczas podejmowania decyzji zakupowej dotyczące produktów codziennego użytku. Oceniono ważność poszczególnych kryteriów za pomocą 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „zupełnie nieważne", zaś 5 – „bardzo ważne" (rys. 1). Analizując odpowiedzi respondentów, można wskazać, że najważniejszym kryterium według ankietowanych była jakość produktów, aż 91,1% badanych wskazało, że to kryterium jest dla nich ważne lub bardzo ważne, dla 80% respondentów cena stanowiła ważne lub bardzo ważne kryterium podczas zakupów produktów z branży FMCG. Z kolei ekologia produktu, ekologia opakowania jak i same opakowanie zostały ocenione przez respondentów w zbliżony sposób i nie wskazują istotnego kryterium przy wyborze produktów z branży FMCG.



Rysunek 1. Ocena ważności poszczególnych kryteriów przy wyborze produktów codziennego użytku
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Następnie na podstawie zebranych danych dotyczących ważności poszczególnych kryteriów przy wyborze produktów codziennego użytku dokonano obliczenia wartości statystyki chi-kwadrat, prawdopodobieństwa krytycznego – p-value (tab. 2) oraz współczynnika V-Cramera (tab. 3). Za pomocą testu chi-kwadrat dokonano oceny zależności pomiędzy zmiennymi oraz wyznaczono wielkość p-value. Jako graniczny poziom istotności przyjęto $\alpha = 0{,}05$ oraz postawiono hipotezę zerową mówiącą o braku istnienia istotnej statystycznie zależności pomiędzy zmiennymi oraz hipotezę alternatywą określającą występowanie istotnej zależności. Jeśli $\alpha >$ p-value, możemy odrzucić hipotezę zerową i stwierdzić tym samym występowanie zależności pomiędzy zmiennymi. Test niezależności chi-kwadrat pozwala na stwierdzenie występowania zależności, jednak nie określa siły tego związku. Istnieje wiele narzędzi umożliwiających pomiar siły związku między badanymi cechami, m.in. współczynnik V-Cramera, T-Czuprowa, Spermana, kontyngencji C-Pearsona[22]. W niniejszych badaniach zastosowano współczynnik V-Cramera jako narzędzie badające siłę zależności. Na podstawie testu chi-kwadrat, p-value

[22] Bukowski M., Sidorkiewicz K., *Poglądy społeczno-gospodarcze młodych ludzi po wyborach parlamentarnych w 2023 roku (na przykładzie Elbląga)*, Rozprawy Naukowe i Zawodowe ANS w Elblągu, 2, 2024, s. 19-21.

oraz współczynnika V-Cramera stwierdza się, że pomiędzy płcią a ekologią produktu poziom istotności wyniósł 0,029, co pozwala na odrzucenie hipotezy zerowej i stwierdzenie występowania istotnej zależności statystycznej, co oznacza, że płeć wpływa na postrzeganie ekologii produktu podczas procesu decyzyjnego. Współczynnik V-Cramera dla tych zmiennych wyniósł 0,24, co świadczy o silnej zależności pomiędzy płcią a podejściem do ekologii kupowanych produktów, co przedstawiono na rysunku 2. Zestawiając ze sobą zmienne: płeć i stosunek do ekologii opakowań, również można odrzucić hipotezę zerową, ponieważ p-value wynosi 0,026 i jest wartością niższą od przyjętego poziomu α = 0,05. Oznacza to, że istnieje statystyczna zależność pomiędzy tymi danymi. Współczynnik V-Cramera dla tych zmiennych wyniósł 0,25, co także świadczy o silnej zależności. W przypadku wieku można stwierdzić następujące istotne zależności: pomiędzy wiekiem a jakością produktów, dla których wartość prawdopodobieństwa testowego wynosi 0,016, wiekiem a opakowaniem produktów, dla których wartość prawdopodobieństwa testowego wynosi 0,0005, wiekiem a wyglądem produktów, dla których wartość prawdopodobieństwa testowego wynosi 0,011, wiekiem a ekologią opakowania, dla którego wartość prawdopodobieństwa testowego wynosi 0,0006 oraz wiekiem a ekologią produktu, dla którego wartość prawdopodobieństwa testowego wynosi 0,0002 i jednocześnie jest najniższym poziomem błędu spośród wszystkich obliczonych zależności pomiędzy zmiennymi.

Tabela 2. Poziom istotności (p-value) dla poszczególnych zmiennych

	Cena	**Jakość**	**Opakowanie**	**Wygląd**	**Ekologia produktu**	**Ekologia opakowania**
Płeć	0,2312	0,7744	0,1144	0,1723	0,0292	0,0264
Wiek	0,8007	0,0156	0,0005	0,0113	0,0002	0,0006
Wykształcenie	0,8136	0,0863	0,0032	0,1907	0,8472	0,597
Miejsce zamieszkania	0,235	0,9289	0,4391	0,288	0,1518	0,2879

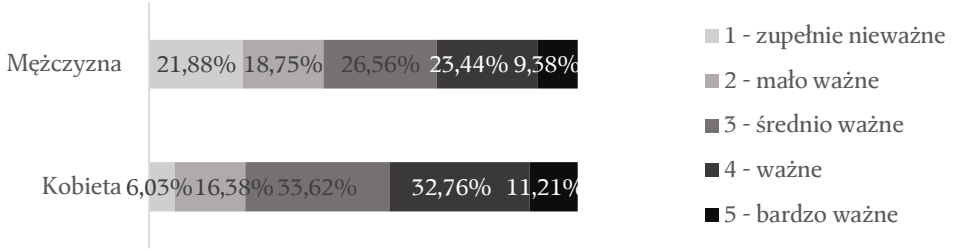
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 3. Wartość współczynnika V-Cramera dla poszczególnych zmiennych

	Cena	**Jakość**	**Opakowanie**	**Wygląd**	**Ekologia produktu**	**Ekologia opakowania**
Płeć	0,18	0,05	0,2	0,19	0,24	0,25
Wiek	0,11	0,18	0,28	0,23	0,29	0,28
Wykształcenie	0,12	0,2	0,22	0,17	0,12	0,14
Miejsce zamieszkania	0,17	0,07	0,15	0,16	0,18	0,16

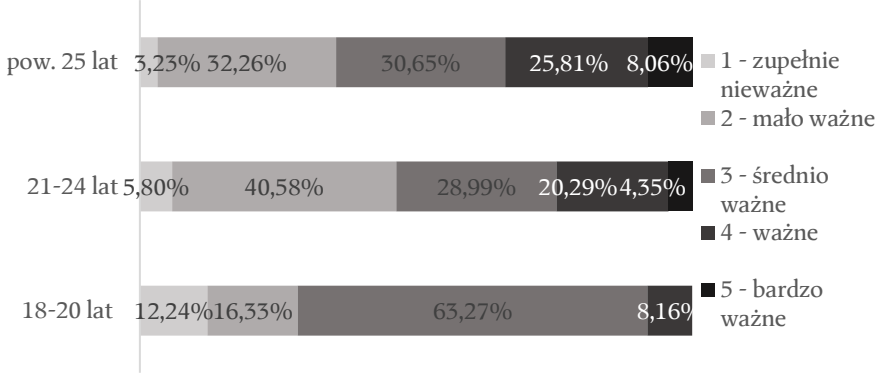
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Na podstawie współczynnika V-Cramera stwierdzono najsilniejsze zależność pomiędzy płcią a ekologią opakowania, to właśnie kobiety zwracają większą uwagę na to, aby opakowanie ich produktów było ekologiczne, podobnie jest w przypadku ekologii produktu znów dla pań to kryterium jest ważniejsze niż dla panów (rys. 2).

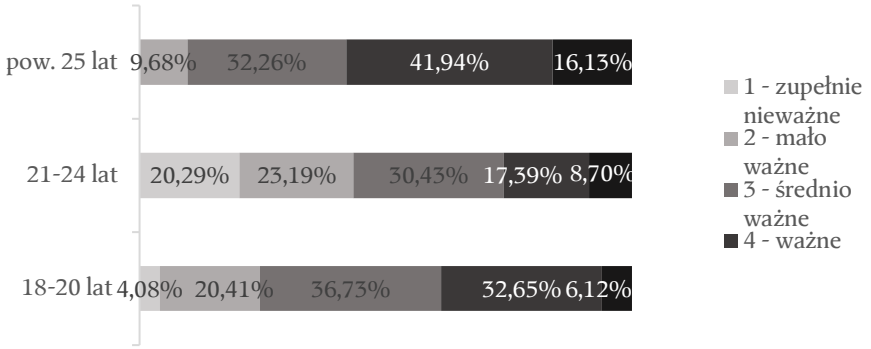


Rysunek 2. Zależność pomiędzy płcią a ekologią opakowania
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

W przypadku wieku na podstawie współczynnika V-Cramera stwierdzono najsilniejsze zależności pomiędzy: wiekiem a ekologią produktu oraz wiekiem a opakowaniem. Można zauważyć, że kryterium ekologii produktu jest najważniejsze dla osób w wieku powyżej 25. roku życia, osoby w wieku 18-20 oraz 21-24 wskazały na mniejszą istotność tego kryterium. Podobnie jest w przypadku opakowania, znów osoby w wieku powyżej 25. roku życia uznały to kryterium za najważniejsze w porównaniu do innych grup wiekowych. Warto zwrócić uwagę, że jedyną grupą wiekową, która przy ocenie ważności ekologii produktu nie wskazała na kryterium „zupełnie nieważne", są to osoby w wieku powyżej 25 lat. Co może świadczyć o świadomości znaczenia ekologicznych produktów w codziennym życiu. Z kolei osoby w wieku 18-20 lata w ponad 63% wskazały, że opakowanie jest dla nich „średnio ważne" co pokazuje, że najmłodsi dorośli nie przywiązują zbyt dużej wagi do tego, jak wygląda opakowanie kupowanych przez nich produktów (rys. 3 i 4).

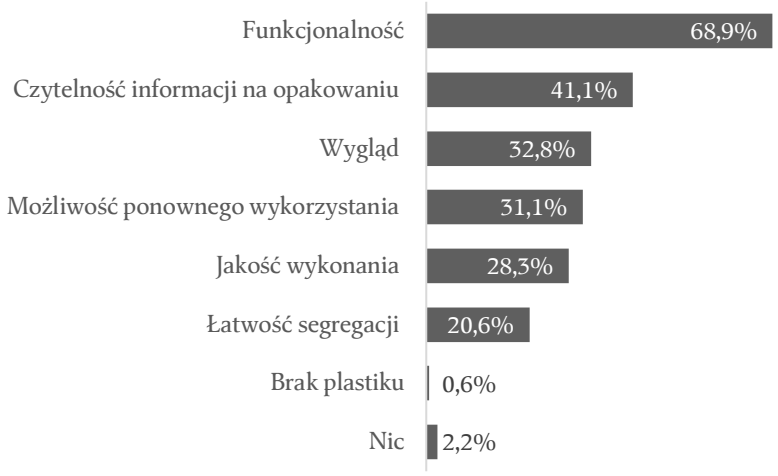


Rysunek 3. Zależność pomiędzy wiekiem a opakowaniem
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.



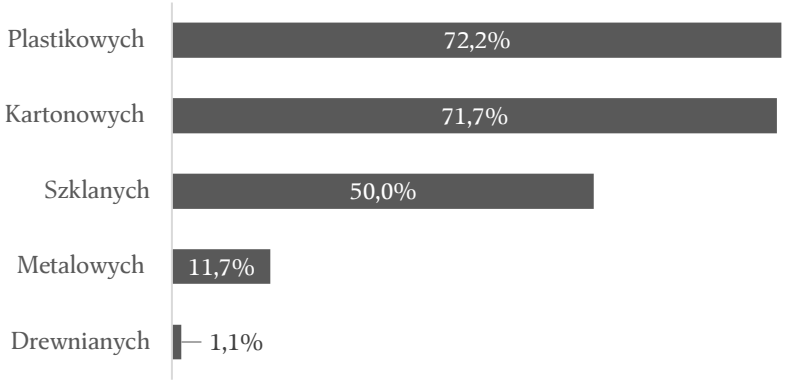
Rysunek 4. Zależność pomiędzy wiekiem a ekologia produktu
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Według respondentów najważniejszymi cechami opakowania branymi pod uwagę przez konsumentów podczas zakupów produktów FMCG są: funkcjonalność, czytelność informacji na opakowaniu oraz wygląd. Te trzy najważniejsze według respondentów cechy opakowania mogą być cenną informacją dla producentów produktów, jak i opakowań, aby przy tworzeniu nowych projektów opakowań zwrócili uwagę oraz uwzględnić potrzeby konsumentów. Niniejsze informacje zostały zaprezentowane na rysunku 5.



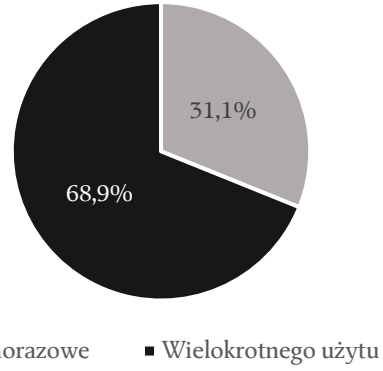
Rysunek 5. Najważniejsze cechy opakowania brane pod uwagę przez konsumentów
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Ankietowani wskazali, że najczęściej wybieranym przez nich rodzajem opakowania produktów codziennego użytku jest plastik – wskazało tak aż 72,2% respondentów (rys. 6). Niewiele mniej, bo 71,7% respondentów, wskazało na opakowania wykonane z kartonu. Natomiast opakowanie szklane wybierało 50% ankietowanych. Taka struktura odpowiedzi może świadczyć o dominacji na rynku FMCG opakowań wykonanych z plastiku i kartonu.



Rysunek 6. Rodzaje opakowań produktów codziennego użytku wybieranych przez konsumentów
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Respondenci zapytani o rodzaj preferowanego opakowania produktów codziennego użytku – blisko 70% badanych wybiera opakowania wielokrotnego użytku, co może świadczyć o dużej świadomości ekologicznej, odpowiedzialności konsumenckiej, a także chęci dbania o planetę i przyszłe pokolenia (rys. 7).



Rysunek 7. Rodzaj preferowanego opakowania produktów codziennego użytku
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

PODSUMOWANIE

W ciągu ostatnich lat w branży opakowaniowej FMCG zaszły znaczące zmiany, które odzwierciedlały dynamiczne zmiany na rynku, w szczególności w obszarze rosnących oczekiwań konsumentów. Dlatego zachowania współczesnych konsumentów powinny być systematycznie badane pod względem determinant wyborów oraz kierunków zmian i trendów. Producenci opakowań zmagają się z coraz bardziej wymagającymi przepisami oraz oczekiwaniami ze strony zarówno przedsiębiorstw, jak i konsumentów. Konsumenci oczekują, aby towary będą posiadały proste, trwałe, łatwe w segregacji i możliwe

do ponownego wykorzystania opakowania, które będą mogły tworzyć tym samym obieg zamknięty.

Ludzie, żyjąc w pośpiechu, często łączą pracę, obowiązki rodzinne i inne obowiązki z pewnymi oczekiwaniami w zakresie wykorzystywanych opakowań, tj. ich łatwości w użyciu, mobilności i wygody utrzymywania, czy zdolności do zapewnienia jak najdłuższej świeżości produktów. Konsumenci, wybierając w głównej mierze opakowania wykonane z plastiku, pomijają negatywny wpływ tych opakowań na ich zdrowie. Chęć wyróżnienia się na tle innych jest możliwa dzięki innowacyjności polegającej na personalizacji opakowań. Dodatkowo ze strony producentów coraz częściej na opakowaniach pojawiają się kody QR, które po zeskanowaniu pozwalają nam na uzyskaniu więcej informacji na temat produktu, jego opakowania oraz segregacji. Przeprowadzone badania oraz analiza dostępnej literatury pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- wpływ trendów społecznych na opakowania będzie stawał się coraz istotniejszy, ponieważ zmiany demograficzne oraz starzejące się społeczeństwo na chwilę obecną jest zjawiskiem bardzo trudnym do zatrzymania;
- recykling opakowań będzie coraz bardziej oddziaływał na trendy opakowaniowe, ze względu na fakt, że obecnie liczba opakowań możliwych od zwrotu ogranicza się głównie do butelek od piwa, a reszta produktów z branży FMCG posiada opakowania jednorazowe. Wynika to z odpowiedniego recyklingu, który pomoże w ponownym wykorzystaniu opakowania;
- przeprowadzone badania wykazały, iż przy wyborze produktów najważniejszym kryterium dla konsumentów była ich jakość oraz cena, natomiast mniejszą uwagę zwracali na opakowanie;
- według respondentów najważniejszymi cechami opakowania branymi pod uwagę przez konsumentów podczas zakupów produktów FMCG są: funkcjonalność, czytelność informacji na opakowaniu oraz wygląd;
- na podstawie udzielonych przez badane osoby odpowiedzi można powiedzieć, że najczęściej wybierane są opakowania wykonane z plastiku oraz kartonu, co może spowodowane być najłatwiejszym w przechowywaniem oraz przewożeniem, co wpływa na ich tak dużą powszechność;
- z przeprowadzonych badań wynika, że konsumenci preferują opakowania wielokrotnego użytku. Wskazuje to producentom opakowań jak również żywności, aby rozważali stworzenie opakowań nadających się do zwrotu. Takie rozwiązanie mogłoby ograniczyć zbędną produkcję nowych opakowań i pozwolić na efektywne wykorzystanie wcześniej wytworzonego opakowania.

LITERATURA

Bukowski M., Sidorkiewicz K., *Poglądy społeczno-gospodarcze młodych ludzi po wyborach parlamentarnych w 2023 roku (na przykładzie Elbląga)*, Rozprawy Naukowe i Zawodowe ANS w Elblągu, 2, 2024.

Carey M., White E.J., McMahon M., O'Sullivan L.W., *Using personas to exploit environmental attitudes and behaviour in sustainable product design*, Applied Ergonomics, 78, 2019.

Dejnak A., *Opakowanie jako narzędzie wpływania na wybory konsumentów*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 23, 2011.

Dziadkiewicz A., *Znaczenie designu opakowania w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów*, Przedsiębiorczość – Edukacja, 15(2), 2019.

Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/FMCG [data dostępu: 20.12.2023].

Gobin C., *Successful Building Using Ecodesign*, CRC Press/Balkema, 2019.

Jung-Jung C., Kuang-Peng H., Ming-Ji J.L., *Knowledge creation and new product performance: the role of creativity*, R&D Management, 44(2), 2014.

Jurczak M., *Dostawy dla konsumenta, Branża FMCG – ważny klient rynku usług logistycznych*, TSLbiznes, 4, 2013.

Karwowska J., Żakowska H., *Ekoprojektowanie – zasady związane z recyklingiem opakowań z tworzyw sztucznych*, Opakowanie, 1, 2020.

Kozik N., *Opakowanie jako narzędzie wpływania na wybory konsumentów i czytelność przekazywanych przez nie komunikatów na przykładzie ekskluzywnych wód mineralnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 4(982), 2019.

Mruk H., Rutkowski I., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 2001.

Pilarczyk B., Mruk H., *Kompendium wiedzy o marketingu*, WN PWN, Warszawa 2007.

Ratajczak M., *Opakowanie jako narzędzie odziaływania na nabywców*, PEW Warszawa 2021.

Rossi M., Papetti A., Marconi M., Germani M., *A multi-criteria index to support ecodesign implementation in manufacturing products: benefits and limits in real case studies*, International Journal of Sustainable Engineering, 12(6), 2019.

Stora Enso, https://www.storaenso.com/pl-pl [data dostępu: 1.07.2025].

Szcześniak M., *Znaczenie znanej marki produktu na proces decyzyjny zakupu nabywcy*, Zeszyty Naukowe Polskiego Uniwersytetu na Obczyźnie w Londynie, 3(8), 2020.

Witek L., *Wpływ ekologicznych funkcji opakowań na zachowania konsumentów*, Ekonomiczne Problemy Usług, 74, 2011.

Wolniak R., Zadura M., *Wpływ opakowania na wybór produktu przez konsumenta na przykładzie zabawek*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – Organizacja i zarządzanie, 63a, 2012.

Yokokawa N., Amasawa E., Hirao M., *Design assessment framework for food packaging integrating consumer preferences and environmental impact*, Sustainable Production and Consumption, 27, 2021.

Zhu Y., Guillemat B., Vitrac O., *Rational Design of Packaging: Toward Safer and Ecodesigned Food Packaging Systems*, Frontiers in Chemistry, 7, 2019.

ZASOBY INTERNETOWE

https://foodfakty.pl/najnowsze-trendy-w-sektorze-opakowan-nowy-raport-innova-market-insights [data dostępu: 1.07.2025].

https://www.rynekpapierniczy.pl/artykul/opakowania-wielokrotnego-uzytku-coraz-chetniej-wybierane-przez-konsumentow-4161 [data dostępu: 1.07.2025].

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

OLEKSANDRA OLIYNYCHUK
Instytut Ekonomiczny
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-0001-9359-7560

MAŁGORZATA JARZĘBSKA
Koło Naukowe „SENEKA"
Instytut Ekonomiczny
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0009-0004-6837-4006

WYKORZYSTANIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W AUDYCIE WEWNĘTRZNYM JEDNOSTEK SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH: ZAGROŻENIA, KORZYŚCI I PERSPEKTYWY ROZWOJU

Słowa kluczowe:
Audyt wewnętrzny, sztuczna inteligencja, sektor finansów publicznych

STRESZCZENIE

Artykuł poświęcony jest zagadnieniom audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych oraz wykorzystaniu narzędzi sztucznej inteligencji w badanym obszarze. Określono pojęcia, rolę i przepisy prawne dotyczące regulowania audytu wewnętrznego. Opisano potoczne trendy wprowadzania programów opartych na modelach AI w sektor finansów publicznych. Wyznaczono korzyści, wyzwania i perspektywy wprowadzenia programów opartych na modelach AI w audyt wewnętrzny jednostek sektora finansów publicznych.

Keywords:
Internal audit, artificial intelligence, public finance sector

ABSTRACT

The use of artificial intelligence in internal audit in public finance sector entities: risks, advantages and prospects for development

The article is devoted to the issues of internal audit in public finance sector entities and the use of artificial intelligence tools in the area under the study. The concepts, role and legal provisions for regulating internal audit are defined. Trends in the introduction of programmes based on AI models in the public finance sector were described. The risks, advantages and prospects for the implementation of programmes based on AI models into the internal audit of public finance sector entities are delineated.

WSTĘP

Sektor finansów publicznych (dalej: SFP) jest istotnym elementem sektora publicznego, a jego jednostki sfinansowane ze środków publicznych wykonują ważne zadania na rzecz zaspokajania potrzeb zbiorowych lub realizują interes publiczny. W celu zapewnienia adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w jednostce SFP prowadzi się audyt wewnętrzny (dalej: AW) przez zatrudnionego audytora wewnętrznego albo usługodawcę. Różne kwestia związane z systemem AW w organizacjach są przedmiotem wielu badań. Zwłaszcza O. Szołno prezentuje znaczenia audytu wewnętrznego w działalności jednostek samorządu terytorialnego oraz ukazuje jego rolę w systemie controllingu[1]. K. Piotrowska dokonuje analizy literatury przedmiotu i regulacji prawa w zakresie AW oraz obserwację efektów prac podejmowanych przez audytora wybranej gminy[2]. A. Piaszczyk porównuje audyt i kontrolę z punktu widzenia celów, zadań, usytuowania w organizacji i związanych z tym aspektów prawnych[3]. D. Kołodziej analizuje funkcjonowania audytu wewnętrznego w jednostkach samorządu terytorialnego w kontekście zapisów ustawy o finansach publicznych. Artykuł jest oparty na studiach literaturowych z dziedziny finansów publicznych i kontroli zarządczej i również prezentuje wyniki badań, których dokonano na podstawie wywiadów z pracownikami 22 jednostek samorządu terytorialnego stanowiących gminy miejsko-wiejskie z terenu województwa śląskiego[4]. Opracowanie A. Wygodnego jest poświęcone roli sztucznej inteligencji (AI, ang. *artificial intelligence*) w realizacji zadań audytora. Autor zaznacza, że sztuczna inteligencja jest powszechnie wykorzystywana w audycie cyberbezpieczeństwa, wspierając automatyzację, analizę danych, wykrywanie anomalii i optymalizację procesów, wówczas pomaga realizować tzw. ciągły audyt i weryfikować skuteczność wdrożonych mechanizmów kontrolnych[5]. S. Menon w swoim artykule poświęconym zagadnieniom audytu w erze cyfrowej bada, w jaki sposób nowa generacja technik sztucznej inteligencji, przetwarzania języka naturalnego (NLP, ang. *Natural Language Processing*) i uczenia maszynowego (ML, ang. *Machine Learning*) może pomóc zawodowi audytora[6]. Wymienione prace stanowią znaczący dorobek naukowy i praktyczny w dziedzinie audytu. W dobie szybkiego rozwoju programów opartych na modelach sztucznej inteligencji i ich wprowadzania powstają zagadnienia, które wyznaczają nowe kierunki badań różnych aspektów wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji w audycie wewnętrznym.

---

[1] Szołno O., *Audyt wewnętrzny w systemie controllingu jednostki samorządu terytorialnego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 521, 2018.

[2] Piotrowska K., *Audyt wewnętrzny w praktyce jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gminy Warka*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 521, 2018.

[3] Piaszczyk A., *Audyt a kontrola – porównanie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 333, 2017.

[4] Kołodziej D., *Audyt wewnętrzny w jednostce samorządu terytorialnego – komórka wewnętrzna czy firma zewnętrzna?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 64(5), 2020.

[5] Wygodny A., *Sztuczna inteligencja w audycie i zarządzaniu ryzykiem*, https://www.nik.gov.pl/plik/id,30248.pdf [data dostępu: 11.02.2025].

[6] Menon S., *How Can AI Drive Audits?*, ISACA Journal., 4, 2021, https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2021/volume-4/how-can-ai-drive-audits?utm_source=isaca_internal&utm_medium=share_link [data dostępu: 20.02.2025].

Celem niniejszego opracowania jest określenie zagrożeń, korzyści i perspektyw wykorzystania sztucznej inteligencji w audycie wewnętrznym jednostek sektora finansów publicznych, uwzględniając m.in. przepisy prawne dotyczące regulowania AW oraz potoczne trendy wprowadzania programów opartych na modelach AI w SFP. Dla realizacji zamierzonego celu zastosowano metody i narzędzia badawcze w postaci analizy literatury przedmiotu i źródeł prawa.

1. POJĘCIE, ROLA I PRZEPISY PRAWNE DOTYCZĄCE REGULOWANIA AUDYTU WEWNĘTRZNEGO

Oficjalna definicja audytu wewnętrznego jest zawarta w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (dalej: uofp). Artykuł 272.1 uofp wyznacza, że *audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze*[7]. Wówczas ustawodawca konkretyzuje, że *ocena, o której mowa w ust. 1, dotyczy w szczególności adekwatności, skuteczności i efektywności kontroli zarządczej w dziale administracji rządowej lub jednostce*[8]. Minister Finansów jest zobowiązany określić (w formie komunikatu) i ogłosić (w Dzienniku Urzędowym Ministra Finansów) standardy AW dla jednostek SFP, zgodne z powszechnie uznawanymi standardami AW, a audytor wewnętrzny kieruje się wskazówkami zawartymi w nich, prowadząc AW (art. 273)[9].

Według komunikatu Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 roku w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek SFP ogłasza się „Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego", opracowane przez The Institute of Internal Auditors, jako standardy audytu wewnętrznego dla jednostek SFP, stanowiące załącznik do tego komunikatu[10]. Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego (dalej: MSPZAW) stanowią zasadniczy warunek wypełniania obowiązków przez audytora wewnętrznego. Cele MSPZAW pokazano na rysunku 1.

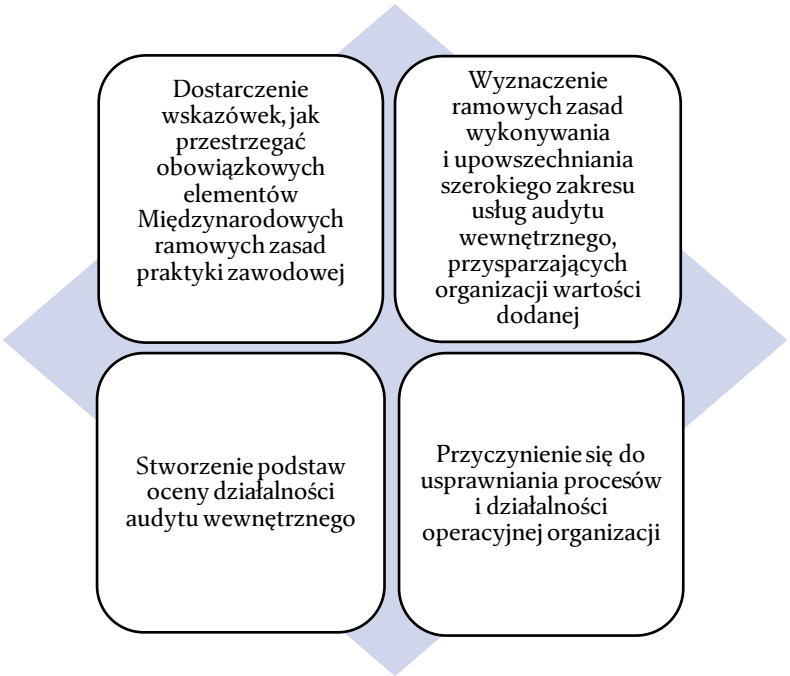
MSPZAW zawierają obowiązkowe zasady, składające się ze stwierdzeń i interpretacji. Stwierdzenia określają ogólnoświatowe wymogi (na poziomie organizacyjnym i indywidualnym) w zakresie praktyki zawodowej AW i oceny skuteczności działań. Jednakże interpretacja podaje wyjaśnienia terminów i pojęć użytych w MSPZAW.

Dynamiczne otoczenie gospodarcze wymusza regularną aktualizację wsparcia regulacyjnego dla audytu wewnętrznego, w miarę pojawiania się nowych obiektów badań, aktualizacji metod i podejść do realizacji procesów. Przenikanie sztucznej inteligencji do obszaru audytu wewnętrznego wymaga również odzwierciedlenia w standardach i zasadach postępowania. Jednocześnie sam zawód audytora, wymagania wobec niego i jego kwalifikacje ulegają znacznym zmianom. W związku z tym nastąpiła znacząca aktuali-

[7] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. z 2009, nr 157, poz. 1240 ze zm.
[8] Tamże.
[9] Tamże.
[10] Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 roku w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, Dz. Urz. MRiF z dnia 16 grudnia 2016 r., poz. 28.

zacja zasad AW poprzez przyjęcie Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego (dalej: GSAW), opracowanych przez The Institute of Internal Auditors (IIA), które w życia weszły 9 stycznia 2025 roku i zawierają:

- 5 kluczowych domen, które kompleksowo obejmują obszary AW (cel audytu wewnętrznego; etyka i profesjonalizm; ład organizacyjny funkcji audytu wewnętrznego; zarządzanie funkcją audytu wewnętrznego; świadczenie usług audytu wewnętrznego);
- 15 zasad i 52 wymagania, które wspierają realizację misji audytu;
- praktyczne wskazówki dotyczące wdrożenia w różnych sektorach, w tym publicznym[11].



Rysunek 1. Cele Międzynarodowych standardów praktyki zawodowej audytu wewnętrznego
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*, załącznik do komunikatu Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 r., Dz. Urz. Min. Roz. i Fin. 2016 r., poz. 28.

Warto zauważyć, że w Departamencie Efektywności Wydatków Publicznych i Rachunkowości Ministerstwa Finansów (dalej: DWR) obecnie trwa analiza GSAW w celu *zidentyfikowania rozwiązań i zasad nieprzystających do specyfiki polskiego sektora publicznego oraz powodujących kolizje z obowiązującymi w tym zakresie zasadami oraz sposobem i trybem prowadzenia audytu wewnętrznego (wynikającymi z przepisów prawa); określenia ewentualnych luk i potrzeb zmian legislacyjnych*[12]. W rezultacie oficjalne stanowisko

[11] *9 stycznia 2025 roku wchodzą w życie nowe Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego. Instytut audytorów wewnętrznych*, 09.01.2025, https://www.iia.org.pl/aktualnosci/9-stycznia-2025-roku-wchodza-w-zycie-nowe-globalne-standardy-audytu-wewnetrznego [data dostępu: 13.02.2025].
[12] *Stanowisko Departamentu Efektywności Wydatków Publicznych i Rachunkowości Ministerstwa Finansów w zakresie wdrożenia Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego w sektorze publicznym*, 06.06.2024.

DWR w zakresie wdrożenia GSAW w sektorze publicznym polega na tym, że *do czasu wydania – na podstawie art. 273 ust. 1 uofp – nowego komunikatu Ministra Finansów, w jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce obowiązują standardy audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych określone ww. Komunikatem Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 roku*[13].

Tabela 1 zawiera porównanie kluczowych pojęć audytu wewnętrznego zgodnie z Międzynarodowymi standardami praktyki zawodowej audytu wewnętrznego i Globalnymi Standardami Audytu Wewnętrznego.

Tabela 1. Porównanie kluczowych pojęć audytu wewnętrznego zgodnie z MSPZAW i GSAW

	Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego	**Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego**	**Komentarz autorski**
1	**Audyt wewnętrzny**		
	Departament, wydział, zespół konsultantów lub innych ekspertów świadczący usługi zapewniające i doradcze, działający niezależnie i obiektywnie w celu przysporzenia wartości i usprawnienia działalności operacyjnej organizacji. Audyt wewnętrzny systematycznie, w uporządkowany sposób ocenia procesy: ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i kontroli i przyczynia się do poprawy ich działania, tym samym pomagając organizacji osiągnąć cele.	Niezależna i obiektywna działalność zapewniająca i doradcza, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Pomaga organizacji osiągnąć cele poprzez systematyczną i dokonywaną w uporządkowany sposób ocenę ładu organizacyjnego, zarządzania ryzykiem i procesów kontroli oraz przyczynia się do poprawy ich działania.	Pierwsza definicja jest dość szeroka, obejmując również jednostki organizacyjne, przeprowadzające audyt. Druga definicja podkreśla, że audyt jest niezależną i obiektywną działalnością.
2	**Zadanie**		
	Konkretne zadanie, przedsięwzięcie lub przegląd, na przykład audyt wewnętrzny, przegląd samooceny kontroli, badanie oszustwa lub doradztwo. Zadanie może obejmować wiele czynności lub działań zaprojektowanych tak, by osiągnąć określone, powiązane ze sobą cele.	Konkretne zadanie lub projekt audytu wewnętrznego, który obejmuje wiele czynności lub działań zaprojektowanych tak, by osiągnąć określone, powiązane ze sobą cele.	Obie definicje skupiają się na osiągnięciu przez organizacje określonych, powiązanych ze sobą celów. Wówczas według drugiej definicji zadaniem audytu wewnętrznego może być projekt.

https://www.gov.pl/web/finanse/stanowisko-departamentu-efektywnosci-wydatkow-publicznych-i-rachunkowosci-ministerstwa-finansow-w-zakresie-wdrozenia-globalnych-standardow-audytu-wewnetrznego-w-sektorze-publicznym [data dostępu: 28.02.2025].

[13] Tamże.

3	**Zarządzający audytem wewnętrznym**		
	„Zarządzający audytem wewnętrznym" opisuje rolę osoby zajmującej stanowisko kierownicze, odpowiedzialnej za skuteczne zarządzanie audytem wewnętrznym zgodnie z kartą audytu oraz obowiązkowymi elementami Międzynarodowych ramowych zasad praktyki zawodowej. Zarządzający audytem wewnętrznym i osoby mu podległe posiadają odpowiednie kwalifikacje i dyplomy zawodowe. Nazwa stanowiska i/lub obowiązki zarządzającego audytem wewnętrznym może być różna w różnych organizacjach.	Osoba na stanowisku kierowniczym odpowiedzialna za skuteczne zarządzanie wszystkimi aspektami funkcji audytu wewnętrznego oraz zapewnienie wysokiej jakości usług zgodnych z Globalnymi Standardami Audytu Wewnętrznego. Nazwa stanowiska i/albo zakres obowiązków mogą się różnić między organizacjami.	Pierwsza definicja jest szersza, zawiera wskazówkę na zgodność AW z kartą audytu i w przeciwieństwie do drugiej zawiera przepis o posiadaniu przez zarządzającego audytem wewnętrznym i osób mu podległych odpowiednich kwalifikacji i dyplomów zawodowych.
4	**Kontrola**		
	Każde działanie podejmowane przez kierownictwo, radę i inne osoby w celu zarządzenia ryzykiem i zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia ustalonych celów.	Każde działanie podjęte przez kierownictwo, radę i inne strony w celu zarządzenia ryzykiem i zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia ustalonych celów.	Treść obu definicji jest identyczna.
5	**Ryzyko**		
	Możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów. Ryzyko jest mierzone wpływem (skutkami) i prawdopodobieństwem wystąpienia.	Pozytywny lub negatywny wpływ niepewności na cele.	Obie definicji kładą nacisk na wpływ na cele, lecz pierwsza definicja jest szersza i wskazuje na podstawy dla oceny ryzyka.
6	**Zarządzanie ryzykiem**		
	Proces identyfikacji, oceny, zarządzania i kontroli potencjalnych zdarzeń lub sytuacji, dostarczający racjonalnego zapewnienia, że cele organizacji zostaną zrealizowane.	Proces identyfikacji, oceny, zarządzania i kontroli potencjalnych zdarzeń lub sytuacji, dostarczający racjonalnego zapewnienia, że cele organizacji zostaną zrealizowane.	Definicje są identyczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego*. Załącznik do komunikatu Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 r., Dz. Urz. MRiF, poz. 28; The Institute of Internal Auditors, Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego, https://www.iia.org.pl/sites/default/files/2024-7726_gui_ global_ia_standards-polish-2_0.pdf [data dostępu: 28.02.2025].

Podsumowując treść tabeli 1, można wyciągnąć wniosek, że formułując nowe definicje kluczowych pojęć audytu wewnętrznego, autorzy dokumentu stosują bardziej zwięzłe podejście, nakreślając najistotniejsze elementy istoty powyższych pojęć. Tworząc te definicje, nadal kładzie się nacisk na osiąganie celów organizacji jako podstawową konstrukcję badanych pojęć. Tym samym jest to jeden z głównych czynników przyczyniających się do skutecznej realizacji zadań wyznaczonych zgodnie z celem organizacji. Jednocześnie w raporcie *Diagnoza ram audytu wewnętrznego w Polsce: wartość dodana dla organizacji sektora publicznego i promowanie dobra publicznego w celu poinformowania o realizacji projektu 22PL22 „Plan działania na rzecz poprawy jakości audytu wewnętrznego*" zaznaczono, że funkcja audytu wewnętrznego w ostatnich dziesięcioleciach ewoluowała, aby zapewnić systemowy, szerszy i bardziej przekrojowy obraz funkcjonowania kontroli zarządczej, zarządzania ryzykiem i procesów zarządzania w organizacji, ale ma niewykorzystany potencjał, aby pomóc rządom sprostać wyzwaniom[14]. Dotyczy to również jednostek sektora finansów publicznych.

2. POTOCZNE TRENDY WPROWADZANIA PROGRAMÓW OPARTYCH NA MODELACH AI W SEKTOR FINANSÓW PUBLICZNYCH

W ostatnich latach sektor finansów publicznych (SFP) ukazuje dynamiczny rozwój i wykorzystanie technologii opartych na sztucznej inteligencji. Zastosowanie AI jest regulowane przez akt w sprawie sztucznej inteligencji (rozporządzenie «UE» 2024/1689 ustanawiające zharmonizowane przepisy dotyczące sztucznej inteligencji)[15], które weszło w życie 1 sierpnia 2024 roku, aczkolwiek docelowo regulacje będą stosowane od 2 sierpnia 2026 roku. Jest to czas na dostosowanie pracy SFP oraz wdrożenia innowacyjnych rozwiązań.

Jako obszar o wysokim stopniu skomplikowania i odpowiedzialności, staje przed wyzwaniami związanymi z zarządzaniem danymi, prognozowaniem budżetów oraz oceną ryzyka. Szczególną uwagę należy zwrócić na możliwość zrewolucjonizowania sposobu, w jaki instytucje publiczne zarządzają finansami, podejmują decyzje oraz komunikują się z obywatelami. Wprowadzenie inteligentnych systemów analitycznych pozwala na lepsze podejmowanie decyzji, optymalizację wydatków oraz zwiększenie transparentności działań administracji publicznej.

Obecnie mamy do czynienia z kluczowymi trendami w zakresie wprowadzenia programów opartych na modelach AI w finansach publicznych, a także ich wpływ na efektywność i transparentność działania administracji publicznej. Na przykład, sztuczna

[14] Diagnoza ram audytu wewnętrznego w Polsce: wartość dodana dla organizacji sektora publicznego i promowanie dobra publicznego, https://www.gov.pl/attachment/b57ae45b-104d-47ee-ba38-f3640b381f52 [data dostępu: 15.02.2025].

[15] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828.

inteligencja znajduje zastosowanie w automatyzacji księgowości[16], prognozowaniu dochodów i monitorowaniu wydatków publicznych. Innowacje technologiczne w sektorze publicznym są istotnie wspierane przez zmieniające się regulacje prawne, które zachęcają do takich działań[17]. Zbadanie tego tematu pozwala na lepsze zrozumienie wpływu technologii na funkcjonowanie administracji publicznej oraz na identyfikację obszarów, w których AI może przynieść największe korzyści.

Niewątpliwie popularnym kierunkiem programów opartych na AI w SFP jest automatyzacja procesów, znana również jako RPA (ang. *Robotic Process Automation*), która polega na wykorzystaniu technologii do automatyzacji rutynowych zadań, co daje oszczędność czasu oraz umożliwia ograniczenie błędów[18]. W finansach publicznych, automatyzacja ma zastosowanie w zarządzaniu budżetem, audytu finansowego oraz obsługi klienta. Innymi możliwościami, jakie daje wykorzystanie modeli AI w tym zakresie, może być usprawnienie analizy danych finansowych, prognozowania wydatków oraz oceny ryzyka. Ma to na celu przede wszystkim zwiększenie przejrzystości, wydajności oraz jakości świadczonych usług. Takie usprawnienie procesów administracyjnych stanowi jeden z najważniejszych trendów.

Wiele krajów wprowadziło już systemy oparte na AI oraz zajmują się również prowadzeniem badań nad udoskonalaniem tego systemu. Najlepszym przykładem takich państw będą Stany Zjednoczone, Chiny, Wielka Brytania czy Izrael, które znajdują się w czołówce wykorzystania AI w różnych sektorach, m.in. w sektorze finansów publicznych. Dzięki odpowiednim nakładom finansowym, a także zatrudnianiu wybitnych naukowców z tej dziedziny, dopasowanie sztucznej inteligencji może przyczyniać się również do automatyzacji rutynowych zadań, np. przetwarzania wniosków czy analizy danych podatkowych. Stosując algorytmy uczenia maszynowego, instytucje publiczne mogą znacznie przyspieszyć procesy decyzyjne oraz zredukować błędy ludzkie[19]. Taki obszar sztucznej inteligencji poświęcony algorytmom może, np. analizować dane historyczne w celu przewidywania przyszłych trendów budżetowych, co jest szczególnie istotne w kontekście planowania wydatków publicznych[20]. Dobrym przykładem takiej automatyzacji procesów administracyjnych mogą być niektóre urzędy skarbowe w Stanach Zjednoczonych (Internal Revenue Service), które dzięki wprowadzeniu sztucznej inteligencji do prac nad procesami analizy ryzyka podatkowego pozwalają na efektywniejsze działanie przy wykrywaniu oszustw podatkowych[21].

W Polsce instytucje publiczne również zaczynają coraz częściej wdrażać rozwiązania oparte na AI. Warto zwrócić uwagę na wyniki rządowego wskaźnika gotowości do

[16] Zhao J., Wang X., *Unleashing Efficiency and Insights: Exploring the Potential Applications and Challenges of ChatGPT in Accounting*. Journal of Corporate Accounting and Finance, 35(1), 2024, s. 269-276.
[17] Mikołajczyk B., *Innowacje w sektorze publicznym w krajach Unii Europejskiej*, Warszawa 2014, s. 95-98.
[18] *Czym jest robotic process automation (RPA)?*, https://www.sap.com/poland/products/technology-platform/process-automation/what-is-rpa.html [data dostępu: 11.12.2024].
[19] Ziółkowska K., Wierzbowski M., *Ocena wpływu wykorzystania sztucznej inteligencji w administracji publicznej*, Acta Universitatis Wratislaviensis, 4101, 2022, s. 508.
[20] Kapuściński M., *Prognozowanie i planowanie finansowe z AI*, https://ttms.com/pl/prognozowanie-i-planowanie-finansowe-z-ai [data dostępu:15.12.2024].
[21] Skuza S., Lizak R., *Sztuczna inteligencja umożliwia kontrolę finansów publicznych - przegląd inicjatyw amerykańskiego rządu federalnego*, Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku. Białostockie Studia Prawnicze, 28(2), 2023, s. 181.

sztucznej inteligencji z 2019 roku, opracowanego przez Oxford Insights oraz Międzynarodowe Centrum Badań nad Rozwojem (IDRC), który umiejscowił Polskę na 27. pozycji spośród 194 krajów i regionów świata, jeśli chodzi o przygotowanie do implementacji AI w usługach publicznych[22]. Przykładem takiej innowacyjności może być Ministerstwo Finansów, które wprowadziło analitykę sztucznej inteligencji w celu wspierania procesów kontrolnych. Takie zastosowanie AI umożliwia szybsze identyfikowanie nieprawidłowości w wydatkach publicznych, dzięki czemu można skuteczniej zarządzać środkami finansowymi[23].

Biorąc pod uwagę trendy w automatyzacji procesów, warto zauważyć, jak szeroki zakres możliwości niosą za sobą. Należy przede wszystkim wspomnieć o zwiększonej efektywności, co pozwala na szybsze przetwarzanie danych i wykluczenie błędów ludzkich, a to przyczynia się do zwiększenia efektywności operacyjnej instytucji publicznych. Kolejnym ważnym elementem automatyzacji procesów jest lepsza przejrzystość. Działania instytucji publicznych stają się klarowne w odbiorze. Dostęp do raportów i danych w znacznym stopniu zrozumiałych dla obywateli pobudza do budowania zaufania wobec instytucji publicznych. AI stymuluje innowacyjność w SFP, co stanowi kolejny trend. Przykładem jest rozwój e-usług, które pozwalają na łatwiejszy dostęp do usług finansowych[24].

Obszar zarządzania ryzykiem również można zaliczyć do przedmiotu zainteresowań technologii w zakresie automatyzacji procesów. Dzięki analizie dużych zbiorów danych możliwe jest przewidywanie kryzysów finansowych oraz szybkie podejmowanie działań prewencyjnych[25]. Sztuczna inteligencja może wspierać decyzje dotyczące alokacji budżetów w różnych sektorach, pomagając w identyfikacji obszarów, które wymagają większych inwestycji, a także tych, gdzie można zaoszczędzić. Wykorzystanie AI daje również możliwość do przeprowadzania symulacji różnorodnych scenariuszy gospodarczych, co pozwala na lepsze przygotowanie się na potencjalne kryzysy finansowe. Wprowadzenie sztucznej inteligencji do zarządzania ryzykiem w SFP może przyczynić się do zwiększenia efektywności, przejrzystości oraz bezpieczeństwa systemów finansowych, co jest szczególnie istotne w kontekście odpowiedzialności wobec obywateli.

Następnym kluczowym kierunkiem wykorzystania technologii AI jest zastosowanie jej do analizy danych w czasie rzeczywistym, co umożliwia natychmiastowe podejmowanie decyzji dzięki monitorowaniu danych. Instytucje publiczne przy wykorzystaniu zaawansowanych metod analitycznych mogą kontrolować wydatki, przychody oraz inne ważne wskaźniki finansowe na bieżąco. Takie podejście daje możliwość posiadania instrumentów do szybkiego reagowania na nieprawidłowości oraz efektywniejsze plano-

[22] *Sztuczna inteligencja coraz śmielej wkracza do administracji publicznej*, https://ceo.com.pl/sztuczna-inteligencja-coraz-smielej-wkracza-do-administracji-publicznej-polskamusi-jednak-gonic-bogatsze-kraje-ue-we-wdrozeniach-si-66569 [data dostępu: 15.12.2024].

[23] Bochyńska N., *Sztuczna inteligencja wspiera Ministerstwo Finansów*, https://cyberdefence24.pl/polityka-i-prawo/sztuczna-inteligencja-wspiera-ministerstwo-finansow [data dostępu: 15.12.2024].

[24] Batko K., Billewicz G., *E-usługi w Biznesie i Administracji Publicznej*, Studia Ekonomiczne: Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań, 136, 2013, s. 51.

[25] Jajuga K. (red.), *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem- wprowadzenie w zarządzanie ryzykiem,* PWN, Warszawa 2007, s. 13.

wanie budżetowe[26]. Poprawa prognozowania również dzięki zastosowaniu modeli AI może na bieżąco być aktualizowana w oparciu o nowe dane, co zwiększa ich dokładność[27].

W krajach europejskich można już zauważyć stosowanie AI do analizy danych finansowych, dzięki czemu przyczynia się to do lepszego prognozowania wydatków publicznych[28]. Pomocnymi rozwiązaniami w tym zakresie będą zastosowania, takie jak predykacja wydatków, która ma na celu przewidywanie przyszłych rozchodów, dzięki wykorzystaniu algorytmu analizującego źródła informacji przeszłych. Innym pożytecznym narzędziem w tym zakresie jest optymalizacja procesów, która za pomocą AI pozwala na zaoszczędzenie czasu i wszelkich zasobów. Równie ważnym mechanizmem jest identyfikowanie przez sztuczną inteligencje nietypowych wzorców w danych, co wspomaga wykrywanie oszustw[29].

Ważnym elementem, jaki daje sztuczna inteligencja, to personalizacja usług skierowanych do obywateli. Wykorzystanie chatbotów, wspierających komunikację z zainteresowanymi jest coraz powszechniejszym trendem stosowanym w SFP. Przy użyciu odpowiednich algorytmów chatboty są w stanie odpowiadać na najczęściej zadawane pytania, co znacznie odciąża pracowników urzędów. Niektóre instytucje dostosowały wprowadzone chatboty nie tylko do odpowiadania na pytania, ale również pomagania w wypełnianiu potrzebnych formularzy[30]. W Polsce coraz więcej gmin i miast już korzysta z takich rozwiązań, co usprawnia pracę instytucji i jakość obsługi obywateli[31]. Rozwiązania tego rodzaju zwiększają dostępność oraz poziom świadczonych usług, co w dużej mierze przyczynia się do satysfakcji oraz wzrostu zaufania do instytucji publicznych. Badania pokazują, że obywatele oczekują, iż administracja publiczna będzie w stanie dostarczać usługi w sposób bardziej spersonalizowany, podobnie jak ma to miejsce w sektorze prywatnym[32]. Samorządy mogą również przy wykorzystaniu algorytmów analizować dane odnośnie do korzystania z usług publicznych, co daje możliwość doboru do rzeczywistych potrzeb. Takie działanie należy do analizy Big Data[33]. Odpowiednie algorytmy dają również instytucjom możliwości dostosowania swoich usług do konkretnych potrzeb zainteresowanych. Przykładem tego mogą być spersonalizowane powiadomienia, które sztuczna inteligencja generuje w celu zawiadamiania o ważnych terminach, np. terminy

[26] *AI in the Public Sector: Opportunities and Challenges*, https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Addendum%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf [data dostępu: 18.12.2024].

[27] Dygaszewicz J., *Analiza danych sektora publicznego*, [w:] Szpor G., Czaplicki K. (red.), *Internet. Analityka danych,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 21.

[28] Varisco L., Pattinson M., Halmos A., *Digital transformation of public services*, https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2024-03/Policy%20brief%20on%20digital%20transformation%20of%20public%20services.pdf [data dostępu: 18.12.2024].

[29] *Jak AI i ML ułatwiają wykrywanie oszustw?*, https://ochronatozsamosci.pl/blog/jak-ai-i-ml-ulatwiaja-wykrywanie-oszustw-o133gc3-one.html [data dostęp: 18.12.2024].

[30] *Chatbots in the Public Sector: How AI-Driven Chatbots are Reshaping Government Services*, https://www-fxmweb-com.translate.goog/insights/chatbots-in-the-public-sector-how-ai-driven-chatbots-are-reshaping-government-services.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=sc [data dostępu: 03.01.2025].

[31] *Wirtualny urzędnik, czyli chatbot… z urzędowego okienka?*, https://sovva.ai/wirtualny-urzednik-chatbot/ [data dostępu: 03.01.2025].

[32] Łukasiuk K., Korgul K., *Stosunek Polaków do wykorzystania sztucznej inteligencji w administracji publicznej*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2024, s. 15.

[33] Tabakow M., Korczak J., Franczyk B., *Big Data- definicje, wyzwania i technologie informatyczne,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 140.

składania wniosków czy płatności podatków, co znacząco zwiększyć może aktywność obywateli[34].

Pomimo licznych korzyści, jakie daje AI w tym zakresie, należy uwzględnić również płynące wyzwania i ograniczenia. Jednym z nich jest bezpieczeństwo danych, które zbierane i analizowane w czasie rzeczywistym stwarza ryzyko naruszenia prywatności[35]. W pierwszej kolejności trzeba wskazać na kwestie etyczne dotyczące bezpieczeństwa danych osobowych i prywatność, które są bardzo ważne w aspekcie finansów publicznych. Konieczność przetwarzania znacznej ilości danych osobowych, stanowi potrzebę zastanowienia się nad zgodnością z regulacjami prawnymi UE, takimi jak RODO[36]. W Polsce instytucje publiczne muszą zapewnić adekwatne zabezpieczenia danych zgodnie z RODO[37], co może być wyzwaniem w kontekście wykorzystywania zaawansowanych modeli AI na szeroką skalę.

Ważnym aspektem jest również ryzyko algorytmicznego uprzedzenia, które prowadzić może do dyskryminacji niektórych grup społecznych dotyczące dostępu do usług publicznych[38]. Systemy AI jako innowacyjne narzędzie wymaga poszerzenia wiedzy wśród pracowników sektora publicznego, aby nie dochodziło do sytuacji ograniczeń efektywności wdrożeń sztucznej inteligencji[39]. Kolejnym istotnym elementem są regulacje prawne. Wprowadzanie nowych technologii musi być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa, co może być zawiłe i długotrwałe.

Resumując, można podkreślić, że potocznymi kluczowymi trendami wprowadzania programów opartych na modelach AI w SFP są zastosowanie dla automatyzacji rutynowych zadań, prognozowania i planowania dochodów i wydatków publicznych, ich monitorowania, analizy danych i ryzyka, wspierania komunikacji z zainteresowanymi przez chatboty. Taki szeroki zakres wprowadzania AI generuje dla SFP liczne korzyści w postaci przyspieszenia procesów decyzyjnych, zredukowania błędów ludzkich, wykrywania oszustw finansowych, zarządzenia ryzykiem, w tym przewidywania sytuacji kryzysowych oraz szybkiego podejmowania działań prewencyjnych. Ryzyka naruszenia prywatności i algorytmicznego uprzedzenia, potrzeba aktualizacji regulacji prawnych i poszerzenia wiedzy wśród pracowników jednostek SFP występują jako kluczowe wyzwania i ograniczenia w kierunku wprowadzania systemów AI w SFP. Powyżej wymienione trendy i ryzyka mają bezpośredni wpływ na przeprowadzanie audytu obszarów działalności jednostek sektora finansów publicznych.

---

[34] Zia T., *Włączające zarządzanie: w jaki sposób generatywna sztuczna inteligencja sprawia, że usługi publiczne są dostępne dla wszystkich*, https://www.unite.ai/pl/inclusive-governance-how-generative-ai-is-making-public-services-accessible-to-all [data dostępu: 09.01.2025].

[35] *Sztuczna inteligencja w cyberbezpieczeństwie. Jak wykorzystać AI przeciw cyberatakom?*, https://eskom.eu/blog/sztuczna-inteligencja-w-cyberbezpieczenstwie-jak-wykorzystac-ai-przeciw-cyberatakom [data dostępu: 18.12.2024].

[36] Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC.

[37] Ustawa z dnia 10 maja 2018 roku o ochronie danych osobowych, Dz. U. z 2019 r., poz. 1781 ze zm., art. 107.

[38] Barocas S., Hardt M., Narayanan A., *Fairness and Machine Learning. Limitations and Opportunities*, https://fairmlbook-org.translate.goog/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=sc [data dostępu: 16.01.2025].

[39] Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, Projekt umowy partnerstwa polityki spójności 2021-2027*, Warszawa 2021, s. 232-233.

3. KORZYŚCI, WYZWANIA I PERSPEKTYWY WPROWADZENIA SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W AUDYT WEWNĘTRZNY JEDNOSTEK SEKTORA FINANSÓW PUBLICZNYCH

Programy oparte na modelach sztucznej inteligencji wkroczyły w różne obszary ludzkiego życia: opiekę zdrowotną, zarządzanie, marketing, finanse itp. Usługi audytorskie nie są tu wyjątkiem. R. Kawiak-Ciołak określa ewolucję i rewolucję AI w audycie wewnętrznym, zaznaczając, że ewolucja AI w AW wpływa na poprawę efektywności i jakości realizowanych audytów i oznacza: stopniowe wprowadzanie narzędzi AI, ulepszenie istniejących procesów, zwiększenie efektywności pracy, poprawę precyzji analizy danych, wzmocnienie umiejętności audytorów. Wówczas AI w AW według R. Kawiak-Ciołak oznacza głębokie i fundamentalne przekształcenie całego podejścia do audytu, obejmując: pełną automatyzację procesów audytowych, stałe monitorowanie, proaktywne zarządzanie ryzykiem i predykcję zdarzeń, zaawansowane techniki analizy danych, personalizację indywidualnych potrzeb organizacji, integrację z innymi technologiami[40].

M. Gajdziński zaznacza: *Audytorzy KPMG, dzięki wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi technologicznych, w tym AI, są dzisiaj w stanie wykonywać testy szczegółowe na całych populacjach danych finansowych (często składające się z milionów pojedynczych transakcji), zamiast badać wybrane próby statystyczne, jak to miało miejsce dotychczas*[41]. Autor podkreśla, że dodatkową zaletą wykorzystania rozwiązań technologicznych opartych na sztucznej inteligencji jest możliwość zaprezentowania zainteresowanym podmiotom wyników analiz przeprowadzonych w ramach weryfikacji setek tysięcy lub milionów transakcji. Zatem zarząd badanej jednostki zyskuje przejrzyste podsumowanie ryzyk transakcyjnych, co stanowi znaczącą wartość dodaną audytu[42].

Według S. Menon kluczowymi czynnikami umożliwiającymi wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesie audytu są:

1. Analiza predykcyjna – mechanizm przewidywania trendu na podstawie danych lub wielkości próby dowodów podczas audytu określonego obszaru, np. przewidywanie niezgodności z wyłączeniem użytkownika na podstawie danych kwartalnych.
2. Automatyzacja procesów robotycznych – częściowa lub częściowa automatyzacja kroków audytu, takich jak ekstrakcja danych z zestawów danych do programu Word/Excel jako część dużego audytu i oceny ryzyka.
3. NLP – automatyzacja powtarzalnych zadań za pomocą poleceń głosowych ukierunkowanych na ręczne i powtarzalne kontrole.
4. Generowanie i przyswajanie języka naturalnego – tworzenie bota opartego na NLP, który mógłby przyswajać i uczyć się nowych poleceń, takich jak uzgodnienia lub kontrole na podstawie list kontrolnych, jeśli rodzaj audytu jest różny[43].

W tabeli 2 są przedstawione przypadki zastosowania technik AI lub ML.

---

[40] Kawiak-Ciołak R., *Wyzwania dla Audytu Wewnętrznego w dobie dynamicznego rozwoju Sztucznej Inteligencji*, referat wygłoszony na konferencji naukowej „Krajobraz Audytu w Nauce i Praktyce – oczekiwania – perspektywy – realia, 2-3 kwietnia 2024 r.

[41] Gajdziński M., *AI w audycie to nowe możliwości. Przekładamy innowacje na korzyści dla klientów i pracowników*, https://kpmg.com/pl/pl/home/campaigns/2024/02/ai-w-audycie-otwiera-nowe-mozliwosci-przekladamy-innowacje-na-realne-korzysci-dla-klientow.html [data dostępu: 27.02.2025].

[42] Tamże.

[43] Menon S., *How Can AI Drive Audits?*, ISACA Journal, 4(22), 2021, https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2021/volume-4/how-can-ai-drive-audits?utm_source=isaca_internal&utm_medium=share_link [data dostępu: 24.02.2025].

Tabela 2. Sugerowane techniki AI/ML do wykorzystania w audycie

Techniki AI lub ML	**Przypadki zastosowań/użycia**	**Stosowanie**
Klasyfikacja dokumentów	Zastosowanie modeli klasyfikacyjnych (np. drzew decyzyjnych, klasyfikatorów bayesowskich, najbliższych sąsiadów) w celu przydzielenia dokumentów lub segmentów tekstu do określonego tematu lub etykiety.	Zrozumienie procedur operacyjnych, polityk i innych wyników sprawdzanych podczas audytu Wnioski z poprzednich podobnych raportów audytowych
Podsumowanie tekstu	Proces łączenia często używanych słów, fraz i tematów w celu wygenerowania streszczenia tekstu lub zestawu dokumentów w języku naturalnym.	Pomocne w generowaniu obserwacji i wniosków z audytu Automatyczne generowanie list kontrolnych audytu
Analiza tematu	Analiza przeprowadzona w dokumentach, grupach dokumentów lub tekstach dokumentów w celu zidentyfikowania unikalnych tematów łączących dokumenty lub sekcje dokumentów.	Analiza danych
Wyszukiwanie i pobieranie	Proces przeszukiwania bazy danych lub repozytorium przetworzonych informacji w celu znalezienia dokumentów zgodnych z tematami lub zagadnieniami wprowadzonymi w kryteriach wyszukiwania.	Podobne wnioski z raportu audytowego
Analiza statystyczna	Podstawowa technika analizy statystycznej, która ocenia trendy dotyczące terminu, frazy lub tematu.	Agregowanie danych Interpretowanie danych
Analiza sentymentu	Zdolność do wyodrębniania i analizowania tekstu lub grup tekstu w dokumentach.	Identyfikacja kluczowych problemów i ryzyka Inteligentne wnioski w raportach audytowych

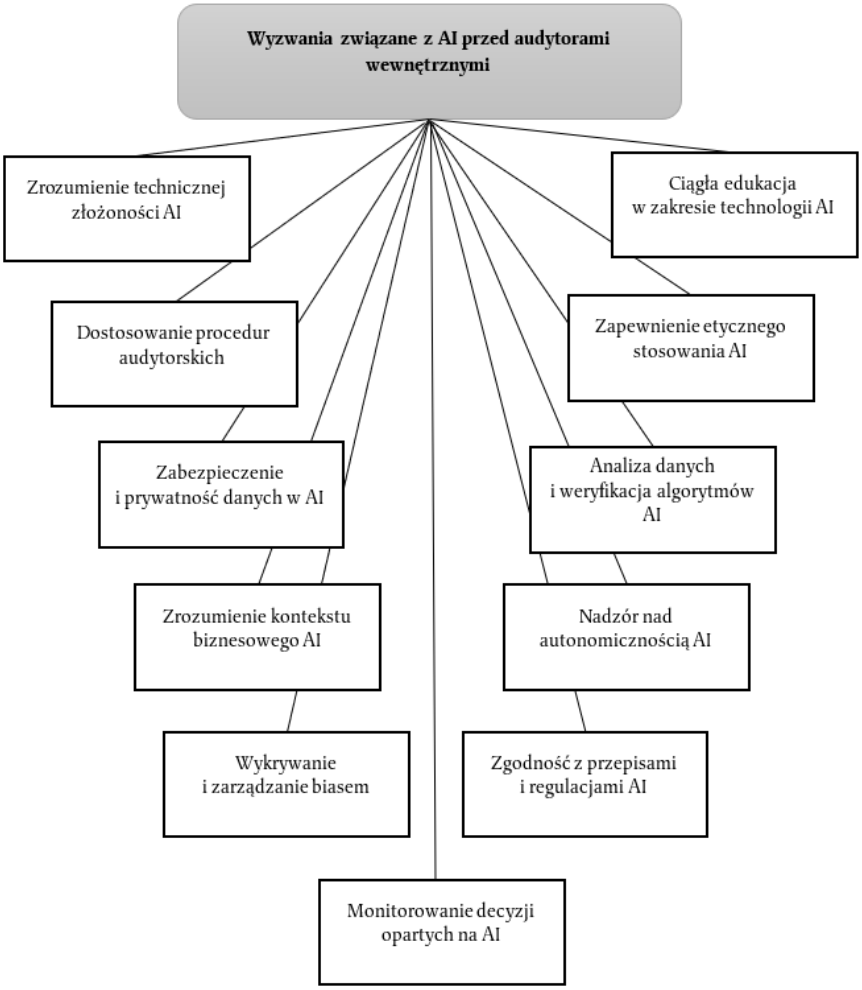
Źródło: opracowano na podstawie Menon S., *How Can AI Drive Audits?*, ISACA Journal, 4(22), 2021, https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2021/volume-4/how-can-ai-drive-audits?utm_source=isaca_internal&utm_medium=share_link [data dostępu: 24.02.2025].

Podsumowując dane przedstawione w tabeli 2, można wywnioskować, że nowoczesne technologie wykazują duże perspektywy rozwoju w audycie wewnętrznym jednostek SFP, ponieważ oferują wiele ważnych technik do wykorzystania w rozwiązywaniu różnych zadań. Jednocześnie A. Wygodny zwraca uwagę na ryzyko związane z AI, podkreślając, że zastosowanie w audycie programów opartych na AI oprócz wartości biznesowych niesie wówczas i wiele wyzwań, m.in.:

- ochrona praw autorskich w kontekście danych pobieranych przez modele AI;
- ryzyka błędnej konfiguracji czy niedoskonałości samych systemów;
- potencjalne ryzyko ujawnienia przez audytora informacji prawnie chronionych, np. w przypadku korzystania z publicznie dostępnych, otwartych systemów AI;
- niekorzystny wpływ systemów AI na środowisko naturalne i przyrodę, ponieważ zużywają olbrzymie ilości energii;

- ryzyka związane z krajem producenta systemów AI (demokratyczny czy totalitarny; zagrożenie nieuprawnionego pozyskania danych audytowych; polityczno-geograficznym, ale właścicielski wymiar korporacji – producenta systemów AI);
- ryzyka różnego rodzaju ataków na modele uczenie maszynowe wykorzystywanych do doskonalenia rozwiązań AI[44].

R. Kawiak-Ciołak określa wyzwania, które stoją przed audytorami wewnętrznymi (rys. 2).



Rysunek 2. Wyzwania związane z AI przed audytorami wewnętrznymi
Źródło: opracowanie własne na podstawie Kawiak-Ciołak R., *Wyzwania dla Audytu Wewnętrznego w dobie dynamicznego rozwoju Sztucznej Inteligencji*, referat wygłoszony na konferencji naukowej „Krajobraz Audytu w Nauce i Praktyce – oczekiwania – perspektywy – realia, 2-3 kwietnia 2024 r.

[44] Wygodny A., *Sztuczna inteligencja w audycie i zarządzaniu ryzykiem*, https://www.nik.gov.pl/plik/id,30248.pdf s. 53 [data dostępu: 25.02.2025].

Resumując, AI w audycie wewnętrznym podaje liczne korzyści, pozwalając poprawić efektywność i jakość realizowanych audytów, ale wówczas jak i w sektorze finansów publicznych wiąże się z ryzykiem i wyzwaniami, m. in. potrzebą monitorowania decyzji opartych na AI, weryfikacji algorytmów AI, nadzoru nad autonomicznością AI, zabezpieczenia i prywatności danych.

PODSUMOWANIE

Systemy sztucznej inteligencji znalazły już szerokie zastosowanie w różnych dziedzinach, w tym w sektorze finansów publicznych. Jednostki SFP wykorzystują programy oparte na modelach AI dla podejmowania decyzji, automatyzacji rutynowych zadań, analizy danych i ryzyka w czasie rzeczywistym, prognozowania i planowania dochodów i wydatków publicznych, ich monitorowania. AI pozwala zredukować błędy ludzkie, a także wspiera rozwój e-usług, które zapewniają łatwiejszy dostęp do usług finansowych. Wówczas należy uwzględnić płynące wyzwania i ograniczenia, m.in. bezpieczeństwo danych, poszerzenia wiedzy wśród pracowników sektora publicznego, ryzyko algorytmicznego uprzedzenia, które prowadzić może do dyskryminacji niektórych grup społecznych dotyczące dostępu do usług publicznych, zgodność z obowiązującymi przepisami prawa, co może być dość długotrwałe.

Audyt wewnętrzny jako ważny element w osiąganiu celów organizacji jest w trakcie aktualizacji standardów, unowocześniania organizacji i procedur. Wynika to również z upowszechniania się programów sztucznej inteligencji w tym obszarze. Ewolucja i rewolucja AI w audycie wewnętrznym to procesy, które mogą zasadniczo zmienić podejście do jego wdrażania, przynosząc znaczące korzyści dla klasyfikacji dokumentów, podsumowania tekstu, analizy tematu, wyszukiwania i pobierania informacji, automatyzacji powtarzalnych zadań, analizy statystycznej i predykcyjnej, testów szczegółowych na całych populacjach danych finansowych itp. Jednocześnie wiążą się z licznymi wyzwaniami i zagrożeniami, w szczególności ryzykiem błędnej konfiguracji czy niedoskonałości samych systemów; ryzykiem ujawnienia przez audytora poufnych informacji; ryzykiem związanym z krajem producenta systemów AI; ryzykiem różnego rodzaju ataków na modele uczenia maszynowego wykorzystywanych do doskonalenia rozwiązań AI, na co warto zwrócić szczególną uwagę. Ważne znaczenie ma ciągłe kształcenia audytorów oraz dostosowywania regulacji do zmieniającego się otoczenia technologicznego.

Podsumowując, choć zastosowanie sztucznej inteligencji w audycie wewnętrznym niesie ze sobą wiele korzyści, to kluczowe jest odpowiedzialne podejście do tej technologii, aby zminimalizować związane z nią ryzyka i w pełni wykorzystać jej potencjał w sektorze finansów publicznych.

LITERATURA

Batko K., Billewicz G., *E-usługi w Biznesie i Administracji Publicznej*, Studia Ekonomiczne: Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań, 136, 2013.

Dygaszewicz J., *Analiza danych sektora publiczneg*o, [w:] Szpor G., Czaplicki K. (red.), *Internet. Analityka danych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.

Jajuga K. (red.), *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie w zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2007, s. 13.

Kawiak-Ciołak R., *Wyzwania dla Audytu Wewnętrznego w dobie dynamicznego rozwoju Sztucznej Inteligencji*, referat wygłoszony na konferencji naukowej „Krajobraz Audytu w Nauce i Praktyce – oczekiwania – perspektywy – realia", 2-3 kwietnia 2024 r.

Kołodziej D., *Audyt wewnętrzny w jednostce samorządu terytorialnego – komórka wewnętrzna czy firma zewnętrzna?*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 64(5), 2020.

Komunikat Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 r. w sprawie standardów audytu wewnętrznego dla jednostek sektora finansów publicznych, Dz. Urz. MRiF z dnia 16 grudnia 2016 r., poz. 28.

Łukasik K., Korgul K., *Stosunek Polaków do wykorzystania sztucznej inteligencji w administracji publicznej*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2024, s. 15.

Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego, załącznik do komunikatu Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 12 grudnia 2016 r., Dz. Urz. Min. Fin. 2016 r., poz. 28.

Mikołajczyk B., *Innowacje w sektorze publicznym w krajach Unii Europejskiej*, Warszawa 2014.

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, Projekt umowy partnerstwa polityki spójności 2021–2027, Warszawa 2021.

Piaszczyk A., *Audyt a kontrola – porównanie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 333, 2017.

Piotrowska K., *Audyt wewnętrzny w praktyce jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gminy Warka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 521, 2018.

Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC.

Shini M., *How Can AI Drive Audits?*, ISACA JOURNAL, 4, 2021, https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2021/volume-4/how-can-ai-drive-audits?utm_source=isaca_internal&utm_medium=share_link [data dostępu: 20.02.2025].

Skuza S., Lizak R., *Sztuczna inteligencja umożliwia kontrolę finansów publicznych- przegląd inicjatyw amerykańskiego rządu federalnego*, Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku. Białostockie Studia Prawnicze, 28(2), 2023.

Szołno O., *Audyt wewnętrzny w systemie controllingu jednostki samorządu terytorialnego.* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 521, 2018.

Tabakow M., Korczak J., Franczyk B., *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.

Wirtualny urzędnik, czyli chatbot… z urzędowego okienka?, https://sovva.ai/wirtualny-urzednik-chatbot [data dostępu: 03.01.2025].

Wygodny A., *Sztuczna inteligencja w audycie i zarządzaniu ryzykiem*, https://www.nik.gov.pl/plik/id,30248.pdf [data dostępu: 30.01.2025].

Zhao J., Wang X., *Unleashing Efficiency and Insights: Exploring the Potential Applications and Challenges of ChatGPT in Accounting*, Journal of Corporate Accounting and Finance, 35(1), 2024.

Zia T., *Włączające zarządzanie: w jaki sposób generatywna sztuczna inteligencja sprawia, że usługi publiczne są dostępne dla wszystkich*, https://www.unite.ai/pl/inclusive-governance-how-generative-ai-is-making-public-services-accessible-to-all [data dostępu: 09.01.2025].

Ziółkowska K., Wierzbowski M., *Ocena wpływu wykorzystania sztucznej inteligencji w administracji publicznej*, Acta Universitatis Wratislaviensis, 4101, Prawo CCCXXXIV.

AKTY PRAWNE

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 roku w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828.

Ustawa z dnia 10 maja 2018 roku o ochronie danych osobowych, Dz. U. z 2019 r., poz. 1781 ze zm.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. 2009 r., nr 157, poz. 1240 ze zm.

ZASOBY INTERNETOWE

9 stycznia 2025 roku wchodzą w życie nowe Globalne Standardy Audytu Wewnętrznego, Instytut audytorów wewnętrznych, 09.01.2025, https://www.iia.org.pl/aktualnosci/9-stycznia-2025-roku-wchodza-w-zycie-nowe-globalne-standardy-audytu-wewnetrznego [data dostępu: 13.02.2025].

AI in the Public Sector: Opportunities and Challenges, https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Addendum%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf [data dostępu: 18.12.2024].

Barocas S., Hardt M., Narayanan A., *Fairness and Machine Learning. Limitations and Opportunities,* https://fairmlbook-org.translate.goog/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=sc [data dostępu: 16.01.2025].

Bochyńska N., *Sztuczna inteligencja wspiera Ministerstwo Finansów*, https://cyberdefence24.pl/polityka-i-prawo/sztuczna-inteligencja-wspiera-ministerstwo-finansow [data dostępu: 15.12.2024].

Chatbots in the Public Sector: How AI-Driven Chatbots are Reshaping Government Services, https://www-fxmweb-com.translate.goog/insights/chatbots-in-the-public-sector-how-ai-driven-chatbots-are-reshaping-government-services.html?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=sc [data dostępu: 03.01. 2025].

Diagnoza ram audytu wewnętrznego w Polsce: wartość dodana dla organizacji sektora publicznego i promowanie dobra publicznego, https://www.gov.pl/attachment/b57ae45b-104d-47ee-ba38-f3640b381f52 [data dostępu: 15.02.2025].

Czym jest robotic process automation (RPA)?, https://www.sap.com/poland/products/technology-platform/process-automation/what-is-rpa.html [data dostępu: 11.12.2024].

Gajdziński M., *AI w audycie to nowe możliwości. Przekładamy innowacje na korzyści dla klientów i pracowników*, https://kpmg.com/pl/pl/home/campaigns/2024/02/ai-w-audycie-otwiera-nowe-mozliwosci-przekladamy-innowacje-na-realne-korzysci-dla-klientow.html [data dostępu: 27.02.2025].

Jak AI i ML ułatwiają wykrywanie oszustw?, https://ochronatozsamosci.pl/blog/jak-ai-i-ml-ulatwiaja-wykrywanie-oszustw-o133gc3-one.html [data dostępu: 18.12.2024].

Kapuściński M., *Prognozowanie i planowanie finansowe z AI*, https://ttms.com/pl/prognozowanie-i-planowanie-finansowe-z-ai [data dostępu:15.12.2024].

Stanowisko Departamentu Efektywności Wydatków Publicznych i Rachunkowości Ministerstwa Finansów w zakresie wdrożenia Globalnych Standardów Audytu Wewnętrznego w sektorze publicznym, 06.06.2024, https://www.gov.pl/web/finanse/stanowisko-departamentu-efektywnosci-wydatkow-publicznych-i-rachunkowosci-ministerstwa-finansow-w-zakresie-wdrozenia-globalnych-standardow-audytu-wewnetrznego-w-sektorze-publicznym [data dostępu: 28.02.2025].

Sztuczna inteligencja w cyberbezpieczeństwie. Jak wykorzystać AI przeciw cyberatakom?, https://eskom.eu/blog/sztuczna-inteligencja-w-cyberbezpieczenstwie-jak-wykorzystac-ai-przeciw-cyberatakom [data dostępu: 18.12.2024].

Sztuczna inteligencja coraz śmielej wkracza do administracji publicznej, https://ceo.com.pl/sztuczna-inteligencja-coraz-smielej-wkracza-do-administracji-publicznej-polskamusi-jednak-gonic-bogatsze-kraje-ue-we-wdrozeniach-si-66569 [data dostępu: 15.12.2024].

The Institute of Internal Auditors, *Globalne* Standardy Audytu Wewnętrznego, https://www.iia.org.pl/sites/default/files/2024-7726_gui_global_ia_standards-polish-2_0.pdf [data dostępu: 28.02.2025].

Varisco L., Pattinson M., Halmos A., *Digital transformation of public services*, https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2024-03/Policy%20brief%20on%20digital%20transformation%20of%20public%20services.pdf [data dostępu: 18.12.2024].

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

MARTA ANIŚKOWICZ
Doktor nauk inżynieryjno-technicznych w zakresie transportu
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-0001-8567-6170

EWA PATRA
Doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-0001-6463-5804

KULTUROWE UWARUNKOWANIA NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH – WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNE

Słowa kluczowe: negocjacje międzynarodowe, kultura, różnice kulturowe, wymiary kultury Hofstede, model kulturowy R.F. Gestelanda, mapa kulturowa E. Meyer

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu uwarunkowań kulturowych na przebieg negocjacji międzynarodowych. W artykule przybliżono istotę procesu negocjacji, jego złożoność, interdyscyplinarny charakter oraz różne podejścia badawcze. Następnie opisano istotę negocjacji międzynarodowych i wymieniono czynniki, które determinują ich przebieg. Szczególną uwagę poświęcono wyjaśnieniu istoty kultury i implikacji różnic kulturowych dla procesu negocjacji międzynarodowych. Przeanalizowano także przykładowe typologie kulturowych zachowań w biznesie, szczegółowo charakteryzując podział G. Hofstede, R.F. Gestelanda oraz E. Meyer. Ich znajomość jest szczególnie istotna w kontekście procesu globalizacji i internacjonalizacji w gospodarce światowej i wynikającego z nich ciągłego wzrostu liczby międzynarodowych powiązań biznesowych.

Keywords: international negotiation, culture, cultural differences,

ABSTRACT

Cultural determinants of international negotiations – selected theoretical aspects

The aim of this article is to present the impact of cultural differences on international negotiations. The article takes a closer look at the nature of the negotiation process, its complexity, interdisciplinary nature and

Hofstede's cultural dimensions, Gesteland's cultural typology, Meyer's Culture Map

different research approaches. It then describes the essence of international negotiations and lists the factors that determine their course. Particular attention was paid to explaining the significance of culture and the implications of cultural differences for the international negotiation process. The cultural behavior typologies in business were also analyzed, with a detailed description of typology by G. Hofstede, R.F. Gestelanda and E. Meyer. Their knowledge is particularly important in the context of globalization and internationalization in the global economy, which leads to a constant rise in the number of international business connections.

WPROWADZENIE

Kultura wpływa na wiele aspektów międzynarodowej komunikacji biznesowej, do których można zaliczyć relacje biznesowe, zarządzanie międzynarodowe, strategie komunikacji marketingowej, czy zachowania konsumenckie. Jest ona także bardzo istotna z punktu widzenia negocjacji międzynarodowych. Wraz z postępem procesów globalizacji, internacjonalizacji oraz integracji, w gospodarce światowej rosło ich znaczenie i częstotliwość. Negocjacje w stosunkach międzynarodowych stały się jedną z ważniejszych form aktywności, która umożliwia osiągnięcie porozumienia czy rozwiązanie konfliktu. Równocześnie zwiększało się zainteresowanie badaniem ograniczeń i wyzwań, które są z nimi związane, w tym znaczenia wpływu różnic kulturowych na przebieg i wyniki negocjacji.

Prowadzenie negocjacji w dużym stopniu zależy od kompetencji i umiejętności osób biorących udział w rozmowach. Zdolność porozumienia się z osobami pochodzącymi z innej kultury jest podstawą tzw. kompetencji międzykulturowych. Umożliwią one zrozumienie przedstawicieli innych państw, ułatwiają wspólne działanie i współpracę. Jest to istotne, biorąc pod uwagę zwiększającą się intensywność kontaktów bezpośrednich i pośrednich pomiędzy osobami, które pochodzą z różnych środowisk kulturowych i społecznych.

Pomimo że zakres negocjacji może być podobny, to sposób prowadzenia rozmów w dużym stopniu zależy od tego, z przedstawicielami jakiego kraju, czy szerzej, kręgu kulturowego są prowadzone. Bez znajomości specyfiki danej kultury może się okazać, że między stronami dochodzi do konfliktów, co nie sprzyja osiągnięciu porozumienia. Ważne jest zatem posiadanie wiedzy o indywidualnych i społecznych regułach interakcji, obejmujących znajomość praktyk obowiązujących w kręgu, z którego przedstawicielami prowadzone są negocjacje.

Za cel niniejszego artykułu przyjęto prezentację i analizę wpływu uwarunkowań kulturowych na przebieg procesu negocjacji prowadzonych przez reprezentantów z różnych grup kulturowych. Zrozumienie znaczenia różnic kulturowych oraz dostosowanie do nich sposobu prowadzenia negocjacji uznaje się za jeden z kluczowych czynników przesądzających o powodzeniu całego procesu. W artykule podjęto próbę analizy wpływu różnic kulturowych na negocjacje międzynarodowe, podkreślając ich znaczenie dla pozytywnego ich przebiegu. Opisane zostały także typologie różnic kulturowych, takie jak model wymiarów kulturowych G. Hofstede, klasyfikacja kultur Richarda Gestelanda oraz model *The Culture Map* Erin Meyer, które pomagają zrozumieć różnice w komu-

nikacji, podejściu do relacji biznesowych i podejmowaniu decyzji. Omówione narzędzia pozwalają lepiej dostosować strategie negocjacyjne do specyfiki danej kultury, co może zwiększyć efektywność współpracy międzynarodowej. Artykuł ma charakter teoretyczny i powstał na podstawie studiów literaturowych oraz analizy danych wtórnych z zakresu porównań międzykulturowych. Zastosowana w artykule metoda badawcza obejmuje przegląd wybranych pozycji literatury. W ich doborze kierowano się stopniem jej wpływu na rozwój teorii negocjacji międzykulturowych oraz częstotliwością cytowania. W celu omówienia roli różnic kulturowych w międzynarodowych procesach negocjacyjnych opisano modele klasyczne i współczesne o znaczeniu praktycznym.

1. ISTOTA PROCESU NEGOCJACJI

Analizując specyfikę procesu negocjacji, można zauważyć wieloznaczność tego pojęcia, co świadczy o jego interdyscyplinarnym charakterze. Etymologia pojęcia „negocjacje" pochodzi z łaciny, w której *negotiatio* oznacza „zajmowanie się interesami i handlem"[1]. Według „Słownika wyrazów obcych" pojęcie to oznacza rozmowy prowadzone przez upoważnionych przedstawicieli określonej liczby państw, organizacji czy instytucji, które za cel stawiają sobie wypracowanie zadowalającego wszystkie strony stanowiska w spornej sprawie[2]. Szerokie ujęcie procesu negocjacji proponuje Nierenberg, który wskazuje, że można za nie uznać każde pragnienie i każdą potrzebę, którą można zaspokoić, gdyż stanowią one dla ludzi okazję do rozpoczęcia procesu negocjacji. Autor zauważa również, że: *nie ma chyba rzeczy prostszej do zdefiniowania, a jednocześnie mającej szerszy zasięg*[3]. W szerokim ujęciu innego autora, Nęckiego, negocjacje to: każda rozmowa, której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie[4]. Zartman jest zdania, że są procesem, gdzie przeciwstawne stanowiska łączone są przez wypracowanie wspólnej decyzji, które wynikają z zależności wspólnych interesów[5]. W opinii Casse'a, negocjacje są procesem, gdzie co najmniej dwie strony mające różne opinie i stanowiska starają się dojść do porozumienia w pierwszorzędnych dla nich kwestiach[6]. Tyszka określa negocjacje jako proces komunikacyjno-decyzyjny, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt, po to, by osiągnięty rezultat był możliwy do osiągnięcia[7]. Ury wyjaśnia, że negocjacje są podejmowane po to, aby rozwiązać problem realizacji interesów jednej strony, gdy na przeszkodzie stoją interesy drugiej[8]. Dąbrowski zaznacza, że negocjacje są sztuką, dlatego też w ich przypadku nie można formułować jednoznacznych recept na sukces. Autor podkreśla, że negocjacje są wielostronnym procesem porozumiewania się w sytuacji rozbieżności zainteresowanych stron, a nadrzędnym celem negocjacji jest

[1] Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych PWN,* Warszawa 1997, s. 16.
[2] Wiśniewska L. (oprac.), *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2007, s. 279.
[3] Nierenberg G.I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu,* Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1994, s. 8.
[4] Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie,* Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1991, s. 12.
[5] Zartman W., Rubin J.Z., *Power and negotiations*, University of Michigan Press, 2002, s. 8.
[6] Casse P., *Jak negocjować?*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 15.
[7] Tyszka T., *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk 2004, s. 462.
[8] Ury W., *Odchodząc od NIE, Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 8.

ociągnięcie konsensusu, czyli szeroko rozumianej zgody[9]. Bieleń uważa, że negocjacje są procesem, gdzie dwie strony o pewnych rozbieżnych interesach dążą do wypracowania pewnego porozumienia, które ma zapewnić większe korzyści niż działania bez nich[10]. Zahar definiuje negocjacje jako znalezienie rozwiązania konfliktów między ludźmi i grupami oraz dzielenie się zasobami w taki sposób, aby osiągnąć sytuację, w której wygrywają obie strony[11]. Birkenbihl, badająca negocjacje od strony psychologicznej, utrzymuje, że jest to rozmowa, w której strony chcą osiągnąć zamierzony cel, próbując narzucić innym swój pomysł[12]. Kałucki w swojej definicji procesu negocjacji akcentuje, że są one emocjonalnym procesem wymiany informacji pomiędzy minimum dwiema kompetentnym stronami, które mają jasno sprecyzowany cel i które dążą do zaspokojenia potrzeb i uzyskania porozumienia lub rozwikłania istniejącego problemu. Proces ten zachodzi według autora na pograniczu kłamstwa i perswazji[13]. Stevens i in. opisują negocjacje jako narzędzie, za pomocą którego ludzie współpracują ze sobą, by lepiej zaspokoić swoje potrzeby[14].

Przedstawiony przegląd wybranych definicji procesu negocjacji nie wyczerpuje wszystkich podejść do omawianego zagadnienia, daje jednak pewien obraz złożoności omawianej problematyki i bogactwa ujęć. Warto zwrócić uwagę, że autorzy poszczególnych definicji uwzględniają w nich różne aspekty i kryteria najlepiej je opisujące. W ujęciu konfliktowym negocjacji kładzie się nacisk na znaczenie kwestii związanych z rozwiązaniem konfliktu, w ujęciu komunikacyjnym bazuje się na procesie komunikacji werbalnej między zainteresowanymi stronami. Z kolei w ujęciu podkreślającym znaczenie procesu decyzyjnego dla przebiegu negocjacji akcentuje się jego znaczenie oraz płaszczyznę konfrontacji różnorodnych strategii decyzyjnych, a w ujęciach interakcyjnych istotne są zachodzące interakcje podmiotów dążących do określenia czy przekształcenia wzajemnych zależności. Wreszcie ujęcie utylitarne eksponuje sztukę doskonalenia relacji z innymi podmiotami, bycia lepszym we wszystkich zestawieniach partnerskich[15]. Szczegółowej analizy zróżnicowanego podejścia do badania procesu negocjacji dokonał Kozina. Wskazał on na podejście[16]:

- strategiczne, w którym kładzie się nacisk na cele, które determinują efekty negocjacji;

[9] Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji,* Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991, s. 8, 90.
[10] Bieleń S., *Negocjacje w stosunkach międzynarodowych,* Aspra, Warszawa 2013, s. 23.
[11] Zahar I., *The Art of Negotiation. Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 209, 2015, s. 540-548.
[12] Birkenbihl V., *Komunikacja werbalna, psychologia prowadzenia negocjacji*, Astrum, Wrocław 1997, s. 9-10.
[13] Kałucki K., *Negocjacje*, Difin, Warszawa 2022, s. 13.
[14] Stevens C.A., Daamen J.,. Gaudrain E, Renkema T., Top J.D., F.Cnossen, Taatgen N.A., *Using Cognitive Agents to Train Negotiation Skills*, Frontiers in Psychology, 9, 2018, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00154 [data dostępu: 1.07.2025].
[15] Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1995, s. 17-19; Przykładowi autorzy definicji negocjacji nawiązujących do poszczególnych aspektów to: interakcjonizm (np. P. Casse, G.I. Nierenberg, W.I. Zartman, R.E. Walton, R.B. Mc Kersie, E.M. Christopher, A. Flower); teoria konfliktu (np. M.H. Bazerman, M.A. Neale, G. Kennedy, W. Mastenbroek, P.J. Carnevale, D.G. Pruitt); teoria decyzji (np. W.I. Zartman, M.H. Bazerman, M.A. Neale) czy też teoria wymiany (np. G.I. Nierenberg, D.G. Pruit, P.J. Carnevale). Szerzej: Roszkowska E., *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011, s. 64.
[16] Kozina A., *Podejścia do badania negocjacji*, Nauki o Zarządzaniu, 3(28), 2016, s. 40-55; Kozina A., *Przegląd koncepcji badania negocjacji*, Organizacja i Kierowanie, 3(168), 2015, s. 61-72.

- strukturalne ukierunkowane na znaczenie wykorzystywanych w negocjacjach środków działania;
- behawioralne, które eksponuje znaczenie personalnych lub indywidualnych cech negocjatorów z punktu widzenia ich wpływu na przebieg i efekty procesu negocjacji;
- procesowe, w którym negocjacje są postrzegane jako sekwencja kolejnych posunięć – negocjatorzy proponują wspólne strategie (odzwierciedlające żądania i oferty, propozycje i kontrpropozycje), dążąc do ich zbieżności przez wzajemne ustępstwa;
- integratywne, w którym w ramach bardziej ogólnych koncepcji podejmuje się próby integracji różnorodnych parametrów procesu negocjacji.

Pomimo różnych podejść i akcentowania w nich innych aspektów, definicje negocjacji zawierają wspólne elementy, do których można zaliczyć[17]:

- występowanie co najmniej dwóch stron;
- występowanie interesów wspólnych, jak i sprzecznych, co uniemożliwia natychmiastowe porozumienie;
- każda ze stron do osiągnięcia celu potrzebuje udziału drugiej;
- działania stron dotyczą podziału lub wymiany dóbr, zasobów i/lub rozstrzygnięcia problemów dotyczących zaangażowanych stron;
- osoby zaangażowane w proces negocjacji mają swobodę w zaspakajaniu potrzeb innych;
- partnerzy są gotowi do pewnego stopnia pójść na kompromis,
- strony mają przeświadczenie, że negocjacje są najlepszą metodą dojścia do satysfakcjonującego wszystkich porozumienia.

O negocjacjach można więc mówić wtedy, gdy występuje komunikacja, przeciwny i wspólny cel oraz chęć osiągnięcia porozumienia[18].

Oprócz zróżnicowanego podejścia do sposobu definiowania i badania procesu negocjacji, w literaturze przedmiotu można również spotkać rozróżnienie negocjacji w zależności od przyjętego kryterium. Do najczęściej przyjmowanych kryteriów podziału można zaliczyć[19]: przedmiot rozmów, podmiot rozmów, rodzaj negocjujących stron, relację między stronami, postawę negocjatorów, styl rozmów, sposób prowadzenia rozmów czy zasięg oddziaływania. Ostatnie kryterium pozwala wyróżnić negocjacje prowadzone na rynku krajowym oraz te, prowadzone na rynkach międzynarodowych.

Podobnie jak sam proces negocjacji, negocjacje międzynarodowe są różnie definiowane. Można za nie uznać rozmowy, w których stronami są państwa jako podmioty prawa międzynarodowego. Pojęcie to może mieć także szersze znaczenie i obejmować cały zakres działań dyplomatycznych, a przy pominięciu kwestii prawa międzynarodowego, przez negocjacje międzynarodowe można rozumieć rozmowy prowadzone między reprezentantami stron pochodzących z różnych krajów. Ta szeroka definicja obejmuje

[17] Szerzej: Roszkowska E., dz. cyt., s. 66; Kałucki K., dz. cyt., s. 19; Flower A., *Jak skutecznie negocjować,* Petit, Warszawa 1991, s. 10-12.
[18] Słupińska K., *Wprowadzenie do negocjacji*, [w:] Gracz L., Słupińska K. (red.), *Negocjacje i komunikacja. Wybrane aspekty*, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2018, s. 9.
[19] Cenker E.M., *Negocjacje jako forma komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011, s.18.

zarówno rozmowy na szczeblu państwowym, jak i negocjacje: gospodarcze, handlowe między przedsiębiorstwami lub osobami indywidualnymi pochodzącymi z różnych krajów[20]. Co więcej, w ujęciu negocjacji międzynarodowych dominują dwie perspektywy, które wywodzą się z tradycji realistycznej i racjonalistycznej. W perspektywie realistycznej traktuje się negocjacje w kategoriach walki czy rywalizacji, a w perspektywie nawiązującej do dorobku nurtu racjonalistycznego, pokłada się wiarę w budowanie ładu kooperacyjnego. Polegają one więc na tym, że wszyscy ich uczestnicy mają szansę na osiągnięcie wspólnej wygranej, negocjacje mają charakter kooperacyjny, a wynik charakter integratywny (wygrana za wygraną). Tworzą one więc okazję do wytworzenia się nowych wartości, proponują rozwiązania sporów i konfliktów[21].

Negocjacje międzynarodowe cechuje większa kompleksowość i złożoność niż negocjacje krajowe. Ponadto determinowane są przez szereg dodatkowych czynników o różnej sile oddziaływania, które bezpośrednio lub pośrednio mogą mieć wpływ na przebieg czy rezultat negocjacji. Do głównych czynników, które należy uwzględnić, przygotowując się do negocjacji międzynarodowych zalicza się: kulturowe uwarunkowania negocjacji, różnice w sposobach komunikacji, odmienność systemów wartości (różnice ideologiczne), różnice językowe, system prawny, zagraniczną biurokrację i organizacje, wielość walut i systemów walutowych oraz ogólną niestabilność systemu międzynarodowego[22]. W dalszej części rozważań skupiono się na zagadnieniach związanych uwarunkowaniami kulturowymi i ich wpływie na negocjacje międzynarodowe.

2. ZNACZENIE RÓŻNIC KULTUROWYCH W NEGOCJACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

Wraz z postępem procesów globalizacji i internacjonalizacji w gospodarce światowej zwiększyło się znaczenie i częstotliwość negocjacji międzynarodowych. Jak wspomniano we wcześniejszej części artykułu, istotę negocjacji można rozpatrywać z różnych perspektyw. Wielu badaczy zwraca jednak uwagę, że jest to proces społeczny, oparty na komunikacji i głęboko osadzony w kontekście społeczno-kulturowym[23]. Złożoność tego kontekstu rośnie, gdy dotyczy on więcej niż jednej kultury, a negocjacje są negocjacjami międzynarodowymi.

Sposób identyfikacji elementów otoczenia kulturowego, które wpływają na relacje międzynarodowe, zależy od rozumienia pojęcia kultury. Pojęcie to jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania, a trudności te wynikają z jego wieloznaczności, *jego szerokiego*

[20] Roszkowska E., dz. cyt., s. 195. Szerzej o negocjacjach międzynarodowych w: Cenker E.M., *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2002, s. 185-197; Kamiński J., *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 147-186; Kałążna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 150-169; Salacuse J.W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWN, Warszawa 1994; Jeong H.W., *International Nagotiation. Process and Strategies,* Cambridge University Press, 2016.

[21] Bieleń S., dz. cyt., s. 55-56; Bryła J., *Negocjacje międzynarodowe*, Terra, Poznań 1999, s. 53.

[22] Salacuse J., dz. cyt., s.26.

[23] Hajdukiewicz A., *Znaczenie różnic kulturowych w negocjacjach międzynarodowych na przykładzie polsko-indyjskich relacji w biznesie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 498, 2017, s. 104; Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M., *Zasady negocjacji*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011.

i niejednolitego zakresu, ze szczególnego nasilenia postaw wartościujących odnoszących się do zjawisk objętych tym pojęciem oraz z różnorodności tych postaw[24]. W literaturze przedmiotu można w związku z tym spotkać wiele definicji kultury[25]. Według jednej z nich *Kultura obejmuje przekazywany z pokolenia na pokolenie całokształt dorobku danej społeczności, w tym przekonania, wzory postępowania, reguły współżycia. Tworzy zbiory zasad, koncepcji, kategorii, pojęć przyjętych w określonych zbiorowościach i wyznaczających obowiązujące zachowania*[26]. Kultura narodowa to więź narodowa, która przejawia się w uznawaniu wspólnych wartości, poczuciu własnej tożsamości, a także odrębności od innych grup narodowych. Integracja narodu opiera się na wspólnych wartościach kulturowych, systemach norm moralnych, obyczajowych i stylu życia[27]. Inna definicja opisuje kulturę jako *cechę społeczeństwa, a nie jednostki, jest świadomym, społecznie przekazywanym dziedzictwem wytworów, wiedzy, przekonań, wartości i oczekiwań normatywnych, które to dziedzictwo pomaga członkom danego społeczeństwa radzić sobie z pojawiającymi się problemami*[28]. Kultura to również *zbiór przekonań i zasad wspólnych dla danej grupy, które pozwalają jednostce na odpowiedź na następujące pytania: Co jest? Co może być? Co o tym można sądzić? Co robić? Jak pokazać innym to, co się robi?*[29]. Inne podejście przedstawia kulturę jako *zaprogramowanie umysłu. Tak rozumiana kultura obejmuje wartości, rytuały, bohaterów oraz symbole*[30].

Z przedstawionych definicji określających kulturę wynika, że jest ona zjawiskiem, które nie dotyczy tylko jednostek, lecz całych zbiorowości. Cecha ta jest nabywana przez członków danych społeczeństw w procesie socjalizacji. Jest ona w znacznej mierze utożsamiana z komunikacją[31] i występuje zarówno w świadomości ludzi, jak i w relacjach międzyludzkich. Składają się na nią także modele życia, które są powszechnie uznawane za właściwe w danym społeczeństwie. W związku z tym, wynikające z odmienności poszczególnych kultur różnice kulturowe, można określić jako rozbieżności w wartościach, które kierują zrachowaniami jednostek, odmienne normy, którym się człowiek podporządkowuje, ujawniające się w odmiennych sposobach zachowania i komunikacji uznawanych przez daną grupę kulturową za właściwe. W przypadku gdy spotykają się

[24] Kłoskowska A., *Socjologia kultury,* PWN, Warszawa 2015, s. 18.

[25] Przeglądu koncepcji kultury dokonali w latach 50. XX wieku A. Kroeber i C. Kluckhohn, i wskazali na odmienność jej ujmowania, przywołując ponad 160 różnych sposobów jej rozumienia (badacze w swoim przeglądzie ujęli aspekty opisowo-numeratywne, historyczne, normatywne, psychologiczne, strukturalistyczne i genetyczne). Szerzej: Craig C.S., Douglas S.P., *Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer researc*, International Marketing Review, 23(3), 2006, s. 322-342.

[26] Salacuse J., dz. cyt., s. 61.

[27] Rosa G., *Kultura – pojęcie, istota, cechy*, [w:] Flejterska E., Gracz I., Rosa G. (red.), *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 55-63.

[28] Goodman N., *Wstęp do socjologii,* Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 37.

[29] Usunier J.C., *Cultural Aspects of International Bussines Negotiation,* [w:] Ghauri P.N. (red.), *International Bussines Negotiation,* Elsevier Science, Oxford 1996, s. 21.

[30] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu,* PWE, Warszawa 2000, s. 16.

[31] Istotą komunikacji międzykulturowej jest budowanie przekazów, rozumiane jako kodowanie informacji na temat zjawisk, sytuacji, czy osób za pomocą odmiennych kodów. Oznacza to, że osoba będąca odbiorcą informacji może te przekazy odkodowywać w sposób niezgodny z intencją nadawcy, co może być przyczyną nieporozumień. Kodowanie i odkodowywanie informacji są silnie uwarunkowane kulturowo. Szerzej: Budzanowska-Drzewiecka M., Motyl-Adamczyk A., *Komunikacja międzykulturowa – wybrane uwarunkowania i konsekwencje dla biznesu,* [w:] Budzanowska-Drzewiecka M., Marcinkowski A.S., Motyl-Adamczyk A. (red.), *Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 53-55.

one z niezrozumieniem lub brakiem szacunku, mogą wywoływać uczucie rozczarowania, wywoływać konflikt[32]. Nie tylko wpływają one na zachowania, reakcje, motywacje i oczekiwania, ale także determinują styl negocjacyjny, jego tempo, słownictwo, oczekiwania, czy stosowane metody[33].

Biorąc pod uwagę proces negocjacji, różnice kulturowe mogą utrudniać: zrozumienie słów i postawy negocjacyjnej, interpretację działań, osiągnięcie celu negocjacyjnego, czy porozumiewanie się. Wpływają także w istotny sposób na kwestie związane z[34]:

- podejściem do czasu;
- zaangażowaniem emocjonalnym;
- formą negocjacji;
- organizacją zespołu negocjacyjnego;
- podejmowaniem ryzyka;
- formą i treścią zawieranego kontraktu;
- sposobem podejmowania decyzji przez negocjatorów;
- zakresem zaufania pomiędzy stronami negocjacji (minimum zaufania jako podstawa negocjacji);
- zakresem tolerancji wobec wieloznaczności występujących w procesie komunikacji;
- potrzebami emocjonalnymi negocjatorów – dominacja albo ustępowanie.

Uznaje się także, że różnice kulturowe, determinują określone cechy zachowań organizacyjnych, do których można zaliczyć[35]:

- uniwersalizm – partykularyzm, rozumiane jako zakres stosowania ustalonych reguł postępowania, szczególnie w odniesieniu do sytuacji wyjątkowych;
- podejście analityczne – dążenie do syntezy;
- indywidualizm – kolektywizm, czyli koncentracja albo na interesach jednostki, albo na interesach organizacji;
- wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność, rozumiane jako zakres wpływu na działania czynników wynikających z potrzeb wewnętrznych czy też determinowanych przez otoczenie;
- następstwo – synchronizacja, oznaczające określenie czy ważniejsze jest szybkie działanie w możliwie najkrótszym czasie, czy też synchronizacja wysiłków w celu zakończenia działania w sposób skoordynowany;
- osiąganie stanowiska – otrzymywanie stanowiska, czyli określenie czy pozycja w organizacji winna zależeć od osiągnięć i wkładu pracy, czy też od innych czynników – wieku, płci, wykształcenia formalnego, statusu, prestiżu poza organizacją;

[32] Ostrowska I., *Komunikacja międzykulturowa w negocjacjach międzynarodowych*, [w:] Gracz L., Słupińska K. (red.), *Negocjacje i komunikacja. Wybrane aspekty*, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2018, s. 125; Brzezińska-Hubert M., Olszówka, A. *Edukacja międzykulturowa,* PAJP, Warszawa 2008, s. 12-14.

[33] Jankowski W., Sankowski T., *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995, s. 41.

[34] Witaszek Z., *Kulturowe uwarunkowania negocjacji oraz zasady ich prowadzenia*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, 1(168), 2007, s. 106.

[35] Hampden-Turner C., Trompenars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia,* Dom Wydawniczy ABC/Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 16.

- równość – hierarchia, czyli podkreślanie roli hierarchii władzy w organizacji czy też podejście egalitarne jako sposób motywowania podwładnych do działań na rzecz organizacji.

Należy jednak pamiętać, że kultura nie determinuje jednoznacznie postaw, ale stwarza predyspozycje u przedstawicieli danej kultury do działania w ściśle określony sposób. Każdy człowiek jest odrębną jednostką i bezrefleksyjne przykładanie określonych wzorów, tzn. powielanie stereotypów zachowań kulturowych w odniesieniu do pojedynczych osób, może okazać się mylące lub szkodliwe[36]. Przedstawiciele wydelegowani do prowadzenia negocjacji powinni mieć świadomość, że znalezienie się w nowym, nieznanym otoczeniu kulturowym może powodować zmiany w ich zachowaniu. Dotyczy to także doświadczonych negocjatorów, którzy również w mniejszym lub większym stopniu narażeni są na wpływ obcego środowiska. Dlatego, oprócz analizy wpływu różnic kulturowych na negocjacje, należy wziąć pod uwagę między innymi[37]:

- różnice pomiędzy osobowością negocjatora a jego otoczeniem kulturowym – w tym wymiarze istotne są cechy osobowości i wpływy kulturowe, jakim na przestrzeni rozwoju społeczno-zawodowego i osobowościowego podlega osoba, która podejmuje się prowadzenia negocjacji;
- wyważoną ostrożność w odnoszeniu się do stereotypów kulturowych – w procesie negocjacji stereotypy wpływają na wzajemne nastawienie stron, co przejawia się w sposobie negocjowania, wzajemnym zaufaniu stron, zarówno w trakcie negocjacji, jak i realizacji transakcji.

Warto podkreślić, że znajomość kultury kraju biorącego udział w negocjacjach, poprawia komunikację między stronami, sprzyja właściwemu porozumieniu i zrozumieniu wspólnych argumentów, pozwala skutecznej działać, nawiązywać i planować kontakty. Zdolność rozumienia osób pochodzących z innej kultury jest podstawą tzw. kompetencji międzykulturowych, na które składają się wiedza ogólna na temat danej kultury, jej dynamiki i specyfiki[38]. Co więcej, wiedza o kulturze, a tym samym obyczajach drugiej strony, pozwala uniknąć wielu kłopotliwych sytuacji, co ułatwia osiągnięcie porozumienia podczas procesu negocjacji. Skuteczni negocjatorzy, którzy poszukują partnerów biznesowych w innych kręgach kulturowych, powinni być świadomi implikacji wynikających z różnic kulturowych i starać się dopasować swoje postępowanie do wymogów sytuacyjnych. Istotna jest ich akceptacja, a także świadomość różnic kulturowych i ich wpływu na prowadzone rozmowy biznesowe i negocjacyjne.

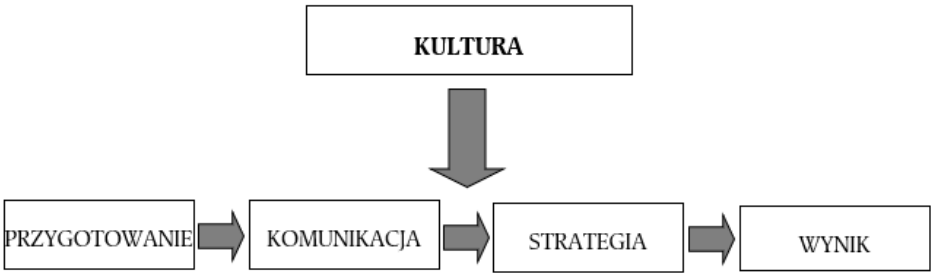
---

[36] Roszkowska E., dz. cyt., s. 199. Szerzej [w:] Budzanowska-Drzewiecka M., Motyl-Adamczyk A., dz. cyt., s. 58-60; Fiske S.T., S*tereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain*, European Journal of Social Psychology, 30, 2000, s. 299-322; Williams M.J., Spencer-Rodgers J., *Culture and stereotyping processes: Integration and new directions,* Social and Personality Psychology Compass, 4(8), 2010, s. 591-604.; Pabian A., *Stereotypy i uprzedzenia w zarządzaniu międzykulturowym,* Zarządzanie w Kulturze, 25(3), 2024, s. 463-472.

[37] Salacuse J., dz. cyt., s. 31; Witaszek Z., dz. cyt., s. 105.

[38] Spitzberg B.H., Changnon G., *Conceptualizing intercultural competence*, [w:] Deardorff D.K. (red.), *The Sage Handbook of Intercultural Competence*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 2009, s. 6-9.

Wpływ kultury jest zatem znaczący i obejmuje wszystkie fazy procesu negocjacyjnego – od momentu przygotowania rozmów, przez sposób komunikowania się z partnerem, aż po finalizację i formę zawartego porozumienia. Kultura pełni funkcję swoistego filtra poznawczego, przez który strony postrzegają zarówno siebie nawzajem, jak i sytuację negocjacyjną jako taką. Na rysunku 1 zaprezentowano uproszczony model obrazujący, w jaki sposób kultura oddziałuje na kluczowe etapy procesu negocjacyjnego.



Rysunek 1. Kultura jako czynnik determinujący kluczowe etapy negocjacji międzynarodowych
Źródło: opracowanie własne.

Ujęcie to pokazuje, że kultura wpływa na wszystkie etapy procesu negocjacyjnego – od przygotowania, przez komunikację i strategię, aż po finalizację porozumienia. Kształtuje sposób postrzegania partnera, styl wypowiedzi, poziom bezpośredniości oraz oczekiwania wobec relacji i rezultatu. Zrozumienie tych różnic zwiększa szanse na skuteczne negocjacje i minimalizuje ryzyko nieporozumień w środowisku międzynarodowym.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że kwestie związane z uwarunkowaniami kulturowymi są istotną grupą czynników warunkujących zachowania negocjatorów. Choć bywają wyzwaniem, pozwalają na czerpanie inspiracji, wzbogacają perspektywę negocjujących stron i otwierają na nowe możliwości. Przedstawiona problematyka jest przedmiotem wielu badań, a ich wyniki uprawniają do określenia ogólnych prawidłowości i stylu negocjatorów reprezentujących różne grupy kulturowe. Przykładowe typologie zostały przedstawione w kolejnej części artykułu.

3. TYPOLOGIA RÓŻNIC KULTUROWYCH W MIĘDZYNARODOWYCH PROCESACH NEGOCJACYJNYCH

W dobie intensywnej globalizacji i zacierania się granic geograficznych, coraz większa liczba przedsiębiorstw działa na skalę międzynarodową. Skuteczne negocjacje z partnerami pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych stanowią nie tylko szansę na dynamiczny rozwój firmy, lecz także wyzwanie wymagające uwzględnienia odmiennych wartości, norm i wzorców zachowań. Różnorodność kulturowa może przyczyniać się do wzbogacenia perspektywy negocjacyjnej dzięki zderzeniu różnych pomysłów i metod działania. Jednocześnie brak zrozumienia specyfiki danej kultury może prowadzić do nieporozumień, opóźnień czy nawet zerwania rozmów. Dlatego też rola różnic kulturowych w międzynarodowych procesach negocjacyjnych jest coraz bardziej doceniana zarówno przez praktyków biznesu, jak i badaczy.

Dziedzina komunikacji międzykulturowej jako obszar badań akademickich zaczęła rozwijać się w latach 30. XX wieku za sprawą Edwarda Halla. To on wprowadził koncepcje komunikacji nisko- i wysokokontekstowej[39].

W kolejnych dekadach, zwłaszcza w latach 60. i 80. XX wieku, rozwój technologii komputerowych i analizy danych przyczynił się do nowego etapu w badaniach nad kulturą, obejmujących także zarządzanie międzykulturowe. Jednym z kluczowych badaczy w tym obszarze był Hofstede, który zapoczątkował podejście wymiarowe do porównywania kultur. Jego prace opierały się na założeniu, że istnieją *empirycznie weryfikowalne i w dużej mierze niezależne wymiary, według których można uporządkować kultury*[40]. Koncepcja ta pozwalała na ocenę podobieństw i różnic między krajami oraz analizę, w jakim stopniu teoretyczne modele i metody pracy mogą być skutecznie przenoszone z jednej kultury do drugiej. Miała również znaczenie praktyczne dla zarządzania różnorodnymi zespołami w organizacjach międzynarodowych. W początkowej fazie Hofstede wyróżnił cztery wymiary kulturowe, a w miarę rozwoju badań i współpracy z innymi autorami, tj.: Hofstede i Minkov, jego model doczekał się sześciu wymiarów[41]. Każdy z nich opisuje istotne aspekty funkcjonowania społeczeństw i ich podejścia do relacji międzyludzkich, wartości czy niepewności. Zrozumienie tych różnic jest kluczowe dla skutecznej komunikacji międzykulturowej oraz negocjacji, ponieważ pozwala lepiej dostosować strategię rozmów do oczekiwań i norm obowiązujących w danej kulturze. Poniżej przedstawiono charakterystykę poszczególnych wymiarów[42]:

- **dystans władzy** – określa, na ile w danej kulturze akceptuje się nierówny podział władzy. W społeczeństwach o dużym dystansie władzy hierarchia jest naturalnie przyjmowana i rzadko kwestionowana, natomiast w krajach o niskim dystansie władzy ludzie dążą do bardziej egalitarnych relacji;
- **indywidualizm kontra kolektywizm** – pokazuje, czy w danym społeczeństwie ważniejsze są potrzeby jednostki, czy dobro grupy. Kultury indywidualistyczne kładą nacisk na niezależność i osobiste osiągnięcia, podczas gdy w kulturach kolektywistycznych liczą się przede wszystkim więzi międzyludzkie i lojalność wobec grupy;
- **motywacja do osiągnięć i sukcesu** – opisuje dominujące wartości w danej kulturze. W jednych społeczeństwach ceni się rywalizację, sukces i ambicję, natomiast inne stawiają na współpracę, troskę o innych i jakość życia;
- **unikanie niepewności** – pokazuje, jak społeczeństwo reaguje na nieprzewidywalność i brak jasnych zasad. Kultury o wysokim poziomie unikania niepewności wolą stabilność, ścisłe przepisy i planowanie, natomiast społeczeństwa bardziej otwarte na niepewność są elastyczne i skłonne do eksperymentowania;

[39] Berthet M., Garcia Perez J.A., Enokida K., Tenorio L., Kawashima R., *The Culture Map: A useful tool for effective teamworking in small & diverse space projects?*, *Journal of Evolving Space Activities Educational Program Report,* 2(127), 2024, s. 4.
[40] Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills, 1984, s. 32.
[41] Hofstede G., Hofstede G.K., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Ed., McGraw-Hill, New York, 2010, s.40.
[42] Tamże.

- **orientacja długoterminowa kontra krótkoterminowa** – ocenia, czy społeczeństwo koncentruje się bardziej na przyszłości, długofalowym planowaniu i wytrwałości, czy raczej na bieżących korzyściach i tradycyjnych wartościach;
- **przyzwolenie kontra powściągliwość** – opisuje podejście do korzystania z życia i kontrolowania swoich pragnień. Kultury przyzwalające pozwalają na większą swobodę i cenią przyjemności, podczas gdy społeczeństwa powściągliwe kładą nacisk na samodyscyplinę i normy społeczne ograniczające spontaniczność[43].

Od momentu wydania przez Hofstede'a pracy *Culture's Consequences* (1980), problematyka związana z kulturą zyskała na znaczeniu w kontekście międzynarodowych relacji biznesowych, przyciągając coraz większą uwagę badaczy i praktyków[44]. Jednym z nich był Fons Trompenaars, który w 1993 roku opracował własny model różnic kulturowych, obejmujący siedem wymiarów. Jego koncepcja, rozwijana w trakcie pracy doktorskiej i późniejszych badań, była wielokrotnie aktualizowana i wydawana w formie książki. Ostatnia, czwarta edycja z 2020 roku uwzględniała zmiany wynikające z większej różnorodności w miejscu pracy oraz przejścia na tryb online, przyspieszonego przez pandemię COVID-19[45] .

Kolejnym badaczem zajmującym się praktycznym podejściem do analizy różnic kulturowych, koncentrując się na zachowaniach biznesowych był Gesteland, który w latach 90. XX wieku, opracował własny model. Jego podejście znalazło szerokie zastosowanie w międzynarodowej komunikacji i negocjacjach[46]. Klasyfikacja kultur według Gestelanda obejmuje cztery główne ich kategorie[47]:

- protransakcyjne i propartnerskie – kryterium podziału stanowi podejście do relacji biznesowych. Kultury protransakcyjne koncentrują się na efektywności i osiąganiu celów, natomiast propartnerskie kładą nacisk na budowanie długoterminowych więzi i zaufania;
- ceremonialne i nieceremonialne – podział uwzględnia znaczenie hierarchii społecznej i okazywania szacunku. W kulturach ceremonialnych istotną rolę odgrywa status społeczny oraz przestrzeganie zasad etykiety, natomiast w nieceremonialnych relacje są bardziej swobodne i mniej sformalizowane;
- monochroniczne i polichroniczne – różnice wynikają z podejścia do czasu. Kultury monochroniczne cenią punktualność, planowanie i realizację zadań zgodnie z harmonogramem, podczas gdy polichroniczne charakteryzują się większą elastycznością i umiejętnością zajmowania się wieloma sprawami jednocześnie;
- powściągliwe i ekspresyjne – kategoria oparta na sposobie komunikacji niewerbalnej. Kultury powściągliwe charakteryzują się ograniczoną gestykulacją i kontrolą emocji,

[43] Dla modelu opracowano darmowe narzędzie online, które umożliwia szybkie porównania między krajami według poszczególnych wymiarów. Narzędzia te obejmuje około 100 państw. Więcej informacji o narzędziu: https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool [data dostępu: 09.02.2025].
[44] Clijsters W., *Różnice kulturowe jako obiekt badań*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych*, 17, 2008, s. 99.
[45] Szerzej: Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, New York 2020.
[46] Roszkowska E., *dz. cyt., s.* 201-202.
[47] Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 9.

natomiast w ekspresyjnych otwarte okazywanie uczuć oraz intensywna gestykulacja są powszechne.

Na podstawie kombinacji czterech opisanych wymiarów Gesteland wyróżnił osiem głównych grup kulturowych[48]:

- propartnerskie, ceremonialne, polichroniczne, powściągliwe – charakterystyczne dla krajów takich jak Indie, Bangladesz, Indonezja, Malezja, Wietnam, Tajlandia czy Filipiny, gdzie relacje międzyludzkie odgrywają kluczową rolę, a negocjacje wymagają cierpliwości i budowania wzajemnego zaufania;
- propartnerskie, ceremonialne, monochroniczne, powściągliwe – obejmujące Japonię, Chiny, Koreę Południową i Singapur, gdzie dominuje hierarchia, a etykieta biznesowa oraz precyzyjne planowanie mają istotne znaczenie;
- propartnerskie, ceremonialne, polichroniczne, ekspresyjne – występujące w krajach takich jak Arabia Saudyjska, Egipt, Grecja, Brazylia czy Meksyk, gdzie relacje międzyludzkie są kluczowe, a jednocześnie duża ekspresyjność i emocjonalność wpływają na styl negocjacji;
- umiarkowanie propartnerskie, ceremonialne, polichroniczne, o niestałej ekspresyjności – obejmujące m.in. Rosję, Polskę i Rumunię, gdzie występuje połączenie elementów kultury hierarchicznej i relacyjnej, a podejście do negocjacji zależy od kontekstu sytuacyjnego;
- umiarkowanie protransakcyjne, ceremonialne, o zróżnicowanym podejściu do czasu, ekspresyjne – występujące w krajach takich jak Francja, Belgia i Hiszpania, gdzie choć liczy się efektywność, duże znaczenie mają również relacje międzyludzkie i kultura konwersacyjna;
- umiarkowanie protransakcyjne, ceremonialne, dość monochroniczne, powściągliwe – obejmujące kraje bałtyckie, gdzie występuje formalność w relacjach biznesowych, ale jednocześnie pragmatyczne podejście do negocjacji;
- protransakcyjne, umiarkowanie ceremonialne, monochroniczne, powściągliwe – charakterystyczne dla krajów takich jak Wielka Brytania, Dania, Finlandia, Niemcy, Holandia i Czechy, gdzie dominuje rzeczowe podejście do interesów, a negocjacje są prowadzone w sposób uporządkowany i bez nadmiernej emocjonalności;
- protransakcyjne, nieceremonialne, monochroniczne, o zróżnicowanej ekspresyjności – obejmujące m.in. Australię, Kanadę i Stany Zjednoczone, gdzie kluczowa jest efektywność i konkretne ustalenia, a formalności są ograniczone do minimum.

Znajomość tej klasyfikacji pozwala na lepsze przygotowanie się do negocjacji międzynarodowych oraz dostosowanie strategii komunikacyjnej do specyfiki danej kultury. Świadomość różnic w podejściu do hierarchii, czasu, relacji biznesowych i sposobu wyrażania emocji pozwala uniknąć wielu nieporozumień i zwiększa szanse na osiągnięcie korzystnego porozumienia.

Kolejnym modelem, który bada wpływ uwarunkowań kulturowych na zachowania partnerów biznesowych jest model *The Culture Map* autorstwa Erin Meyer. Opiera się on na wcześniej omówionych koncepcjach i został opracowany na podstawie doświad-

[48] Tamże, s. 22.

czeń autorki zdobytych podczas pracy w firmie doradczej zajmującej się komunikacją międzykulturową oraz podczas wykładów z zarządzania międzykulturowego w szkole biznesowej INSEAD (ang. *Institut Européen d'Administration des Affaires*)[49]. Model stanowi istotne narzędzie w analizie różnic kulturowych mających wpływ na procesy negocjacyjne. Jego wymiary pozwalają na lepsze zrozumienie sposobu komunikacji, budowania relacji oraz podejmowania decyzji przez przedstawicieli różnych kultur. Składa się z ośmiu skal[50]:

- komunikacja – nisko i wysokokontekstowa. W kulturach niskokontekstowych informacje przekazywane są w sposób dosłowny, jasny i precyzyjny, co ułatwia bezpośrednie negocjacje. W kulturach wysokokontekstowych komunikacja jest bardziej subtelna, opiera się na kontekście i relacjach, co wymaga od negocjatora umiejętności odczytywania ukrytych znaczeń;
- ocenianie – bezpośrednia vs. pośrednia krytyka. Sposób przekazywania informacji zwrotnej ma wpływ na negocjacje. W kulturach bezpośrednich krytyka jest otwarta i rzeczowa, co może być odbierane jako konfrontacyjne w kulturach pośrednich, gdzie negatywna informacja jest przekazywana w sposób bardziej dyplomatyczny i ukierunkowany na utrzymanie harmonii;
- przekonywanie – podejście dedukcyjne vs. podejście indukcyjne Proces argumentacji różni się w zależności od kultury. W niektórych kulturach negocjacyjnych kluczowe jest przedstawienie faktów i praktycznych korzyści (podejście dedukcyjne), podczas gdy w innych akcent kładziony jest na koncepcje teoretyczne i ogólne zasady (podejście indukcyjne). Zrozumienie tej różnicy może decydować o skuteczności strategii negocjacyjnej, obejmującej:
  - przywództwo – egalitarna vs. hierarchiczna struktura. Struktura organizacyjna i sposób podejmowania decyzji w danej kulturze mają wpływ na przebieg negocjacji. W kulturach egalitarnych decyzje są podejmowane w sposób kolektywny, co może wydłużać proces negocjacyjny. W kulturach hierarchicznych decyzyjność jest skoncentrowana w rękach lidera, co może wymagać skierowania negocjacji do odpowiedniego szczebla organizacyjnego;
  - podejmowanie decyzji – decyzje podejmowane na zasadzie konsensusu vs. decyzje podejmowane odgórnie. W kulturach konsensualnych negocjacje mogą trwać dłużej, ponieważ wymagają osiągnięcia wspólnej zgody wszystkich stron. W kulturach autorytarnych decyzje są podejmowane szybciej przez lidera lub wąskie grono decydentów, co może wymagać dostosowania strategii negocjacyjnej;
  - budowanie zaufania – opieranie współpracy na zadaniach vs. opieranie współpracy na relacjach. W negocjacjach istotne jest, czy zaufanie opiera się na wynikach i doświadczeniach biznesowych (zaufanie kognitywne), czy na osobistych relacjach i długotrwałej współpracy (zaufanie afektywne). W kulturach

[49] Meyer E., *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*, Public Affairs, New York 2015, s. 12.
[50] Tamże, s. 17, 41, 69, 96, 125, 150, 171, 201, 227.

opartych na relacjach negocjacje mogą wymagać czasu na budowanie wzajemnego zaufania przed przystąpieniem do konkretnych ustaleń;

- styl wyrażania sprzeciwu – kultury konfrontacyjne vs. unikające konfrontacji. Kultury akceptujące konfrontację traktują otwarte spory jako naturalny element negocjacji, który może prowadzić do lepszych rozwiązań. W kulturach unikających konfliktów preferowane są bardziej subtelne metody osiągania porozumienia, a bezpośrednia konfrontacja może być postrzegana jako zagrożenie dla relacji;
- zarządzanie czasem – ścisłe zarządzanie czasem vs. elastyczne podejście do czasu. W kulturach monochronicznych negocjacje są planowane w sposób ścisły i uporządkowany, a dotrzymywanie terminów jest kluczowe. W kulturach polichronicznych większy nacisk kładzie się na elastyczność i dostosowanie do zmieniających się okoliczności, co może prowadzić do dłuższych i mniej przewidywalnych negocjacji.

Dla lepszego zobrazowania przedstawionych wymiarów modelu w tabeli 1 zestawiono wybrane kultury i ich charakterystyczne cechy w poszczególnych obszarach. Ujęcie to pozwala na szybsze zidentyfikowanie potencjalnych różnic kulturowych, które mogą wpływać na przebieg negocjacji międzynarodowych i sposób komunikacji między stronami.

Tabela 1. Zestawienie wybranych różnic kulturowych według modelu E. Meyer

Wymiar	**Opis**	**Przykłady kultur**
Komunikacja	Niskokontekstowa (jasna, bezpośrednia) vs. Wysokokontekstowa (oparta na aluzjach, relacjach)	USA, Niemcy vs. Japonia, Korea
Ocena	Bezpośrednia vs. Pośrednia	Holandia, Izrael vs. Japonia, Chiny
Przekonywanie	Dedukcyjne (od teorii) vs. Indukcyjne (od praktyki)	Włochy, Francja vs. USA, Kanada
Przywództwo	Egalitarne vs. Hierarchiczne	Dania, Szwecja vs. Indie, Japonia
Podejmowanie decyzji	Konsensualne vs. Autorytarne	Belgia, Japonia vs. Rosja, Chiny
Budowanie zaufania	Oparte na zadaniach (kognitywne) vs. Oparte na relacjach (afektywne)	USA, Niemcy vs. Brazylia, Indie
Wyrażanie sprzeciwu	Konfrontacyjne vs. Unikające konfrontacji	Izrael, Francja vs. Japonia, Indonezja
Zarządzanie czasem	Liniowe (punktualność, plan) vs. Elastyczne (dostosowanie do sytuacji)	Niemcy, Szwajcaria vs. Indie, Nigeria

Źródło: opracowanie własne na podstawie Meyer E., *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*, Public Affairs, New York 2015.

Znajomość opisanych w modelu różnic charakteryzujących poszczególne kultury, może pozwolić negocjatorom na dostosowanie strategii, uniknięcie nieporozumień i budowanie skutecznych relacji międzykulturowych. E. Meyer opracowała także narzędzie online, *Country Mapping Tool*, które umożliwia porównanie krajów na ośmiu skalach

kulturowych opisanych w modelu[51]. Warto zaznaczyć, że stosując omawiany model, podczas przygotowań do negocjacji międzynarodowych, należy uwzględnić, że położenie danego kraju na skali ma znaczenie wyłącznie w odniesieniu do innych państw, a nie jako wartość absolutna. Model nie przypisuje krajom konkretnych wartości liczbowych w poszczególnych wymiarach, lecz prezentuje ich relatywne pozycje na wykresach.

Uwzględnienie tych ograniczeń jest kluczowe przy wykorzystaniu modelu *The Culture Map* do analizy strategii negocjacyjnych w różnych kontekstach kulturowych, ponieważ sposób argumentacji, podejmowania decyzji i budowania zaufania może znacząco różnić się w zależności od tradycji i norm danego regionu. Opisywany model został zastosowany w badaniu przeprowadzonym w 2023 roku przez M. Bertheta, J.A. Garcia Pereza, K. Enokidę, L. Tenorio i R. Kawashimę, które dotyczyło pracy zespołowej w małych, międzynarodowych projektach kosmicznych. Autorzy wykorzystali model do oceny dynamiki współpracy w sześciomiesięcznym międzynarodowym projekcie satelitarnym SEIMEI, realizowanym na Uniwersytecie Tokijskim. Celem badania było sprawdzenie, czy przypadki efektywnej i nieefektywnej współpracy w zespole mogą być przypisane mechanizmom kulturowym oraz czy świadomość tych różnic może poprawić wyniki projektu[52].

Choć model E. Meyer okazał się użytecznym narzędziem do identyfikowania potencjalnych źródeł nieporozumień, badanie podkreśliło również jego ograniczenia, w tym dominację perspektywy zachodniej oraz brak ilościowych wskaźników dla poszczególnych krajów. Niemniej jednak, analiza wykazała, że zwiększenie świadomości różnic kulturowych w zespole może przyczynić się do skuteczniejszej współpracy w przyszłych projektach międzynarodowych.

Wydaje się, że znajomość modeli i koncepcji pozwalających na porównanie poszczególnych kultur odgrywa istotne znaczenie w procesie przygotowania i prowadzenia negocjacji międzynarodowych. Przedstawione w artykule typologie wskazują na występowanie znaczących różnic, ale też pewnych podobieństw kulturowych wśród poszczególnych państw. Jest to jeden z aspektów który wpływa na złożoność, ale także niepowtarzalność negocjacji międzynarodowych. W celu rozszerzenia wymiaru aplikacyjnego artykułu, wartościowe byłoby odniesienie przedstawionych modeli kulturowych do konkretnych przypadków negocjacyjnych w środowisku międzynarodowym. Może to dotyczyć np. negocjacji polsko-niemieckich czy polsko-tureckich.

PODSUMOWANIE

Negocjacje międzynarodowe są skomplikowanym i złożonym procesem, który można analizować w wielu kontekstach i aspektach. Współcześnie są traktowane jako jeden z ważniejszych instrumentów aktywności międzynarodowej zarówno podmiotów państwo-

[51] https://erinmeyer.com/dist [data dostępu: 10.02.2025].

[52] W tym celu przeprowadzono warsztat oparty na *The Culture Map*, który umożliwił uczestnikom analizę wzajemnych postrzegań w zakresie ośmiu wymiarów modelu E. Meyer, a następnie porównanie ich z oficjalnymi klasyfikacjami krajowymi. Wyniki wskazały, że różnice kulturowe miały wpływ na dynamikę zespołu, szczególnie w obszarach komunikacji, podejmowania decyzji i zarządzania czasem. Berthet M., Garcia Perez J.A., Enokida K., Tenorio L., Kawashima R., dz. cyt., s. 4-16.

wych, jak i prywatnych. Są one zjawiskiem dynamicznym i interaktywnym, reagującym na zmieniającą się rzeczywistość międzynarodową. Biorąc pod uwagę fakt, że stanowią również proces głęboko osadzony w kontekście społeczno-kulturowym, który w przypadku pertraktacji międzynarodowych jest niezwykle złożony, są przedmiotem licznych badań i dyskusji, w tym na temat zróżnicowania kulturowego w biznesie i jego konsekwencji dla procesu negocjacji.

Przeprowadzona w artykule analiza, dotycząca kultury i różnic kulturowych potwierdziła, że jest ona ważną determinantą negocjacji międzynarodowych, a różnice kulturowe mogą wpływać zarówno na ich przebieg, jak i rezultaty. Określają one sposób, w jaki strony rozumieją i interpretują informacje, podejmują decyzje. Determinują także zachowania, oczekiwania, komunikację oraz strategie negocjacyjne stron. Jednocześnie zrozumienie i szanowanie różnic kulturowych są kluczowe dla bardziej skutecznych i harmonijnych negocjacji, minimalizacji ryzyka nieporozumień i konfliktów. Dzięki temu możliwe jest budowanie długotrwałych relacji biznesowych i osiąganie lepszych rezultatów. Jest to szczególnie istotne w warunkach postępującej globalizacji, bowiem w dalszym ciągu bardzo ważną rolę odgrywają granice pomiędzy niezależnymi, posiadającymi własne systemy polityczne i prawne państwami, czy podmiotami funkcjonującymi w różnych krajach.

Warto także podkreślić, że oceniając i analizując w jakim zakresie kultura wpływa na negocjacje międzynarodowe, należy pamiętać, że zależą one także od szeregu innych czynników, w tym o charakterze politycznym, gospodarczym, osobowościowym oraz tych związanych z obiektywną oceną sytuacji negocjacyjnej.

Złożony charakter związków między kulturą a negocjacjami powoduje, że przeprowadzona w artykule analiza ma jedynie charakter wstępny, a potrzeba lepszego rozpoznania mechanizmów oddziaływania kultury na negocjacje międzynarodowe wyznacza kierunki dalszych badań w tej dziedzinie. Wnioski płynące z niniejszego opracowania mogą stanowić więc przyczynek do dalszych badań dotyczących wpływu różnic kulturowych na proces negocjacji. Warto uzupełnić je o analizę wybranych badań empirycznych dotyczących negocjacji prowadzonymi przez przedstawicieli z poszczególnych krajów. Interesującym aspektem wydaje się także prześledzenie zmian w postrzeganiu negocjatorów z różnych krajów oraz zmian jakie zaszły w poszczególnych kulturach w aspekcie prowadzenia negocjacji, które są wynikiem wzmożonych interakcji, przenikania się kultur, czy wzajemnej adaptacji wybranych elementów kulturowych. Istotne byłoby także zbadanie skuteczności adaptacji strategii negocjacyjnych do uwarunkowań kulturowych w konkretnych branżach.

LITERATURA

Berthet M., Garcia Perez J.A., Enokida K., Tenorio L., Kawashima R., *The Culture Map: A useful tool for effective teamworking in small & diverse space projects?, Journal of Evolving Space Activities Educational Program Report,* 2(127), 2024.

Bieleń S., *Negocjacje w stosunkach międzynarodowych*, Aspra, Warszawa 2013.

Birkenbihl V., *Komunikacja werbalna, psychologia prowadzenia negocjacji*, Astrum, Wrocław 1997.

Bryła J., *Negocjacje międzynarodowe*, Terra, Poznań 1999.

Brzezińska-Hubert M., Olszówka A., *Edukacja międzykulturowa*, PAJP, Warszawa 2008.

Budzanowska-Drzewiecka M., A. Motyl-Adamczyk A., *Komunikacja międzykulturowa – wybrane uwarunkowania i konsekwencje dla biznesu*, [w:] Budzanowska-Drzewiecka M., Marcinkowski A.S., Motyl-Adamczyk A. (red.), *Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 53-55

Casse P., *Jak negocjować?*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.

Cenker E.M., *Negocjacje*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2002.

Cenker E.M., Negocjacje jako forma komunikacji interpersonalnej, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2011.

Clijsters W., *Różnice kulturowe jako obiekt badań*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych, 17, 2008.

Craig C.S., Douglas S.P., *Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer research*, International Marketing Review, 23(3), 2006.

Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991.

Fiske S.T., *Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain*, European Journal of Social Psychology, 30, 2000.

Flower A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1991.

Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

Goodman N., *Wstęp do socjologii*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1997.

Hajdukiewicz A., *Znaczenie różnic kulturowych w negocjacjach międzynarodowych na przykładzie polsko-indyjskich relacji w biznesie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 498, 2017.

Hampden-Turner C., Trompenars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC/Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills, 1984.

Hofstede G., Hofstede G.K., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Ed., McGraw-Hill, New York, 2010.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Jankowski W., Sankowski T., *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 1995.

Jeong H.W., *International Nagotiation. Process and Strategies*, Cambridge University Press, 2016.

Kałążna-Drewińska U., *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.

Kałucki K., *Negocjacje*, Difin, Warszawa 2022.

Kamiński J., *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.

Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 2015.

Kozina A., *Podejścia do badania negocjacji*, Nauki o Zarządzaniu, 3 (28), 2016.

Kozina A., *Przegląd koncepcji badania negocjacji*, Organizacja i Kierowanie, 3(168), 2015.

Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M., *Zasady negocjacji*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011.

Meyer E., *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*, Public Affairs, New York 2015.

Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1995.

Nierenberg G.I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1994.

Ostrowska I., *Komunikacja międzykulturowa w negocjacjach międzynarodowych*, [w:] Gracz L., Słupińska K. (red.), *Negocjacje i komunikacja. Wybrane aspekty*, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2018.

Pabian A., *Stereotypy i uprzedzenia w zarządzaniu międzykulturowym*, Zarządzane w Kulturze, 25(3), 2024.

Rosa G., *Kultura – pojęcie, istota, cechy*, [w:] Flejterska E., Gracz I., Rosa G. (red.), *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.

Roszkowska E., *Wybrane modele negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2011.

Salacuse J.W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWN, Warszawa 1994.

Słupińska K., *Wprowadzenie do negocjacji*, [w:] Gracz L., Słupińska K. (red.), *Negocjacje i komunikacja. Wybrane aspekty*, edu-Libri, Kraków- Legionowo 2018.

Spitzberg B.H., Changnon G., *Conceptualizing intercultural competence*, [w:] Deardorff D.K. (red.), *The Sage Handbook of Intercultural Competence*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 2009.

Stevens C.A., Daamen J., Gaudrain E., Renkema T., Top J.D., Cnossen F., Taatgen N.A., *Using Cognitive Agents to Train Negotiation Skills*, Frontiers in Psychology, 9, 2018.

Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1997.

Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, New York 2020.

Tyszka T., *Psychologia ekonomiczna*, GWP, Gdańsk 2004.

Ury W., *Odchodząc od NIE, Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, PWE, Warszawa 2009.

Usunier J.C., *Cultural Aspects of International Bussines Negotiation*, [w:] Ghauri P.N. (red.), *International Bussines Negotiation*, Elsevier Science, Oxford 1996.

Williams M.J., Spencer-Rodgers J., *Culture and stereotyping processes: Integration and new directions*, Social and Personality Psychology Compass, 4(8), 2010.

Wiśniewska L., *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 2007.

Witaszek Z., *Kulturowe uwarunkowania negocjacji oraz zasady ich prowadzenia*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, 1(168), 2007.

Zahar I., *The Art of Negotiation. Leadership Skills Required for Negotiation in Time of Crisis*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 209, 2015.

Zartman W., Rubin J.Z., *Power and negotiations*, University of Michigan Press, 2002.

ZASOBY INTERNETOWE

https://erinmeyer.com/dist [data dostępu: 10.02.2025].

https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool [data dostępu: 09.02.2025].

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

IZABELA SARNOWSKA
Studentka zarządzania (studia II stopnia)
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

IZABELA SEREDOCHA
Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości
Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

SKUTECZNOŚĆ NARZĘDZI MOTYWACYJNYCH W BUDOWANIU LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW

Słowa kluczowe: motywacja, system motywacyjny, lojalność pracowników

STRESZCZENIE

Artykuł poświęcony jest problematyce kształtowania postaw lojalności definiowanej jako zaufanie, przywiązanie, wierność i zaangażowanie w realizację misji i celów organizacji. Zawiera przegląd czynników kształtujących lojalność pracownika. Jednym z tych czynników jest system motywacyjny. Wykorzystywane w nim narzędzia pozwalają budować silne więzi z pracownikami poprzez rozwijanie relacji, umożliwianie rozwoju zawodowego oraz transparentne i sprawiedliwe systemy płacowe. Skuteczne zarządzanie tymi obszarami może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania pracowników i budowania ich lojalności, co stanowi ważny element strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Opracowanie w części empirycznej wskazuje na narzędzia motywacyjne, które w opinii pracowników przedsiębiorstwa Bracia Bertrand mają największy wpływ na ich postawy lojalnościowe.

Keywords: motivation, motivational system, employee loyalty

ABSTRACT

Effectiveness of motivational tools in building employee loyalty

The article is devoted to the problem of forming attitudes of loyalty, defined as trust, attachment, loyalty and commitment to the mission of the organization's goals. It provides an overview of the factors shaping employee loyalty. One of these factors is the motivational system. The tools it uses help build strong bonds with employees by developing relationships, enabling professional development and transparent and fair pay systems. Effective management of these areas can increase employee engagement and build employee loyalty, which is an important part of human capital management strategies. The study, in its empirical part, identifies the motivational tools that Bertrand Brothers' employees believe have the greatest impact on their loyalty attitudes.

WSTĘP

We współczesnych warunkach biznesowym zbudowanie lojalności pracowników stało się ważnym wyzwaniem dla organizacji. Wobec coraz większej konkurencji na rynku pracy, przedsiębiorstwa poszukują skutecznych narzędzi motywacyjnych, które nie tylko zapewnią zaangażowanie zespołu, ale także zbudują trwałe więzi między pracownikami a organizacją.

Zagadnienie to jest istotne w kontekście współczesnego rynku pracy. Utrzymanie wykwalifikowanych pracowników oraz zminimalizowanie rotacji kadr stało się jednym z priorytetów dla przedsiębiorstw. Rozumienie czynników determinujących lojalność pracowników wymaga analizy różnorodnych teorii, które próbują wyjaśnić, dlaczego jedni pracownicy pozostają związani z organizacją, podczas gdy inni poszukują nowych możliwości zawodowych.

Celem artykułu jest wskazanie narzędzi motywacyjnych, które zdaniem pracowników administracji przedsiębiorstwa Bracia Bertrand mają istotny wpływ na ich postawy motywacyjne i lojalnościowe. Realizacja celu wymagała zastosowania metody sondażu diagnostycznego i techniki ankiety.

1. CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE POZIOM LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW

Lojalność można opisać jako etyczną postawę manifestującą się spójnym zachowaniem w stosunku do danej osoby, niezależnie od jej obecności czy nieobecności. Pojęcie to obejmuje również konsekwentne działanie zgodnie z wcześniej ustalonymi zasadami, obowiązującym prawem lub umówionymi porozumieniami. Dotyczy to zarówno relacji z bliską osobą, partnerem biznesowym, pracodawcą czy innymi istotnymi podmiotami[1].

Pierwsze zapisane użycie terminu „lojalny" datuje się na XV wiek i odnosiło się do pracowników, którzy wypełniali wiernie swoje obowiązki wobec suwerenów. Pojęcie to wyewoluowało w czasach feudalizmu, choć funkcjonowało wcześniej w różnych formach i pod różnymi nazwami. Na przestrzeni lat lojalność objawiała się nie tylko w relacji do władzy (takiej jak monarchy czy panowie feudalni), ale także wobec rodziny, społeczności, spraw, idei, kościoła oraz innych organizacji[2].

Literatura przedmiotu omawia szereg teorii lojalności. W kontekście zarządzania kapitałem ludzkim zasadnym jest przywołanie teorii wymiany społecznej Homansa. Teoria ta mówi, że lojalność pracownicza wynika z wzajemnej wymiany korzyści i zobowiązań między pracownikiem a organizacją. Pracownicy, którzy odczuwają, że organizacja spełnia ich oczekiwania i oferuje satysfakcjonujące warunki pracy, są bardziej skłonni do lojalności i większego zaangażowania w działalność firmy. W rezultacie, organizacje,

[1] Dubiel K., *Lojalność*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Lojalno%C5%9B%C4%87 [data dostępu: 19.05.2024].
[2] Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012, s. 10-14.

które rozumieją i spełniają potrzeby pracowników, mogą tworzyć bardziej trwałe i efektywne relacje z personelem[3].

Pracownik ocenia korzyści i straty związane z zatrudnieniem w danej organizacji. Korzyści mogą obejmować wynagrodzenie, świadczenia socjalne, możliwości rozwoju zawodowego, a straty to np. nadmierny stres czy brak równowagi między życiem zawodowym a osobistym. Osoba zatrudniona podejmuje decyzję o zaangażowaniu się w pracę opartą na własnych interesach. Lojalność pracownika może wynikać z oczekiwania wzajemności w relacji z pracodawcą. Gdy organizacja oferuje pracownikowi rozwój zawodowy, sprawiedliwe wynagrodzenie i wsparcie, pracownik może odpłacać się większym zaangażowaniem i lojalnością. Im silniejsze zobowiązanie pracownika wobec organizacji, tym większa lojalność. Zobowiązania te mogą wynikać z doświadczeń zawodowych, perspektyw awansu, uczucia przynależności do firmy[4].

Czynniki kształtujące lojalność pracowników są wielowymiarowe, a ich zrozumienie stanowi kluczowy krok ku tworzeniu przyjaznego, produktywnego środowiska pracy. Z pewnością do tych czynników należy zaliczyć: kulturę organizacyjną, zarządzanie kapitałem ludzkim, komunikację organizacyjną, rozwój zawodowy, świadczenia pracownicze oraz równowagę między pracą a życiem prywatnym[5]. Czynniki te pokazuje rysunek 1.

Jednym z bodźców kształtujących lojalność pracownika jest kultura organizacyjna. To kompleksowy zestaw wartości, norm, przekonań i praktyk, który definiuje, jak pracownicy postrzegają swoją organizację oraz jakie oczekiwania mają wobec niej[6]. W kontekście lojalności pracownika, kultura organizacyjna może wywierać istotny wpływ na to, czy pracownicy identyfikują się z wartościami firmy, czy czują się z nią związani i zaangażowani. Kultura organizacyjna określa główne wartości, którymi kieruje się firma. Gdy wartości te są zgodne z przekonaniami pracowników, wzrasta prawdopodobieństwo, że zbudują oni silną więź z organizacją. Pracownicy, którzy podzielają wartości firmy, często odczuwają większą lojalność, ponieważ identyfikują się z długoterminowymi celami przedsiębiorstwa[7].

Kultura organizacyjna kształtuje również podejście do zarządzania kapitałem ludzkim. Przedsiębiorstwa, które stawiają na rozwój pracowników, tworzą sprzyjające warunki do budowania lojalności. Programy szkoleniowe, awansowe i rozwojowe mogą skłonić pracowników do zaangażowania się w dłuższej perspektywie[8].

---

[3] Puppel J., *Komunikacja niewerbalna w ujęciu teorii wymiany społecznej i teorii wpływu społecznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013, s. 169-172.

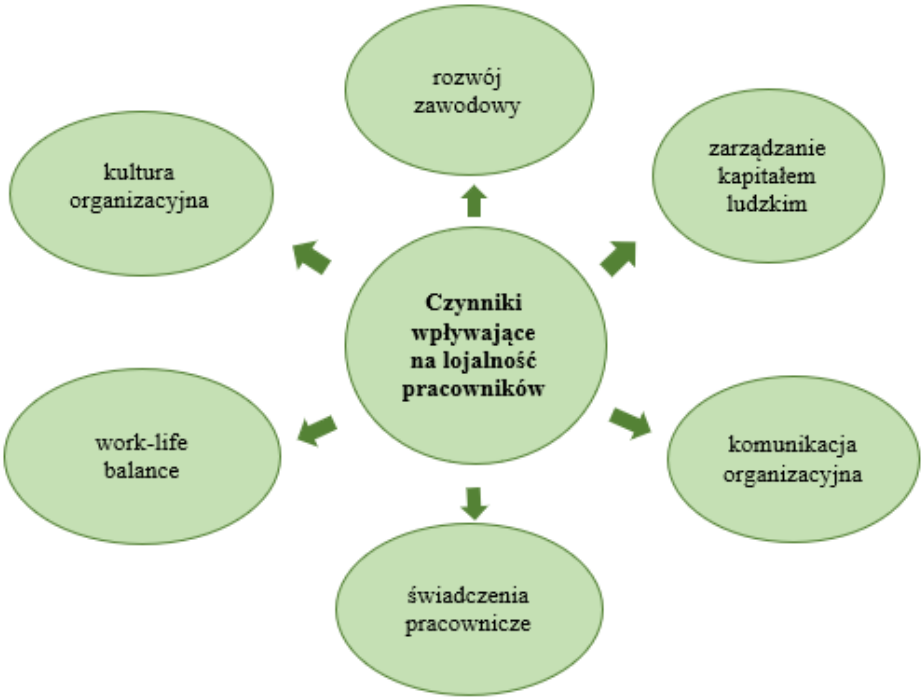
[4] Szykuła-Piec B., *Propozycja zastosowania wybranych elementów teorii wymiany w celu identyfikacji procesów integracji społecznej w kontekście kształtowania bezpieczeństwa*, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Warszawa 2018, s. 283-285; J. Puppel, *Komunikacja niewerbalna w ujęciu teorii wymiany społecznej i teorii wpływu społecznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013, s. 160-164.

[5] Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi, Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 184-187.

[6] Czainska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013, s. 15-16.

[7] Sennett R., *Kultura nowego kapitalizmu*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2010, s. 65-68.

[8] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 25-27, Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., Pikos A., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, Poltex, Warszawa 2023, s. 301.



Rysunek 1. Determinanty lojalności pracowników
Źródło: opracowanie własne na podstawie Włodarczyk M., *Kultura organizacyjna w firmie – czym jest i jak budować* https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/kultura-organizacyjna-w-firmie [data dostępu: 06.07.2023].

Zarządzanie kapitałem ludzkim obejmuje szereg praktyk i działań, które mają na celu zbudowanie silnej więzi między pracownikami a organizacją. Jest nieodłącznym elementem strategii organizacyjnej, mającym na celu nie tylko zdobycie, ale przede wszystkim utrzymanie oraz rozwój wartościowych pracowników. Lojalność pracowników to rezultat kompleksowych działań, które uwzględniają zarówno ich potrzeby, jak i cele organizacyjne. Wspólne kształtowanie środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi i satysfakcji pracowników jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu organizacyjnego. Ważnym elementem tego zarządzania jest motywowanie pracowników, co oznacza konieczność zaprojektowania kompleksowego systemu motywacyjnego.

Kolejnym czynnikiem jest efektywna komunikacja, która odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu poziomu lojalności pracowników. Zapewnienie jasności co do celów organizacji, regularne aktualizacje oraz otwartość na opinie pracowników tworzą atmosferę zaufania i przynależności. Pracownicy, dobrze poinformowani i rozumiejący strategiczne kierunki firmy, zazwyczaj identyfikują się z misją i wizją przedsiębiorstwa, co wpływa pozytywnie na ich zaangażowanie[9].

[9] Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2013, s. 20-25.

Równie istotnym aspektem jest inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników. Organizowanie szkoleń, kursów, programów mentoringowych i jasno określonych ścieżek kariery umożliwia pracownikom rozwijanie umiejętności i zdobywanie nowych doświadczeń. Przedsiębiorstwo, które aktywnie wspiera rozwój pracowników, wyraża tym samym uznanie dla ich potencjału i chęci pomocy w awansie zawodowym[10].

Działania związane z feedbackiem, ocenami pracowniczymi i udzielaniem informacji zwrotnej pozwalają pracownikom na ciągły rozwój. Systematyczne docenianie osiągnięć i udzielanie konstruktywnej krytyki budują pozytywny klimat w organizacji.

Kolejnym ważnym składnikiem mającym wpływ na lojalność pracowników są świadczenia pracownicze stanowiące istotny element wpływający na poziom zaangażowania i lojalności pracowników w miejscu pracy. Organizacje, które oferują atrakcyjne i konkurencyjne pakiety świadczeń, mają możliwość przyciągania oraz utrzymywania utalentowanej kadry. Rodzaj i jakość tych świadczeń są kluczowe dla ogólnej satysfakcji pracowników oraz ich zaangażowania w firmę[11].

Kolejnym aspektem jest równowaga między pracą a życiem prywatnym. Współczesne organizacje zdają sobie sprawę, że pracownicy poszukują harmonii między wymaganiami zawodowymi a prywatnymi potrzebami. Zapewnienie równowagi między pracą a życiem prywatnym staje się więc nie tylko elementem strategii personalnej, ale także kluczowym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie i długoterminową lojalność pracowników. Organizacje, które oferują elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej czy też programy wsparcia dla pracowników w zakresie równowagi życia zawodowego i prywatnego, są bardziej skłonne przyciągnąć i utrzymać lojalnych członków zespołu. W konsekwencji, kształtowanie kultury organizacyjnej, która promuje równowagę między pracą a życiem prywatnym, staje się kluczowym narzędziem budowania lojalności pracowników[12].

Teorie lojalności pracowników ukazują bogactwo psychologicznych aspektów, które wpływają na postawę jednostki wobec zobowiązań w miejscu pracy. Zaufanie, identyfikacja z wartościami organizacji, zobowiązanie oraz pozytywne doświadczenia interakcyjne stanowią istotne składniki lojalności pracowników. Komunikacja odgrywa kluczową rolę w utrzymaniu pozytywnych relacji, a doświadczenia, sukcesy i rozwój osobisty wpływają na poziom lojalności[13].

2. KLASYFIKACJA NARZĘDZI MOTYWACYJNYCH

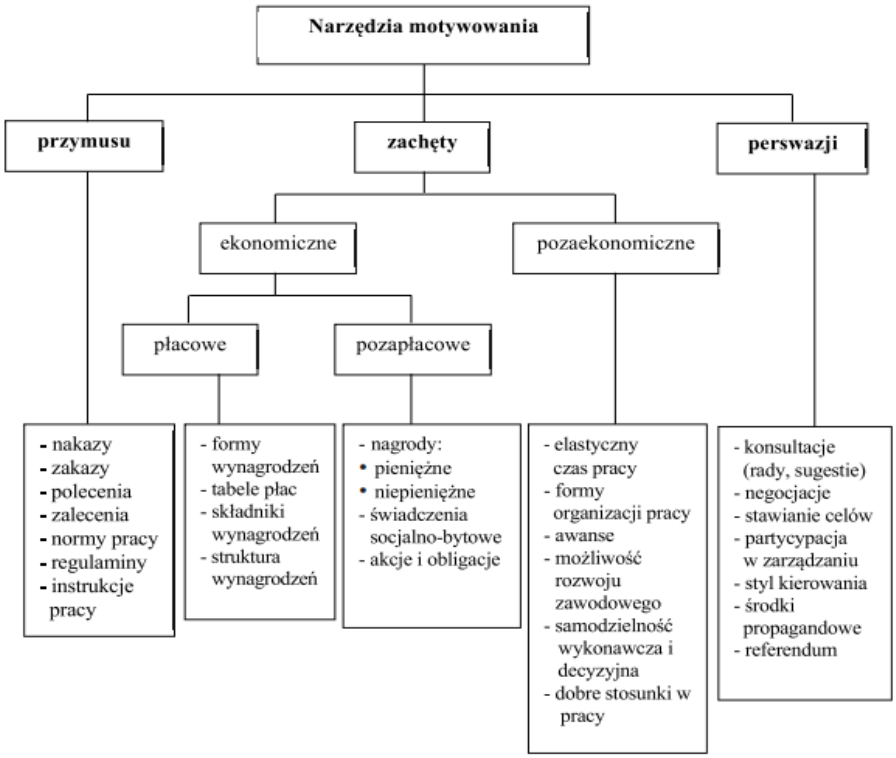
Kształtowanie postaw lojalnościowych wymaga uważnego zaprojektowania systemu motywacyjnego i wyboru odpowiednich bodźców. System motywacyjny to kompleksowy zestaw działań i środków, który ma na celu pobudzanie pracowników do efektywnej pracy

[10] Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 56-58.
[11] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwert Polska, Kraków 2007, s. 230-232.
[12] Tomaszewska-Lipiec R., *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014, s. 95-97.
[13] Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007, s. 109-112.

i osiągania określonych celów organizacyjnych. Właściwe zaprojektowanie systemu motywacyjnego jest kluczowe dla utrzymania zaangażowania pracowników, zwiększenia ich efektywności oraz tworzenia pozytywnej atmosfery w miejscu pracy[14].

Narzędzie motywowania (bodziec motywacyjny) to element, czynnik lub środek, który jest używany w celu stymulowania, pobudzania lub zachęcania jednostki do podjęcia określonych działań lub osiągnięcia konkretnych celów. Narzędzia mają na celu wpływanie na psychologiczne, emocjonalne lub materialne potrzeby jednostki, co z kolei skutkuje zwiększoną motywacją do osiągnięcia zamierzonych rezultatów[15]. Bodźce motywacyjne są związane z różnorodnymi potrzebami i oczekiwaniami pracowników, istotne jest dostosowanie ich do charakteru organizacji oraz indywidualnych cech zespołu.

Narzędzia motywowania mogą być klasyfikowane według różnych kryteriów. Za literaturą przedmiotu można wyodrębnić m.in. ich trzy podstawowe grupy: narzędzia przymusu, zachęty i perswazji. Podział ten przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Rodzaje środków tworzących system motywacyjny w przedsiębiorstwie
Źródło: Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007, s. 28.

[14] Gick A.,. Tarczyńska M, *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 31-32.

[15] Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 204; Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., Pikos A., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, Poltex, Warszawa 2023, s. 321-323.

Narzędzia motywacyjne oparte na przymusie to środki, które wywierają presję lub stwarzają sytuację, w której pracownicy czują się zobowiązani do działania. Przykłady takich narzędzi to: nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia, normy pracy, regulaminy i instrukcje pracy. Są uznawane za najmniej skuteczne w długoterminowej perspektywie. Celem ich stosowania jest narzucenie pracownikom określonych działań. Zazwyczaj opiera się to na systemie nagród i kar, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, mających skłonić pracowników do większego zaangażowania poprzez strach przed konsekwencjami. Podczas tworzenia systemu motywacyjnego istotne jest kształtowanie narzędzi przymusu, w sposób który:

- pozwala pracownikowi na swobodne podejście do sposobu wykonywania zadania;
- jest sprawiedliwy i uczciwy wobec pracownika;
- uwzględnia realia oferowane przez organizacje i oczekiwania pracowników.

Aby zachęcanie do pracy było skuteczne, istotne jest towarzyszenie mu konkretnych obietnic i nagród, które niekoniecznie muszą być materialne. Grupę zachęt w narzędziach motywowania można podzielić na środki ekonomiczne i pozaekonomiczne. Środki ekonomiczne w ramach strategii motywacyjnych można podzielić na płacowe i pozapłacowe. Elementem składającym się na wynagrodzenie płacowe jest forma wynagrodzenia, tabela płac, składniki wynagrodzeń oraz struktura wynagrodzeń. Do grupy elementów wchodzących w skład bodźców pozapłacowych należą nagrody pieniężne/niepieniężne, świadczenia socjalno-bytowe, akcje i obligacje. Bodźce o charakterze pozaekonomicznym nie są bezpośrednio związane z finansowym wynagrodzeniem. Bodźce te skupiają się na aspektach psychologicznych i emocjonalnych, które wpływają na satysfakcję pracowników oraz ich zaangażowania w pracę. Przykłady takich działań to: elastyczny czas pracy, formy organizacji pracy, awanse oraz możliwość rozwoju osobistego[16].

Wśród środków perswazji można wyróżnić działania, takie jak: konsultacje (rady, sugestie), negocjacje, styl kierowania, partycypację w zarządzaniu, środki propagandowe oraz referendum. W motywowaniu pracowników charakteryzuje je brak elementu nakazu, skupienie się wyłącznie na wewnętrznej motywacji pracowników. Środki te uwzględniają partnerstwo między podwładnym a kierownikiem. W tym podejściu cele są ustalane wspólnie, bez narzucania ich z góry. Środki perswazji dążą do zmiany postaw, nawyków i odczuć pracowników, co ma z kolei przyczynić się do zwiększenia ich motywacji do pracy. Przyjmują one formę konsultacji, negocjacji, porozumień, sugestii lub informowania[17]. Perswazja pełni rolę uzupełnienia innych form motywacji. Warto podkreślić, że w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim istnieje wiele skutecznych rozwiązań wspierających kształtowanie motywacji pracowników. W pracy zawodowej mogą one przybierać formę regularnego informowania pracowników o ich osiągnięciach, dzielenia się osiągnięciami i wiedzą, formę negocjacji lub narad przeprowadzonych wśród całego zespołu czy otwartej komunikacji. Kreowanie pozytywnego wizerunku firmy może działać jako narzędzie perswazji, budując dumę pracowników z przynależności do organizacji[18].

[16] Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 20.
[17] Nęcki Z., Negocjacje w biznesie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 58-71.
[18] Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007, s. 29-31.

Ostateczny wybór między przymusem, zachętą a perswazją zależy od cech organizacji, kultury pracy i indywidualnych preferencji pracowników. Wybór bodźców motywacyjnych jest też efektem dostosowania ich do specyfiki sytuacji i zespołu. Mając na celu osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu motywacji pracowników, menadżerowie powinni przeprowadzać indywidualną analizę potrzeb zatrudnionych i dostosować system zachęt do oczekiwań i potrzeb pracowników.

3. METODYKA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Celem badań pilotażowych było zidentyfikowanie głównych narzędzi motywacyjnych stosowanych przez firmę Bracia Bertrand, które w opinii pracowników skutecznie kształtują ich postawę lojalności wobec organizacji.

Przeprowadzona analiza pozwoliła na lepsze zrozumienie oczekiwań pracowników, co może stanowić wsparcie dla procesów zarządzania kapitałem ludzkim i doskonalenia strategii motywacyjnych w przedsiębiorstwie Bracia Bertrand. Ta rodzinna firma została założona w 1969 roku przez Bronisława Bertranda. Obecnie reprezentowana jest przez synów założyciela oraz wspólnika zarządu. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w branży produkcyjnej stolarki otworowej, prowadząc dystrybucję swoich produktów w Polsce, w krajach europejskich, w USA, Australii oraz Nowej Zelandii. Głównym miejscem działalności jest Luzino koło Wejherowa. Proces produkcyjny odbywa się także w Strzebielinie[19].

W procesie badawczym posłużono się metodą analizy i krytyki piśmiennictwa, metodą analizy i konstrukcji logicznej oraz metodą sondażu diagnostycznego i techniką ankiety. Metoda sondażu diagnostycznego została wybrana ze względu na jej skuteczność w zbieraniu danych od większej liczby respondentów w sposób ustrukturyzowany i jednolity. W celu przeprowadzenia badania opracowano kwestionariusz badawczy składający się z metryczki zawierającej 4 pytania i 3 bloków pytań odnoszących się do poszczególnych kategorii bodźców: przymusu, zachęt i perswazji. W badaniu przyjęto klasyfikację bodźców motywacyjnych za Pietroń-Pyszczek[20]. W ostatniej uzupełniającej części kwestionariusza znajdowały się 4 pytania. Kwestionariusz zawierał łącznie 16 pytań o charakterze mieszanym. W ostatnim pytaniu (jedynym otwartym) respondenci zostali poproszeni o podanie propozycji zmian w narzędziach motywacyjnych, które mogłyby przyczynić się do zwiększenia lojalności pracowników w organizacji. Zarząd przedsiębiorstwa Bracia Bertrand nie wyraził jednak zgody na udostępnienie tej odpowiedzi.

Badanie zostało przeprowadzone między 17 a 22 kwietnia 2024. Uczestniczyło w nim 33 pracowników biurowych przedsiębiorstwa Bracia Bertrand (celowy dobór grupy badawczej, uwarunkowany stosunkowo łatwym dotarciem do respondentów – ich stanowiska pracy wyposażone są w komputery, na tę grupę badawczą zgodę wyraził zarząd przedsiębiorstwa). Kwestionariusz ankiety był dostępny dla respondentów na platformie Forms. Badanie było w pełni anonimowe. Wśród badanych znalazły się

[19] *Bertrand okna i drzwi – Twój unikalny wybór*, https://youtu.be/Ez5g4ZjOp-4?si=Tn4NlRhdZBJHLHrW [data dostępu: 19.02.2024].
[20] Pietroń-Pyszczek A., dz. cyt., s. 28.

kobiety w liczbie 18 osób, co stanowiło 55% respondentów oraz mężczyźni w liczbie 15 osób, co stanowiło 45% respondentów. Respondenci w wieku od 18 do 26 lat stanowili 36% – 12 osób, 9 osób (27%) było w wieku 27-35, 11 ankietowanych (33%) było w wieku 36-49, natomiast 1 osoba (3%) była powyżej 50 roku życia. Wśród ankietowanych znajdywało się 17 osób z wykształceniem średnim, co stanowiło 52% respondentów oraz 16 osób z wykształceniem wyższym stanowiących 48% próby badawczej.

4. BODŹCE MOTYWACYJNE MAJĄCE WPŁYW NA KSZTAŁTOWANIE POSTAW LOJALNOŚCIOWYCH PRACOWNIKÓW FIRMY BRACIA BERTRAND

Jednym ze stosowanych narzędzi motywacyjnych są środki oparte na przymusie, które wywierają presję lub stwarzają sytuację, w której pracownicy czują się zobowiązani do wykonania zadania. Spośród wskazanych narzędzi przymusu badani mogli wybrać dwie odpowiedzi. Najwięcej wskazań uzyskały wypowiedzi: *utrzymywanie wysokiego poziomu kontroli nad pracownikami* oraz *jasno określony regulamin pracy wraz z konkretną instrukcją wykonywania obowiązków przez pracownika*, odpowiedzi te uzyskały po 9 wskazań (18%). Dla 8 badanych (16%) istotnym narzędziem jest monitorowanie i kontrola pracy. Odpowiedzi takie jak *organizacja pracy z uwzględnieniem nakazów i zakazów* oraz *wywieranie presji na pracownikach w celu zwiększenia wydajności* uzyskały po 6 wskazań (12%). Tylko dla jednego pracownika (2%) ważny jest bodziec taki jak *niewpuszczenie pracownika do pracy w przypadku spóźnień lub innych naruszeń regulaminu*. 9 badanych (18%) uważa, że środki przymusu nie mają wpływu na postawę lojalności wobec organizacji. Dane zaprezentowano w tabeli 1.

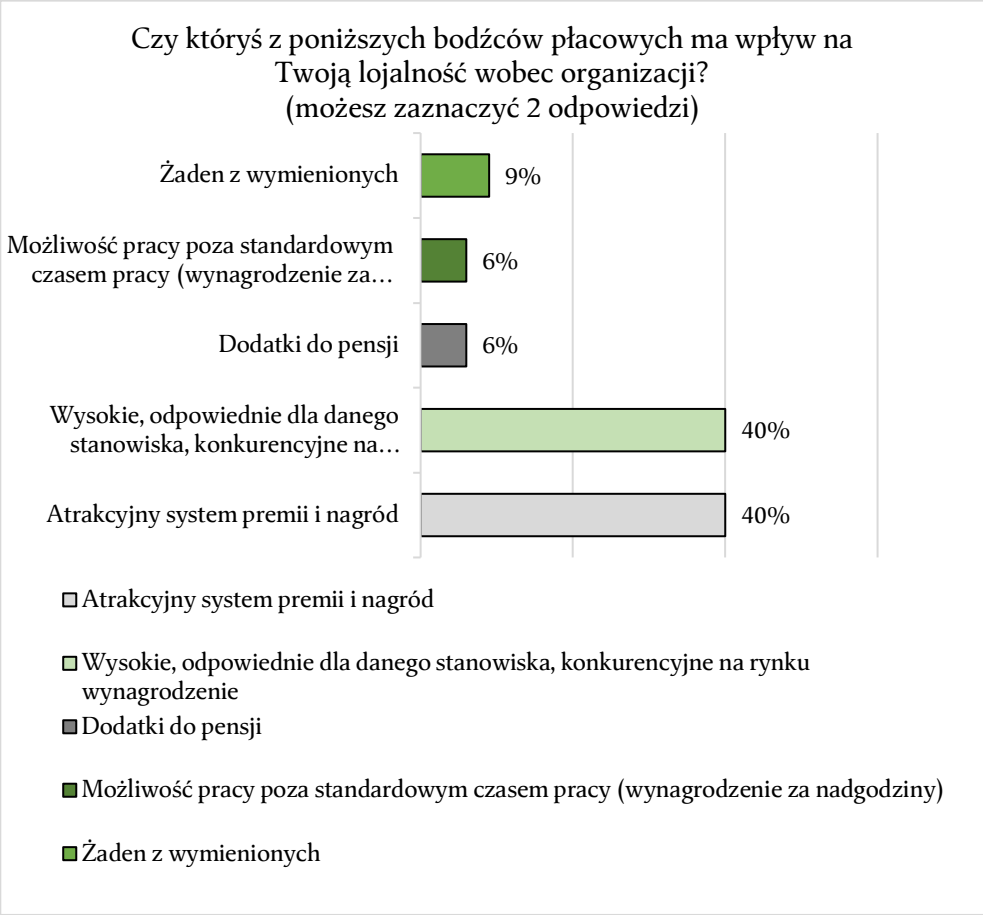
Tabela 1. Ocena narzędzi przymusu w systemie motywacyjnym i ich znaczenia w budowaniu postaw lojalnościowych

Kategoria bodźców przymusu	Liczba opinii	Procent
Monitorowanie i kontrola pracy pracowników	8	16%
Utrzymywanie wysokiego poziomu kontroli nad pracownikami	9	18%
Organizacja pracy z uwzględnieniem nakazów i zakazów	6	12%
Wywieranie presji na pracownikach w celu zwiększenia wydajności	6	12%
Niewpuszczanie pracowników do pracy w przypadku spóźnień lub innych naruszeń regulaminu	1	2%
Jasno określony regulamin pracy wraz z konkretną instrukcją wykonywania obowiązków przez pracownika	9	18%
Żaden z wymienionych	9	18%

Źródło: opracowanie własne (wartości zostały zaokrąglone do jedności).

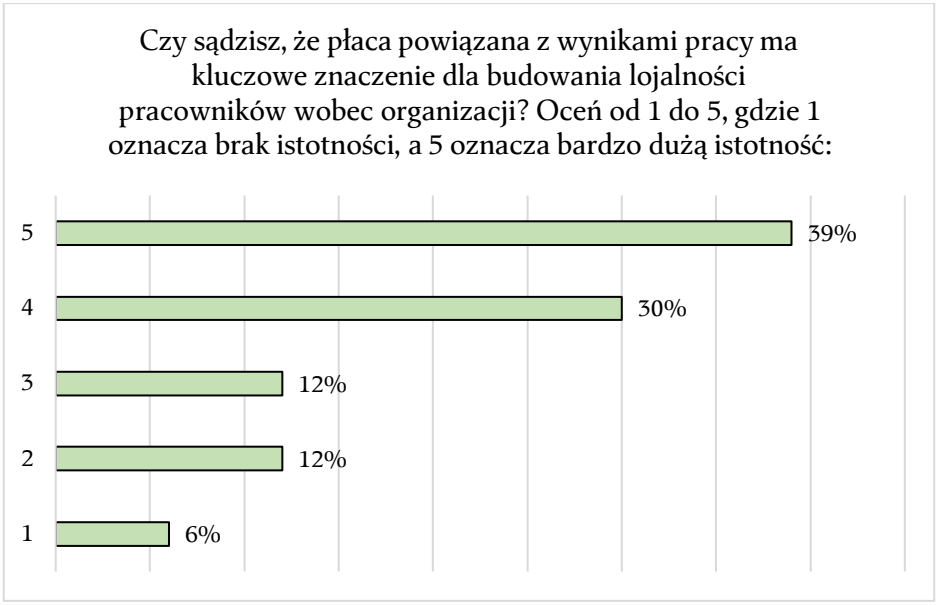
Kolejne pytania w kwestionariuszu badawczym dotyczyły narzędzi zachęt. Ankietowani mogli zakreślić dwie odpowiedzi. Zdaniem respondentów największy wpływ na ich lojalność wobec organizacji z pakietu bodźców płacowych ma atrakcyjny system premii i nagród oraz wysokie, odpowiednie dla danego stanowiska, konkurencyjne na

rynku wynagrodzenie. Odpowiedzi te uzyskały po 21 głosów, co stanowi 40% dla każdej z odpowiedzi. Po 3 opinie (6%) uzyskały narzędzia, takie jak dodatki do pensji oraz możliwość pracy poza standardowym czasem pracy (wynagrodzenie za nadgodziny). Warto zauważyć, że tylko 5 osób (9%) uznało, że wskazane bodźce płacowe nie mają wpływu na ich lojalność wobec organizacji. Omówione dane przedstawia rysunek 3.



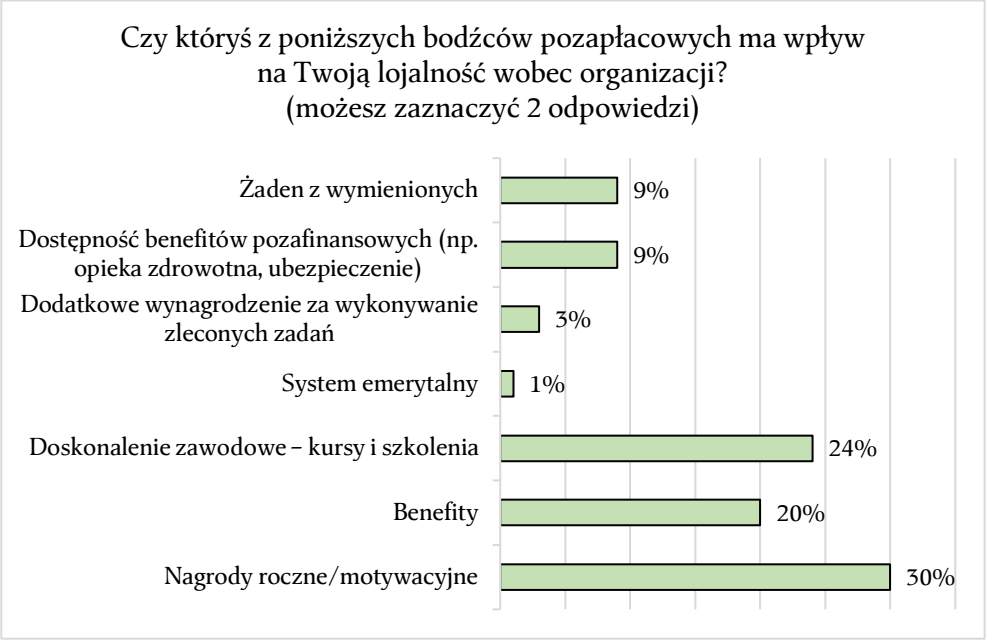
Rysunek 3. Narzędzia zachęt mające wpływ na lojalność pracowników w przedsiębiorstwie Bracia Bertrand
Źródło: opracowanie własne (wartości zostały zaokrąglone do jedności).

W kolejnym pytaniu respondenci zostali zapytani o powiązanie płacy z wynikami pracy pod kątem budowania lojalności pracowników wobec organizacji. W pytaniu należało wskazać rangę ważności w skali Likerta od 1 – nieważne do 5 – bardzo ważne. Łącznie 13 badanych (39%) uznało to powiązanie za bardzo ważne, a 10 respondentów (30%) za ważne. Zsumowane oceny dały średnią 3,85, co pozwala stwierdzić, że te narzędzia motywacyjnej wymagają jednak wzmocnienia przez inne, by skutecznie kształtować postawy lojalności. Dane prezentuje rysunek 4.



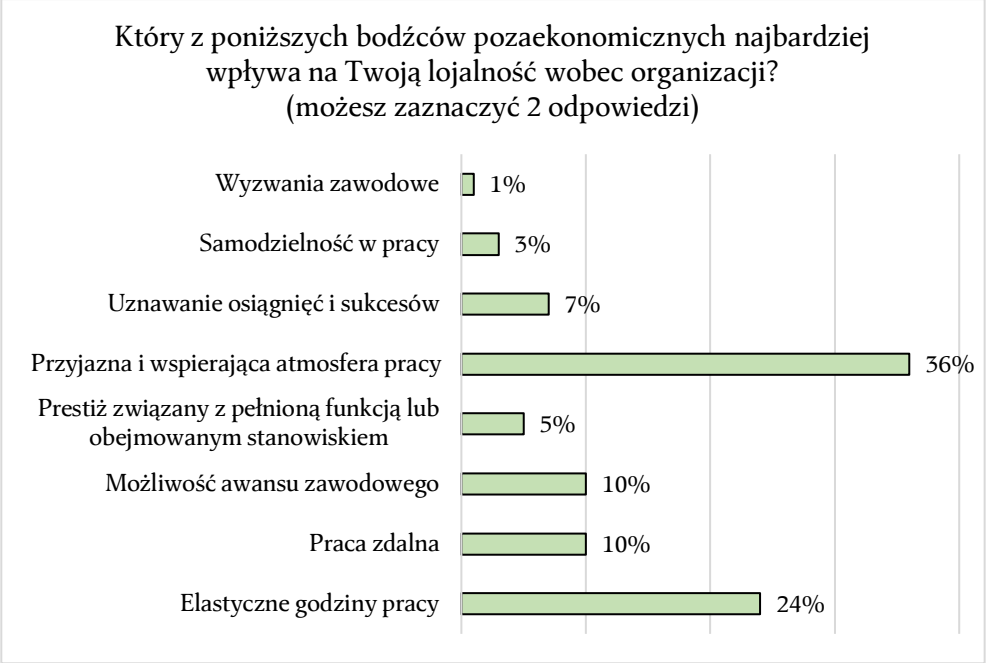
Rysunek 4. Wpływ płacy powiązanej z wynikami pracy na budowanie lojalności pracowników w przedsiębiorstwie Bracia Bertrand
Źródło: opracowanie własne (wartości zostały zaokrąglone do jedności).

Przedmiotem badań był wpływ bodźców pozapłacowych na postawy lojalnościowe pracowników. Respondenci mogli w tym wypadku również zaznaczyć dwie odpowiedzi. Badanie wykazało, że największy wpływ na lojalność pracowników w badanej organizacji mają nagrody roczne/motywacyjne, co potwierdza 16 osób (30%). Następnie doskonalenie zawodowe poprzez kursy i szkolenia oraz benefity uzyskały odpowiednio 13 (34%) i 11 (20%) wyborów, co również świadczy o ich istotnym znaczeniu. Tylko jedna osoba wskazała, że system emerytalny ma istotny wpływ na jej lojalność wobec organizacji, co sugeruje, że w tym obszarze istnieje potencjał do dalszych działań lub ulepszeń. Natomiast 5 ankietowanych (9%) stwierdziło, że żaden z wymienionych bodźców nie ma wpływu na ich lojalność, co może wynikać z indywidualnych preferencji pracowników lub braku dostosowania oferty pozapłacowej do ich oczekiwań. Omówione dane przedstawia rysunek 5.



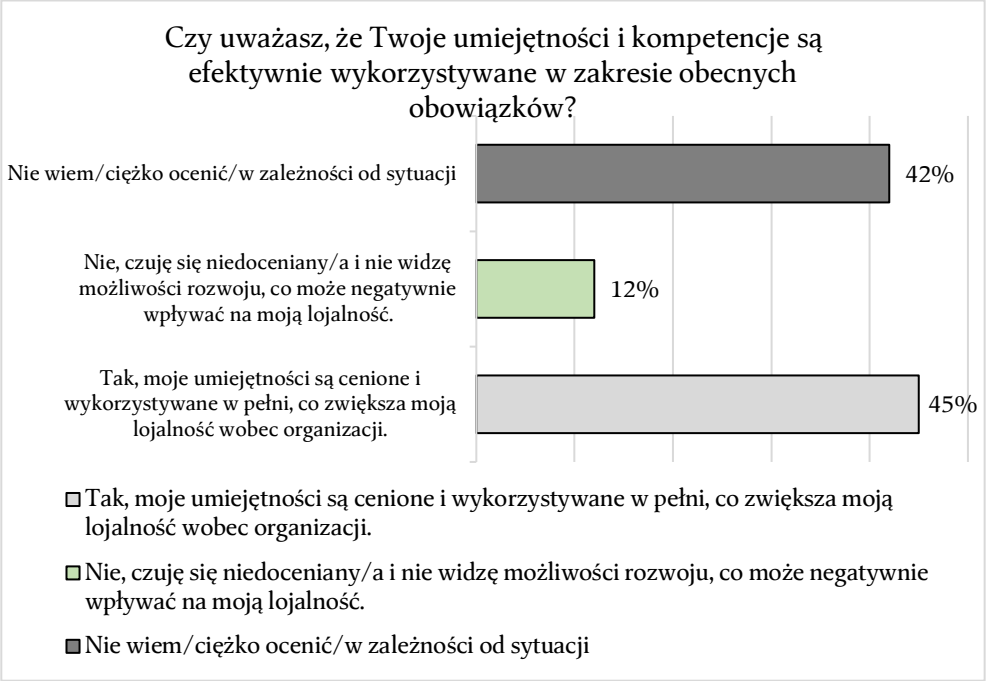
Rysunek 5. Pozapłacowe bodźce mające wpływ na lojalność pracowników w przedsiębiorstwie Bracia Bertrand
Źródło: opracowanie własne (wartości zostały zaokrąglone do jedności).

Oferowanie elastycznych godzin pracy, pracy zdalnej, możliwości awansu zawodowego czy też prestiżu związanego z pełnioną funkcją może istotnie wpłynąć na zaangażowanie pracowników. Narzędzia te należą do bodźców pozaekonomicznych. Zdaniem respondentów, największy wpływ na lojalność wobec organizacji z tej kategorii bodźców mają: przyjazna i wspierająca atmosfera pracy, co potwierdziło aż 21 osób (36%), elastyczne godziny pracy – 14 (24%) wskazań oraz możliwość awansu zawodowego – 6 (10%). Te bodźce zostały uznane za najważniejsze. Natomiast uznawanie osiągnięć i sukcesów oraz praca zdalna zdobyły łącznie 10 wskazań (odpowiednio 7% i 10%). Z kolei samodzielność w pracy i wyzwania zawodowe uzyskały najmniej wskazań, bo odpowiednio dwa i jedno. Brak wskazań *żaden z wymienionych* może sugerować, że każdy z bodźców ma znaczenie dla co najmniej jednej osoby w badanej próbie. Dane przedstawia rysunek 6.



Rysunek 6. Pozaekonomiczne bodźce mające wpływ na lojalność pracowników w przedsiębiorstwie Bracia Bertrand
Źródło: opracowanie własne (wartości zostały zaokrąglone do jedności).

Kwestionariusz badawczy zawierał także pytanie dotyczące wykorzystania kompetencji przez pracowników. 15 respondentów (45%) oceniło, że ich umiejętności i kompetencje są efektywnie wykorzystywane na danym stanowisku. Natomiast 14 ankietowanych (42%) nie potrafiło jednoznacznie odpowiedzieć na zadane pytanie, wybierając odpowiedź *nie wiem, ciężko ocenić, w zależności od sytuacji*. Pozostałe 4 osoby (12%) oceniły, że w realizacji aktualnych zadań nie wykorzystują posiadanych umiejętności i kompetencji i tym samym czują się niedocenione. Dane przedstawia rysunek 7.

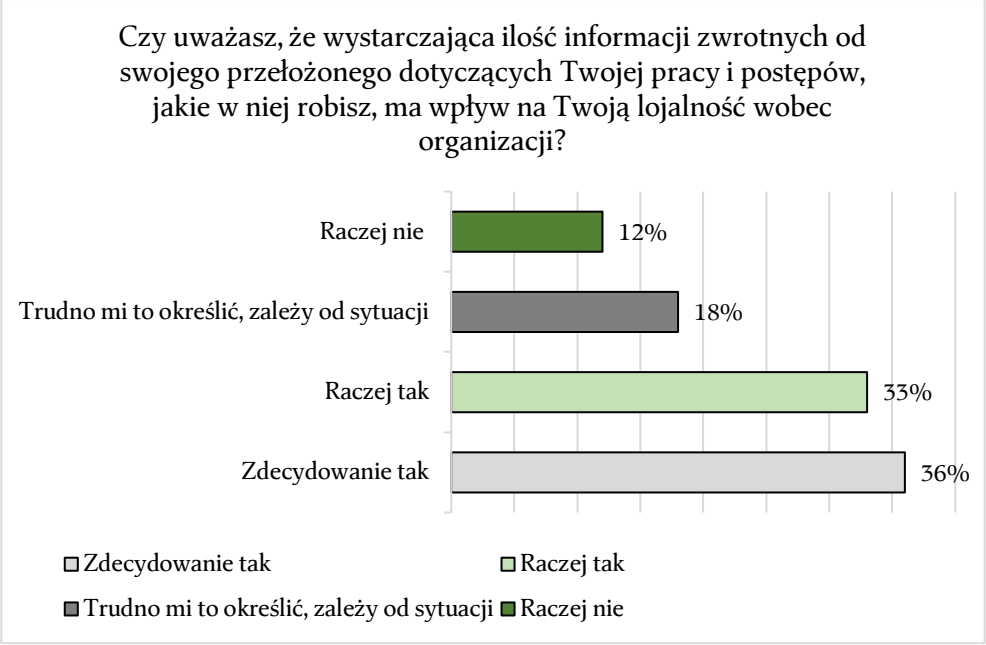


Rysunek 7. Opinia respondentów dotycząca oceny wykorzystania ich umiejętności i kompetencji w zakresie wykonywanych obowiązków
Źródło: opracowanie własne (wartości zostały zaokrąglone do jedności).

W organizacji poczucie ważności jednostki oraz odpowiedni przydział zadań zgodnych z kompetencjami pracowników stanowią kluczowy filar budowania zaangażowania i efektywności. Kiedy pracownicy czują, że ich praca ma znaczenie, a powierzone im zadania odpowiadają ich umiejętnościom i doświadczeniu, stają się bardziej zmotywowani do osiągania celów firmy. To właśnie zaangażowanie pracowników jest siłą napędową sukcesu organizacji, przyczyniając się do wzrostu produktywności, kreatywności oraz lojalności wobec firmy. W tym obszarze organizacja powinna podjąć dodatkowe działania zwiększające poziom satysfakcji pracowników.

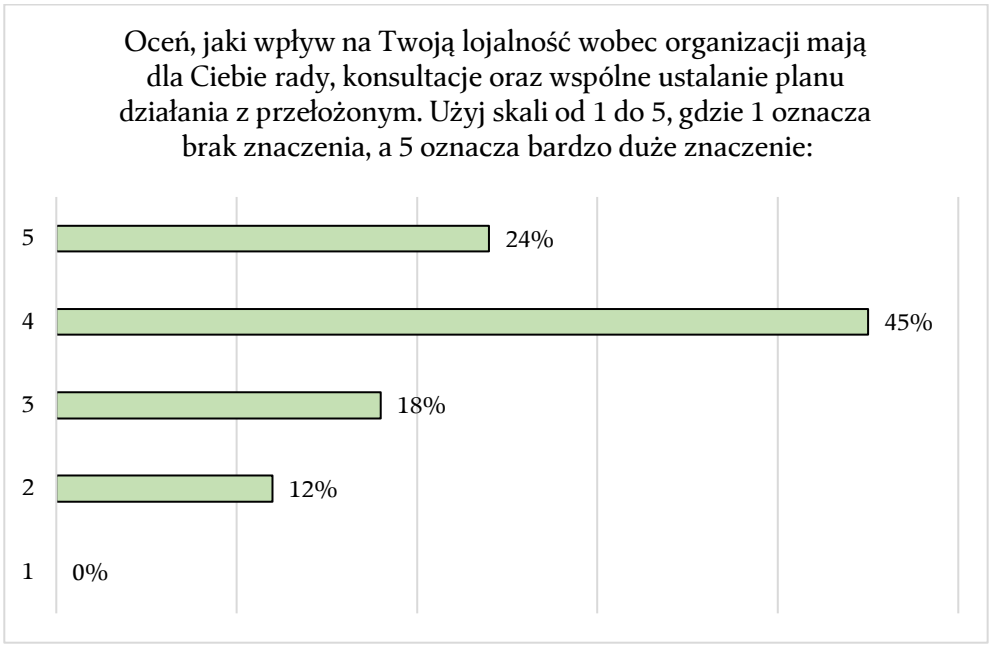
Kwestionariusz zawierał także pytania o środki perswazji. Regularne i klarowne informacje zwrotne od przełożonego na temat pracy i postępów mają znaczący wpływ na lojalność wobec organizacji. Im więcej pracownik otrzymuje informacji zwrotnych, tym bardziej może poczuć się zauważony i doceniony, co może skutkować większym zaangażowaniem i lojalnością[21]. Wynik badania sugeruje, że większość respondentów 12 osób (36%) wskazało, że zdecydowanie tak, 11 osób (33%) – raczej tak. 69% badanych uważa, iż wystarczająca ilość informacji zwrotnych ma pozytywny wpływ na ich lojalność wobec organizacji, co podkreśla istotność regularnego feedbacku w kontekście motywacji pracowników. Jedynie dla 4 osób (12%) informacja zwrotna należy do raczej nieważnych. Dane przedstawia rysunek 8.

[21] Gordon T., *Nowa psychologia zarządzania, Jak błyskawicznie zmotywować tych, którym chce się najmniej*, Wydawnictwo Helion SA, Gliwice 2020, s. 19-22.



Rysunek 8. Opinia respondentów dotycząca ilości informacji zwrotnych otrzymywanych od przełożonego i wpływu tej komunikacji na postawy lojalności
Źródło: opracowanie własne (wartości zostały zaokrąglone do jedności).

Współpraca i komunikacja między pracownikiem a przełożonym odgrywają istotną rolę w budowaniu lojalności pracownika wobec organizacji. Pytanie dotyczące oceny wpływu rad, konsultacji oraz wspólnego ustalania planu działania z przełożonym na lojalność pracownika skupia uwagę na znaczeniu interakcji między pracownikami a ich bezpośrednimi zwierzchnikami. Respondenci oceniali w skali 1-5 wpływ udzielanych rad, konsultacji oraz ustalanie wspólnego planu działania na postawy lojalnościowe, przy czym 1 znaczyło – brak znaczenia, a 5 – bardzo duże znaczenie. Większość zapytanych, bo aż 23 osoby (69%), za bardzo istotny lub istotny uznała wpływ informacji zwrotnych od przełożonego na ich postawy lojalnościowe. Warto zaznaczyć, że tylko dla 4 osób (12%) feedback ma małe znaczenie. Wynik potwierdza, że pracownicy doceniają możliwość współuczestnictwa w procesie podejmowania decyzji oraz otrzymywania wsparcia i porad od swoich przełożonych, co może przyczynić się do budowania więzi i zaangażowania w miejscu pracy. Dane przedstawia rysunek 9.



Rysunek 9. Ocena wpływu współpracy z przełożonym (rady, konsultacje, partycypacja) na lojalność pracowników
Źródło: opracowanie własne (wartości zostały zaokrąglone do jedności).

Ostatni podsumowujący blok pytań dotyczył oceny skuteczności odziaływania na postawy lojalnościowe wszystkich bodźców motywacyjnych. Badani zostali poproszeni o przypisanie bodźcom motywacyjnym wag w skali: nieważny, raczej nieważny, obojętny, ważny, bardzo ważny. Wynik badania pozwala dostrzec priorytety pracowników i określić, które czynniki są kluczowe dla budowania lojalności w miejscu pracy.

Większość pracowników, bo aż 94% oceniła możliwości rozwoju zawodowego jako kluczowy czynnik wpływający na ich lojalność, z tego 57,6% uznała to za czynnik ważny a 36,4% za bardzo ważny. Organizacja powinna się więc skupić się na oferowaniu programów szkoleniowych i rozwoju kariery, aby zwiększyć zaangażowanie pracowników.

Wysokość wynagrodzenia pod kątem budowania lojalności wśród pracowników została oceniona jako bardzo ważna przez 45,2% respondentów i ważna przez 45,5% badanych. Badanie pokazało, że istotnym elementem jest wpływ atmosfery w miejscu pracy na lojalność pracowników. Aż 97% ankietowanych oceniło jej wpływ jako ważny i bardzo ważny, z tego 75,8% uznało ją za czynniki bardzo ważny. Bodźce, takie jak dobre relacje z przełożonym oraz bezpieczeństwo zatrudnienia, według respondentów kształtują się na tym samym poziomie, 66,7% ankietowanych uważa je za bardzo ważne, 27,3% za ważne. Za bardzo ważny uznano też właściwy styl kierowania, była to ocena 57,6% badanych pracowników, 33,3% respondentów uznało, że styl kierowania jest ważny. Dane prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Wpływ wybranych narzędzi motywacyjnych na lojalność pracowników w przedsiębiorstwie Bracia Bertrand

Czynnik	Skala oceny				
	nieważny	raczej nieważny	obojętny	ważny	bardzo ważny
Wysokość wynagrodzenia	0%	6,1%	6,1%	45,5%	42,4%
Możliwości rozwoju zawodowego i szkoleń	0%	0%	6,1%	57,6%	36,4%
Atmosfera w miejscu pracy	0%	0%	3%	21,2%	75,8%
Dobre relacje z przełożonym	0%	0%	6,1%	27,3%	66,7%
Właściwy styl kierowania	0%	0%	9,1%	33,3%	57,6%
Elastyczny czas pracy	6,1%	3%	24,2%	30,3%	36,4%
Wizerunek organizacji (dobry pracodawca)	0%	3%	24,2%	45,5%	27,3%
Odpowiedzialność za wykonywane zadania	0%	0%	24,2%	48,5%	27,3%
Bezpieczeństwo zatrudnienia	0%	0%	6,1%	27,3%	66,7%
Partycypacja w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji	0%	0%	27,3%	39,4%	33,3%
Możliwość realizacji własnych celów zawodowych w ramach organizacji	0%	3%	3%	60,6%	33,3%
Dostępność benefitów (np. ubezpieczenie zdrowotne, dofinansowanie wypoczynku)	0%	3%	12,1%	42,4%	42,2%

Źródło: opracowanie własne (wartości zostały zaokrąglone do jedności).

Współczesne warunki biznesowe stawiają przed organizacjami kluczowe wyzwanie związane z budowaniem lojalności pracowników. W obliczu coraz większej konkurencji na rynku pracy przedsiębiorstwa poszukują skutecznych narzędzi motywacyjnych, które nie tylko zapewnią zaangażowanie zespołu, ale także zbudują trwałe więzi między pracownikami a organizacją. Przeprowadzone badania wskazują konieczność zastosowania różnorodnych narzędzi motywacyjnych, uwzględniających preferencje i potrzeby pracowników. Skuteczne zarządzanie motywacją i lojalnością pracowników wymaga bowiem holistycznego podejścia. Organizacje, które potrafią dostosować swoje działania motywacyjne do indywidualnych preferencji pracowników oraz stworzyć przyjazne i wspierające środowisko pracy, są lepiej przygotowane do osiągania sukcesów biznesowych i utrzymania konkurencyjności na rynku.

PODSUMOWANIE

Budowanie lojalności pracowników jest ważnym zadaniem dla każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości czy branży. Lojalność pracowników stanowi fundament stabilności organizacyjnej, wpływa zarówno na jej efektywność operacyjną, jak i długoterminowy rozwój. Zaufanie i zaangażowanie pracowników przekładają się na wzrost produktywności, redukcję kosztów związanych z rotacją kadry oraz kreowanie pozytyw-

nego wizerunku firmy. Lojalni pracownicy częściej identyfikują się z misją i wartościami organizacji, co sprzyja budowaniu silnej kultury organizacyjnej oraz pozytywnego środowiska pracy.

Przeprowadzone badania dotyczące lojalności pracowników w przedsiębiorstwie Bracia Bertrand pozwoliły wskazać bodźce motywacyjne, które w opinii pracowników skutecznie kształtują ich postawy lojalnościowe wobec organizacji.

Kluczowym czynnikiem motywacyjnym dla pracowników przedsiębiorstwa Bracia Bertrand jest poczucie własnej roli i znaczenia w organizacji. Pracownicy, którzy czują się ważni i docenieni za swoją pracę, są bardziej zmotywowani do zaangażowania się w osiąganie celów firmy. Ocena 3,39 według pięciostopniowej skali Likerta sugeruje, że istnieje umiarkowane zadowolenie z pełnionej roli w przedsiębiorstwie, spowodowane świadomością „bycia ważnym", co stwarza potrzebę dalszego zwiększania motywacji poprzez ukierunkowanie pracowników na cele organizacji i uświadomienie im znaczenia ich wkładu w rozwój i sukces przedsiębiorstwa Bracia Bertrand.

Wyniki ankiety w badanym przedsiębiorstwie Bracia Bertrand wskazują, że jedynie 45% respondentów uznało, że ich umiejętności i kompetencje są efektywnie wykorzystywane przez pracodawcę. Brak dopasowania zadań do umiejętności może prowadzić do frustracji pracowników oraz spadku ich motywacji i lojalności. Należy więc regularnie analizować umiejętności i preferencje pracowników, a następnie przydzielać im zadania odpowiadające ich kompetencjom, co z kolei może zwiększyć ich zaangażowanie w pracę. Pracownicy cenią sobie także możliwości rozwoju zawodowego i uznają ten czynnik za bardzo istotny w budowaniu relacji z pracodawcą opartej na lojalności.

Z badania w przedsiębiorstwie Bracia Bertrand wynika, że respondenci doceniają możliwość współuczestnictwa w procesie podejmowania decyzji oraz otrzymywania wsparcia od swoich przełożonych, co może przyczynić się do budowania więzi i zaangażowania w miejscu pracy. Ważna jest także dla nich komunikacja zwrotna oraz dobre relacje z przełożonym. Wymaga to od menedżerów umiejętności budowania otwartej i wspierającej atmosfery pracy, która sprzyja kształtowaniu zaufania i więzi między pracownikami i ich przełożonymi.

Podsumowując, należy stwierdzić, że zarówno środki oparte na przymusie, jak i narzędzia zachęt i perswazji mogą wpływać na lojalność pracowników przedsiębiorstwa Bracia Bertrand. Jasno określony regulamin pracy i instrukcje dotyczące obowiązków, atrakcyjny system premii i nagród, rozwój zawodowy, styl kierowania, dobra atmosfera w pracy, bezpieczeństwo zatrudnienia mają wpływ na postawy motywacyjne i lojalnościowe pracowników.

Dobry system motywacyjny musi jednak uwzględniać potrzeby i indywidualne preferencje pracowników. Oznacza to konieczność ciągłego monitorowanie skuteczności stosowanych bodźców. Zasadnym wydaje się stosowanie zróżnicowanych strategii motywacyjnych, odpowiadających na różnorodne i złożone oczekiwania pracowników.

Lojalność pracowników jest wielowymiarowym zjawiskiem, które zależy od wielu czynników, takich jak relacje z przełożonymi, system motywacyjny, poczucie własnej wartości w organizacji oraz możliwości rozwoju zawodowego czy komunikacja z przełożonym. Organizacje powinny zatem dbać o te obszary, aby budować silne więzi z pra-

cownikami i zwiększać ich zaangażowanie i lojalność. Istotne jest również regularne monitorowanie skuteczności stosowanych bodźców oraz dostosowywanie ich do zmieniających się potrzeb kadry pracowniczej. Budowanie lojalności pracowników staje się więc ważnym elementem strategii personalnej każdej organizacji, mającym na celu zapewnienie stabilności, wzrostu i sukcesu przedsiębiorstwa.

LITERATURA

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwert Polska, Kraków 2007.

Czainska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013.

Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa 2013.

Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.

Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., Pikos A., *Zarządzanie. Nowe otwarcie*, Poltex, Warszawa 2023.

Lipka, A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*, Difin, Warszawa 2012.

Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995.

Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi, Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.

Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.

Puppel J, *Komunikacja niewerbalna w ujęciu teorii wymiany społecznej i teorii wpływu społecznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013.

Sennett R., *Kultura nowego kapitalizmu*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2010.

Szykuła-Piec B, *Propozycja zastosowania wybranych elementów teorii wymiany w celu identyfikacji procesów integracji społecznej w kontekście kształtowania bezpieczeństwa*, Szkoła Główna Służby Pożarniczej, Warszawa 2018.

Tomaszewska-Lipiec R., *Relacje praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2014.

ZASOBY INTERNETOWE

Bertrand okna i drzwi – Twój unikalny wybór, https://youtu.be/Ez5g4ZjOp-4?si=Tn4NlRhdZBJHLHrW [data dostępu: 19.02.2024].

Dubiel K., *Lojalność*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Lojalno%C5%9B%C4%87 [data dostępu: 19.05.2024].

Włodarczyk M., *Kultura organizacyjna w firmie – czym jest i jak budować*, https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/kultura-organizacyjna-w-firmie [data dostępu: 06.07.2023].

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

HANNA MIERZEJEWSKA
Dokor inżynier nauk społecznych w dyscyplinie bezpieczeństwo
Instytut Ekonomiczny
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-0003-4710-5769

OCENA BEZPIECZEŃSTWA W ELBLĄGU W OPINII SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo, poczucie bezpieczeństwa, społeczność lokalna, aktywność społeczna

STRESZCZENIE

Zrównoważone zarządzanie miastem, to zarzadzanie wieloma obszarami, jednym z ważniejszych jest bezpieczeństwo społeczności lokalnej Elbląga. Wśród czynników mających wpływa na bezpieczeństwo i poczucie bezpieczeństwa mieszkańców, jest kształtowanie bezpiecznej przestrzeni i eliminowanie zagrożeń. Brak problemów kryminalnych na danym terenie gwarantuje elblążanom komfort życia i ma znaczący wpływ na ich funkcjonowanie. Zarządzanie miejską przestrzenią publiczną odbywa się z uwzględnieniem uwarunkowań prawnych, a właściwe planowanie, zagospodarowanie, utrzymanie i nadzorowanie przestrzeni jest warunkiem koniecznym do zachowania ładu przestrzennego oraz zrównoważonego rozwoju w kontekście bezpieczeństwa społeczności lokalnej. Bezpieczeństwo i wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa mieszkańców Elbląga ma znaczący wpływa na rozwój społeczności, a przede wszystkim na jej jakość życia. Na poziom bezpieczeństwa i poczucie bezpieczeństwa oraz porządek publiczny w mieście mają wpływ decyzje władz miasta i ich realizacja w ramach zadań własnych gminy, policja, straż miejska, przedsiębiorcy oraz sami mieszkańcy miasta. Jakość współpracy pomiędzy nimi decyduje o efektach funkcjonowania systemu bezpieczeństwa obywateli i porządku publicznym na poziomie lokalnym. Elbląg jest miastem, w którym, tak jak w każdej społeczności występują problemy kryminalne. Zapobieganie przestępczości i sposoby rozwiązywania zdiagnozowanych problemów, to zastosowanie skutecznych i sprawdzonych metod, w których będą występowały składowe, czyli zostanie opracowany plan działania, realizacja działań, kontrola ich skuteczności oraz ewidentna poprawa stanu bezpieczeństwa, które będzie utrzymane. Metody rozwiązywania problemów kryminalnych oraz zasady stosowane przy tych me-

todach, to katalog różnych działań, w które również powinni włączać się mieszkańcy miasta. Partycypacja społeczna w zakresie bezpieczeństwa, to zaangażowanie pojedynczych osób lub całych społeczności w działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa we współdziałaniu z uprawnionymi podmiotami zajmującymi się zapewnianiem porządku publicznego i bezpieczeństwem obywateli.

Keywords:
security,
sense of safety,
community,
social activity

ABSTRACT

Assessment of security in Elblag in the opinion of the local community

Sustainable city management, is the management of many areas, among which one of the most important is the safety of the Elblag community. Among the factors that affect the safety and sense of security of residents is the formation of a safe space and the elimination of threats. The absence of criminal problems in an area guarantees Elblag residents' living comfort and has a significant impact. Management of urban public space is carried out taking into account legal considerations, and proper planning, development, maintenance and supervision of space is a prerequisite for spatial order and sustainable development in the context of community safety. The safety and high level of sense of security of Elblag residents has a significant impact on the development of the community, and above all on its quality of life. The level of safety and sense of security and public order in the city is influenced by the decisions of the city authorities and their implementation within the framework of the municipality's own tasks, the police, municipal police, entrepreneurs and the city residents themselves. The quality of cooperation between them determines the effects of the system of citizen security and public order at the local level. Elblag is a city where, as in any community, there are criminal problems. Crime prevention and ways to solve the diagnosed problems, is the use of effective and proven methods, in which there will be components, that is, a plan of action will be developed, the implementation of actions, control of their effectiveness and an obvious improvement in the state of security, which will be maintained. The methods of solving crime problems and the principles used in these methods are a catalog of various activities, in which the city's residents should also be involved. Public participation in security, is the involvement of individuals or entire communities in activities to improve security in cooperation with authorized entities involved in ensuring public order and citizen security.

WSTĘP

Bezpieczeństwo stanowi najistotniejszą potrzebę człowieka. Jest pojęciem, z którego treścią człowiek wiąże swoje nadzieje i na tej podstawie buduje perspektywę własną i swoich najbliższych. Jest kategorią, która odnosi się do spraw globalnych, państwowych, lokalnych i osobistych, tworząc, bądź ograniczając szanse dla każdego z tych wymiarów[1]. Współcześnie bezpieczeństwo rozumiane jest dwojako, jako bezpieczeństwo w skali makro – państwa, układu państw, kontynentu czy globu oraz w skali mikro. Ten rodzaj bezpieczeństwa charakterystyczny jest dla społeczności lokalnych – bloku, osiedla,

[1] Kanarski L., Rokicki B., Świniarski J., *Wstęp,* [w:] Koziej S. (red.), *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata: materiały z międzynarodowej konferencji naukowej zorganizowanej w dniu 21 października 1999 r.,* AON, Warszawa 2000, s. 5.

sołectwa, gminy, powiatu, województwa. Bezpieczeństwo w skali mikro określić możemy bezpieczeństwem lokalnym. Jest ono najbardziej odczuwalnym przez obywateli rodzajem bezpieczeństwa. Utożsamiane jest z bezpośrednią przestrzenią życia człowieka, w której powinien obowiązywać zespół norm i zasad. Ponadto sposób zorganizowania władzy lokalnej i administracji publicznej, stwarzanie formalnych i praktycznych warunków ochrony społeczności lokalnej przed zjawiskami groźnymi dla życia i zdrowia oraz kształtowanie otoczenia sprzyjającego zrównoważonemu rozwojowi społeczeństwa możemy określić jako system gwarantujący bezpieczeństwo i wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnej.

Rozumienie terminu bezpieczeństwo na przestrzeni lat ewaluowało. Według „Słownika języka polskiego", bezpieczeństwo to stan niezagrożenia, spokoju, pewności[2]. Natomiast „Słownik współczesnego języka polskiego" pojęcie bezpieczeństwa definiuje jako stan psychiczny lub prawny, w którym jednostka ma poczucie pewności, oparcia w drugiej osobie lub sprawnie działającym systemie prawnym: przeciwieństwo zagrożenia[3]. W „Słowniku terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego" autorzy zaproponowali bardzo wiele definicji związanych z bezpieczeństwem i obronnością. Jednak na uwagę zasługuje definicja określająca bezpieczeństwo jako stan, który daje poczucie pewności i gwarancję jego zachowania oraz szansę na doskonalenie. Jedną z podstawowych potrzeb człowieka jest sytuacja odznaczająca się brakiem ryzyka utraty czegoś, co człowiek szczególnie ceni, na przykład zdrowie, praca, szacunek, uczucia[4]. Biorąc pod uwagę ewaluację pojęcia, należałoby jeszcze doprecyzować, że stan związany z bezpieczeństwem, który osiąga jednostka, uzyskiwany jest w wyniku długofalowego procesu.

Waldemar Kitler[5] przedstawia bezpieczeństwo w trzech wymiarach: jednostkowym, narodowym i międzynarodowym. Bezpieczeństwo w wymiarze jednostkowym to ocena stanu zagrożenia przez człowieka, a tym samym jego określony, subiektywny poziom poczucia bezpieczeństwa, który zależy od osobistych doświadczeń, wiedzy o rzeczywistym poziomie przestępczości czy wsłuchiwanie się w opinię mediów.

Zapewnianie bezpieczeństwa powinno obejmować ograniczanie, a najlepiej eliminowanie zagrożeń. Lisiecki uważa, że zarówno państwo, jak i jednostka (obywatel) są bezpieczne tylko wtedy, gdy spełnione zostaną następujące warunki:

- terytorium państwa i obszar, w którym funkcjonuje człowiek nie będą zagrożone;
- obywatele osiągną wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa we wszystkich miejscach, w których będą przebywać;
- działalność władz będzie zgodna z obowiązującym prawem;
- system karny będzie sprawiedliwy i taki sam dla wszystkich obywateli;
- poziom dyplomacji będzie na tyle wysoki, że relacje międzynarodowe będą poprawne zarówno w stosunkach dwustronnych, jak i wielostronnych[6].

[2] M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.
[3] Dunaj B. (red.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 2007.
[4] Balcerowicz B. (red.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego,* AON WSO, Warszawa 2002.
[5] Kitler W., *Obrona cywilna (niemilitarna) w Polsce,* MON, Warszawa 2002, s. 15.
[6] Lisiecki M., *Zarządzanie bezpieczeństwem-wyzwania dla XXI wieku,* Warszawa 2008, s. 9.

Zapewnienie wysokiego i skutecznego bezpieczeństwa będzie możliwe, gdy ww. warunki wystąpią łącznie a społeczność lokalna będzie partycypować w działaniach podejmowanych na rzecz bezpieczeństwa własnego i najbliższych.

A jaka jest ocena poziomu bezpieczeństwa i poczucia bezpieczeństwa mieszkańców Elbląga? Próbę odpowiedzi na to pytanie podjęła autorka artykułu, która w październiku 2024 roku przeprowadziła badania poświęcone bezpieczeństwu społeczności lokalnej Elbląga. W przeprowadzonym procesie badawczym zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, w ramach którego przeprowadzono ankietyzację mieszkańców Elbląga. Autorski kwestionariusz ankiety zawierał pytania kluczowe dla rozpatrywanego problemu badawczego związanego z szeroko rozumianym bezpieczeństwem i jego pochodną poczuciem bezpieczeństwa. Ankieta była tematyczna, bezpośrednia i anonimowa, skierowana do mieszkańców największych pięciu elbląskich osiedli. Analiza wyników pozwoliła na wskazanie poziomu bezpieczeństwa w mieście i miejscu zamieszkania respondentów oraz ich poziomu poczucia bezpieczeństwa, zagrożeń których obawiają się mieszkańcy oraz sposobów na poprawę tego jakże bardzo ważnego problemu.

1. STAN BEZPIECZEŃSTWA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ ELBLĄGA

Wydarzenia z 11 września 2001 roku związane z atakiem terrorystycznym na World Trade Center w Nowym Jorku pokazały, że bezpieczeństwo, nawet największego mocarstwa na świecie może być zagrożone. Bojownicy Al-Ka'idy uderzając w obiekty zlokalizowane w dzielnicy Lower Manhattan, pozbawili życia 2996 osób, a 6291 zostało rannych. To, co wydarzyło się tamtego pamiętnego dnia, spowodowało ogromne zmiany we współczesnym świecie, a przede wszystkim w postrzeganiu problemu zapewniania bezpieczeństwa obywatelom. Wiele lat, które upłynęły od największej tragedii w dziejach ludzkości spowodowanej atakiem terrorystycznym oraz inne działania terrorystów pokazują, że brak bezpieczeństwa należy rozpatrywać zarówno w skali globalnej, jak i indywidualnej (osobistej).

Bezpieczeństwo oraz poczucie bezpieczeństwa obywateli, a w tym społeczności lokalnych zarówno dla rządzących na najwyższych szczeblach, jak i dla władz miasta i jego mieszkańców w ogólnym znaczeniu powinno być celem nadrzędnym. Cel ten jest również priorytetem władz Elbląga. Miasto Elbląg jest odrębną jednostką samorządu terytorialnego na prawach powiatu i stanowi lokalną wspólnotę samorządową, tworzoną przez jego mieszkańców[7]. Organami miasta są: Rada Miejska w Elblągu oraz Prezydent Miasta Elbląga. Rada jest organem stanowiącym i kontrolnym miasto, z zastrzeżeniem kompetencji wynikających z przepisów prawa regulującego sprawy referendum lokalnego, natomiast prezydent jest organem władzy wykonawczej.

Ustawodawca w ustawie z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym określił zadania własne gminy. Zgodnie z art. 7 ustawy do zadań własnych Gminy Miasta Elbląg

[7] Uchwała Nr XXXVI/790/2018 Rady Miejskiej w Elblągu z dnia 13 września 2018 r. w sprawie przyjęcia Statutu Miasta Elbląg, Dz. U. z 2020 r., poz. 2351.

należy m.in. zapewnienie porządku publicznego i bezpieczeństwa obywatelom[8]. Ponadto Elbląg posiadający status miasta na prawach powiatu, wykonuje zadania przewidziane nie tylko dla samorządu gminy, lecz także dla samorządu powiatu[9]. Zadania te określono w ustawie z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym[10]. Do Gminy Miasta Elbląg na prawach powiatu należą wszystkie te zadania, które zostały określone w obu ustawach ze szczególnym uwzględnieniem zapewnienia bezpieczeństwa społeczności lokalnej Elbląga i utrzymania porządku publicznego. Działania władz miasta w zakresie zapewniania bezpieczeństwa i porządku publicznego są wspomagane przez Komendę Miejską Policji w Elblągu i elbląską Straż Miejską.

Rozważania dotyczące definicji bezpieczeństwa pokazują, że współczesne bezpieczeństwo interpretowane jest na wiele sposobów, zależnie od tego jakiego obszaru dotyczy. Dla człowieka jako jednostki bezpieczeństwo i poczucie bezpieczeństwa stały się obecnie najważniejszymi wartościami[11]. Wartości te jednak mogą być zaburzone, gdyż przeciwieństwem bezpieczeństwa jest stan zagrożenia[12], który stanowi jeden z determinantów bezpieczeństwa i jego poczucia. Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na bezpieczeństwo i poczucie bezpieczeństwa człowieka jest ryzyko. Zdaniem Fryderyka Korzeniowskiego zagrożenie, to potencjalna przyczyna niepożądanego stanu[13], natomiast ryzyko jest funkcją zagrożenia i prawdopodobieństwa jego wystąpienia[14]. Dlatego też opracowując programy, których zadaniem jest poprawa bezpieczeństwa i podniesienie poziomu poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnej, należy wziąć pod uwagę potencjalne zagrożenia i ryzyka.

Opracowanie nowatorskich rozwiązań mających poprawić bezpieczeństwo, poprzedzone powinno być audytem bezpieczeństwa czyli badaniem diagnostycznym poziomu bezpieczeństwa i jego poczucia. Ponadto w odniesieniu do badanego obszaru niezbędna jest strategiczna analiza kryminalna, pozwalająca rozpoznać najpoważniejsze problemy występujące na obszarze będącym we właściwości władz i wpływające na ocenę poziomu oraz poczucie bezpieczeństwa mieszkańców i innych przebywających tam osób[15]. Po przeprowadzonej diagnozie i analizie otrzymanych wyników oraz sformułowaniu wniosków jednym z możliwych rozwiązań jest opracowanie programów prewencji sytuacyjnej dla badanego obszaru. Audyt pozwala nie tylko na ocenę problemów występujących w społeczności lokalnej, ale przede wszystkim na znalezienie i wybranie skutecznej metody rozwiązywania problemów kryminalnych.

Bezpieczeństwo i wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa mieszkańców Elbląga ma znaczący wpływ na rozwój społeczności lokalnej, a przede wszystkim na jej jakość życia. Ustawa o Policji określa rolę, jaką odgrywa ta formacja w służbie społeczeństwu, szczególnie społeczności lokalnej. Artykuł 1 ust. 1 ustawy mówi, że policja służy społeczeństwu

[8] Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. z 2024 r., poz. 609.
[9] Serafin T., Parszowski S., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Programy prewencyjne w systemie bezpieczeństwa,* Difin, Warszawa 2011, s. 29.
[10] Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz. U. z 2024 r., poz. 107.
[11] Konstytucja Stanów Zjednoczonych Ameryki, IV Poprawka, 1791.
[12] Dunaj B. (red. nauk.), *Popularny słownik języka polskiego,* Wilga, Warszawa 1999, s. 30.
[13] Korzeniowski L.F., *Securitologia. Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych,* EAS, Kraków 2008, s. 58.
[14] Korzeniowski L.F., *Menedżment,* EAS, Kraków 2010, s. 180.
[15] Widacki J., *Kryminalistyka,* C.H. Beck, Warszawa 1999, s. 59.

i przeznaczona jest do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego[16]. Nadrzędnym celem działalności policji jest ochrona życia i zdrowia obywateli oraz ich mienia, zapewnienie spokoju w miejscach publicznych, a także podejmowanie działań mających na celu ograniczanie lub całkowite eliminowanie czynów zabronionych. Wszelkie działania prewencyjne, ich planowanie i wdrażanie powinno być realizowane przy współudziale władz miasta, instytucji mających wpływ na bezpieczeństwo, organizacji pozarządowych oraz społeczności lokalnej Elbląga. Głównym celem podejmowanych działań jest zapobieganie powstawaniu zjawisk kryminogennych generujących problemy kryminalne, do których może dojść czy też już doszło. Należy pamiętać, że na poziom bezpieczeństwa i poczucie bezpieczeństwa elblążan oraz porządek publiczny w mieście mają wpływ również decyzje władz i ich realizacja w ramach zadań własnych gminy. Jakość współpracy władz samorządowych i instytucji ustawowo odpowiedzialnych za bezpieczeństwo rzutują na funkcjonowanie systemu bezpieczeństwa obywateli i porządek publiczny na poziomie lokalnym[17]. Bezwzględne domaganie się od instytucji państwowych i samorządowych ciągłego podnoszenia poziomu bezpieczeństwa nie może generować społecznej bierności. Chcąc poprawić poczucie bezpieczeństwa obywateli i ich bezpieczeństwo, należy pamiętać o konieczności współpracy pomiędzy władzami miasta, policją i społecznością lokalną. To właśnie mieszkańcy miasta, dzielnic, osiedli, bloków czy domów jednorodzinnych najtrafniej identyfikują problemy i zagrożenia w swoim bezpośrednim otoczeniu.

Poziom bezpieczeństwa i poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnej Elbląga badany jest rok rocznie, a wyniki badań są podstawą do ewaluacji programów prewencyjnych z zakresu bezpieczeństwa Jaki jest aktualny poziom bezpieczeństwa i poczucia bezpieczeństwa mieszkańców Elbląga zbadano 9 października 2024 roku. W tym dniu przeprowadzono ankietyzację społeczności lokalnej na terenie pięciu elbląskich osiedli, tj. Zawada, Osiedle Nad Jarem, Zatorze, Śródmieście i Powstańców Warszawskich tzw. osiedle Za Politechniką. Badania przeprowadziła autorka niniejszego artykułu wspólnie z uczniami klas policyjnych Zespołu Szkół Technicznych w Elblągu i funkcjonariuszami Komendy Miejskiej Policji w Elblągu na czele z Komendantem insp. Tomaszem Piaskowskim.

Głównym problemem badawczym był poziom bezpieczeństwa i poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnej Elbląga w kontekście występujących zagrożeń i działań podejmowanych przez instytucję odpowiedzialną za bezpieczeństwo i porządek publiczny, czyli policję. W korelacji z głównym problemem badawczym i celem badań przyjęto hipotezę, że na bezpieczeństwo i poczucie bezpieczeństwa społeczności lokalnej mają wpływ sami obywatele, partycypacja społeczna oraz dobrze funkcjonująca policja. W procesie badawczym zastosowano metodę sondażu diagnostycznego. W ramach tej metody opracowano autorski kwestionariusz ankiety, a następnie przeprowadzono ankietyzację mieszkańców Elbląga. Wyniki badań pozwoliły na ich analizę oraz wnioskowanie staty-

[16] Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, Dz. U. z 2024 r., poz.145.

[17] *Zadania jednostek samorządu terytorialnego na rzecz ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego (stan prawny na dzień 1 lutego 2005 r.),* Warszawa 2005, s. 37. Publikacja przygotowana przez Departament Bezpieczeństwa i Porządku Publicznego MSWiA oraz Komendę Główną Policji, http://www.mswia.gov.pl/ftp/pdf/zadania_jst.pdf [data dostępu 12.12.2024].

styczne. Liczebność próby badawczej została ustalona na podstawie znanej populacji, czyli liczby mieszkańców Elbląga, która na podstawie danych GUS wyniosła 117 952 osoby[18], w tym odsetek kobiet to 52,82% natomiast mężczyzn 47,18%. W badaniu wzięło udział 1057 respondentów. Ankieterzy dbali o to, aby wszystkie ankiety były wypełnione przez respondentów w całości. Wyniki badań zawarto w sprawozdaniu pt. „Ocena pracy policjantów Komendy Miejskiej Policji w Elblągu w opinii społeczności lokalnej"[19]. Bezpieczeństwo oraz poczucie bezpieczeństwa mieszkańców Elbląga w ujęciu badań empirycznych przedstawia się następująco.

Kwestionariusze ankiet zawierały między innymi pytania związane z bezpieczeństwem i poczuciem bezpieczeństwa elblążan. Badania w tym zakresie prowadzone są od wielu lat w sposób ciągły i systematyczny. Jednak pandemia, która doświadczyła również mieszkańców Elbląga, spowodowała, że przerwano proces badawczy na czas jej występowania. Do badań bezpośrednich powrócono w 2024 roku. Jednym z podstawowych pytań skierowanych do respondentów było pytanie związane z poczuciem bezpieczeństwa i brzmiało: *Jaki jest Pani/Pana poziom poczucia bezpieczeństwa jako mieszkańca Elbląga?* W odpowiedzi na tak sformułowane pytanie 58,94% respondentów odpowiedziało, że bardzo wysoki i wysoki natomiast 41,06% twierdzi, że ich poziom poczucia bezpieczeństwa jako mieszkańca Elbląga jest niski i bardzo niski. Analiza poczucia bezpieczeństwa na przestrzeni lat, tj. w latach 2017-2024 z przerwą pandemiczną pokazuje, że na przełomie lat 2017-2019 poziom poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnej Elbląga oscylował pomiędzy 77,82% (2017) a 72,64% (2019). Badania przeprowadzone w ubiegłym roku pokazują znaczący spadek poczucia bezpieczeństwa w stosunku do poprzedniego okresu badawczego. Spadek ten wynosi w stosunku do roku 2019 aż 13,70%. Analogicznie przedstawia się poziom poczucia bezpieczeństwa w miejscu zamieszkania respondentów. Poziom ten w stosunku do poprzednich lat obniżył się o 11,41%. Co jest powodem spadku poziomu poczucia bezpieczeństwa Elblążan?

Badania jednoznacznie wskazują, że na poczucie bezpieczeństwa mieszkańców Elbląga mają ogromny wpływ zagrożenia, których obawiają się respondenci i przestrzenie miejskie, w których te zagrożenia występują. Społeczność lokalna najbardziej obawia się osób spożywających alkohol w miejscach publicznych (16,88%), agresywnie zachowującej się młodzieży, która łamie i nie przestrzega obowiązujących norm społecznych (16,76%), wandali niszczących mienie prywatne oraz stanowiące wspólnotę całej społeczności lokalnej (14,74%), napastników dokonujących włamań i kradzieży (14,41%), rozbojów (12,77%) oraz osób bezdomnych (12,43%). Również zagrożeniem dla mieszkańców są kierowcy łamiący przepisy o ruchu drogowym (12,02%).

Zagrożenia, których obawiają się mieszkańcy Elbląga występują w określonych przestrzeniach. Zdaniem ankietowanych najbardziej niebezpieczne są tereny osiedli i dzielnic (17,48%), ulice i chodniki (16,90%), parki i tereny zielone (16,75%) oraz galerie handlowe (16,26%). Przestrzenie te mogą stać się bardziej bezpieczne, a tym samym poziom

[18] BIP Urzędu Miejskiego w Elblągu, *Elbląg w liczbach,* http"//www.elblag.eu/index.php/elblag-w-liczbach-26111 [data dostępu: 05.01.2024].

[19] *Sprawozdanie z wyników badań ankietowych „Ocena pracy policjantów Komendy Miejskiej Policji w Elblągu w opinii społeczności lokalnej" przeprowadzonych wśród mieszkańców Elbląga w dniu 9 października 2024 r.,* Elbląg 2024, s. 3-7. Publikacja przygotowana przez Komendę Miejską Policji w Elblągu.

poczucia bezpieczeństwa mieszkańców, ich zdaniem, może wzrosnąć, gdy na ulicach widoczne będą patrole policyjne (25,41%), ulice, parki, przestrzenie publiczne będą doświetlone (25,05%) i monitorowane (21,01%), przestrzeń miejska będzie uporządkowana i zadbana (11,90%), pojawią się patrole obywatelskie (9,73%), a mieszkańcy miasta włączą się w działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa w mieście poprzez partycypację społeczną na rzecz bezpieczeństwa (6,90%). Z całego wachlarza czynników mogących mieć wpływ na wzrost bezpieczeństwa w mieście są obszary do poprawy przez wszystkich biorących udział w zapewnianiu bezpieczeństwa, czyli władze miasta, policja, instytucje i przedsiębiorstwa, spółdzielnie i wspólnoty mieszkaniowe, właściciele domów jednorodzinnych oraz sami mieszkańcy Elbląga.

Wyniki przeprowadzonego w 2024 roku procesu badawczego potwierdzają, że jest potrzeba opracowania miejskiego programu, którego głównym celem byłaby poprawa bezpieczeństwa i wzrost poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnej Elbląga. Głównym założeniem powinno być wyeliminowanie zachowań aspołecznych, problemów kryminalnych oraz ograniczenie przestępstw i wykroczeń, co w konsekwencji poprawi bezpieczeństwo w mieście.

2. AKTYWNOŚĆ SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ NA RZECZ BEZPIECZEŃSTWA – ŚWIATOWE DOŚWIADCZENIA

Występowanie problemów kryminalnych i strach przed nimi to nieodłączne elementy życia społeczności lokalnej każdego miasta, a w tym również Elbląga. Można temu zapobiec poprzez dążenie do osiągnięcia zasady zrównoważonego otoczenia, w którym realizowane będą między innymi programy prewencyjno-edukacyjne. Wzrost poziomu bezpieczeństwa i poczucia bezpieczeństwa mieszkańców Elbląga będzie osiągalny, gdy zarządzanie realizowane przez samorząd lokalny przyjmie formę zarządzania strategicznego, w którym priorytetem w każdym obszarze zarządzania będzie bezpieczeństwo, a w tym bezpieczeństwo mieszkańców. Ponadto w procesie tym muszą wziąć udział nie tylko władze miasta, ale również instytucje odpowiedzialne za bezpieczeństwo i utrzymanie porządku publicznego oraz sami mieszkańcy miasta.

Analizując poziom poczucia bezpieczeństwa mieszkańców Elbląga, należy zwrócić uwagę, że zależy ono od wielu czynników. Zaliczyć należy do nich m.in. zagrożenia, które występują i mogą wystąpić, poziom przestępczości i strach przed nią, zachowanie lub brak porządku publicznego czy kształtowanie przestrzeni miejskiej, z której korzysta społeczność lokalna, zamieszkując ją, pracując czy odpoczywając.

Współdziałanie wszystkich podmiotów odpowiedzialnych i mających wpływ na zapewnienie bezpieczeństwa i porządek publiczny w obecnej rzeczywistości i na przyszłość powinno przełożyć się na poprawę szeroko rozumianego bezpieczeństwa społeczności lokalnej. Koniecznością staną się społeczne zachowania i działania mieszkańców miasta mające wpływ na bezpieczeństwo, a ich działania możemy określić jako działania partycypacyjne. Partycypacja społeczna w zakresie bezpieczeństwa to zaangażowanie pojedynczych obywateli lub całych społeczności lokalnych w działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa we współdziałaniu z uprawnionymi podmiotami zajmującymi się za-

pewnianiem porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli. Wspólne działania partnerów mogą przynieść obopólną korzyść zarówno dla społeczeństwa, jak i instytucji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo. Policja oraz instytucje działające w wymiarze sprawiedliwości nie są w stanie bez społecznego wsparcia rozwiązać występujących na danym obszarze problemów kryminalnych. Właściwe relacje pomiędzy współpracującymi stronami dają szansę na skuteczną kontrolę przestępczości w danej społeczności lokalnej. Ponadto istotna jest również świadomość społeczności lokalnej dotycząca partycypacji społecznej w zakresie zapewniania bezpieczeństwa, którą można osiągnąć poprzez edukację mieszkańców.

Brak aktywności w sferze bezpieczeństwa, brak współpracy i współodpowiedzialności za stan i poziom bezpieczeństwa w danej społeczności nazywamy dyfuzją odpowiedzialności[20]. Przykładem takiego stanu niech będzie zdarzenie, do którego doszło w Nowym Jorku na Brooklynie, kiedy to młoda amerykanka Kitty Genovese wracając z pracy, została napadnięta przez mężczyznę 30 metrów od własnego domu. Kobieta przez 30 minut walczyła z napastnikiem, bezskutecznie wzywając pomocy. Kitty Genovese została zamordowana za 49 dolarów. Wydawałoby się, że jest to zbrodnia jak wiele innych, jednak nic bardziej mylnego. Okazało się, że całe zdarzenie widzieli sąsiedzi z pobliskich okien zaalarmowani krzykiem dziewczyny, jednak nikt nie pomógł Kitty, ani nie zawiadomił policji. W wyniku prowadzonego śledztwa okazało się, że zdarzenie to widziało 38 osób. Takich sytuacji jest bardzo wiele, również w naszym kraju. Czy tak powinno być i dlaczego spotykamy się z ludzką obojętnością? Są to pytania, na które odpowiedź nie jest łatwa, ale bardzo ważne jest to, aby te niekorzystne trendy zmienić. Będzie to możliwe, gdy angażując się w pomoc drugiej osobie, nie spotkają nas nieprzyjemności, a prawo będzie ewaluowało w takim kierunku, że każdy kto podejmie działania przeciwstawiające się łamaniu prawa nie będzie pociągnięty do odpowiedzialności karnej i nie zasiądzie na ławie oskarżonych.

Dyfuzja odpowiedzialności związana jest również ze sferą psychiczną człowieka. Osoby o słabej konstrukcji psychicznej, które odczuwają bojaźń nawet w sytuacjach, gdy zagrożenie nie występuje, będą miały problem z podjęciem działań zapobiegawczych. Osoby te nie zwrócą uwagi napastnikowi łamiącemu podstawowe normy społeczne, a tym samym łamiącemu prawo. W konsekwencji nie będą angażować się w działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa w swoim najbliższym otoczeniu.

Aktywność obywatelska w obszarze bezpieczeństwa znana i kreowana jest w wielu krajach Europy Zachodniej, Stanach Zjednoczonych czy Kanadzie. Światowe doświadczenia w tym zakresie to:

- grupy sąsiedzkiej czujności;
- patrole obywatelskie;
- straże miejskie i strażnicy;
- oddziały kary i szeryfowie[21].

[20] Urban A., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych,* Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2012, s. 102.
[21] Czapska J., Wójcikiewicz J., *Policja w społeczeństwie obywatelskim,* Wydawnictwo Zakamycze, Kraków 1999, s. 234.

Grupy sąsiedzkiej czujności to inaczej grupy sąsiedzkiej samoobrony. Pierwsze takie organizacje społeczne powstały w Stanach Zjednoczonych i nadal popularne są w USA, Kanadzie i niektórych krajach Europy Zachodniej. W Wielkiej Brytanii początek tworzenia się grup sąsiedzkiej samoobrony to 1982 rok. Grupy te, to aktywne, prywatne inicjatywy sąsiedzkie tworzone przez mieszkańców od 20 do 40 domów zlokalizowanych w jednej okolicy. Grupą kieruje koordynator, którym jest jeden z mieszkańców wybrany przez społeczność lokalną i jest on partnerem policji. Koordynator powinien być autorytetem i cieszyć się zaufaniem lokalnej społeczności. Grupy sąsiedzkiej czujności otrzymują wsparcie i są częściowo finansowane przez samorządy lokalne oraz towarzystwa ubezpieczeniowe. Organizują spotkania mieszkańców z policją, na których omawiane są zagrożenia, sposoby rozwiązywania konfliktów, ograniczanie i eliminowanie problemów kryminalnych itp. Policja oraz inni specjaliści z dziedziny bezpieczeństwa informują mieszkańców o lokalnych problemach kryminalnych oraz prezentują materiały informacyjne dotyczące zapobiegania przestępczości. Podstawowymi celami sąsiedzkich grup czujności są:

- ograniczenie przestępczości;
- wzmocnienie poczucia wspólnoty w sąsiedztwie;
- redukcja strachu przed przestępczością;
- poprawa warunków życia w określonym sąsiedztwie;
- poprawa kontaktów pomiędzy mieszkańcami a policją[22].

Czynnościami, które przypisane są do działających grup jest oznakowanie domów przynależnych do danej grupy, publikowanie gazetek informacyjno-edukacyjnych, znakowanie wartościowych przedmiotów, tworzenie alarmowego łańcucha telefonicznego, poprawa wyglądu pobliskiej okolicy, organizowanie młodzieży czasu wolnego czy też obserwacja terenu należącego do danej grupy. Działania podejmowane przez grupę sąsiedzkiej czujności przyczyniają się nie tylko do poprawy bezpieczeństwa i wzrostu poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnej, ale również do wzmocnienia więzi społecznych poprzez wspólne spędzanie czasu.

Kolejną aktywnością społeczną w obszarze współdziałania w zakresie zapewniania bezpieczeństwa społeczności lokalnej są patrole obywatelskie. Jest to działanie partycypacyjne, które może wchodzić zarówno w skład działań grup sąsiedzkiej czujności, jak i stanowić odrębną inicjatywę[23]. Jednak skład tych grup jest diametralnie inny niż sąsiedzkich grup czujności. W skład patroli obywatelskich wchodzą członkowie oddziałów rezerwy policji. Pierwsze oddziały, tak jak w przypadku sąsiedzkich grup czujności, powstały w Stanach Zjednoczonych Ameryki w latach 40. XX wieku, natomiast od lat 80. były wykorzystywane w celach prewencyjnych, chociażby do patrolowania okolic im podległych. Członkowie grup są przeszkoleni, nie posiadają broni palnej jedynie wyposażeni są w gumowe pałki i gaz pieprzowy. Pracują bezpłatnie, i tylko w razie potrzeby, gdy zdaniem miejscowej policji jest to konieczne dla utrzymania porządku[24].

[22] Tamże, s. 104.
[23] Tamże, s. 240.
[24] Tamże, s. 244-245.

Obok patroli obywatelskich w Stanach Zjednoczonych Ameryki powstały również patrole organizacji Guardia Angels (Aniołowie Stróże), które swoją służbę pełnią bezpłatnie. Podobne patrole powstały w Kanadzie, Londynie, Berlinie i Sztokholmie. Grupy te nie są uzbrojone, a służbę patrolową pełnią głównie w okolicy metra i kolejek podziemnych[25]. W szczególności patrolują zagrożone przestępczością obszary miast, dokonując w razie potrzeby, tzw. obywatelskich zatrzymań[26]. Członkowie grup posiadają tylko takie uprawnienia, jakie posiada każdy obywatel, i nie są wyposażeni w uprawnienia przysługujące policjantom. W przeszłości istniało więc ryzyko przekroczenia prawa przez te patrole[27]. Badania, które przeprowadzono w celu sprawdzenia skuteczności działania patroli i ich wpływu na bezpieczeństwo mieszkańców, jednoznacznie pokazują skuteczność ich działania. Efektami tej działalności jest wzrost poziomu poczucia bezpieczeństwa, zmniejszenie strachu przed przestępczością wśród społeczności lokalnej ze szczególnym wskazaniem okolic metra i pasażerów korzystających z tej formy komunikacji.

W Europie Zachodniej, w Holandii powstał projekt utworzenia bardzo sformalizowanych i współpracujących z policją patroli zwanych strażą miejską. Straże powstały w ponad 120 holenderskich miastach. Cechuje je wspólna idea związana z poprawą lokalnego bezpieczeństwa. Jednak poszczególne straże ukierunkowane były na indywidualne zagrożenia i potrzeby danej społeczności lokalnej. Czas i miejsce patrolowania określane jest przez miejscową policję. W 1992 roku wszystkie straże miejskie funkcjonujące na terytorium Holandii połączono w jedną formację Stadwacht Nederland. Formacja ta jest finansowana z budżetu państwa, a dokładniej mówiąc z ministerstwa właściwego do spraw sprawiedliwości i pracy, z budżetów samorządów lokalnych oraz ze środków przeznaczonych na pomoc społeczną. Holendrzy w swoim projekcie zastosowali ciekawe rozwiązanie, gdyż w działalność tej formacji zaangażowali osoby bezrobotne. Straże miejskie nadzorowane są przez policję. Do zadań straży należy: patrolowanie centr handlowych, dzielnic mieszkaniowych, przemysłowych i obszarów wypoczynkowych. Ponadto ich zadaniem jest monitorowanie wszelkiego rodzaju zauważonych zagrożeń i informowanie o tym fakcie policję. Nadmienić należy, że jest to formacja nieuzbrojona, nie posiadająca żadnych dodatkowych uprawnień poza uprawnieniami obywatelskimi. Wartością dodaną oprócz poprawy bezpieczeństwa i wzrostu poziomu poczucia bezpieczeństwa Holendrów jest danie szansy osobom bezrobotnym ponownego wejścia na rynek pracy oraz rozwoju w obszarze edukacji. Ocena projektu wskazuje, że w miejscach działania straży miejskich zwiększyło się poczucie bezpieczeństwa mieszkańców, a zmniejszyła się liczba przestępstw, takich jak kradzieże kieszonkowe, uszkodzenia mienia, włamania do mieszkań w czasie dnia, a także akty wandalizmu[28].

---

[25] Czapska J., *Współczesne formy obywatelskiej samoobrony,* [w:] Widacki J. Czapska J. (red.), *Bezpieczny Obywatel – Bezpieczne Państwo. Materiały Międzynarodowej Konferencji zorganizowanej przez Instytut Spraw Publicznych w Warszawie i Wydział Prawa Kanonicznego i Świeckiego KUL,* Lublin 28-29 czerwca 1997 roku, KUL, Lublin 1998, s. 365.

[26] Tamże, s. 332-333.

[27] Tamże, s. 365-366.

[28] Babl S., Bässmann J., *Kriminaprävention in Deutscjland und Europa, Ausgewählte Dokumente aus dem Infopool Prävention,* Wiesbaden, 1998, [za:] Czapska J., Wójcikiewicz J., *Policja w społeczeństwie obywatelskim,* Wydawnictwo Zakamycze, Kraków 1999, s. 241-242.

Doświadczenia holenderskie zostały zapożyczone przez Belgów. Straże miejskie zostały przetransponowane na belgijski grunt w postaci formacji nazywanej strażnikami parkingowymi (Parking-Watchers-Projekte). Straże parkingowe składają się głównie ze studentów i osób bezrobotnych. Podstawowym ich zadaniem jest sprawdzanie zabezpieczeń rowerów oraz informowanie lokalnej policji o wszelkiego rodzaju zagrożeniach związanych z próbą kradzieży roweru czy samochodu. Walorem funkcjonowania tej formacji jest ciągłość prowadzonego nadzoru. W wielu miejscach, gdzie wdrożony i realizowany jest projekt, zmniejszyła się liczba uszkodzeń i kradzieży samochodów, a miejsca, w których pełniona jest służba przez strażników parkingowych, w opinii obywateli, poprawiły swój wizerunek[29].

Kolejnym przykładem jest bawarska straż obywatelska, której członkowie są starannie wybierani przez policję prowadzącą nad nimi nadzór. Pomysłodawcą projektu powstania straży obywatelskiej był Instytut Socjologii Uniwersytetu w Monachium, a na skutek pozytywnych rezultatów bawarski parlament wprowadził ustawę pozwalającą na powstawanie takich straży obywatelskich we wszystkich bawarskich miastach. Członkowie tej formacji otrzymują symboliczne wynagrodzenie, nie są uzbrojeni, posiadają tylko legitymacje służbowe, które okazują na żądanie. Głównym celem straży obywatelskiej jest wzmocnienie poczucia bezpieczeństwa społeczności lokalnych poprzez obecność strażników w miejscach zagrożonych oraz wspieranie policji w utrzymaniu porządku publicznego i zapewnianiu bezpieczeństwa. Obszary nadzoru są wyznaczane przez policję i są to wielkie osiedla mieszkaniowe, parkingi, okolice przystanków komunikacji miejskiej, przedsiębiorstw, a nawet mieszkalnych domów jednorodzinnych. Strażnicy mogą ingerować tylko i wyłącznie w ramach swoich uprawnień określonych w ustawie. Uprawnieniami tymi są: możliwość przepytywania świadków zdarzenia czy możliwość zatrzymania osób i legitymowania w przypadku ochrony przed niebezpieczeństwem. W sytuacji wyższej konieczności i w przypadku obrony koniecznej mogą zastosować środki przymusu bezpośredniego.

Reasumując, ideą straży miejskich czy obywatelskich jest wspomaganie działań realizowanych przez policję, a nie jej wyręczanie czy wręcz zastępowanie.

Ostatnią aktywnością obywatelską są oddziały kary i szeryfowie. Oddziały kary powstały i funkcjonowały w Irlandii Północnej, były wynikiem sytuacji politycznej i braku wiary w skuteczność policji. Działalność tych grup, pomimo społecznego przyzwolenia, cechowało okrucieństwo łącznie z wymierzaniem kary pozbawienia życia osobom, które popełniły czyny przeciwko społeczeństwu. Członkowie oddziałów osobom, które naruszyły prawo wymierzali również kary cielesne, które były wykonywane publicznie, choć przed ich wykonaniem były poprzedzone ostrzeżeniem. Pomimo tego, iż oddziały słynęły z okrucieństwa, to cieszyły się szerokim poparciem społecznym. Krytyka dotyczyła jedynie „zbytniej" łagodności oddziałów[30].

Diametralnie inną formą zapewnienia bezpieczeństwa jest służba szeryfów funkcjonująca do dziś w Stanach Zjednoczonych Ameryki. Jednak kolebką powstania tej instytucji

[29] Babl S., Bässmann J., *Kriminaprävention…,* dz. cyt., s. 242.
[30] Gapa W., *Formy partycypacji społecznej na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalndej,* praca licencjacka napisana pod kierunkiem A. Urbana, Szczytno 2008, s. 9-15.

była Anglia. Funkcję szeryfa wprowadził Wilhelm Zdobywca w celu wzmocnienia swojej władzy. Obecnie funkcjonujący szeryfowie, żeby zostali powołani na to stanowisko przez społeczność lokalną, muszą zdobyć zaufanie tej społeczności. Nie muszą być policjantami, ani strażnikami miejskimi, nie muszą posiadać żadnych specjalnych uprawnień, ani szkoleń. Szeryfowie mają prawo do umundurowania i uzbrojenia. W sytuacjach nagłego zagrożenia szeryf spośród społeczności lokalnej ma prawo powołać swojego zastępcę, którego rola kończy się wraz z likwidacją zagrożenia. Cechą szczególną szeryfa jest posiadanie siedmioramiennej gwiazdy, której ramiona oznaczają (cechują szeryfa):

- charakter;
- prawość;
- wiedzę;
- honor;
- uprzejmość;
- lojalność;
- sprawiedliwość.

Szeryfowie wybrani przez społeczność lokalną najlepiej znają problemy występujące na swoim terenie i najskuteczniej potrafią je rozwiązywać.

Polska jest krajem, w którym również można spotkać patrole obywatelskie działające w obszarze poprawy bezpieczeństwa i wspomagające pracę funkcjonariuszy policji. Początek roku 2001 i 2002 to okresy, w których patrole obywatelskie powstały w województwach śląskim, dolnośląskim, świętokrzyskim oraz warmińsko-mazurskim. Duże zainteresowanie działalnością patroli obywatelskich przyczyniło się do opracowania przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji projektu ustawy o strażach obywatelskich. Jednak inicjatywa ta nie została wprowadzona w życie. Pomimo tego przykładem partycypacji społecznej w zakresie poprawy bezpieczeństwa niech będzie działanie patrolu obywatelskiego w miejscowości Spychowo. Bardzo często dochodziło tam do włamań do sklepów i domów letniskowych zlokalizowanych na terenie tej gminy. Dodatkowo bierność mieszkańców, nie powiadamianie policji o zdarzeniu, a także niskie zasoby kadrowe policji były przyczyną eskalowania problemów kryminalnych, do których dochodziło w Spychowie. Straż obywatelska utworzona została przez osoby bezpośrednio dotknięte utratą majątku na skutek kradzieży, i tak rozpoczęła swoją działalność. Pierwsze sukcesy patroli zachęciły mieszkańców do wstępowania w szeregi organizacji. Powołany do życia patrol obywatelski od tej chwili liczy 34 osoby, które cyklicznie, bezpłatnie i całkowicie dobrowolnie pełnią służbę. Służba pełniona jest przez minimum dwuosobowe patrole, często z wykorzystaniem własnego, prywatnego środka transportowego, a koszty eksploatacji ponoszą sami członkowie patroli. Każdorazowo, kiedy planowany jest patrol, informację taką otrzymuje dyżurny Komendy Powiatowej w Szczytnie. Wymiernym efektem działalności patroli obywatelskich jest ograniczenie przestępczości, przez co gmina posiada status „Przyjaznego Spychowa", poznanie się mieszkańców, zacieśnienie więzi społecznych i przejęcie przez społeczność lokalną współodpowiedzialności za bezpieczeństwo.

Bez względu na formę aktywności społecznej i partycypacji społecznej na rzecz bezpieczeństwa, modelowymi cechami osób działających w różnego rodzaju grupach, od-

działach czy strażach powinny być cechy osobowościowe i postępowanie przynależne szeryfom. Ponadto bardzo istotne jest budowanie społeczeństwa obywatelskiego, które będzie włączało się we wszystkie sfery życia miasta, gminy, powiatu, w tym także w zapewnianie bezpieczeństwa. Jest to proces długotrwały, jednak należy mieć nadzieję, że nie będzie on dłuższy niż 60 lat. Cytując klasyka Ralfa Dahrendorfa *w 6 miesięcy można ustanowić demokrację – przeprowadzając demokratyczne wybory, w 6 lat zbudować gospodarkę rynkową – wprowadzając reformę ekonomiczną, a 60 lat tworzy się społeczeństwo obywatelskie*[31].

3. PROBLEMY SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ I METODY ICH ROZWIĄZYWANIA

Problemy kryminalne występują w każdej społeczności lokalnej, również w Elblągu. Mają znaczący wpływ na szeroko rozumiane bezpieczeństwo człowieka ze szczególnym uwzględnieniem poczucia bezpieczeństwa społeczności Elbląga. Każde przestępstwo czy wykroczenie, o którym dowiadują się mieszkańcy miasta, m.in. z mediów, powoduje obniżenie poziomu poczucia bezpieczeństwa osobistego. Mając na uwadze, że poczucie bezpieczeństwa elblążan lub jego brak, przesądza o jakości życia i rozwoju społeczności oraz rozwoju miasta, elbląska policja oprócz zadań wynikających z ustawy[32] realizuje misję, w której kieruje się priorytetami obejmującymi takie obszary jak:

- zapobieganie i wykrywanie przestępstw o charakterze kryminalnym i gospodarczym;
- prowadzenie działań w zakresie prewencyjnego zabezpieczenia miejsc zagrożonych;
- ograniczenie zdarzeń drogowych, w tym wypadków śmiertelnych[33].

Zapobieganie i wykrywanie przestępstw o charakterze kryminalnym jest podstawowym priorytetem tej formacji mundurowej. W działaniach na rzecz bezpieczeństwa bardzo istotne jest zapobieganie przestępstwom. Doskonałością jest zauważanie i rozwiązanie problemu kryminalnego zanim on wystąpi. W procesie tym ogromną rolę mogą odegrać sami mieszkańcy miasta.

Z badań przeprowadzonych w Elblągu w październiku 2024 roku, mieszkańcy stwierdzili, że najbardziej obawiają się osób, które spożywają alkohol w miejscach publicznych oraz młodzieży, która nagminnie łamie podstawowe normy społeczne i zachowuje się bardzo agresywnie w miejscach publicznych. Ponadto mieszkańcy obawiają się złodziei i wandali, którzy kradną lub niszczą czyjąś własność oraz własność wspólnoty lokalnej. Wraz z obawą dotyczącą problemów kryminalnych również istotne są miejsca, które zdaniem respondentów są niebezpieczne ze względu na występujące lub mogące wystąpić tam zagrożenia. Mieszkańcy Elbląga najbardziej obawiają się o swoje bezpieczeństwo na terenie osiedli i dzielnic, parków, terenów zielonych, galerii handlowych czy przystanków komunikacji miejskiej. W tym kontekście należy zadać pytanie, w jaki sposób chcieliby

[31] Tamże, s. 115.
[32] *Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji,* Dz. U. z 2024 r., poz.145.
[33] Muraszko R., *Sprawozdanie z działalności Komendanta Miejskiego Policji w Elblągu i informacja o stanie porządku i bezpieczeństwa publicznego na terenie działania Komendy Miejskiej Policji w Elblągu w 2017 roku,* KMP, Elbląg 2018.

poprawić bezpieczeństwo w mieście, w którym mieszkają? Odpowiedź na to pytanie znajdujemy w wynikach ankiet, które wskazują, że oczekiwania społeczności lokalnej w obszarze poprawy bezpieczeństwa powinny sprowadzić się do zwiększenia liczby patroli policyjnych, oświetlenia miejsc publicznych oraz rozszerzenia monitoringu wizyjnego tych miejsc. Oczekiwania mieszkańców jednoznacznie wskazują, że poprawą bezpieczeństwa w mieście powinna zająć się elbląska policja oraz samorząd lokalny czyli władze miasta. A gdzie w tym procesie są sami elblążanie? Niewielki odsetek ankietowanych wskazuje, że zadbane i uporządkowane przestrzenie publiczne będą bezpieczne, gdyż nie będą prowokowały wandali i przestępców do popełniania przestępstw i wykroczeń. Ale o taki stan rzeczy muszą zadbać sami lokatorzy domów wielorodzinnych i jednorodzinnych, wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe oraz przedsiębiorcy, którzy swoją działalność gospodarczą prowadzą w przestrzeni publicznej, na terenie własnym lub dzierżawionym.

Z wielu przeprowadzonych badań dotyczących bezpieczeństwa wynika, że istotna dla uzyskania wysokiego poziomu bezpieczeństwa jest partycypacja społeczna, a w tym więzi społeczne. Odpowiedzialność za siebie i innych oraz zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej, a tym samym na rzecz poprawy bezpieczeństwa w mieście spowoduje, że standard życia w mieście się poprawi. Z przeprowadzonych w październiku 2024 roku badań wybrzmiała potrzeba społeczności lokalnej dotycząca patroli obywatelskich, które wspomagałyby pracę funkcjonariuszy policji w Elblągu. Przykłady takich patroli, które do dziś funkcjonują, znajdziemy w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, Kanadzie czy Europie Zachodniej.

Zapobieganie przestępczości i sposoby rozwiązywania problemów kryminalnych w społeczności lokalnej to zastosowanie skutecznych metod, które systematyzują tę problematykę i pozwalają wykorzystać sprawdzone i stosowane przez innych metody charakteryzujące się dużą skutecznością. We wszystkich stosowanych do tej pory metodach rozwiązywania problemów kryminalnych wykorzystuje się działania związane z tzw. cyklem Deminga nazywanym inaczej cyklem poprawy lub cyklem PDCA. Cykl Deminga składa się z czterech działań:

- planu (P, ang. *plan)* – działanie to polega na identyfikacji i gromadzeniu informacji o przyczynach występowania problemów kryminalnych oraz opracowaniu stosownych harmonogramów działań;
- wykonania (D, ang. *do*) – działanie to polega na przeprowadzeniu zaplanowanych działań zgodnie z wcześniej opracowanym harmonogramem działań i czynności;
- kontroli (C, ang. *check*) – działanie to polega na sprawdzeniu wszystkich czynności, które zostały wykonane. Kontrolę przeprowadza kierownictwo, pełniąc właściwy nadzór w zakresie prowadzonych szkoleń, komunikowania się, identyfikowania pojawiających się problemów oraz wykonywania zaplanowanych działań. Wszystkie wykonywane czynności muszą cechować się wysoką jakością wykonania;
- poprawy (A, ang. *act*) – działanie to polega na opracowaniu wniosków z wcześniej wykonanych działań, udoskonalaniu czynności i wdrażaniu do kolejnych planów działań.

Głównym założeniem cyklu Deminga jest ciągłe doskonalenie działań.

Do rozwiązywania problemów kryminalnych wykorzystuje się wiele metod, które świetnie sprawdzają się w praktyce. Wymienić należy kilka z nich:

1. *Community Policing* – metoda ta określana jest również filozofią, polityką nawet strategią nastawioną na osiągnięcie skutecznej kontroli przestępczości, zmniejszenie poczucia zagrożenia przestępczością, poprawienie jakości życia mieszkańców, usprawnienie pracy i podniesienie autorytetu policji poprzez proaktywne wykorzystanie środków społecznych do zmiany warunków stanowiących podłoże działań przestępczych[34]. Cechami konstytutywnymi tej strategii są: systematyczne badania prowadzone w zakresie potrzeb mieszkańców oraz ich oczekiwań w stosunku do policji, a w tym konsultacje społeczne, adaptacja polegająca na zmianie sposobu dowodzenia siłami i środkami w taki sposób, aby w małych jednostkach policji możliwe było podejmowanie decyzji skutkujące zaspokojeniem potrzeb społeczności lokalnej w kontekście zapewnienia bezpieczeństwa, zaangażowanie mieszkańców i instytucji spoza policji do rozwiązywania występujących problemów kryminalnych, czyli mobilizacja środowiska lokalnego oraz rozwiązywanie problemów polegające na ich eliminowaniu, a w konsekwencji nie popełnianiu przestępstw przez potencjalnych sprawców.
2. Metoda SARA – kolebką tej metody jest Wielka Brytania i do tej pory jest ona tam stosowana. Metoda ta zyskała również popularność w Stanach Zjednoczonych. Jej cechami są: identyfikacja problemu (S, ang. *scanning*) polegająca na wyborze najistotniejszego dla społeczności lokalnej problemu (zagrożenia) związanego z bezpieczeństwem, analiza (A, ang. *analysis*) dotycząca przyczyn zjawiska, jakim jest problem kryminalny uznany przez społeczność lokalną za niepożądany, którego mieszkańcy najbardziej obawiają się, działanie (R, ang. *response*) polegające na opracowaniu projektu profilaktycznego, którego celem będzie wyeliminowanie zagrożenia, oraz jego wdrożenie i ocena skuteczności podjętych działań (A, ang. *assessment*).
3. Metoda CAPRA – jest to metoda kanadyjska, a jej głównym założeniem jest ścisła współpraca policji ze społeczeństwem. Szczegółowymi cechami tej metody są: klienci (C, ang. *clients*) czyli członkowie społeczności lokalnej, których należy zidentyfikować pod kątem potrzeb i zagrożeń, których się obawiają, i dla których należy opracować projekt profilaktyczny, analiza (A, ang. *analysis*) dotycząca przyczyn zjawiska, jakim jest problem kryminalny uznany przez społeczność lokalną za niepożądany, którego mieszkańcy najbardziej obawiają się, partnerstwo (P, ang. *partnership*) w ramach, którego do rozwiązania występującego problemu zaprasza się wszystkie strony uczestniczące w procesie identyfikowania i eliminowania problemu kryminalnego, działanie (R, ang. *response*) polegające na opracowaniu projektu profilaktycznego, którego celem będzie wyeliminowanie zagrożenia oraz ocena skuteczności podjętych działań (A, ang. *assessment*).

[34] Friedmann R.R., *Community Policing: Comparative Perspectives and Prospects,* New York: Harvester Wheatsheaf, 1992.

4. Metoda PROCTOR – cechami tej metody są: identyfikacja występujących w przestrzeni publicznej problemów (PRO, ang. *problem*), zbadanie i określenie przyczyn występowania problemów kryminalnych (C, ang. *cause*), opracowanie taktyki działania w wyniku, której występujący problem zostanie rozwiązany (T, ang. *tactic/ treatment*), stwierdzenie dotyczące wyniku podjętych działań (O, ang. *output*) oraz ocena rezultatów uzyskanych w wyniku podjętych działań zapobiegawczych (R, ang. *result*).
5. Metoda 5I – jest to metoda stosowana z dużym powodzeniem w Europie, w ramach dobrych praktyk w Europejskiej Sieci Zapobiegania Przestępczości EUCPN. Dobre praktyki, to zbiór przykładów opisujących podjęte działania w różnych europejskich krajach, których efektem było i jest ograniczenie a nawet wyeliminowanie problemów kryminalnych. Cechami tej metody są: wywiad (I, ang. *intelligance*), w ramach którego zbierane są informacje o występujących problemach w przestrzeni i na danym obszarze, interwencja (I, ang. – *intervention*), w ramach której ustalane są formy działania, takie aby były one skuteczne, implementacja (I, ang. – *implementation*), czyli wdrażanie w życie przyjętych form i metod działania w celu wyeliminowania problemu kryminalnego, zaangażowanie (I, ang. – *involvement*) osób i instytucji w zaplanowane działania czyli partycypacja społeczna oraz wpływ (I, ang. – *impact*) zaplanowanych i wdrożonych działań na występujące problemy kryminalne czyli określenie skuteczności przyjętych i wdrożonych metod działania.

Bez względu na rodzaj metody, która została lub zostanie wybrana i wdrożona w celu wyeliminowania występujących w przestrzeni problemów kryminalnych lub zapobieżenia ich występowania wszystkie ww. metody posiadają cechy wspólne, są to:

- potrzeba mocnego lidera, który posiada wiedzę i doświadczenie w obszarze bezpieczeństwa, a w tym skutecznych metod rozwiązywania problemów kryminalnych. Liderem takim może być przedstawiciel samorządu terytorialnego będący członkiem komisji bezpieczeństwa i porządku publicznego działającej przy prezydencie miasta lub też funkcjonariusz policji z pionu dzielnicowych lub specjalista zajmujący się zapobieganiem przestępczości;
- identyfikowanie problemów kryminalnych występujących w przestrzeni miasta, osiedla, dzielnicy, których obawia się społeczność lokalna. Jest to działanie pozwalające na czynne włączanie się do procesu zapewniania porządku publicznego i bezpieczeństwa mieszkańców i podmiotów gospodarczych funkcjonujących w danej przestrzeni, czyli partycypacja społeczna. W partycypacji społecznej chodzi również o to, aby mieszkańcy potrafili określić lokalne zadania realizowane przez policję, a w szczególności zadania zapobiegawcze;
- ustalenie klienta, czyli osoby lub społeczności lokalnej, do której (których) będzie adresowane działanie zapobiegawcze. W nomenklaturze dotyczącej metod rozwiązywania problemów kryminalnych spotykamy klientów bezpośrednich, z którymi spotykamy się podczas prowadzenia działań oraz klientów pośrednich, czyli takich, którzy nie biorą udziału w procesie eliminowania zagrożeń, a jednak pozytywnie odczuwają skutki prowadzonych działań naprawczych;

- analiza problemu kryminalnego powinna opierać się na rozłożeniu problemu na czynniki pierwsze, elementy, które następnie poddawane są szczegółowej analizie (kryminalnej, operacyjnej, strategicznej czy SWOT). Analiza jest metodą odwrotną do syntezy, w której drobne elementy po przeanalizowaniu składane są w jedną całość. Dokonując analizy problemu kryminalnego, można wykorzystać metodę Pareto Lorenza.

Analizując polskie doświadczenia, należy stwierdzić, że polska policja rozwiązując problemy kryminalne posługuje się 10 zasadami profilaktyki kryminologicznej i kryminalistycznej Lipki[35] oraz 9 zasadami teorii zapobiegania Baffiego[36]. Chcąc skutecznie rozwiązać występujące problemy kryminalne, należy przestrzegać poniższych zasad:

- zasada wychodzenia naprzeciw zapotrzebowaniu społeczności lokalnej;
- zasada prawnego obowiązku zapobiegania przestępczości;
- poprzedzenie działań programowych rzetelną analizą, na podstawie różnych źródeł;
- precyzyjne określenie adresata, do którego ma być skierowane działanie;
- program działań musi być dopasowany do konkretnej grupy (społeczności);
- pozyskiwanie lokalnych autorytetów do lobbowania na rzecz opracowanego i wdrożonego programu;
- pozyskiwanie osób, które mogą ze względu na swoją pozycję społeczną wspierać podejmowane działania w obszarze zapewniania bezpieczeństwa i utrzymania porządku publicznego;
- zasada planowania działań profilaktycznych;
- zasada nadrzędności działań kreatywnych nad represyjnymi;
- zasada wykorzystania i stosowania nowoczesnych metod zabezpieczania osób i mienia;
- wybór właściwych realizatorów zaplanowanych działań;
- określenie czasu realizacji zaplanowanych działań;
- zasada współpracy wielu podmiotów;
- zasada systematyczności i wielopłaszczyznowości zaplanowanych działań profilaktycznych;
- zasada adekwatności podjętych działań zapobiegawczych do zagrożenia przestępczością.

Metody rozwiązywania problemów kryminalnych oraz zasady stosowane przy tych metodach, to katalog różnych działań stosowanych w danej społeczności lokalnej i na danym terenie. Ich wspólną cechą jest włączenie w te działania obywateli, mieszkańców danego miasta, osiedla czy dzielnicy. Efektem tych działań powinien być wysoki poziom bezpieczeństwa i poczucia bezpieczeństwa pojedynczych osób oraz całych społeczności lokalnych.

[35] Lipka M., *Problemy profilaktyki kryminologicznej i kryminalistycznej,* Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1980, s. 2-202.
[36] Bafia J., *Problemy kryminologii,* Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1978, s. 3-156.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie miastem, a w tym zrównoważoną miejską przestrzenią powinno odbywać się z uwzględnieniem aspektów bezpieczeństwa, a przede wszystkim – z zapewnieniem odpowiedniego poziomu poczucia bezpieczeństwa wszystkim użytkownikom funkcjonującym w tej przestrzeni. Kierowanie miastem na tym poziomie powinno zawierać elementy zarządzania jakością w kontekście zrównoważonego rozwoju. Jednym z czynników mających wpływ na poziom bezpieczeństwa i poczucie bezpieczeństwa mieszkańców jest kształtowanie bezpiecznej przestrzeni oraz podejmowanie działań prewencyjno-profilaktyczno-edukacyjnych w zakresie podnoszenia społecznej świadomości dotyczącej konsekwencji podejmowania działań niezgodnych z prawem. Eliminowanie problemów kryminalnych na danym obszarze gwarantuje elblążanom komfort pracy i życia, i ma znaczący wpływ na funkcjonowanie społeczności lokalnej.

Zapewnienie bezpieczeństwa mieszkańcom w rozwijającym się Elblągu będzie możliwe, gdy stosowane będą skuteczne metody rozwiązywania występujących problemów kryminalnych, opracowywane będą i wdrażane programy prewencji sytuacyjnej przestrzeni, a do zaplanowanych działań włączą się wszyscy użytkownicy elbląskiej przestrzeni, począwszy od władz miasta, przez instytucje odpowiedzialne za zapewnienie bezpieczeństwa i utrzymanie porządku publicznego. W procesie tym muszą wziąć udział również mieszkańcy, którzy zaplanowane przez władze zadania będą podejmować i realizować w ramach działań partycypacyjnych. Treści programów mogą być tożsame z komponentami strategii zapobiegania przestępczości przez kształtowanie przestrzeni i dotyczyć, zarówno skali makro, jak i mikro (miasto, dzielnica, osiedle). Opracowanie programów naprawczych w skali makro powinno pozostawać w gestii władz miasta, natomiast w skali mikro powinno być realizowane przez wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe oraz podmioty funkcjonujące w granicach terytorialnych miasta. Konstruowanie programów naprawczych powinno być poprzedzone wykonaniem rzetelnej diagnozy poziomu bezpieczeństwa i poczucia bezpieczeństwa elblążan. Wyniki diagnozy powinny być przeanalizowane i skonfrontowane z danymi Komendy Miejskiej Policji w Elblągu. Takie działanie wszystkich użytkowników przestrzeni miejskiej przyniesie zakładane efekty w postaci poprawy bezpieczeństwa i wpłynie na wzrost oceny bezpieczeństwa i poczucia bezpieczeństwa w opinii społeczności lokalnej Elbląga.

LITERATURA

Babl S., Bässmann J., *Kriminaprävention in Deutscjland und Europa, Ausgewählte Dokumente aus dem Infopool Prävention*, Wiesbaden, 1998, za: Czapska J., Wójcikiewicz J., *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Zakamycze, Kraków 1999.

Balcerowicz B. (red. nauk.), *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON WSO, Warszawa 2002.

Bafia J., *Problemy kryminologii*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1978.

Czapska J., Wójcikiewicz J., *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Zakamycze, Kraków 1999.

Czapska J., *Współczesne formy obywatelskiej samoobrony*, [w:] Widacki J. Czapska J. (red.), *Bezpieczny Obywatel – Bezpieczne Państwo. Materiały Międzynarodowej Konferencji zorganizowanej przez Instytut Spraw Publicznych w Warszawie i Wydział Prawa Kanonicznego i Świeckiego KUL*, Lublin 28-29 czerwca 1997 roku, KUL, Lublin 1998.

Dunaj B. (red. nauk.), *Popularny słownik języka polskiego*, Wilga, Warszawa 1999.

Dunaj B. (red. nauk.), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo Wilga, Warszawa 2007.

Friedmann R.R., *Community Policing: Comparative Perspectives and Prospects*, New York: Harvester Wheatsheaf, 1992.

Gapa W., *Formy partycypacji społecznej na rzecz bezpieczeństwa społeczności lokalndej*, praca licencjacka napisana pod kierunkiem A. Urbana, Szczytno 2008.

Kanarski L., Rokicki B., Świniarski J., *Wstęp*, [w:] Koziej S. (red.), *Bezpieczeństwo personalne i strukturalne wobec wyzwań współczesnego świata: materiały z międzynarodowej konferencji naukowej zorganizowanej w dniu 21 października 1999 r.*, AON, Warszawa 2000.

Kitler W., *Obrona cywilna (niemilitarna) w Polsce*, MON, Warszawa 2002.

Korzeniowski L.F., *Securitologia. Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*, EAS, Kraków 2008.

Korzeniowski L.F., *Menedżment*, EAS, Kraków 2010.

Lipka M., *Problemy profilaktyki kryminologicznej i kryminalistycznej*, Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 1980.

Lisiecki M., *Zarządzanie bezpieczeństwem-wyzwania dla XXI wieku*, Warszawa 2008.

Muraszko R., *Sprawozdanie z działalności Komendanta Miejskiego Policji w Elblągu i informacja o stanie porządku i bezpieczeństwa publicznego na terenie działania Komendy Miejskiej Policji w Elblągu w 2017 roku*, KMP, Elbląg 2018.

Piaskowski T., *Sprawozdanie z wyników badań ankietowych „Ocena pracy policjantów Komendy Miejskiej Policji w Elblągu w opinii społeczności lokalnej" przeprowadzonych wśród mieszkańców Elbląga w dniu 9 października 2024 r.*, Elbląg 2024.

Radvan E., *Kryzys pragmatyków*, [w:] Kowalski J. (red.), *Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej „Prawo i administracja w dobie przemian społecznych"*, Uniwersytet Masaryka, Brno 2019, s. 122–130.

Serafin T., Parszowski S., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych. Programy prewencyjne w systemie bezpieczeństwa*, Difin, Warszawa 2011.

Szymczak M. (red. nauk.), *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.

Urban A., *Bezpieczeństwo społeczności lokalnych*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa 2012.

Widacki J., *Kryminalistyka*, C.H. Beck, Warszawa 1999.

AKTY PRAWNE

Uchwała Nr XXXVI/790/2018 Rady Miejskiej w Elblągu z dnia 13 września 2018 roku w sprawie przyjęcia Statutu Miasta Elbląg, Dz. U. z 2020 r., poz. 2351.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz. U. z 2024 r., poz. 609.

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, Dz. U. z 2024 r., poz. 107.

IV poprawka z 1701 do Konstytucji Stanów Zjednoczonych Ameryki.

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji, Dz. U. z 2024 r., poz.145.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

Zadania jednostek samorządu terytorialnego na rzecz ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego (stan prawny na dzień 1 lutego 2005 r.), Warszawa 2005, s. 37. Publikacja przygotowana przez Departament Bezpieczeństwa i Porządku Publicznego MSWiA oraz Komendę Główną Policji, http://www.mswia.gov.pl/ftp/pdf/zadania_jst.pdf [data dostępu: 12.12.2024].

BIP Urzędu Miejskiego w Elblągu, Elbląg w liczbach, http://www.elblag.eu/index.php/elblag-w-liczbach-26111 [data dostępu: 05.01.2024].

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

OLGA FILASZKIEWICZ
Doktor nauk społecznych (nauki prawne)
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-0002-7080-8633

ANNA MAJER
Doktor nauk społecznych (pedagogika)
Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim
ORCID: 0000-0003-1512-1131

MIĘDZY PRZESZŁOŚCIĄ A PRZYSZŁOŚCIĄ – SŁUŻBA ZAWODOWA W SIŁACH ZBROJNYCH W DOŚWIADCZENIU POLSKICH ŻOŁNIEREK

Słowa kluczowe:
żołnierki,
grupy
dyspozycyjne,
siły zbrojne,
kariera zawodowa

STRESZCZENIE

W artykule autorki analizują obecność kobiet w polskiej armii, zaczynając od przedstawienia zarysu historii, regulacji prawnych oraz aktualnej sytuacji. Skupiają się na ukazaniu współczesnej kobiety-żołnierza, badając jej karierę zawodową, wyzwania, zalety i trudności związane z tą pracą, odbiór społeczny ich wyborów zawodowych oraz specyficzne realia służby z perspektywy płci kulturowej. Badania opierają się na metodologii jakościowej, w tym analizie narracyjno-biograficznej i fenomenograficznej, mającej na celu rekonstrukcję doświadczeń kobiet-żołnierzy w kontekście społecznym i politycznym.

Keywords:
female soldiers,
operational
groups,
armed forces,
professional
service

ABSTRACT

Professional service in the armed forces in the experience of polish female soldiers

In the article, the authors analyze the presence of women in the Polish army, starting with an overview of their history, legal regulations, and current situation. They focus on portraying the contemporary female soldier, examining her career, challenges, advantages, and difficulties associated with this profession, the social perception of their career choices, and the specific realities of military service from a cultural gender perspective. The research is based on a qualitative methodology, including narrative-biographical and phenomenological analysis, aimed at reconstructing the experiences of female soldiers in a social and political context.

WSTĘP

Ostatnie lata przyniosły znaczące zmiany w otaczającej rzeczywistości. Postęp technologiczny, rozwój gospodarczy, toczące się konflikty zbrojne, czy wzrost ruchu na rzecz równouprawnienia płci w dostępie do różnych sfer życia, wpływa na realia funkcjonowania człowieka. Kobiety coraz częściej podejmują wyzwania zawodowe do tej pory kulturowo zarezerwowane dla mężczyzn. Szczególnie ostatnie lata, związane z konfliktem zbrojnym na Ukrainie, a także znaczącymi zmianami regulacji prawnych w zakresie obecności kobiet w wojsku, spowodowały, że ich udział wśród żołnierzy zawodowych znacząco wzrasta.

Autorki postanowiły przedstawić w szerszym kontekście zjawisko obecności kobiet w polskiej armii, począwszy od zwięzłego zarysowania ich historii, poprzez przedstawienie podstawowych regulacji prawnych i aktualnej ich sytuacji. Następnie wykorzystując potencjał badań jakościowych i dokonując analizy narracyjno-biograficznej oraz fenomenograficznej, starały się zrekonstruować przebieg i znaczenia nadawane kolejnym etapom kariery i doświadczeniom zawodowym kobiet–żołnierzy.

Artykuł przedstawia opisane zjawiska wielopłaszczyznowo, co jest charakterystyczne dla badań nad kulturą bezpieczeństwa. Jak podkreśla Piwowarski, użycie tej kategorii kultury odnotowywane jest obecnie wśród znaczącej liczby badaczy transdyscyplinarnej oraz bardzo pojemnej problematyki, podejmowanej przez współczesne nauki o bezpieczeństwie[1]. Zdefiniował on kulturę bezpieczeństwa jako *ogół utrwalonego, materialnego i pozamaterialnego dorobku człowieka służącego mu militarnie i pozamilitarnie – czyli szeroko rozumianej autonomicznej obronności określonych indywidualnych oraz grupowych podmiotów. Fenomen ten stanowi trychotomię, którą współtworzą trzy przenikające się wymiary:*

- *wymiar mentalno-duchowy, (wymiar indywidualny);*
- *wymiar organizacyjno-prawny (wymiar społeczny);*
- *wymiar materialny*[2].

Podobnie wypowiada się Cieślarczyk, prekursor badań kultury bezpieczeństwa i obronności. Kulturę bezpieczeństwa postrzega on jako *wzór podstawowych założeń, wartości, norm, reguł, symboli i przekonań, wpływających na sposób postrzegania wyzwań, szans i (lub) zagrożeń, a także sposób odczuwania bezpieczeństwa i myślenia o nim oraz związany z tym sposób zachowania i działań (współdziałania) podmiotów* [bezpieczeństwa]*, w różny sposób przez te podmioty »wyuczonych« i wyartykułowanych w procesach szeroko rozumianej edukacji, w tym również w naturalnych procesach wewnętrznej integracji i zewnętrznej adaptacji oraz w innych procesach organizacyjnych, a także w procesie umacniania szeroko (nie tylko militarnie) rozumianej obronności, służących w miarę harmonijnemu rozwojowi tych podmiotów i osiąganiu przez nie najszerzej rozumianego bezpieczeństwa, z pożytkiem dla siebie, ale i otoczenia*[3]. Jak podkreślał Cieślarczyk, obecnie

[1] Piwowarski J., *Trzy filary kultury bezpieczeństwa,* Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje, 30, 2018, s. 14.
[2] Tamże, s. 17.
[3] Cieślarczyk M., *Kultura bezpieczeństwa i obronności,* Siedlce 2010, s. 210.

myślenie o obronności jedynie w kategoriach militarnych, jest niewystarczające. Zwracał uwagę na konieczność uwzględniania potencjału obronności, zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i społecznym[4]. W zamyśle autorek, niniejszy artykuł wpisuje się w badanie owego potencjału obronności zarówno w ujęciu indywidualnym, ale również stanowi przyczynek do szerszych badań mających na celu próbę dekodowania znaczeń wspólnych, a więc w ujęciu społecznym.

1. SŁUŻBA KOBIET W ARMII POLSKIEJ – RYS HISTORYCZNY

Odwołując się do opracowań historyków, kobiety od wieków były obecne w polskiej rzeczywistości militarnej. Jak pokazują badania, już w okresie średniowiecza, królowa Polski – Jadwiga Andegaweńska w 1387 roku stanęła na czele zbrojnej wyprawy na Ruś Czerwoną[5]. W późniejszych okresach obecne były w służbie pomocniczej w czasach konfederacji barskiej (1768-72), insurekcji kościuszkowskiej (1794) oraz wojen napoleońskich (1803-1815). Z kolei pod koniec XVIII wieku pojawiły się markietanki, sprzedające żołnierzom potrzebne towary, świadczące usługi wspierające codzienne życie, jak pranie, naprawa mundurów czy opatrywanie ran[6].

Naukowcy zajmujący się tematyką obecności kobiety w szeregach armii, podkreślają, że ich rola nie ograniczała się wyłącznie do wsparcia walczących żołnierzy. Podają przykłady udziału kobiet w bitwach, co na ogół było jednak możliwe jedynie w męskim przebraniu. W ten sposób działała na przykład Joanna Żubrowa[7], uczestniczka siedemnastu bitew i oblężeń, odznaczona krzyżem Orderu Virtuti Militari. Na podobnych zasadach, często podając i przebierając się za mężczyzn, w powstaniu listopadowym brały udział między innymi: Magdalena Wojciechowska, Emilia Plater, Barbara Bronisława Czarnowska, Waleria Dębicka, Marianna Górska, Józefa Musakowska, Tekla Sobolewska, Magdalena Wojciechowska, Marianna Dembińska, Zofia Kodrębska[8].

Jak utrzymują historycy, znaczące zmiany nastąpiły w okresie poprzedzającym wojnę i podczas pierwszej wojny światowej. Powołano wówczas wiele organizacji paramilitarnych, między innymi drużyny strzeleckie, skauting czy Związek Młodzieży Polskiej. Kobiety przechodziły tam przygotowanie do między innymi do wojskowej służby medycznej, czy łączności wojskowej. Działały w tych obszarach przede wszystkim w ramach Legionów, Polskiej Organizacji Wojskowej i utworzonej w 1918 roku Ochotniczej Legii Kobiet. Członkinie tej ostatniej, walczyły w bitwie o Lwów, Wilno i wojnie polsko-bolszewickiej, a ich komendantką była ppłk Aleksandra Zagórska[9]. Powszechnie znana jest również postać

[4] Tamże, s. 3.
[5] Wawrzykowska-Wierciochowa D., *Rycerki i samarytanki,* Warszawa 1988, s. 17.
[6] Tamże, s. 211; Walczewska S., *Damy, rycerze i feministki*, Kraków 2006, s. 38-46.
[7] Kowalczyk E., *Sierżant w spódnicy. Historia życia i służby wojskowej Joanny Żubrowej (1782-1852)*, Łomianki 2016.
[8] Drapikowska B., *Kobiety w polskiej armii – ujęcie historyczne*, Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobiecych, 1, 2016, s. 50; zob. też: Skrabacz A., *Uwarunkowania historyczne służby kobiet w formacjach mundurowych,* [w:] Skrabacz A. (red.), *Służba kobiet w formacjach mundurowych*, Warszawa 2008, s. 35-36; patrz także: Markert A.E., *Przysposobienie wojskowe kobiet 1922-1939. Zarys historii, dokumenty i materiały*, Warszawa 2002; szerzej na ten temat: Barańska A., *Kobiety w powstaniu listopadowym 1830-1831*, Lublin 1998.
[9] Wolska-Liśkiewicz E., *Dlaczego w polskiej armii nie ma kobiet-generałów?*, Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka, 2, 2015, s. 49.

gen. Marii Wittekówny[10], która już w czasie wojny w 1920 roku pełniła stanowisko szefa defensywy jednej z armii.

Również w latach 20. XX wieku powstało wiele organizacji kobiecych o charakterze militarnym: w 1922 roku w Wydziale Przysposobienia Rezerw MON utworzono Referat Przysposobienia Rezerw Kobiecych; w 1928 roku powstała Organizacja Przysposobienia Kobiet do Obrony Kraju. Natomiast w 1938 roku uchwalona została ustawa o powszechnym obowiązku wojskowym, wprowadzająca prawo służby wojskowej dla kobiet, co ułatwiło ich udział w działaniach wojennych w późniejszym okresie[11]. Jak podkreśla Świątkowska, obecność kobiet w polskiej armii tego okresu, rzetelność i odwaga towarzyszące wykonywaniu przez nie zadań, przyczyniły się do wzrostu poziomu akceptacji kobiet w przestrzeni militarnej zarówno podczas pierwszej wojny światowej, jak i tuż po jej zakończeniu[12].

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele przykładów obecności kobiet także podczas działań wojennych w okresie II wojny światowej, głównie w charakterze sanitariuszek, czy łączniczek, choć nie tylko. Przykładem jest gen. Elżbieta Zawacka[13], która była jedyną kobietą w szeregach cichociemnych – spadochroniarzy Armii Krajowej. Należy zauważyć, że zadania kobiet były tak samo niebezpieczne, jak mężczyzn walczących na froncie. Te przykłady działalności kobiet w czasie wojny potwierdzają, że, walcząc z wrogiem, stanowiły ważną część ruchu oporu[14]. Ponadto Polki były aktywne na frontach II wojny światowej, służąc w Pomocniczej Służbie Kobiet utworzonej przy Wojsku Polskim na obczyźnie. Tak zwane „pestki", brały udział w działaniach wojennych na terenie ZSRR, Iraku, Wielkiej Brytanii czy we Włoszech. Świadczyły usługi medyczne, transportowały uzbrojenie, dostarczały rozkazy prosto na pole bitwy, często ryzykując życiem[15].

Po zakończeniu drugiej wojny światowej kobiety stanowiły jednak znikomy procent osób powoływanych do wojska. W większości przypadków chodziło o absolwentki medycyny i podobnych kierunków. Ustawa z dnia 21 listopada 1967 roku zakładała możliwość służby kobiet posiadających kompetencje przydatne do służby wojskowej[16], jednak w rzeczywistości liczba żołnierek w wojsku tego okresu była znikoma. Dopiero od 1988 roku ponownie mogły wstępować do armii w nieco szerszym dostępie. Niemniej wciąż działo się to na zasadach szczególnych, związanych z możliwością uzyskania stopnia

[10] Patrz szerzej: Kromp D., Minczykowska K., *Generał Maria Wittek 1899-1997. Naczelna komendantka Organizacji Przysposobienia Wojskowego Kobiet i Szef Wojskowej Służby Kobiet Komendy Głównej Służby Zwycięstwa Polski – Związku Walki Zbrojnej – Armii Krajowej*, [w:] Rezmer W. (red.), *Służba Polek na frontach II wojny światowej*, Toruń 2003.

[11] Rotter T., *Służba zawodowa kobiet w Wojsku Polskim (problemy psychologiczne),* Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka, 4, 2012, s. 85.

[12] Świątkowska A., *Kobiety w wojnach o niepodległość i granice 1918–1921,* Toruń 2012, s. 15; patrz szerzej: Markert A.E., dz.cyt.

[13] Patrz szerzej: Minczykowska K., *Cichociemna. Generał Elżbieta Zawacka „Zo"*, Warszawa 2014.

[14] Kuśmirek K., *Służba kobiet w siłach zbrojnych,* Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobiecych, 1(2), 2017, s. 112-113.

[15] Patrz szerzej: Drapikowska B., *Służba wojskowa kobiet w Polsce na tle państw NATO,* Safety Society Science, SDirect24 Scientific Journal, 2, 2021, s. 75.

[16] Ustawa z dnia 21 listopada 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1967 r., nr 44, poz. 220.

oficerskiego jedynie po ukończeniu rocznego przeszkolenia wojskowego i dotyczyło przede wszystkim absolwentek kierunków medycznych[17]. Pomimo braku przeszkód ze strony prawnej, nie posiadały one jednak dostępu do szkół i akademii wojskowych. Było to powodem interwencji Rzecznika Praw Obywatelskich. Jednak podjęte przez niego czynności nie zmieniły dyskryminującej polityki w zakresie kwalifikacji kobiet do wojska w tamtym okresie[18].

Najistotniejsze zmiany w dostępności do wojskowej służby zawodowej kobiet nastąpiły w związku z przystąpieniem Polski do struktur Sojuszu Północnoatlantyckiego (NATO) w 1999 roku. Jednym z warunków tej akcesji było bowiem wprowadzenie służby wojskowej kobiet w pełnym wymiarze. Zapoczątkowało to szereg zmian dotyczących reorganizacji polskiego wojska – część z nich dotyczyła również sytuacji kobiet. Od tego też czasu kobiety miały możliwość nauki w szkołach wojskowych[19].

Kolejnym istotnym momentem było rozpoczęcie w 2007 roku procesu profesjonalizacji wojska. W jego wyniku tradycyjny pobór zastąpiono tworzeniem Narodowych Sił Rezerwowych. W praktyce ułatwiło to kobietom dostęp do korpusu szeregowych zawodowych, co znalazło swe odzwierciedlenie we wskaźnikach statystycznych z tamtego okresu[20].

2. DOSTĘPNOŚĆ SŁUŻBY ZAWODOWEJ KOBIET W POLSKIEJ ARMII – OBECNY STAN PRAWNY

Znacząca zmiana w obecnej sytuacji kobiet w polskiej armii nastąpiła w 2022 roku, kiedy weszła w życie ustawa z dnia 11 marca 2022 roku o Obronie Ojczyzny[21]. Jej przepisy oraz akty wykonawcze do ustawy, w kompleksowy sposób odnoszą się do obecności kobiet w służbach zbrojnych, regulując między innymi kwestie ich rekrutacji oraz pełnienia służby. Zgodnie z art. 60 ustawy kobiety, które stawiły się do kwalifikacji wojskowej, podlegają obowiązkowi służby wojskowej na zasadach ogólnych. Regulacje dotyczą również rozwiązań związanych z rodzicielstwem, wychowywaniem dzieci czy urlopami. W tym zakresie, na mocy art. 284 ust 2, zawodowej żołnierce będącej w ciąży lub karmiącej dziecko piersią nie powierza się obowiązków w wymiarze przekraczającym 40 godzin służby w tygodniu i w porze nocnej. Ponadto nie deleguje się, bez jej zgody, poza miejsce pełnienia służby, a także nie powierza się wykonywania zadań służbowych uciążliwych, niebezpiecznych lub szkodliwych dla zdrowia, określonych w przepisach wydanych na podstawie kodeksu pracy. Uregulowano również kwestie związane z przerwami na kar-

[17] Dębska A., *Służba wojskowa kobiet. Bilans lat 1989-2003*, [w:] *Udział kobiet w systemie bezpieczeństwa państwa: materiały z konferencji pod patronatem minister Izabeli Jarugi-Nowackiej pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn zorganizowanej przez Departament Wychowania i Promocji Obronności MON oraz Radę ds. Kobiet w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Centralna Biblioteka Wojskowa, 15-16 października 2003 r.*, Warszawa, 2003, s. 42.

[18] Czuba B., *Kobiety w wojsku. Przystosowanie zawodowe, relacje społeczne, emocje. Studium socjologiczne,* Warszawa 2015, s. 59.

[19] Kuśmirek K., dz. cyt., s. 113.

[20] Szerzej na ten temat patrz: Maciejewski J., Dojwa K., *Uczestnictwo kobiet w Siłach Zbrojnych, Straży Granicznej i Policji. Analiza socjologiczna,* Wrocław, 2012; Dojwa K., *Kobiety w grupach dyspozycyjnych*, Wrocław 2013.

[21] Ustawa z dnia 11 marca 2022 roku o obronie Ojczyzny, Dz. U. z 2024 r., poz. 248.

mienie piersią, czy ograniczenia w zakresie przeniesienia do jednostki zmilitaryzowanej mającej siedzibę w innym mieście. Regulacje te jednoznacznie wskazują na coraz większą otwartość polskiej armii na zapewnienie kobietom będącym matkami małych dzieci, warunków pracy sprzyjających łączeniu ról rodzicielskich i zawodowych.

Analizując aktualne regulacje ustawy dotyczące dostępności służby zawodowej kobiet, również nastąpiły istotne zmiany. Jak wynika z przepisów ustawy, obowiązkowi stawienia się do kwalifikacji wojskowej, poczynając od dnia 1 stycznia roku kalendarzowego, w którym kończą 19 lat[22], mogą być poddane kobiety posiadające kwalifikacje przydatne do służby wojskowej, pobierające naukę w celu uzyskania tych kwalifikacji, które w danym roku szkolnym lub akademickim kończą naukę, albo będące studentkami lub absolwentkami szkół wyższych. Ustawodawca doprecyzowuje, że chodzi wykształcenie lub kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania zawodów medycznych, weterynaryjnych, morskich oraz lotniczych, a także zawodów: psychologów, rehabilitantów, radiologów, diagnostów laboratoryjnych, informatyków, teleinformatyków, nawigatorów oraz tłumaczy.

Przepisy rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 13 lipca 2023 roku[23] wskazują grupy kobiet poddawanych obowiązkowi stawienia się do kwalifikacji wojskowej. Określają one, że chodzi o kobiety w wieku powyżej 19 lat, które w danym roku szkolnym lub akademickim kończą studia na kierunku: analityka medyczna, farmacja, fizjoterapia, lekarskim, lekarsko-dentystycznym, pielęgniarstwo, położnictwo, ratownictwo medyczne, weterynaria oraz związanym z kształceniem w zakresie psychologii, lub naukę w zawodach technik farmaceutyczny oraz technik weterynarii. Ponadto przepisy rozporządzenia określają stanowiska służbowe lub funkcje w korpusie osobowym medycznym, których wykaz sześćdziesięciu dwóch pozycji jest dostępny w załączniku do rozporządzenia.

Przepisy ustawy o obronie Ojczyzny, zobowiązują rektorów uczelni oraz dyrektorów szkół, w których uczą się kobiety, kończące w roku szkolnym lub akademickim 2024/2025 studia na kierunkach uprawniających do wykonywania określonych przepisami zawodów lub kończące naukę w tych zawodach, do wysłania do szefa wojskowego centrum rekrutacji, właściwego ze względu na siedzibę szkoły, imiennego wykazu kobiet, które kończą naukę w danym roku kalendarzowym. Ci z kolei, przesyłają je do wójtów (burmistrzów lub odpowiednio prezydentów miast), celem wezwania wymienionych kobiet do stawienia się na kwalifikacji wojskowej.

Takie uregulowanie kwestii kwalifikacji wojskowej powoduje znaczący wzrost udziału kobiet w polskiej armii. Z danych z dnia 1 marca 2024 roku wynika, że w polskiej armii służyło zawodowo 17 334 kobiet, czyli około 13% ogółu żołnierzy[24]. Kobiety służą we

[22] Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 27 listopada 2024 roku w sprawie przeprowadzenia kwalifikacji wojskowej w 2025 roku (Dz. U. 2024 r., poz. 1765) do kwalifikacji wojskowej w roku 2025 zobowiązuje kobiety urodzone w latach 1998-2006 posiadające kwalifikacje przydatne do służby wojskowej, które nie stawały jeszcze do kwalifikacji wojskowej, oraz kobiety pobierające naukę w celu uzyskania tych kwalifikacji, które w roku szkolnym lub akademickim 2024/2025 kończą studia na kierunkach lub kończą naukę w zawodach, określonych przepisami ustawy.

[23] Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie wskazania grup kobiet poddawanych obowiązkowi stawienia się do kwalifikacji wojskowej z dnia 13 lipca 2023 roku, Dz. U. z 2023 r., poz. 1520.

[24] Kowalska-Sendek M., *Ponad 17 tysięcy żołnierzy zawodowych to kobiety,* Polska Zbrojna, 28.03.2024, https://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/41445?t=Ponad-17-tysiecy-zolnierzy-zawodowych-to-kobiety [data dostępu: 26.02.2025].

wszystkich korpusach i wszystkich rodzajach sił zbrojnych[25]. Warto zauważyć, że na przestrzeni ponad dwudziestu lat, nastąpił przeszło trzydziestokrotny wzrost liczby kobiet w armii – z 0,30% w 2001 roku, niemal 2% w 2010, 7,47% w roku 2020, do 9,8% w roku 2023[26].

Jak wynika z najnowszego raportu ONZ, reprezentacja kobiet w sektorze obronnym pozostaje wciąż niska. Wśród analizowanych krajów kobiety stanowią średnio 12% personelu w armii (15% w siłach powietrznych, 14% w marynarce wojennej i 16% w żandarmerii). Polska mieści się więc w okolicach tej średniej. Jak wskazują autorzy raportu, w celu poczynienia większych postępów w kierunku równości płci w instytucjach obronnych, konieczne jest otwarcie wszystkich tych kategorii dla kobiet oraz skuteczniejsze strategie rekrutacji i utrzymania ich w armii[27].

M. Czerwińska wskazuje, że na przestrzeni ostatnich 30 lat zauważalna jest zmiana postrzegania roli kobiet w armii. Doceniane są przede wszystkim korzyści, jakie na poziomie ogólnym niesie ze sobą ich udział w misjach. Dzięki ich obecności poprawia się wizerunek i efektywność tych misji, a to wszystko w związku z łatwiejszym nawiązywaniem kontaktów z lokalną społecznością. Nie zaskakuje zatem fakt, że ONZ wielokrotnie sygnalizowało potrzebę zwiększenia udziału kobiet w misjach[28].

3. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

3.1. CEL I METODOLOGIA BADAŃ

Celem niniejszego badania jest zrekonstruowanie znaczeń nadawanych kolejnym etapom przebiegu kariery zawodowej kobiet – żołnierzy zawodowych, począwszy od motywacji do podjęcia decyzji o wstąpieniu do wojska, poprzez refleksję na temat doświadczeń z początków służby, wskazaniu ważnych momentów w pracy zawodowej, blasków i cieni tego typu pracy, a także o ile to możliwe spojrzenie z obecnej perspektywy na całą swoją dotychczasową karierę oraz wskazanie planów na przyszłość. Ważnym celem jest również zidentyfikowanie, wspominanego przez badane, odbioru społecznego ich decyzji o pracy w wojsku czy też faktu, że w nim już pracują, a także pewnych realiów służby szczególnie w perspektywie płci kulturowej.

Podejście badawcze w prezentowanym artykule lokuje się w metodologii jakościowej, związanej z paradygmatem interpretacyjnym. Dokonano więc analizy narracyjno-biograficznej oraz fenomenograficznej, aby zrekonstruować przebieg i znaczenia nadawane

[25] Ministerstwo Obrony Narodowej, *Kobiety w armii. To już ponad 17 tysięcy żołnierzy zawodowych,* 19.03.2024, https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/kobiety-w-armii-to-juz-ponad-17-tysiecy-zolnierzy-zawodowych [data dostępu: 26.02.2025].

[26] Patrz szerzej: Filaszkiewicz O., Majer A., *Społeczno-kulturowe i historyczno-prawne uwarunkowania pracy kobiet w siłach zbrojnych w Polsce,* [w:] Dajnowicz M., Dajnowicz-Piesiecka D., Zajko-Czochańska J. (red.), *Kobiety: kultura – życie publiczne – prawo,* Białystok 2023, s. 441-457.

[27] Patrz szerzej: United Nations*, Towards equal opportunity for women in the defence sector,* New York 2024; na temat służby wojskowej kobiet w Polsce na tle państw NATO w okresie do roku 2019 pisze: Drapikowska B., *Służba wojskowa kobiet w Polsce na tle państw NATO,* Safety Society Science, SDirect24 Scientific Journal, 2, 2021.

[28] Czerwińska M.*, Pozytywna dyskryminacja w wojsku – zbędny przywilej czy niezbędna potrzeba?*, Przegląd Prawa Konstytucyjnego, 5(63), 2021, s. 526.

doświadczeniom zawodowym kobiet żołnierzy[29]. Co ważne, badano indywidualne doświadczenia, które są jednak zawsze osadzone w szerszych realiach społecznych i politycznych[30]. Jak zauważa Magdalena Piorunek w swych badaniach na temat karier zawodowych *W biografii człowieka splatają się personalne, subiektywnie analizowane i oceniane doświadczenia z obiektywno-historycznym kontekstem ich przebiegu i kreacji*[31].

Dobór osób do tak skonstruowanego projektu badawczego, mimo iż wykorzystano metodę kuli śnieżnej[32] okazał się jednak problematyczny. Przyczyn należy szukać w tym, że liczba kobiet pracujących w wojsku nie jest zbyt duża, nie zawsze przejawiały one również chęci do udziału w badaniu, a co najważniejsze – w mówieniu o swej pracy z założenia powinny zachować dyskrecję. Badane mówią wprost: *Najważniejszą zasadą kiedy się służy jest to, że nie rozmawia się o pracy z osobami poza pracą*. Czy też: *Nie mogę zdradzać tajników służby.*

W związku z powyższymi trudnościami, w projektowanym badaniu wykazano się pewną elastycznością[33]. Przygotowano badanie jakościowe w formie formularza z listą 20 pytań otwartych[34], na które respondentki odpowiadały on-line. Zostały przy tym poproszone o wnikliwy namysł nad każdym pytaniem oraz zaznaczenie ewentualnych uwag. Pozwoliło to na anonimowość badań[35] w sytuacji braku możliwości przeprowadzenia wywiadu *face to face*, na który, jak wcześniej zaznaczono, nie wyraziły one zgody. Badanie przeprowadzono w pierwszej połowie 2024 roku (styczeń – kwiecień), korzystając z formularza MS Forms. W powyższy sposób udało się zgromadzić wypowiedzi i refleksje 16 kobiet – żołnierzy zawodowych, co pozwoliło na dokonanie wspomnianej jakościowej analizy.

3.2. CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTEK

W badaniu wzięło udział 16 respondentek, spełniających kryteria doboru próby, a więc żołnierek czynnych w zawodowej służbie wojskowej. Reprezentowały one następujące rodzaje wojsk: lądowe – 13, marynarka wojenna – 2, siły powietrzne – 1.

Badane żołnierki pełniły służbę na następujących stopniach wojskowych: szeregowy – 10 (w tym jedna marynarz), oficer – 6 (w tym stopnie oficerskie młodsze: porucznik – 1; kapitan 3, w tym 1 kapitan marynarki; oficerskie starsze: podpułkownik 1; major 1).

---

[29] Por. Piorunek M., *Metoda biograficzna w badaniu karier zawodowych. Egzemplifikacja badawczego zamysłu. Otwarte pola eksploracji,* [w:] Piorunek M. (red.), *Badania biograficzne i narracyjne w perspektywie interdyscyplinarnej. Aplikacje – Egzemplifikacje – Dylematy metodologiczne,* Poznań 2016; Flick U., *Projektowanie badania jakościowego,* PWN, Warszawa 2012, s. 47; Miles M.B., Huberman A.M., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000, s. 8; Gajek K., *Wywiad narracyjny w badaniach w pracy socjalnej. Diagnozowanie problemów biograficznych i społecznych w zawodzie pracownika socjalnego,* Praca Socjalna, 4(37), 2022, s. 131-149, s. 136, https://czasopisma.aps.edu.pl/index.php/ps/article/view/600 [data dostępu: 20.02.2025].

[30] Piorunek M., dz. cyt., s.104.

[31] Tamże, s. 99.

[32] Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005, s. 205-206.

[33] Por. Flick U., dz. cyt., s. 39.

[34] O wykorzystywaniu ankiety w badaniach jakościowych pisze m.in. Krok E., *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań,* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica, 874(37), 2015.

[35] Porównaj: Siuda P., *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, [w:] Siuda P. (red.), *Metody badań online*, Gdańsk, 2016, s. 35.

Połowa respondentek reprezentowała grupę wiekową 38-43 lat (8 badanych). Pozostałe przedziały wiekowe to: 22-23 lata – 4 badane, 26-30 lat – 2 badane oraz 31-35 lat – 2 badane.

W odpowiedzi na pytanie o staż pracy w wojsku najliczniej reprezentowana była grupa kobiet w początkowym okresie swojej drogi zawodowej: odpowiedź 1-2 lata zaznaczyło 10 respondentek, z kolei 6-9 lat – 2 respondentki, 4 kolejne to kobiety o stosunkowo długim stażu pracy mieszczącym się w przedziale 17-24 lat.

Ponad połowa badanych miała w okresie przeprowadzania badań wykształcenie średnie, tj. 9 kobiet, przy czym 3 z nich zadeklarowały podjęcie studiów wyższych w przyszłości. Pozostałe 7 respondentek miały wykształcenie wyższe, w tym w trakcie pracy w wojsku 2 z nich ukończyły studia, a 2 w momencie badania były w trakcie studiów wyższych,

Interesującym zjawiskiem jest decyzja sporej grupy badanych o pracy w wojsku, w wieku średnim, po uzyskaniu już pewnych doświadczeń zawodowych. Wiek podjęcia służby zawodowej w polskiej armii w przypadku 9 badanych to 18-22 lata, dwie badane wstąpiły do wojska, mając 24-25 lat, a 5 z nich było w wieku 34-38 lat.

Chcąc przyjrzeć się uwarunkowaniom rodzinnym żołnierek, zbadano również ich sytuację życiową związaną z macierzyństwem. Wszystkie 8 badanych reprezentujących najstarszą grupę wiekową (38-43 lata) posiada od 2 do 3 dzieci, w większości w wieku nastoletnim. Może to świadczyć o możliwości łączenia pracy zawodowego żołnierza z rolami rodzicielskimi. Z drugiej strony można postawić hipotezę, że kobiety, których potomstwo jest już starsze, a przez to samodzielne, mają większą łatwość w podjęciu decyzji o zmianie ścieżki zawodowej i podjęciu służby wojskowej.

4. WYNIKI BADAŃ

Szczegółowa analiza wypowiedzi respondentek pozwoliła wyłonić podstawowe kategorie związane z kolejami ich doświadczeń i znaczeń, jakie nadają swej pracy w wojsku. Kategorie te zostały poniżej zaprezentowane i omówione.

4.1. MOTYWACJA DO PODJĘCIA SŁUŻBY

W swych narracjach biograficznych, sięgając pamięcią do początków służby, panie, odwoływały się do kilku uwarunkowań związanych z motywacją do pracy w armii. Te, które wstępowały do wojska (na studia) w 2000 czy 2001 roku, zrobiły to, ponieważ otworzyła się prawnie taka możliwość, o czym wyżej zostało wspomniane. Pozwoliło im to na zmianę wcześniejszych planów: *Początkowo myślałam o służbie w policji, ale kiedy okazało się że został uruchomiony nabór dla kobiet postanowiłam spróbować. Zawsze chciałam zajmować się czymś ciekawym, nietypowym*; *Początkowo rozważałam służbę w Policji. Przez 5 lat studiowałam w Wyższej Szkole Policji w Szczytnie, tam też poznałam wielu funkcjonariuszy, którzy zachęcali mnie do służby w wojsku, a odradzali Policję. Uznałam, że Żandarmeria Wojskowa będzie świetnym połączeniem Policji i Wojska*.

Wśród Pań, które w młodym wieku decydowały się na taką pracę (część badanych podjęła służbę po 25. roku życia), istotnym czynnikiem była rodzinna tradycja: *Zawsze*

byłam blisko munduru, szkoła średnia klasa mundurowa i rodzina, która też pracowała w wojsku; *Zaproponował Dziadek, żołnierz rezerwy. Znudzona mat-fizem w liceum chciałam spróbować czegoś innego :)*; *Rodzinna tradycja tak zwana, poszłam w ślady*.

Jak widać splot dwóch uwarunkowań – otwarcie możliwości studiów dla kobiet oraz towarzysząca temu rodzinna tradycja w dużej mierze wpłynęły na badaną motywację.

Znaczące okazały się również zainteresowania, ciekawość, chęć sprawdzenia siebie, a czasem chęć stabilnej, dobrze płatnej pracy – szczególnie u kobiet, które w późniejszym wieku zdecydowały się na pracę w armii: *Wojsko od zawsze było moim marzeniem*, *Z racji uzyskania tytułu magistra psychologii i zainteresowaniach związanych z instytucją totalną chciałam połączyć to w jedno zajęcie i zostać oficerem, który pracuje jako psycholog*. Czasem o służbie w wojsku, jak wskazują badane, decydował jednak zwykły przypadek.

4.2. REAKCJE NAJBLIŻSZEGO OTOCZENIA

Kolejnym elementem doświadczenia biograficznego badanych były reakcje najbliższych im osób wobec decyzji o podjęciu pracy w wojsku. Analizując treść wypowiedzi kobiet, reakcje były zróżnicowane i można je uporządkować w ramach pewnego continuum okazywanych postaw.

Część respondentek wskazuje na okazywany pozytywny odbiór ich decyzji o wstąpieniu do wojska: bliscy byli dumni a także udzielali wsparcia i zachęt, np.: *Pozytywne, sami mnie zachęcali żebym spróbowała*, *Wszyscy mnie bardzo wspierali i kibicowali*. Tu także pojawia się radość otoczenia z kontynuowania rodzinnej tradycji: *bardzo się cieszyli, to tradycja rodzinna, rodzina tez służy w armii*.

Idąc dalej w ramach wskazanego kontinuum postaw prezentowanych przez swoich bliskich, należy stwierdzić, że część respondentek wspomina o zaskoczeniu, potrzebie oswojenia się. Są to zatem reakcje lokujące się w ramach postawy umiarkowanej i umiarkowanie negatywnej.

Badane doświadczały również od swego otoczenia negatywnych reakcji – wskazujących na pewien większy niepokój – *a co w razie wojny?*, czy: *część wyrażała się negatywnie na moją decyzję patrząc przez pryzmat tego, co dzieje się u naszych sąsiadów*.

Mamy tu zatem do czynienia z pewną ambiwalencję postaw, co więcej przejawia się ona niejednokrotnie w ramach doświadczeń jednostkowych – część badanych wskazuje bowiem na występowanie obu postaw otoczenia jednocześnie. Pokazuje to wyżej wskazany fragment wypowiedzi, a także kolejne: *Rodzina ze strony Matki była dumna, jest do tej pory. Wspiera w każdym toku służby. Rodzina ze strony ojca zareagowała z politowaniem, jakoby zmarnuję sobie w wojsku życie*; *Rodzice byli przychylni, niektórzy znajomi sceptycznie podchodzili do tematu*.

4.3. POCZĄTKI SŁUŻBY

Pierwsze chwile w wojsku, to dla większości naprawdę trudne doświadczenie. Wskazywano, że były one *ciężkie* lub *bardzo ciężkie*, było *dużo bałaganu*, *trzeba się przyzwyczaić*, *powoli*, *dużo zmian, dużo nauki*. Wiązały się one także z dużym wysiłkiem fizycznym i ćwi-

czeniami. Dobrym podsumowaniem może być tu ocena i refleksja jednej z respondentek: *Początki były na tyle intensywne, że już mało co pamiętam*.

Pojawiają się też wypowiedzi pozytywne czy ambiwalentne, jak: *Od początku byłam zadowolona*, *dobrze*, czy (wypowiedź młodej stażem respondentki): *Zabawnie, ze względu na organizację*. Część respondentek nie oceniała początków swej służby w sposób wartościujący, koncentrując się na wymogach do spełnienia, jakie miała w tamtym czasie, wstępując do wojska.

Ogólnie ujmując, panie zauważają, że był to bardzo intensywny czas szkoleń, nauki aktów prawnych i regulaminów, wdrażania się do służby. Tak aby w krótkim czasie móc pełnić swe obowiązki zawodowe.

4.4. WAŻNE MOMENTY W KARIERZE ZAWODOWEJ

Respondentki o krótkim stażu pracy zdecydowanie mówiły o przysiędze wojskowej jako najważniejszym wydarzeniu w dotychczasowej karierze, z tym zastrzeżeniem, że to dopiero ich początki. U bardziej doświadczonych stażem wyraźnie widać, że kolejne awanse i zmiana stanowiska pracy to momenty kariery, którym przypisują duże znaczenie: *Każdy awans jest ważnym momentem, zmiana miejsca pracy jest sukcesem* czy: *Promocja oficerska i każdy dotychczasowy awans oraz zmiana stanowiska*. To, co w karierze jest również istotne, to rozmaite wyjazdy, np. na misje na granicę, czy praca w strukturach zagranicznych: *Miałam okazje służyć 3 lata w strukturach NATO, praca w środowisku międzynarodowym niebywale poszerza horyzonty*.

Zdobycie każdych nowych kwalifikacji, np. *kursy pierwszej pomocy i na auta przywilejowane*, to istotny element, również wskazywany w tym temacie.

4.5. PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

Badane rozwój swej kariery zawodowej w przyszłości wiążą z dążeniem do awansu na wyższy stopień wojskowy, uzyskaniem dodatkowych kwalifikacji (językowych, prawa jazdy kategorii C+E, dodatkowych studiów) czy wyjazdem za granicę i pracy w strukturach NATO.

Jak można zauważyć koreluje to ze wskazywanymi ważnymi momentami kariery, co tylko wzmacnia poczucie uniwersalności i znaczenia owych kwestii w ramach pracy w służbach zbrojnych, gdyż decydowana większość wskazuje na któreś z powyższych planów. Nie wszystkie panie planują jednak dalszy rozwój. Wskazują na różne powody – od strukturalnych: *Nie mam konkretnych planów, ponieważ przy obecnie praktykowanej dynamice kadrowej nie ma to większego sensu*. Po takie, które wiążą się z wyborem pewnych wartości życiowych: *Rozwój zawodowy został sprowadzony na drugi plan. Osiągnęłam to, co chciałam, wychowując trójkę dzieci i łącząc pracę i bycie mamą. Należy znaleźć złoty środek, aby pogodzić te dwie kwestie. Na pierwszym miejscu postawiłam dobro rodziny i dalszy rozwój kariery zawodowej wyhamował. Nadmieniam, że świadomie podjęłam taką decyzję i zrezygnowałam z możliwości awansu i zmiany miejsca pracy*.

4.6. BLASKI I CIENIE PRACY W WOJSKU

Respondentki czują satysfakcję z pracy, ponieważ ich wytrwałość i zaangażowanie przynosi wymierne efekty, daje duże możliwości rozwoju, osiągania kolejnych stopni wojskowych, realizacji założonych sobie celów i jak też wskazują: *Przysięga wojskowa, promocja oficerska wiązały się z poczuciem spełnienia*.

Ważnym aspektem, który podkreślają, jest pozytywna ocena ich pracy przez przełożonych, pochwały, a także bardziej praktyczny tego wymiar: *Wyznaczanie na takie stanowiska, w których mogę się wykazać, dostrzeżenie moich atutów*. Badane cenią sobie właśnie te nowe wyzwania i brak monotonii w pracy.

W wypowiedziach respondentek niejednokrotnie artykułowane jest poczucie *dumy z munduru*, z wykonywanej służby, czy, jak twierdzi jedna z nich: *poczucie spełnionego obowiązku wobec Ojczyzny*.

Odnoszą się także do kwestia płci i wskazują, że: *Udowadnianie, że kobieta potrafi zrobić wszystko to, co mężczyzna, czasami nawet lepiej, pomimo tego, że przez tyle lat to środowisko było tak hermetyczne* staje się również źródłem ich satysfakcji.

Respondentki cenią sobie również to, że praca w wojsku daje im poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji zawodowej, oraz możliwość godzenia pracy z życiem rodzinnym: *Pozytywne aspekty służby dla kobiet to: stabilne zatrudnienie, dobra pensja taka sama dla obu płci, możliwość rodzenia dzieci i pewności zatrudnienia co na rynku cywilnym, nie jest takie oczywiste. Kobiety mogą pracować oraz spokojnie założyć rodzinę*.

Wszystkie badane deklarują, że nie żałują swej decyzji i nie zmieniłyby obecnej pracy na inną. Jak zauważa Kinga Jureczka: *do wyznaczników mających wpływ na atrakcyjność wykonywanej pracy zalicza się prestiż społeczny (uznanie ze strony społeczeństwa), wysokość zarobków oraz ukontentowani wynikające z wykonywania powierzonych obowiązków*[36]. Wypowiedzi badanych wskazują, że praca w wojsku spełnia te kryteria i jest powodem poczucia owej satysfakcji.

Pomimo tego służba w armii nie jest jednak pozbawiona trudnych momentów, negatywnych aspektów. Szczególnie, gdy jej specyfika wyraźnie się odróżnia od typowych stanowisk, jakie ludzie zwykle obejmują w swej karierze zawodowej. Dlatego też badane wskazywały na rozmaite trudności, a jedną z nich była potrzeba przestawienia się z funkcjonowania w życiu cywilnym do nowych zasad, wyraźnej hierarchii w relacjach w wojsku: *Najtrudniej na początku było mi zwracać się do osób młodszych ode mnie (wiek), np. prosząc o pozwolenie przejścia itp.*, czy też ogólnie początek pracy, osiąganie odpowiedniego poziomu wiedzy i doświadczenia, a także wysiłek fizyczny i ćwiczenia wojskowe, o czym wyżej była już mowa.

Wskazywały również na konflikt pokoleń i za czym idzie: *łamanie utartych schematów przez młode osoby, które muszą się zderzyć z przestarzałym podejściem starych żołnierzy*.

Faktem jest, że wojsko jest podporządkowane aktualnie rządzącym politykom, co też może powodować niechęć, dlatego trudnością jest także: *Realizacja niektórych bezsensownych zadań, wynikających z decyzji politycznych*.

---

[36] Jareczka K., *Satysfakcja z pracy*, [w:] Biesok G., Wyród-Wróbel J. (red.), *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, Warszawa 2022, s. 135.

To prowadzi do kolejnej, bardziej ogólnej i fundamentalnej kwestii, która wiąże się ze specyfiką owej pracy. Jak wskazuje Magdalena Bsoul, w państwie: *Funkcje prewencyjne, profilaktyczne, obronne, ratownicze i ochronne wypełniają przede wszystkim grupy dyspozycyjne*[37]. Badaczka precyzuje, że *termin ten obejmuje zawody, które wiąże specyficzny stosunek pracy, określany mianem „służby", statusy podlegania szeroko rozumianemu rozkazodawstwu, życiu skoszarowanemu, a także pracy-służbie wiążącej się z częstym narażeniem zdrowia i życia*[38]. Grupy dyspozycyjne to między innymi wojsko, policja, Służba Więzienna, Państwowa Straż Pożarna czy Straż Graniczna[39].

Jak autorki tego artykułu pisały w swej poprzedniej publikacji: *Bycie członkiem grup dyspozycyjnych wiąże się przede wszystkim z dużym zaangażowaniem w wykonywane zadania. Z dużym wysiłkiem zarówno fizycznym, jak i psychicznym, z byciem w stanie nieustannej gotowości – na służbie. Wszystko to ma wpływ na ograniczenia pewnych sfer w życiu prywatnym. Obowiązki zawodowe mogą wiązać się z dużymi poświęceniami nie wykluczając przy tym nawet poświęcenia własnego życia*[40].

W wypowiedziach badanych, ten wątek jest również obecny – trudny więc jest jak wskazuje jedna z respondentek: *brak możliwości zaplanowania czegokolwiek, częste wyjazdy, rozłąka z mężem*.

Inna wypowiedź również dobrze obrazuje tę kwestię: *Jednego dnia mówią, że nie jedziesz na granicę, potem następnego oznajmiają, iż jednak jedziesz i to na dwa, nie na jeden tydzień, albo dowiadujesz się o nagłej zmianie służb na następny dzień i musisz się dostosować. Podsumowując, to, co sobie zaplanujesz, nie zawsze może wypalić i trzeba być elastycznym*.

Przy okazji wskazywania negatywnych aspektów pracy, również pojawia się odniesienie do płci. Dla pewnego porządku wywodu, w tym miejscu jedynie zaznaczymy tę kwestię, która swoje rozwinięcie znajduje w kolejnym punkcie omawianych wyników badań. Badane wskazują na takie negatywne doświadczenia, jak „niezrozumienie przez płeć przeciwną", a także *poczucie, że najsprawniejsza, najbardziej kompetentną kobieta «na starcie» zawsze będzie na straconej pozycji, dopóki nie udowodni swojej wiedzy, zawsze jest szczegółowo oceniana i dogłębnie analizowane jest jej zachowanie, wygląd itp.* Jedna z nich mówi wprost, ze trudne jest w tej pracy *bycie kobietą, ponieważ zawsze będziemy pomijane i bagatelizowane*.

4.7. KWESTIA PŁCI

W związku, z tym, że kwestia płci okazała się ważnym i wyjątkowo obecnym tematem w wypowiedziach respondentek, gdzie pojawia się także wyraźna ambiwalencja ocen, uczestniczki badania zostały poproszone o szersze rozwinięcie tego wątku. Analizując wypowiedzi, możemy zauważyć, że część badanych (szczególnie młode stażem) deklaruje,

[37] Bsoul M., *Kobieta jako pracownik w grupach dyspozycyjnych (na przykładzie wojska)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 15, 2014, s. 101-111.
[38] Tamże.
[39] Zalewski S., *Grupy dyspozycyjne w społeczeństwie obywatelskim*, [w:] Bogdalski P., Bukowiecka D., Częścik R., Zdrodowski B. (red.), *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa w świetle potrzeb bezpieczeństwa państwa*. T. 1, *Teoretyczne aspekty przygotowania i funkcjonowania grup dyspozycyjnych państwa*, Szczytno 2014, s. 22-23.
[40] Filaszkiewicz O., Majer A„ dz. cyt., s. 445.

że raczej nie ma z tą kwestią problemu, i nie doświadczyła innego traktowania niż funkcjonariusze płci męskiej, np. *nie zdarzyły się żadne przejawy dyskryminacji tylko dlatego, że jestem kobietą*.

Z kolei kobiety z dłuższym stażem zawodowym, wskazują na pewne doświadczenia, czy to związane ze swymi możliwościami fizycznymi, ale też dyskryminacyjne ze względu na kulturowe postrzeganie kobiet, jako nie pasujących do pracy w armii: *Kobieta w wojsku zawsze będzie postrzegana jako kobieta. Niezmiennie od 2000 roku mamy inne wymogi z WF, są one narzucone i uregulowane ustawa, ale to wynika tez z naszej fizjologii*; *Normy z wychowania fizycznego były niższe dla kobiet. W trakcie służby wielokrotnie próbowano mi udowodnić, że nie nadaję się do służby i powinnam wybrać inną drogę*; *Czasami zdarzały się sytuacje, że do przenoszenia mebli proszeni byli tylko mężczyźni, ale zdarzały się sytuacje, że niektórzy wykładowcy specjalnie pytali tylko kobiety w mundurze, aby sprawdzić lub dać do zrozumienia, że wojsko to chyba nie miejsce dla kobiet. Na szczęście były to pojedyncze przypadki.*

Badane zauważają jednak zmianę postaw mężczyzn żołnierzy w trakcie rozwoju ich kariery, ze względu na dostrzeżenie atutów kobiet. To ważny aspekt, ponieważ pokazuje, że bezpośrednie doświadczenia wpływają na zanikanie stereotypów, które pojawiają się jako skróty poznawcze w sytuacji ograniczonych możliwości „sprawdzenia" na własnej skórze, czy treści przekazywane przez stereotypowy ogląd faktycznie są zasadne: *W trakcie szkolenia podstawowego i pierwszego roku studiów inaczej traktowali nas mężczyźni z plutonu, wytykali słabsze warunki fizyczne. Z biegiem czasu zaczęli doceniać lepsze umiejętności planistyczne, takie ogólne ogarnięcie wojskowego życia. Jednakże do tej pory zdarzają się sytuacje, w których jestem inaczej traktowana ze względu na płeć. Wszystko zależy od podejścia płci męskiej :)*.

Pojawiają się jednak również bardzo skrajne oceny i doświadczenia: *W tej instytucji panuje stygmatyzacja kobiet – są one niedoceniane oraz traktowane bardziej ulgowo. Często patrzy się na nie w kontekście seksualnym, nie jak na kolegę z pracy*. Tym samym, możemy zauważyć, że kobiety doświadczały jakiegoś rodzaju przemocy, czy to strukturalnej, czy też symbolicznej[41].

W rozmaitych wypowiedziach i wspomnieniach badanych kobiet pojawia się wyraźnie problem płci – czy to w ramach bezpośrednich doświadczeń czy też bardziej pośrednio w ramach nawiązania do znanych im stereotypów funkcjonujących w społeczeństwie. Tym bardziej dla części z nich ten wątek staje się czymś ważnym. Podkreślają jak bardzo chcą udowodnić swoją wartość, jakby na przekór obiegowej opinii. Pokazują także, jak bezpośrednie doświadczenie pracy mężczyzn z kobietami może wpływać na zmiany postrzegania ich wartości i redukcję patrzenia na nie przez pryzmat stereotypów i uprzedzeń.

Dzięki zróżnicowanej pod względem wieku i stażu grupie badanych, możemy przyjrzeć się z ich perspektywy, procesowi pewnej zmiany postrzegania kobiet w siłach zbrojnych, czyli w zawodzie tradycyjnie zdominowanym przez mężczyzn. Wnioski z tego ogólnego spojrzenia są takie, że kobiety młode stażem oceniają kwestię płci ogólnie dobrze i nie mają tu większych problemów. Z kolei panie z dłuższym stażem zauważają

[41] Szerzej o tych rodzajach przemocy w: Grzonka D., *Metafory i performance przemocy – konflikty społeczne i przemoc w świetle rozważań współczesnych teoretyków nauk społecznych*, Państwo i Społeczeństwo, 14(2), 2014.

pewną zmianę: *obecnie kobieta żołnierz nie wzbudza już takiego zainteresowania, jak to było na początku mojej służby wojskowej*.

Niemniej respondentki zauważają, że ich płeć determinuje funkcje, jakie mogą pełnić w wojsku. Zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny. Wskazują na predyspozycje, a nawet wyższość nad mężczyznami w pewnych zakresach: *To, że jestem kobietą, sprawia, że mam typowo kobiece predyspozycje do pracy biurowej. Jestem punktualna, pracowita, skrupulatna. Na ogół mężczyźni tacy nie są. Dzięki tym cechom, pełnię służbę na stanowisku, na którym się sprawdzam*.

Zauważają również wspomniane wyżej strukturalne i fizyczne uwarunkowania: *Kobietom wbrew pozorom jest trudniej, później awansujemy. Mało jest stanowisk dla kobiet, a przez względy fizyczne ciężko wykonać każdą pracę. Problemowe jest ulokować nas na odpowiednim stanowisku*.

PODSUMOWANIE

Dla kobiet w przeważającej mierze służba w wojsku jest źródłem dumy. Jest także źródłem stabilizacji życiowej (praca, zarobki), choć z drugiej strony również powodem braku stabilizacji w życiu codziennym ze względu na dyspozycyjność. Badane dostrzegają korzyści, ale także trudności swojej pracy w wojsku, w tym związane z kwestią płci. Pomimo tego nie mają wątpliwości, że gdyby jeszcze raz miały decydować o swojej karierze zawodowej – dokonałyby tego samego wyboru.

Mimo wielu zmian zawód żołnierza pozostaje wciąż liczebnie zdominowany przez mężczyzn, a kobiety nadal napotykają bariery w rozwoju kariery wojskowej. Jak wskazuje raport ONZ, źródłem tych trudności są głęboko zakorzenione stereotypy, które podważają ich kompetencje, a także praktyki związane z rekrutacją, awansami i utrzymaniem w służbie, które wciąż faworyzują mężczyzn[42]. Częściowo potwierdzają to również przeprowadzone przez autorki badania, jednocześnie pokazując, że bezpośrednie doświadczenie pracy z kobietami, pozwala w jakiejś mierze zmienić stereotypowy ogląd ich wartości jako pracowników w oczach żołnierzy płci męskiej.

W obecnej sytuacji geopolitycznej, gdzie temat bezpieczeństwa lokalnego i globalnego jest niezwykle istotny, wypowiedzi uczestniczek badania zdecydowanie dają nadzieję na przyszłość i pokazują, że polska armia jest w procesie zmiany podejścia do służby wojskowej kobiet, do ich roli pełnionej w zawodach związanych z bezpieczeństwem. Zaczynają być doceniane, a funkcjonujące stereotypy powoli zamieniają się w trzeźwy osąd na podstawie bezpośrednich doświadczeń i kontaktów w polu pracy zawodowej. Jak wykazano, jest to proces i jak można wyczytać z wypowiedzi kobiet żołnierzy, występują jeszcze obszary do pracy, takie jak przemoc symboliczna, dyskryminacja oraz wspomniane stereotypy, które nie zniknęły całkowicie. Patrząc jednak z ogólnej perspektywy, zmiany postępują w korzystnym kierunku, a współczesne wyzwania w zakresie bezpieczeństwa, szczególnie problem cyberbezpieczeństwa i nowych technologii, pozwoli większej grupie kobiet, nie patrząc na możliwości fizyczne, służyć w armii. Jak pisze

[42] Patrz szerzej: United Nations, *Towards…* , dz. cyt.

Katarzyna Dojwa-Tuczyńska: *wraz z przemianami społeczeństw, państw i prawa, kobiety zaczynają wypełniać role zawodowe także w profesjach tradycyjnie męskich: pełnią służbę w wojsku, policji, rozmaitych służbach i strażach. O ile o wieku XX pisze się w kontekście uzyskiwania przez obie płcie równych praw, o tyle wiek XXI można nazwać wiekiem równego udziału kobiet we wszystkich sferach działalności*[43].

Dnia 3 marca 2025 roku Minister Obrony Narodowej ogłosił, że w Wojsku Polskim powstaje Centrum Implementacji Sztucznej Inteligencji (CISI)[44]. Podczas swego przemówienia mówił o wyzwaniach dla żołnierzy oraz żołnierek, mających służyć w tej formacji. Obecność kobiet w wojsku staje się oczywistością.

LITERATURA

Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2005.

Barańska A., *Kobiety w powstaniu listopadowym 1830-1831*, Lublin 1998.

Blinkiewicz A., *Powstaje Centrum Implementacji Sztucznej Inteligencji,* Polska Zbrojna, 3.03.2025, https://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/43361?t=Powstaje-Centrum-Implementacji-Sztucznej-Inteligencji [data dostępu: 3.03.2025].

Bsoul M., *Kobieta jako pracownik w grupach dyspozycyjnych (na przykładzie wojska)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 15, 2014, http://www.zim.pcz.pl/znwz [data dostępu: 04.03.2025].

Cieślarczyk M., *Kultura bezpieczeństwa i obronności,* Siedlce 2010.

Czerwińska M., *Pozytywna dyskryminacja w wojsku – zbędny przywilej czy niezbędna potrzeba?*, Przegląd Prawa Konstytucyjnego, 5(63), 2021.

Czuba B., *Kobiety w wojsku. Przystosowanie zawodowe, relacje społeczne, emocje*, *Studium socjologiczne,* Warszawa 2015.

Dębska A., *Służba wojskowa kobiet. Bilans lat 1989-2003*, [w:] *Udział kobiet w systemie bezpieczeństwa Państwa: materiały z konferencji pod patronatem minister Izabeli Jarugi-Nowackiej pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn zorganizowanej przez Departament Wychowania i Promocji Obronności MON oraz Radę ds. Kobiet w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Centralna Biblioteka Wojskowa, 15-16 października 2003 r.*, Warszawa 2003.

Dojwa K., *Kobiety w grupach dyspozycyjnych*, Wrocław 2013.

Dojwa-Turczyńska K., *Socjologiczny wgląd w służbę kobiet w polskiej policji*, Polityka Społeczna, 5-6, 2019.

Drapikowska B., *Służba wojskowa kobiet w Polsce na tle państw NATO,* Safety Society Science, SDirect24 Scientific Journal, 2, 2021, Warszawa 2021.

[43] Dojwa-Turczyńska K., *Socjologiczny wgląd w służbę kobiet w polskiej policji*, Polityka Społeczna, 5-6, 2019, s. 20.
[44] Blinkiewicz A., *Powstaje Centrum Implementacji Sztucznej Inteligencji,* Polska Zbrojna, 3.03.2025, https://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/43361?t=Powstaje-Centrum-Implementacji-Sztucznej-Inteligencji [data dostępu: 3.03.2025].

Drapikowska, B. *Kobiety w polskiej armii – ujęcie historyczne*, Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobiecych, 1, 2016.

Filaszkiewicz O., Majer A., *Społeczno-kulturowe i historyczno-prawne uwarunkowania pracy kobiet w siłach zbrojnych w Polsce,* [w:] Dajnowicz M., Dajnowicz-Piesiecka D., Zajko--Czochańska J. (red.), *Kobiety: kultura – życie publiczne – prawo,* Białystok 2023.

Flick U., *Projektowanie badania jakościowego*, Warszawa 2012

Gajek K., *Wywiad narracyjny w badaniach w pracy socjalnej. Diagnozowanie problemów biograficznych i społecznych w zawodzie pracownika socjalnego*, Praca Socjalna, 4(37), 2022, https://czasopisma.aps.edu.pl/index.php/ps/article/view/600 [data dostępu: 20.02.2025].

Grzonka D., *Metafory i performance przemocy – konflikty społeczne i przemoc w świetle rozważań współczesnych teoretyków nauk społecznych*, Państwo i Społeczeństwo, 14(2), 2014.

Jareczka K., *Satysfakcja z pracy*, [w:] Biesok G., Wyród-Wróbel J. (red.), *Człowiek w organizacji. Zaufanie, przywództwo, zaangażowanie, satysfakcja*, Warszawa 2022.

Kowalczyk E., *Sierżant w spódnicy. Historia życia i służby wojskowej Joanny Żubrowej (1782–1852)*, Łomianki 2016.

Kowalska-Sendek M., *Ponad 17 tysięcy żołnierzy zawodowych to kobiety*, Polska Zbrojna, 28.02.2024, https://polska-zbrojna.pl/home/articleshow/41445?t=Ponad-17-tysiecy-zolnierzy-zawodowych-to-kobiety [data dostępu: 26.02.2025]

Krok E., *Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica, 874(37), 2015.

Kromp D., Minczykowska K., *Generał Maria Wittek 1899-1997. Naczelna komendantka Organizacji Przysposobienia Wojskowego Kobiet i Szef Wojskowej Służby Kobiet Komendy Głównej Służby Zwycięstwa Polski – Związku Walki Zbrojnej – Armii Krajowej*, [w:] Rezmer W. (red.), *Służba Polek na frontach II wojny światowej*, Toruń 2003.

Kuśmirek K., *Służba kobiet w siłach zbrojnych,* Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobiecych, 1(2), 2017.

Maciejewski J., Dojwa K., *Uczestnictwo kobiet w Siłach Zbrojnych, Straży Granicznej i Policji, Analiza socjologiczna*, Wrocław 2012.

Markert A.E., *Przysposobienie wojskowe kobiet 1922-1939. Zarys historii, dokumenty i materiały*, Warszawa 2002.

Miles M.B., Huberman A.M., *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok 2000.

Minczykowska K., *Cichociemna. Generał Elżbieta Zawacka „Zo"*, Warszawa 2014.

Piorunek M., *Metoda biograficzna w badaniu karier zawodowych. Egzemplifikacja badawczego zamysłu. Otwarte pola eksploracji*, [w:] Piorunek M. (red.), *Badania biograficzne i narracyjne w perspektywie interdyscyplinarnej. Aplikacje – Egzemplifikacje – Dylematy metodologiczne*, Poznań 2016.

Ministerstwo Obrony Narodowej, *Kobiety w armii. To już ponad 17 tysięcy żołnierzy zawodowych,* 19.03.2024, https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/kobiety-w-armii-to-juz-ponad-17-tysiecy-zolnierzy-zawodowych [data dostępu: 26.02.2025].

Piwowarski J., *Trzy filary kultury bezpieczeństwa*, Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje, 30, 2018.

Rotter T., *Służba zawodowa kobiet w Wojsku Polskim (problemy psychologiczne),* Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka, 4, 2012.

Siuda P., *Ankieta internetowa: zalety i wady – rekapitulacja*, [w:] Siuda P. (red.), *Metody badań online*, Gdańsk, 2016.

Skrabacz A., *Uwarunkowania historyczne służby kobiet w formacjach mundurowych,* [w:] Skrobacz A. (red.), *Służba kobiet w formacjach mundurowych*, Warszawa 2008.

Świątkowska A., *Kobiety w wojnach o niepodległość i granice 1918–1921,* Toruń 2012.

United Nations, *Towards equal opportunity for women in the defence sector*, New York 2024.

Wawrzykowska-Wierciochowa D., *Rycerki i samarytanki,* Warszawa 1988.

Walczewska S., *Damy, rycerze i feministki*, Kraków 2006.

Wolska-Liśkiewicz E.*, Dlaczego w polskiej armii nie ma kobiet-generałów?*, Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka, 2, 2015.

Zalewski S., *Grupy dyspozycyjne w społeczeństwie obywatelskim*, [w:] Bogdalski P., Bukowiecka D., Częścik R., Zdrodowski B. (red.), *Grupy dyspozycyjne społeczeństwa w świetle potrzeb bezpieczeństwa państwa*. T. 1, *Teoretyczne aspekty przygotowania i funkcjonowania grup dyspozycyjnych państwa*, Szczytno 2014.

AKTY PRAWNE

Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, Dz. U. 1967 r., nr 44, poz. 220.

Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny, Dz. U. z 2024 r., poz. 248.

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej w sprawie przeprowadzenia kwalifikacji wojskowej w 2025 roku z dnia 27 listopada 2024 roku, Dz. U. z 2024 r., poz. 1765.

Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie wskazania grup kobiet poddawanych obowiązkowi stawienia się do kwalifikacji wojskowej z dnia 13 lipca 2023 roku, Dz. U. z 2023 r., poz. 1520.

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

MARCIN HIBNER
Magister inżynier
Polska Grupa Górnicza S.A.
ORCID: 0000-0002-6070-7548

RATOWNICTWO GÓRNICZE W RAMACH KRAJOWEGO SYSTEMU RATOWNICZO-GAŚNICZEGO

Słowa kluczowe:
bezpieczeństwo, ratownictwo, ratownictwo górnicze, KSRG, straż pożarna

STRESZCZENIE

Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy jest kluczowym elementem polskiego systemu bezpieczeństwa publicznego, zapewniając szybkie i skoordynowane działania w sytuacjach zagrożeń oraz chroniąc życie, zdrowie i mienie obywateli. Głównym podmiotem budującym system jest Państwowa Straż Pożarna. Jednostkami pomocniczymi są inne organizacje niosące pomoc, które w ramach KSRG podpisały umowy o współdziałaniu. W artykule przedstawiono współdziałanie pomiędzy Państwową Strażą Pożarną a Centralną Stacją Ratownictwa Górniczego. Omówiono zasadę działania CSRG w ramach obowiązujących przepisów prawa. Artykuł pokazuje na przykładach jak obie jednostki ratownicze uzupełniają się w czasie prowadzenia akcji ratowniczej.

Keywords:
safety, rescue, mine rescue, KSRG, fire brigade

ABSTRACT

Mine Rescue as part of the National Rescue and Firefighting System

The National Rescue and Firefighting System is included in the Polish security protection, activated immediately and coordinated actions in the event of a threat and health and life. The main entity building the system is the State Fire Service. Auxiliary units are other organizations that can use the help, which are within the framework of the KSRG agreement on use. The article should take into account between the state fire service and the central mine rescue station. The CSRG operation is discussed within the framework of legal regulations. The article uses examples of how both units complement each other during the conduct of the action.

WSTĘP

Bezpieczeństwo publiczne to szerokie pojęcie obejmujące różne aspekty ochrony społeczeństwa przed zagrożeniami, które mogą mieć wpływ na jego zdrowie, życie, mienie oraz porządek publiczny, związany jest również z podejmowaniem działań mających na celu ochronę przeciwpożarową i przeciwpowodziową. W ramach tego mieszczą się również działania prewencyjne, jak i interwencyjne podejmowane przez różne służby i instytucje.

W polskiej Konstytucji[1] bezpieczeństwo publiczne jest zagwarantowane przez kilka kluczowych artykułów, które określają odpowiedzialność państwa oraz prawa i obowiązki obywateli w zakresie ochrony zdrowia, życia, mienia i porządku publicznego. Najważniejsze zapisy Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej związane z bezpieczeństwem publicznym zawiera art. 5[2], gdzie mowa: *Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju*.

Rząd jako przedstawiciel władzy wykonawczej realizuje te zadania poprzez różne ministerstwa, agencje i służby. Jego kluczowa rola w tworzeniu, wdrażaniu i nadzorowaniu polityki bezpieczeństwa publicznego, jest realizowana poprzez odpowiednie ministerstwa, służby i instytucje, a także poprzez legislację i współpracę międzynarodową.

Ustawa o działach administracji rządowej[3] (art. 29) nakłada na ministra do spraw wewnętrznych odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa publicznego. Jest to kluczowe ministerstwo odpowiedzialne za koordynację działań związanych z bezpieczeństwem publicznym. Nadzoruje policję, straż pożarną, straż graniczną oraz inne służby.

Nałożone zadania w ramach bezpieczeństwa publicznego właściwy minister do spraw wewnętrznych realizuje poprzez powołany w 1995 roku specjalnie w tym celu Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy[4] (KSRG) na mocy ustawy o ochronie przeciwpożarowej. Utworzony system określił ramy współpracy różnych służb ratowniczych działających na terenie Rzeczpospolitej Polskiej oraz skoordynowano działania poszczególnych formacji w przypadku powstania zagrożenia życia lub zdrowia obywateli a także ich mienia.

Bezpieczeństwo publiczne to obszar wymagający ciągłej uwagi i dostosowywania się do nowych zagrożeń. Współpraca różnych służb i instytucji, a także świadomość i zaangażowanie obywateli, są kluczowe dla skutecznego zapewnienia bezpieczeństwa. Analizie poddano zostanie współpraca Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego S.A. z Krajowym System Ratowniczo-Gaśniczym w obszarze prowadzenia działań z ostatnich 20 lat na podstawie umowy o współpracy.

[1] Konstytucja Rzeczpospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, Dz. U. 1997 r., nr 78, poz. 483.
[2] Tamże.
[3] Ustawa z dnia 4 września 1997 roku o działach administracji rządowej, Dz. U. 2024 r., poz. 1370.
[4] Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 o ochronie przeciwpożarowej, Dz. U. z 2016 r., poz. 191 z późn. zm.

1. KRAJOWY SYSTEM RATOWNICZO-GAŚNICZY

Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy jest integralną częścią systemu bezpieczeństwa publicznego w Polsce. Jest to zorganizowana struktura jednostek ratowniczych, której celem jest koordynacja działań ratowniczych i gaśniczych w sytuacjach zagrożeń, takich jak pożary, klęski żywiołowe, katastrofy techniczne i chemiczne oraz inne zdarzenia wymagające interwencji ratowniczej. Za cały system KSRG odpowiedzialna jest Państwowa Straż Pożarna[5].

Jako ogólne cele KSRG można wyróżnić:

- zabezpieczenie ludności i mienia;
- zapewnienie szybkiej i skutecznej reakcji;
- zapobieganie i minimalizowanie skutków katastrof.

Wykonanie ww. działań podejmuje się poprzez:

- walkę z pożarami lub innymi klęskami żywiołowymi;
- ratownictwo medyczne;
- ratownictwo techniczne;
- ratownictwo chemiczne;
- ratownictwo ekologiczne;
- współpracę z jednostkami systemu Państwowego Ratownictwa Medycznego oraz Systemu Powiadamiania Ratunkowego[6].

Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy w Polsce funkcjonuje na trzech podstawowych poziomach działania: powiatowym, wojewódzkim i centralnym[7]. Każdy z tych poziomów ma swoje specyficzne zadania, struktury oraz mechanizmy koordynacji, co zapewnia skuteczność i efektywność systemu w reagowaniu na różnorodne zagrożenia.

Dla poziomu powiatowego wyróżniamy zadania związane z szybkim reagowaniem na lokalne zagrożenia, takie jak pożary, wypadki drogowe, awarie techniczne, wycieki substancji niebezpiecznych, klęski żywiołowe. Udzielanie pierwszej pomocy przedmedycznej i ratownictwo techniczne oraz wsparcie lokalnych społeczności w sytuacjach kryzysowych. Koordynacja działań ratowniczych między jednostkami PSP, OSP i innymi lokalnymi służbami. W strukturze powiatowej wyróżniamy Jednostki Ratowniczo-Gaśnicze (JRG) oraz Ochotnicze Straże Pożarne (OSP). Przykładem działań dla tego obszaru jest gaszenie pożaru w budynku mieszkalnym, interwencja przy wypadku drogowym.

Dla poziomu województwa przypisane są zadania związane z koordynacją działań ratowniczych na poziomie województwa, szczególnie w przypadku większych katastrof i zdarzeń, które wymagają zaangażowania większych sił i środków. Wsparcie powiatowych struktur KSRG w sytuacjach kryzysowych oraz organizacja i prowadzenie szkoleń oraz ćwiczeń dla jednostek ratowniczych na poziomie wojewódzkim. Poziom województwa zarządza także zasobami i logistyką podczas długotrwałych operacji ratowniczych.

[5] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 28 grudnia 1994 roku w sprawie szczegółowych zasad organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego, Dz.U. 1994 r., nr 140, poz. 799.
[6] Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 o ochronie przeciwpożarowej, Dz. U. z 2016 r., poz. 191 z późn. zm.
[7] Kogut B., *Charakterystyka Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego*, [w:] Kogut B. (red.), *Współczesność oraz perspektywy Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego*, Kraków 2014, s. 99-111.

W strukturze wojewódzkiej wyróżniamy Wojewódzkie Komendy PSP i Specjalistyczne Grupy Ratownicze. Przykładem działań dla tego poziomu jest koordynacja działań ratowniczych podczas powodzi w województwie lub organizacja ćwiczeń ratowniczych z udziałem różnych służb.

Zadania dla poziomu centralnego związane są z koordynacją i nadzorem nad działaniami ratowniczymi na terenie całego kraju, szczególnie w przypadku największych katastrof, klęsk żywiołowych, ataków terrorystycznych oraz innych zdarzeń o dużej skali. Tworzy i wdraża krajowe strategie i plany ratownicze oraz zarządzania kryzysowego. Poziom centralny utrzymuje współpracę międzynarodowa w zakresie ratownictwa i ochrony ludności, a także organizuje krajowe ćwiczenia i szkolenia dla jednostek ratowniczych. Trzon struktury centralnej stanowi Komenda Główna PSP, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB) i Krajowe Zasoby Ratownicze[8].

Trójpoziomowa struktura działania, KSRG jest w stanie skutecznie reagować na różnorodne zagrożenia, zapewniając ochronę i wsparcie dla obywateli oraz minimalizując skutki zdarzeń kryzysowych. Współpraca między różnymi poziomami pozwala na efektywne zarządzanie zasobami i siłami w zależności od skali i charakteru zagrożenia. Każdy poziom ma określone zadania i kompetencje, ale w sytuacjach kryzysowych dochodzi do ścisłej współpracy i wzajemnego wsparcia między poziomami lokalnym, regionalnym i krajowym.

2. RATOWNICTWO GÓRNICZE W POLSCE

Występowanie zagrożeń naturalnych w zakładach górniczych jest jedną z przyczyn występowania ciężkich wypadków przy pracy oraz szkód w środowisku naturalnym. Dlatego jednym z obowiązków o charakterze ochronnym jest zapewnienie w zakładzie górniczym dostępu do działań ratowniczych. Ratownictwo górnicze w Polsce należy do specjalistycznych służb ratowniczych, który zajmuje się zapewnieniem bezpieczeństwa w kopalniach oraz reagowaniem na różnego rodzaju zagrożenia związane z eksploatacją złóż. Polska, będąc jednym z największych producentów węgla w Europie, posiada dobrze rozwinięty system ratownictwa górniczego, który jest kluczowy dla bezpieczeństwa pracowników górnictwa oraz ochrony środowiska.

Ratownictwo górnicze jest regulowane przez Prawo geologiczne i górnicze[9], gdzie dział VI określa i reguluje zasady działalności ratownictwa górniczego. Według ustawy ratownictwo górnicze tworzą:

- podmioty zawodowo trudniące się ratownictwem górniczym;
- służby ratownictwa górniczego przedsiębiorcy[10].

Obowiązkiem przedsiębiorcy górniczego jest organizować i utrzymywać służby ratownictwa górniczego w swoich zakładach[11]. Kopalnie muszą posiadać odpowiednie

[8] Tamże.
[9] Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. Prawo geologiczne i górnicze, Dz. U. 2024 r., poz. 1290.
[10] Tamże.
[11] Gadowska K. (red.), *Ratownictwo górnicze w kopalniach węgla kamiennego. Uwarunkowania techniczne, ekonomiczne, organizacyjne i społeczne,* Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2011.

plany ratownicze, które są regularnie aktualizowane a także zapewniać szkolenia dla ratowników górniczych oraz wyposażyć ich w odpowiedni sprzęt. Jednocześnie przepisy nakładają na pracodawcę zapewnienie stałej możliwości udziału w akcji ratowniczej zawodowych specjalistycznych służb podmiotu zawodowo trudniącego się ratownictwem górniczym. Realizacja tego zadania jest zapewniona poprzez umowę jaką przedsiębiorca zawiera z podmiotem świadczącym takie usługi[12]. Umowa ma charakter odpłatny jednocześnie ustawa nie nakłada wymagań jakim musi odpowiadać taka umowa. W praktyce może to być umowa zlecenie rozumiana zgodnie z art. 734 Kodeksu cywilnego[13]. Zawarcie jej wymaga zgody organu nadzoru górniczego.

W praktyce większość przedsiębiorców górniczych posiada także umowy z podmiotami zewnętrznymi mimo posiadania własnych służb ratowniczych.

Służby i podmioty zawodowo trudniące się ratownictwem górniczym wykonują zadania z zakresu:

- niezwłocznego niesienia pomocy w przypadku: zagrożenia życia lub zdrowia osób przebywających z zakładzie górniczym, bezpieczeństwa ruchu zakładu górniczego lub bezpieczeństwa powszechnego;
- wykonywania prac profilaktycznych.

Prace profilaktyczne prowadzone w zakładzie górniczym mają na celu zapobieganie bezpośredniemu zagrożeniu bezpieczeństwa osób lub ruchu zakładu górniczego. Prace prowadzi się w oparciu o dokumentację prac profilaktycznych zatwierdzonych przez kierownika ruchu zakładu górniczego.

Jednostki ratownictwa górniczego realizują również zadania związane z:

- organizowaniem kursów ratowniczych dla różnych grup zawodowych;
- przeprowadzeniem ćwiczeń ratowniczych z ratownikami drużyn kopalnianych;
- organizowaniem i opiniowanie sprzętu ratowniczego odnośnie do możliwości jego wykorzystania w wyrobiskach górniczych w warunkach różnych zagrożeń;
- wykonywaniem specjalistycznych analiz powietrza kopalnianego[14].

W przypadku posiadania własnych służ ratownictwa górniczego w planie ratownictwa dla zakładu górniczego, który zobowiązany jest posiadać każdy przedsiębiorca górniczy[15] (art. 122 ust. 11 pkt. 1) określona jest organizacja tych służb. Plan zawiera sposób wykonania obowiązków w ramach ratownictwa górniczego. Za stan ratownictwa górniczego w zakładzie górniczym odpowiada kierownik ruchu zakładu górniczego. Podmioty zawodowo trudniące się ratownictwem górniczym, jak i przedsiębiorcy zobowiązani są do utrzymywania drużyn ratowniczych zgodnie z rozporządzeniem ministra energii w sprawie ratownictwa górniczego[16]. Drużyna ratownicza jest podstawową jednostką organizacyjną, która działa w ramach kopalnianej lub zakładowej stacji ratownictwa. W zakładach górni-

[12] Grodzicka A., *Ćwiczenia laboratoryjne z przedmiotu ratownictwo górnicze*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014, s. 7.
[13] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, Dz. U. 2024 r., poz. 1061.
[14] Ćwięk B. (red.), *Organizacja działań ratowniczych w kopalniach podziemnych – zakres informacji dla ratowników górniczych*, Centralna Stacja Ratownictwa Górniczego, Bytom 2006, s. 22.
[15] Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. – Prawo geologiczne i górnicze, Dz. U. 2024 r., poz. 1290.
[16] Rozporządzenie Ministra Energii z dnia 16 marca 2017 roku w sprawie ratownictwa górniczego, Dz. U. 2017 r., poz. 1052.

czych w których występują specyficzne warunki górnicze lub techniczne konieczne jest powołanie specjalistycznej służby ratowniczej stosującej specjalne techniki ratownicze, jak alpinistyczne lub nurkowe.

W skład drużyny ratowniczej wchodzą:

- kierownik kopalnianej stacji ratownictwa górniczego;
- zastępca kierownika kopalnianej stacji ratownictwa górniczego;
- ratownicy górniczy;
- mechanicy sprzętu ratowniczego.

Jednostka ratownictwa górniczego zobowiązana jest do:

- niesienia pomocy;
- organizowania i prowadzenia kursów szkoleniowych z ratownictwa górniczego;
- przeprowadzania ćwiczeń z ratownictwa górniczego;
- przeprowadzania badań lekarskich ratowników górniczych w specjalistycznym ośrodku badań lekarskich;
- badania i opiniowania sprzętu ratowniczego;
- wykonywania specjalistycznych analiz chemicznych prób powietrza[17].

W podmiocie zawodowo trudniącym się ratownictwem górniczym wydziela się podstawową jednostkę, którą jest zastęp ratowniczy. W jego skład wchodzi:

- zastępowy;
- czterech ratowników, których jeden pełni dodatkowo funkcję zastępcy zastępowego;
- w podziemnych zakładach górniczych – co najmniej jeden ratownik górniczy ma uprawnienia ratownika, o których mowa w ustawie o Państwowym Ratownictwie medycznym[18].

3. JEDNOSTKI RATOWNICTWA GÓRNICZEGO

Na ziemiach polskich ratownictwo górnicze tworzą kopalnianie drużyny ratownicze wchodzące w skład przedsiębiorstw górniczych. Oprócz tego powołane zostały jednostki zawodowo trudniące się ratownictwem górniczym:

- Centralna Stacja Ratownictwa Górniczego S.A. w Bytomiu (CSRG S.A.);
- Jednostka Ratownictwa Górniczo-Hutniczego KGHM Polska Miedź S.A.;
- Ratownicza Stacja Górnictwa Otworowego w Krakowie[19].

W siedzibie Centralnej Stacja Ratownictwa Górniczego S.A. w Bytomiu dyżurują zawodowe pogotowia ratownicze. Dodatkowo CSRG S.A. podlegają Okręgowe Stacje Ratownictwa Górniczego[20] (OSRG) w Wodzisławiu Śląskim, Jaworznie i Bytomiu, które zabezpieczają zakłady górnicze (tab. 1).

[17] Grodzicka A., dz. cyt., s. 9.
[18] Rozporządzenie Ministra Energii z dnia 16 marca 2017 roku w sprawie ratownictwa górniczego, Dz. U. 2017 r., poz. 1052.
[19] Grodzicka A., dz. cyt., s. 9-10.
[20] Grodzicka A., Szlązak J., *Specjalistyczne pogotowia w ratownictwie górniczym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015, s. 9.

Tabela 1. Schemat zabezpieczenia zakładów górniczych przez OSRG

CENTRALNA STACJA RATOWNICTWA GÓRNICZEGO S.A.	
OSRG WODZISŁAW ŚLĄSKI	**Polska Grupa Górnicza S.A.** • KWK ROW o ruch Rydułtowy o ruch Marcel o ruch Chwałowice o ruch Jankowice **Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.** • KWK Borynia-Zofiówka-Jastrzębie o ruch Borynia o ruch Zofiówka o ruch Jastrzębie • KWK Pniówek • KWK Knurów – Szczygłowice o ruch Knurów o ruch Szczygłowice • KWK Budryk **Spółka Restrukturyzacji Kopalń S.A.** • oddział KWK Jas-Mos • oddział KWK Krupiński **MIRBUD S.A.** z siedzibą w Skierniewicach oddział w Węgierskiej Górce – budowa techniką górniczą tunelu na trasie drogi ekspresowej S1 Bielsko-Biała – Milówka
OSRG JAWORZNO	**Tauron Wydobycie S.A.** • ZG Sobieski • ZG Janina • ZG Brzeszcze **Polska Grupa Górnicza S.A.** • KWK Mysłowice – Wesoła • KWK Piast – Ziemowit o ruch Ziemowit o ruch Piast **Lubelski Węgiel Bogdanka S.A.** **PG Silesia Sp. z o.o.** **Kopalnia Soli Kłodawa S.A.** **Kopalnia Soli Wieliczka S.A** **Kopalnia Soli Bochnia Sp. z o.o.** **Spółka Restrukturyzacji Kopalń S.A**. • Oddział CZOK Pompownia Stacjonarna „Jan Kanty” • Oddział KWK, „Boże Dary – Mysłowice -Wesoła I Ruch”, „Mysłowice –Wesoła I” **PPUH Dolomit S.A.**

OSRG BYTOM	**Węglokoks Kraj S.A.** • KWK Bobrek – Piekary **Polska Grupa Górnicza S.A.** • KWK Staszic – Wujek o ruch Murcki – Staszic o ruch Wujek • KWK Ruda o ruch Bielszowice o ruch Halemba • KWK Bolesław Śmiały • KWK Sośnica **Zakład Górniczy SILTECH Sp. z o.o.** **Zakład Górniczy EKO-PLUS Sp. z o.o.** **Spółka Restrukturyzacji Kopalń S.A.** • oddział KWK Centrum • oddział KWK Makoszowy • oddział KWK Mysłowice – Wesoła I • oddział KWK Wieczorek II • oddział KWK Pokój I Pokój II • Centralny Zakład Odwadniania Kopalń: ruch I „Pompownie Głębinowe", Saturn, Gliwice, Niwka-Modrzejów, Grodziec, Katowice, Kleofas, ruch II „Pompownie Stacjonarne": Dębieńsko, Szombierki, Pstrowski, Siemianowice, Bolko, Śląska, Boże Dary **Zabytkowa Kopalnia Węgla Kamiennego „GUIDO" w Zabrzu** **Kopalnia Gipsu i Anhydrytu „Nowy Ląd" Sp. z o.o.** **Stowarzyszenie Miłośników Ziemi Tarnogórskiej – Zabytkowa Kopalnia Srebra** **Kopalnia Doświadczalna „BARBARA"**

Źródło: opracowanie własne na podstawie https://www.csrg.bytom.pl [data dostępu: 08.10.2024].

Służbę pełnią w nich dyżurujące pogotowia dla grup zakładów górniczych. Ponadto w siedzibie CSRG S.A. stacjonują zawodowe specjalistyczne pogotowia ratownicze. W skład których wchodzą:

- Pogotowie Specjalistyczne Pomiarowe;
- Pogotowie Specjalistyczne Górniczo – Techniczne;
- Pogotowie Specjalistyczne Przewoźnych Wyciągów Ratowniczych wraz z Specjalistyczna Grupa Wysokościowa;
- Pogotowie Specjalistyczne Przeciwpożarowe;
- Pogotowie Specjalistyczne ds. Inertyzacji Powietrza Kopalnianego;
- Pogotowie Specjalistyczne Wodne[21].

[21] Tamże, s. 11-14; materiały szkoleniowe CSRG S.A. w Bytomiu.

W ramach Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego działa Służba Psychologiczna Ratownictwa Górniczego. Została powołana[22], w celu stworzenia systemu zapewniającego pomoc psychologiczną ratownikom biorącym udział w akcji ratowniczej i poszkodowanym. Przewidziane zadania realizowane są w siedzibie CSRG S.A. i Okręgowych Stacjach Ratownictwa Górniczego. W przypadku prowadzenia akcji ratowniczych, gdy zachodzi potrzeba pomoc psychologiczna świadczona jest w miejscu prowadzonej akcji ratowniczej na terenie zakładu górniczego. Celem oddziaływań psychologicznych jest minimalizacja negatywnych skutków wynikających z udziału w sytuacjach potencjalnie traumatogennych oraz zapobieganie rozwojowi zaburzeń po stresie urazowym u ratowników i osób poszkodowanych. Bieżąca działalność służby polega na pracy związanej z psychoedukacją, szkoleniem oraz profilaktyką zdrowia psychicznego[23].

4. ZASADY WSPÓŁDZIAŁANIA

Współpraca pomiędzy Centralną Stacją Ratownictwa Górniczego S.A. z siedzibą w Bytomiu a Komendą Główną Państwowej Straży Pożarnej ma już długa ponad trzydziestoletnią historię. Od początku powstania III Rzeczypospolitej służby podejmują wspólne działania w likwidacji skutków katastrof i innych zagrożeń miejscowych wymagających specjalistycznego sprzętu. Pierwsza umowa podpisana została w 1992 roku. Obecnie obowiązuje umowa z dnia 22 sierpnia 2013 roku[24] określająca zasady współdziałania CSRG w ramach Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego. Umowę zawarto na podstawie §3 ust. 1 i 2 rozporządzenia[25] z zachowaniem nadrzędności przypisanych sobie zadań określonych odpowiednio w Prawie geologicznym i górniczym dla CSRG S.A. i przepisach dotyczących ochrony przeciwpożarowej dla KG PSP.

Podmioty wyrażają wolę współpracy w zakresie[26]:

- współdziałania podczas likwidacji skutków katastrof, zawałów ziemnych, pożarów i innych miejscowych zagrożeń wymagających udziału specjalistów lub sprzętu i technik ratowniczych, w przypadku zdarzeń, do których likwidacja jedna ze stron nie posiada pełnej możliwości skutecznego działania;
- szkoleń i ćwiczeń ratowniczych;
- wymiany doświadczeń w dziedzinie ratownictwa;
- tworzenia i przygotowania wspólnych specjalistycznych grup ratowniczych do realizacji zadań określonych w pkt. 1 na terenie kraju.

[22] § 52 ust. 3a *Rozporządzenia Ministra Energii z dnia 16 marca 2017* roku *w sprawie ratownictwa górniczego*, Dz. U. 2022 r., poz. 1418.
[23] https://www.csrg.bytom.pl/sluzby-csrg/sluzba-psychologiczna [data dostępu: 08.10.2024].
[24] Umowa w sprawie współdziałania Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego w ramach Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego z dnia 22 sierpnia 2013 roku.
[25] Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 lutego 2011 roku w sprawie szczegółowych zasad organizacji w ramach Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego, Dz. U. z 2011 r., poz. 239.
[26] Umowa w sprawie współdziałania Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego w ramach Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego z dnia 22 sierpnia 2013 roku.

Współpraca obejmuje również zakres świadczenia sobie pomocy obejmującej[27]:

- wymianę opinii o przydatności sprzętu ratowniczego wykorzystywanego przez strony i współpracę przy wdrażania nowych rozwiązań technicznych;
- doskonalenie programów szkoleń i ćwiczeń;
- opiniowanie projektów uregulowań organizacyjno-prawnych dotyczących działań ratowniczych na terenie kraju oraz przedkładanie propozycji zmian przepisów właściwym organom;
- wykorzystanie, zgodnie z obowiązującymi przez strony przepisami podczas wspólnych działań ratowniczych lub ćwiczeń, posiadanych sił i środków, w szczególności specjalistów, sprzętu i technik ratowniczych;
- organizowanie wspólnych zgrupowań szkoleniowo-treningowych;
- udostępnianie informacji odnośnie co do sprzętu wycofanego z wyposażenia służb jednej ze stron, a przydatnym do użycia w służbie drugiej strony;
- podejmowanie wspólnych działań mających na celu pozyskanie nowego sprzętu do działań ratowniczych;
- wspólną organizację ćwiczeń co najmniej raz w roku.

Nie rzadziej niż raz na dwa lata strony będą dokonywać oceny współdziałania w zakresie świadczenia pomocy. Działania w zakresie współpracy na szczeblu centralnym koordynowane są przez dyrektora Krajowego Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności KG PSP. Z ramienia Centralnej Stacja Ratownictwa Górniczego S.A. oddelegowany został wiceprezes do spraw technicznych. Oprócz CSRG S.A. w systemie działają trzy Okręgowe Stacje Ratownictwa Górniczego mające siedziby w Wodzisławiu Śląskim, Jaworznie i Zabrzu.

Po przyjęciu informacji o zdarzeniu siły i środki każdej ze stron do wspólnych działań ratowniczych dysponowane mogą być przez dyspozytora CSRG lub stanowisko kierowania śląskiego Komendanta Wojewódzkiego Państwowej Straży Pożarnej. Strony zobowiązują się do niezwłocznego dysponowania siłami i środkami na terenie województwa śląskiego. Dla zdarzenia na terenie kraju pełna gotowość Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego S.A będzie po upływie 30 minut. Gotowość operacyjną ratowników górniczych na terenie woj. śląskiego i kraju będzie się składała z kierownika zawodowych zastępów ratowniczych, dwóch zastępowych, ośmiu zawodowych ratowników górniczych i mechanik sprzętu ratowniczego[28]. W przypadku działań prowadzonych na terenie objętym Prawem geologicznym i górniczym[29] z udziałem sił i środków KSRG dowodzącym jest kierownik akcji w zakładzie górniczym za pośrednictwem Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego.

[27] Tamże.
[28] Tamże.
[29] Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 roku – Prawo geologiczne i górnicze, Dz. U. 2024 r., poz. 1290.

5. PRZYKŁADY AKCJI RATOWNICZYCH W RAMACH WSPÓŁDZIAŁANIA

Polska Grupa Górnicza S.A. – KWK ROW dnia 19 czerwca 2024 r.[30]

Na terenie Kopalni Węgla Kamiennego ROW ruch Rydułtowy w godzinach porannych doszło do wysokoenergetycznego wstrząsu (w pokładzie 712/1-2+713/1-2 w rejonie drążonej pochylni równoległej 1200-E1. Jego energię określono na 2,4x10^7 J) na poziomie 1200 m pod powierzchnią ziemi. W rejonie, w którym doszło do wstrząsu, pracowało 78 górników, ale większość zdołała się wycofać. Miejsca zdarzenia nie opuściło dwóch pracowników. Do akcji wycofywania załogi oraz przeszukiwania wyrobisk objętych wstrząsem niezwłocznie ruszyli ratownicy górniczy.

W ramach współdziałania na powierzchni strażacy prowadzili działania polegające na zabezpieczeniu miejsca akcji, przygotowaniu lądowisk dla zespołów lotniczego pogotowia ratunkowego a także wspomagali działania zespołów ratownictwa medycznego poprzez utworzenie dwóch punktów przyjęcia ewakuowanych górników na terenie ruchu Rydułtowy oraz ruchu Marcel KWK ROW.

Do działań poszukiwawczo-ratowniczych na wniosek Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego zadysponowane zostały trzy psy ratownicze z dwoma przewodnikami ze Specjalistycznej Grupy Poszukiwawczo-Ratowniczej PSP w Jastrzębiu Zdroju.

Kopalnia „Biała Góra" w Smardzewicach – 28.04.2011 r.[31]

Podczas wiercenia otworów strzałowych w odkrywkowej kopalni piasku kwarcowego pracownik uległ wypadkowi. Zdarzenie miało miejsce w wyrobisku zalanym wodą, w którym proces urabiania przebiegał dwuetapowo. Najpierw zestrzeliwuje się półkę skalną, następnie w drugim etapie pogłębiarka rozdrabnia i zasysa urobek, tłocząc do osadnika. W pierwszej fazie kierownik akcji wezwał do akcji jednostkę Państwowej Straży Pożarnej. Strażacy prowadzili poszukiwania z powierzchni akwenu przy pomocy bosaków bez oczekiwanych efektów. Następnego dnia powiadomiono Centralną Stację Ratownictwa Górniczego S.A. i wezwano do akcji pogotowie nurkowe. Nurkowie przed przystąpieniem do prac zniwelowali linię brzegową w celu wyeliminowania zagrożenia wiązanego z możliwością niekontrolowanego odspojenia się skarpy. Następnie podjęto decyzję o odsysaniu urobku i penetracji dna akwenu przez nurków. Podjęte działania nie przynosiły rezultatu. Zdecydowano o sprowadzeniu i użyciu georadaru, a w końcowym etapie poszukiwań ściągnięto echosondę z PSP oraz psy tropiące. Również za pomocą echosondy nie było możliwe zlokalizowanie miejsca, gdzie znajdują się zwłoki. Sprowadzono też sonar dźwiękowy, za pomocą którego po około 3 godzinach zlokalizowano ciało poszkodowanego. Do pracy ponownie przystąpili nurkowie z CSRG S.A., którzy wyciągnęli ciało na brzeg akwenu.

[30] https://www.gov.pl/web/kppsp-wodzislaw-slaski/wodzislawscy-strazacy-wspierali-dzialania-ratownicze-w-kopalni-wegla-kamiennego-rydultowy [data dostępu: 30.07.2024].

[31] Kubica Z., Krótki J., Nurkowie w akcji, Ratownictwo Górnicze, 3(64), 2011, s. 17-23.

Akcja prowadzona była w bardzo trudnych warunkach ze względu na brak widoczności w wodzie (penetracja dna odbywała się praktycznie po omacku) oraz niebezpieczeństwa odspojenia się skał ze ściany wyrobiska zanurzonej pod wodą, co stanowiło poważne zagrożenie dla nurka pod wodą.

Powódź Województwo Śląskie – 14-18.05.2010 r.[32]

Podczas zagrożenia powodziowego na Górnym Śląsku Centralna Stacja Ratownictwa Górniczego wielokrotnie brała udział w likwidacji skutków podtopień. Wykorzystywano nowoczesne pompy oraz prowadzono prace z użyciem technik nurkowych. Pompy o dużej wydajności zastosowano m.in. w Zabrzu w dzielnicy Makoszowy oraz przy odpompowaniu wody i zabezpieczaniu zalanych terenów przez rzekę Kłodnicę, w tym m.in. przy KWK „Sośnica-Makoszowy". Ponadto z tych pomp korzystały m.in. KWK „Bielszowice", KWK „Knurów-Szczygłowice" i KWK „Ziemowit". Prace ratownicze z wykorzystaniem technik nurkowych prowadzono m.in. na rozlewiskach wodnych na terenach KWK „Bielszowice" oraz KWK „Zofiówka" podczas likwidacji zagrożenia powodziowego dla obiektów zakładów górniczych oraz udrożniania drogi wojewódzkiej w Jastrzębiu-Zdroju i w Pawłowicach. Zastępy ratownicze brały udział w uszczelnianiu wałów na rzece Szarlejka przy Centralnej Przepompowni „Bolko". Za udział w akcji powodziowej CSRG S.A. otrzymała podziękowanie od Wojewody Śląskiego i Śląskiego Komendanta Wojewódzkiego Państwowej Straży Pożarnej.

Hala MTK w Katowicach – 28.01.2006 r.[33]

Zdarzenie miało miejsce na terenie hali Międzynarodowych Targów Katowickich (MTK) w Katowicach miało 28 stycznia 2006 roku. Była to jedna z najtragiczniejszych katastrof budowlanych w Polsce. Zawaleniu uległa konstrukcja dachu hali wystawowej na terenie Międzynarodowych Targów Katowickich w Katowicach. W strefie bezpośredniego zagrożenia znajdowało się kilkuset uczestników wystawy gołębi. Jako pierwsze na miejsce przybyły służby medyczne, policja, straż pożarna. Po uzyskaniu zgłoszenia do akcji skierowane zostało pogotowie ratownicze Okręgowej Stacji Ratownictwa Górniczego w Bytomiu oraz grupa specjalistyczna Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego S.A. przygotowana do prowadzenia akcji ratowniczych zawałowych. W najbardziej istotnym momencie akcji na terenie MTK działało 105 ratowników górniczych, w tym zastępy ratownicze skierowane ze spółek węglowych (Kompania Węglowa S.A., Katowicki Holding Węglowy SA). Akcją kierował komendant wojewódzki PSP w Katowicach w ramach Wojewódzkiego Sztabu Zarządzania Kryzysowego. Służby ratownictwa górniczego wykorzystywały doświadczenie zdobyte podczas akcji prowadzonych w zagruzowanych wyrobiskach górniczych. W pierwszej fazie akcji bardzo pomocnym i istotnym elementem ułatwiającym prowadzenie akcji ze względu na godzinę zdarzenia (17.00) i okres roku (styczeń), były osobiste lampy górnicze. Grupy ratowników pracowały rotacyjnie z wymianą co 1-1,5 godziny.

[32] Kochan B., Kajdasz-Szpotko K. Powołanie Zarządu CSRG S.A., Ratownictwo Górnicze, 3(60), 2010, s. 1.
[33] Kruszewski A., Bagiński M., *Katastrofa budowlana w hali wystawowej MTK – Katowice – Bytków 28.01.2016 r.,* Ratownictwo Górnicze, 1(14), 2006, s. 4-5.

Służbom ratownictwa górniczego udało się uratować 13 osób uwięzionych w zawale i wydostać 29 ofiar śmiertelnych. Ratownicy górniczy potwierdzili przy tym niezwykłą determinację i zaangażowanie w pracach ratowniczych, jak również świetne wyszkolenie techniczne oraz dobrą organizację prowadzonych przez siebie działań.

PODSUMOWANIE

Krajowy System Ratowniczo Gaśniczy jako sieć jednostek ochrony ratownictwa przeciwpożarowego oraz innych służb ratowniczych jak Policja czy Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratownicze współpracują w zakresie ratownictwa i usuwania zagrożeń. W ramach tego systemu współdziałanie deklaruje Centralna Stacja Ratownicza S.A. w Bytomiu, jako instytucja wyspecjalizowana w ratownictwie górniczym. Główny obszar funkcjonowania to Górnośląskie Zagłębie Węglowe, ale obejmuje szeroko pojęte górnictwo. Przedstawione w artykule przykłady z ostatnich blisko dwudziestu lat pokazują, że ratownictwo górnicze z własnymi specjalistycznymi jednostkami ratownictwa oraz wysoko wykwalifikowaną kadrą ratowników górniczych wnoszą istotny wkład w bezpieczeństwo powszechne oraz skuteczność niesienia pomocy poszkodowanym z poza górnictwa. Szczególna wartość Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego w powszechnej świadomości odkrywana jest w akcjach przy eksploracji terenów trudnodostępnych wraz z atmosferą zagrożoną wybuchem gazów.

LITERATURA

AKTY PRAWNE

Konstytucja Rzeczpospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, Dz. U. 1997 r., nr 78, poz. 483.

Rozporządzenie Ministra Energii z dnia 16 marca 2017 roku w sprawie ratownictwa górniczego, Dz. U. 2017 r., poz. 1052.

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 28 grudnia 1994 roku w sprawie szczegółowych zasad organizacji krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego,

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 lutego 2011 roku w sprawie szczegółowych zasad organizacji w ramach Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego, Dz. U. z 2011 r., poz. 239.

Umowa w sprawie współdziałania Centralnej Stacji Ratownictwa Górniczego w ramach Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego z dnia 22 sierpnia 2013 roku.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks Cywilny, Dz. U. 2024 r., poz. 1061.

Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 roku – Prawo geologiczne i górnicze, Dz. U. 2024 r., poz. 1290.

Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o ochronie przeciwpożarowej, Dz. U. z 2016 r., poz. 191 z późn. zm.

Ustawa z dnia 4 września 1997 roku o działach administracji rządowej, Dz. U. 2024 r., poz. 1370.

PUBLIKACJE

Ćwięk B. (red.), *Organizacja działań ratowniczych w kopalniach podziemnych – zakres informacji dla ratowników górniczych*, Centralna Stacja Ratownictwa Górniczego, Bytom 2006.

Gadowska K. (red.), *Ratownictwo górnicze w kopalniach węgla kamiennego. Uwarunkowania techniczne, ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Główny Instytut Górnictwa, Katowice 2011.

Grodzicka A., Szlązak J., *Specjalistyczne pogotowia w ratownictwie górniczym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015.

Grodzicka A., *Ćwiczenia laboratoryjne z przedmiotu ratownictwo górnicze*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.

Kochan B., Kajdasz-Szpotko K., *Powołanie Zarządu CSRG S.A.*, Ratownictwo Górnicze, 3(60), 2010.

Kogut B., *Charakterystyka Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego*, [w:] Kogut B. (red.), *Współczesność oraz perspektywy Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego*, Kraków 2014.

Kubica Z., Krótki J., *Nurkowie w akcji*, Ratownictwo Górnicze, 3(64), 2011.

Kruszewski A., Bagiński M., *Katastrofa budowlana w hali wystawowej MTK – Katowice – Bytków 28.01.2016 r.*, Ratownictwo Górnicze, 1(14), 2006.

ZASOBY INTERNETOWE

Centralna Stacja Ratownictwa Górniczego S.A. w Bytomiu – Okręgowe Stacje Ratownictwa Górniczego; https://www.csrg.bytom.pl/sluzby-csrg/okregowe-stacje-ratownictwa-gorniczego [data dostępu: 2.07.2025].

https://www.gov.pl/web/kppsp-wodzislaw-slaski/wodzislawscy-strazacy-wspierali-dzialania-ratownicze-w-kopalni-wegla-kamiennego-rydultowy [data dostępu: 2.07.2025].

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

JAN LEWANDOWSKI
Student
Studenckie Koło Naukowe Myśli Społecznej i Politycznej SENEKA
Instytut Ekonomiczny
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu

PRZESTĘPCZOŚĆ NIELETNICH W POLSCE W LATACH 2015-2022

Słowa kluczowe: nieletni, przestępczość, problemy społeczne, skutki przestępczości, przyczyny przestępczości

STRESZCZENIE

W pracy przedstawiono zagadnienia związane z przestępczością nieletnich w Polsce. Przeprowadzona została analiza danych pochodzących z danych statystycznych GUS oraz artykułów naukowych. Uzyskane informacje pozwoliły na określenie przyczyn tego zjawiska w Polsce oraz wybranych krajach UE. Ponadto wskazano negatywne skutki niepożądanych zachowań dzieci i młodzieży oraz działania organów państwowych w zakresie ograniczania zjawisk niepożądanych społecznie. Wszelkie dane wskazują na coraz większą skuteczność organów państwowych w walce z przestępczością nieletnich, jednak zauważyć można większą wykrywalność tych zachowań. W świecie zauważalny jest trend spadkowy w negatywnych zachowaniach dzieci i młodzieży, jednak należy podkreślić, iż dotyczy to krajów rozwiniętych. Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że tylko kompleksowe podejście do problemu przestępczych zachowań nieletnich będzie zabezpieczało społeczeństwo przed negatywnymi skutkami. Oznacza to nie tylko tworzenie narzędzi do walki z tymi problemami, ale również współpracę pomiędzy organami państwowymi i samym społeczeństwem.

Keywords: minors, crime, social problems, effects of crime, causes of crime

ABSTRACT

Crime of minors in Poland in the years 2015-2022

The paper presents issues related to juvenile crime in Poland. An analysis of data from the Central Statistical Office and scientific articles was carried out. The information obtained allowed us to determine the causes of this phenomenon in Poland and selected EU countries. In addition, the negative effects of undesirable behavior of children and adolescents were indicated, as well as the activities of state authorities in limiting

socially undesirable phenomena. All data indicate that state authorities are becoming more and more effective in combating juvenile delinquency, but this behavior is more detectable. There is a noticeable downward trend in the negative behavior of children and adolescents around the world, but it should be emphasized that this applies to developed countries. The analysis conducted allows us to conclude that only acomprehensive approach to the problem of criminal behavior of minors will protect society against negative effects. This means not only creating tools to combat these problems, but also cooperation between state authorities and society itself.

WSTĘP

Przestępczość nieletnich od wielu lat jest zjawiskiem znajdującym się w obszarze zainteresowań badaczy, praktyków oraz decydentów politycznych na całym świecie. Stanowi ono zarazem istotne wyzwanie społeczne oraz kryminologiczne. Powiązane jest z szerokim wachlarzem problemów, do których należą: zagrożenie bezpieczeństwa publicznego, wzrastające koszty społeczne oraz indywidualne sankcje dla nieletnich przestępców oraz ich ofiar[1]. Kryminologia, socjologia, psychologia oraz prawo – to tylko niektóre z dyscyplin naukowych, w których centrum zainteresowania znajdują się badania nad owym zjawiskiem. Dane dostępne do 2022 roku informują, że przestępstwa popełniane przez nieletnich stanowią znaczącą część ogółu przestępstw w Polsce. Istnieje wiele motywów kryminogennych, do których możemy zakwalifikować warunki społeczno-ekonomiczne, patologie rodzinne, brak wsparcia edukacyjnego czy nadużywanie substancji psychoaktywnych[2].Złożoność oraz wzajemne przenikanie się przyczyn przestępczości nieletnich, sprawia że kluczowym aspektem w przeciwdziałaniu tego zjawisku jest interdyscyplinarne oraz indywidualne podejście i kompleksowe działania na poziomie jednostkowym oraz społecznym[3].

Władze i instytucje państwowe prowadzą działania zapobiegawcze wobec przestępczości nieletnich. Odbywa się to za pomocą stosowania środków zapobiegawczych, do których należy zaliczyć prewencje, edukacje, programy resocjalizacyjne oraz odpowiednie sankcje karne. Ważne jest również funkcjonowanie instytucji zajmujących się sprawami nieletnich przestępców, do których należy zaliczyć sądy rodzinne, kuratorów sądowych, a także ośrodki resocjalizacyjne[4].

Wdrażanie strategii zapobiegających przestępczości nieletnich wymaga zaangażowania oraz współpracy międzysektorowej różnych podmiotów społecznych, długotrwałej aktywności w procesy poznawcze i edukacyjne, wsparcia społecznego oraz rozwoju lokalnych społeczności. Zapobieganie zjawisku wymaga kompleksowego podejścia, uwzględniającego zarówno aspekty społeczne, psychologiczne, jak i prawne, w celu zapewnieniu

[1] Drzewicki P., *Zjawisko przestępczości nieletnich w Polsce*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, 2016, s. 5-6.
[2] Agnew R., Brezina T., *Juvenile Delinquency: Causes and Control*, Oxford Uniwersity Press, 2012, s. 345-356.
[3] Kozak S., *Patologie wśród dzieci i młodzieży. Leczenie i profilaktyka,* Difin, Warszawa, 2007, s. 149-160.
[4] Kowalska-Ehrlich B., *Przestępczość i postępowanie z nieletnim w Polsce*, [w:] Kobes P. (red.), *Aksjologia postępowania w sprawach nieletnich – obecny stan prawny i perspektywy zmian*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Legnica, 2014, s. 56-60.

młodzieży wsparcia oraz możliwości rozwoju, przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa publicznego[5].

Celem niniejszych badań było przeprowadzenie analizy danych dotyczących przestępczości nieletnich w Polsce oraz skuteczności metod przeciwdziałania przyczynom oraz negatywnym skutkom tego zjawiska.

1. MATERIAŁY I METODY

Artykuł został podzielony na dwie części – część teoretycznąoraz badawczą. W części teoretycznej zostały przedstawione problemy związane z najczęściej popełnianymi przestępstwami przez nieletnich.

Część badawcza oparta została na danych zawartych w istniejących publikacjach naukowych, raportach badawczych, danych GUS oraz innych materiałach dotyczących przestępczości nieletnich. W opracowaniu wykorzystano metodę monograficzną[6], która pozwoliła na szczegółową analizę przestępczości nieletnich oraz umożliwiła identyfikację czynników mających wpływ na opisywane zjawisko. W ostatniej części niniejszego opracowania zostałyzaprezentowane główne problemy i wnioski wynikające z analizy literatury, z uwzględnieniem perspektyw teoretycznych oraz praktycznych działań prewencyjnych i interwencyjnych. W analizie zmiennych wykorzystano współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Wszelkie obliczenia przeprowadzono w programie komputerowym Microsoft Excel.

2. PRZEGLĄD LITERATURY

Przestępczość wśród nieletnich jest zjawiskiem społecznie bardzo niepożądanym, ponieważ przyczynia się do długotrwałej destrukcji relacji społecznych. Przyczyny zjawiska przestępczości są złożone i ściśle powiązane ze sobą. Do bodźców determinujących występowanie tego zjawiska wśród młodzieży należy zaliczyć[7]:

- bezrobocie, brak perspektyw zawodowych, nierówności społeczne to warunki społeczno-ekonomiczne prowadzące niekiedy do frustracji oraz poczucia wykluczenia społecznego, co skłania ludzi młodych do popełniania przestępstw jako sposobu łatwego zdobycia pieniędzy lub wyrazu opozycji wobec systemu;
- patologie rodzinne, wśród których należy wymienić przemoc domową, zaniedbanie, nadużywanie alkoholu oraz substancji psychoaktywnych przez rodziców, rozpad rodzin oraz brak stabilności emocjonalnej i materialnej w domu, prowadzące do problemów z zachowaniem dzieci i młodzieży, które na dalszym etapie rozwoju przyczyniają się do zachowań przestępczych;

[5] Dobijański M., Kamiński A., *Niedostosowanie społeczne nieletnich. Profilaktyka i resocjalizacja.*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce, 2020, s. 78-89.
[6] Krajewski M., *Metodologia badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2016, s. 69-72.
[7] Pawełczyk M., *Etiologia kryminalna przestępczości nieletnich. Przegląd teorii kryminologicznych,* [w:] Pilarz Ł.B. (red.), *Prawo publiczne i prawo karne w XXI wieku. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Tygiel, Lublin 2019, s. 50-60.

- trudności w nauce, brak zainteresowania szkołą, niskie osiągnięcia edukacyjne będące przyczyną utarty nadziei na przyszłość oraz wyboru niewłaściwej alternatywy, jaką stanowi droga przestępcza;
- korzystanie z używek, takich jak narkotyki, alkohol w młodym wieku, co przyczynia się do wzrostu agresji, zachowań ryzykownych oraz niezgodnych z obowiązującym prawem;
- brak umiejętności rozwiązywania konfliktów oraz problemów, brak umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz negatywnymi emocjami, które niekiedy prowadzą do sięgania przez nieletnich m.in. po środki psychoaktywne lub alkohol jako sposób na chwilową ucieczkę od doczesnych problemów;
- wpływ środowiska rówieśniczego – presja grupy, znajomość z grupami rówieśniczym zaangażowanymi w działalność przestępczą, chęć uzyskania akceptacji mogą być źródłem konfliktu jednostki z obowiązującym prawem.

Proces klasyfikacji przestępstw nieletnich uwzględnia następujące czynniki: wiek, motywacja, środowisko rodzinne i społeczne. Wiek nieletniego odgrywa kluczową rolę w klasyfikacji przestępstwa. Młodsze osoby są traktowane łagodniej, ponieważ uznaje się je za osoby niedojrzałe emocjonalnie, intelektualnie oraz o ograniczonej zdolności do przewidywania skutków swoich działań. Motywacja popełnienia przestępstwa jest bardzo ważna. Jeżeli sprawca popełnił przestępstwo spontanicznie, na skutek impulsu, a nie w sposób zaplanowany, świadczyć to może o konieczności podjęcia działań psychologicznych lub terapeutycznych zapobiegających zaistnieniu podobnych incydentów w przyszłości. Środowisko rodzinne oraz społeczne, w którym dorasta nieletni, stanowi ważnąpodstawę do kształtowania przyszłych zachowań nieletniego oraz może mieć wpływ na klasyfikację czynu zabronionego.

Przestępczość nieletnich obejmuje różnorodne czyny zabronione, które klasyfikuje się według rodzaju naruszonego dobra prawnego. Istotną kategorią są również przestępstwa przeciwko życiu i zdrowiu, w tym bójki i pobicia. Główny problem stanowią przestępstwa narkotykowe – zarówno ich posiadanie, jak i handel. Wzrasta także liczba przypadków cyberprzestępczości, w tym cyberprzemocy i oszustw internetowych. Nieletni dopuszczają się także przestępstw seksualnych oraz naruszających porządek publiczny, takich jak wandalizm czy zakłócanie spokoju. Zdarzają się również przestępstwa drogowe, szczególnie prowadzenie pojazdów bez uprawnień[8].

Według badań przeprowadzonych przez Klausa[9], najczęstszym rodzajem popełnianym przez nieletnich przestępstw są czyny przeciwko mieniu (kradzieże oraz zniszczenie mienia). Stanowią one ok. 53,5% wszystkich przestępstw popełnianych przez nieletnich. 21,5% zaś to przestępstwa związane z bójkami i pobiciami wraz z naruszeniem nietykalności cielesnej (art. 157, 158 i 217 k.k.). Na dalszych pozycjach rankingu znajdują się: rozbój oraz wymuszenia rozbójnicze opisane w art. 208 i 282 k.k. (5,9%), wtargnięcie na jezdnię i spowodowanie niebezpieczeństwa (5,5%), przestępstwa związane z narkotykami (2,9%), zmuszanie i groźba karalna na podstawie art. 190 § 1 i 191 § 1 k.k. (2,6%)

[8] Olszewska B., *Przestępczość nieletnich. Uwarunkowania, przejawy i przeciwdziałanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2019, s. 83-112.
[9] Klaus W., *Wczesna przestępczość nieletnich i jej skutki*, Archiwum Kryminologii, 28, 2005-2006, s.207-212.

oraz obcowanie płciowe – art. 198 i 200 § 1 k.k. (1,4%). Z kolei do najczęstszych przestępstw popełnianych w okresie katamnezy przez nieletnich należą: przestępstwa przeciwko mieniu (40%), demoralizacja (19,3%) oraz przestępstwa przeciwko życiu i zdrowiu (10,6%).

Przestępstwa są popełniane zarówno przez nieletnie kobiety, jak i nieletnich mężczyzn. Stępień przeprowadziła badania nad przestępczością nieletnich ze względu na płeć. Wyniki tych badań pokazują, że nieletni mężczyźni popełniają przestępstwa częściej niż nieletnie kobiety w następujących kwalifikacjach prawnych: spowodowanie uszczerbku na zdrowiu, udział w bójce lub pobiciu, przestępstwa rozbójnicze oraz niszczenie, uszkodzenie mienia. Jednak cały czas widoczny jest znaczny wzrost liczby ww. czynów popełnianych przez obie płcie[10].

Niezależnie od przyczyn największą rolę odgrywać będą działania zapobiegające agresji. Jak wskazuje Pengfei, dzieci i młodzież muszą być wspierane specjalnymi programami rządowymi, które będą wskazywały na perspektywy rozwoju dzieci i młodzieży, jak również będą stymulowały młode osoby pod względem psychicznym[11]. Programy takie powinny być realizowane szczególnie w dzielnicach a nawet całych miejscowościach, gdzie istnieje negatywny wpływ sąsiedztwa oraz brak ograniczeń społecznych czy też instytucjonalnych[12]. W owych programach należy uwzględnić odpowiedni poziom edukacji, który skutecznie ogranicza negatywne zachowania nieletnich[13]. Ponadto uwzględnienie w działaniach wsparcia rodzin i budowanie więzi dziecko – rodzic skutecznie ogranicza wejście małoletnich na drogę przestępczą[14].

3. WYNIKI BADAŃ

Badania związane z przestępczością wśród nieletnich, szczególnie o charakterze jakościowym, są niezmiernie trudne. Istniejące dane statystyczne nie uwzględniają wszystkich zdarzeń z udziałem nieletnich[15] ze względu na problemy z wykrywalnością przestępstw nieletnich. W tym miejscu należy dodać, iż wraz z rozwojem technologii, rozpowszechnieniem dostępu do Internetu, pojawił się nowy rodzaj przestępczości – cyberprzestępczość.

Mapa przestępczości nieletnich z podziałem na województwa ukazuje znaczne różnice regionalne w skali występowania tego zjawiska. Największy udział przestępczości wśród

[10] Stępień K., *Przestępczość nieletnich dziewcząt objętych procesem resocjalizacji w zakładach poprawczych. Studium kryminologiczne, część 2*, Dział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, 2021, s. 111-116.

[11] Pengfei L., *Research on Crime Prevention and Policy Support for Youth at Risk*, SHS Web of Conferences, 158, 2023, 02011.

[12] Tamaraubibibogha M.G., *Parental Poverty and Neighborhood Conditions as Predictors of Juvenile Crime Rates*, Open Journal of Social Sciences, 11,2023, s. 287-318.

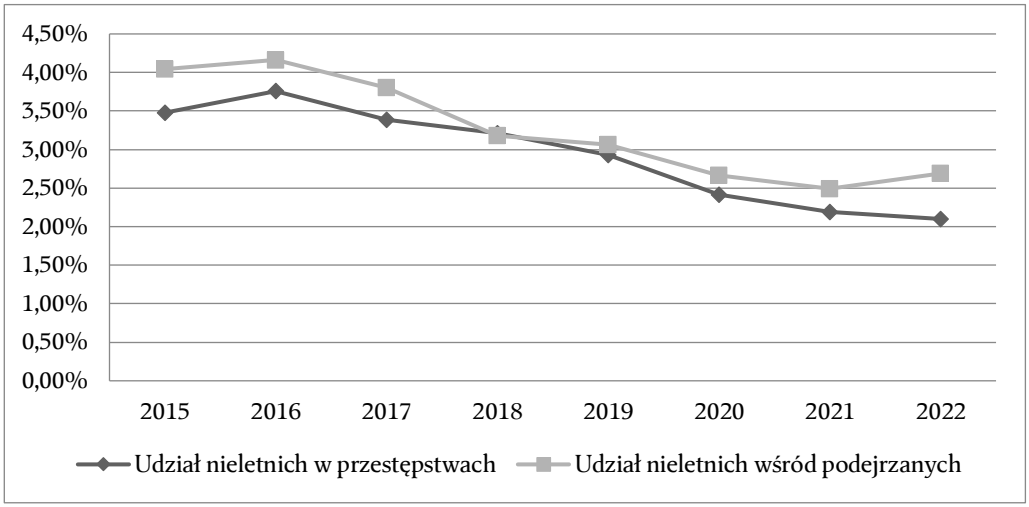
[13] Ou S.R., Mersky J.P., Reynolds A.J., Kohler K.M., *Alterable Predictors of Educational Attainment, Income, and Crime: Findings from an Inner-City Cohort*, Social Service Review, 81, 2007, s. 85-128.

[14] Rekker R., Pardini D., Keijsers L., Branje S., Loeber R., Meeus W., *Moving in and out of Poverty: The Within-Individual Association between Socioeconomic Status and Juvenile Delinquency*,PLOS ONE, 10, 2015, e0136461.

[15] Bayerisches Staatsministeriumder Justiz, *Jugendkriminalität und Jugendstrafrecht. Informationen zur Jugendkriminalität und zur Jugendstrafrechtspflege in Bayern,* 2022, s. 10.

nieletnich odnotowuje się w województwach o dużych aglomeracjach miejskich, takich jak mazowieckie, śląskie i dolnośląskie. Wynika to z większej anonimowości w miastach, jak również z większej liczby okazji do popełniania przestępstw. Województwa podkarpackie i świętokrzyskie, cechują się stosunkowo niskim wskaźnikiem przestępczości nieletnich. Różnice te są efektem zróżnicowanego dostępu do edukacji, wsparcia psychologicznego oraz programów profilaktycznych. W niektórych regionach wysoki poziom przestępczości może być powiązany z większym ubóstwem i brakiem perspektyw życiowych. Warto również zwrócić uwagę na działania samorządów – im silniejsze lokalne inicjatywy młodzieżowe, tym skala przestępczości bywa mniejsza. Kluczowe znaczenie ma również dostępność instytucji wsparcia, takich jak świetlice środowiskowe czy poradnie psychologiczno-pedagogiczne. Analiza regionalna pozwala lepiej dostosować politykę zapobiegania przestępczości do lokalnych potrzeb. Dzięki niej możliwe jest skuteczniejsze zdywersyfikowanie środków i działań tam, gdzie są one najbardziej potrzebne[16].

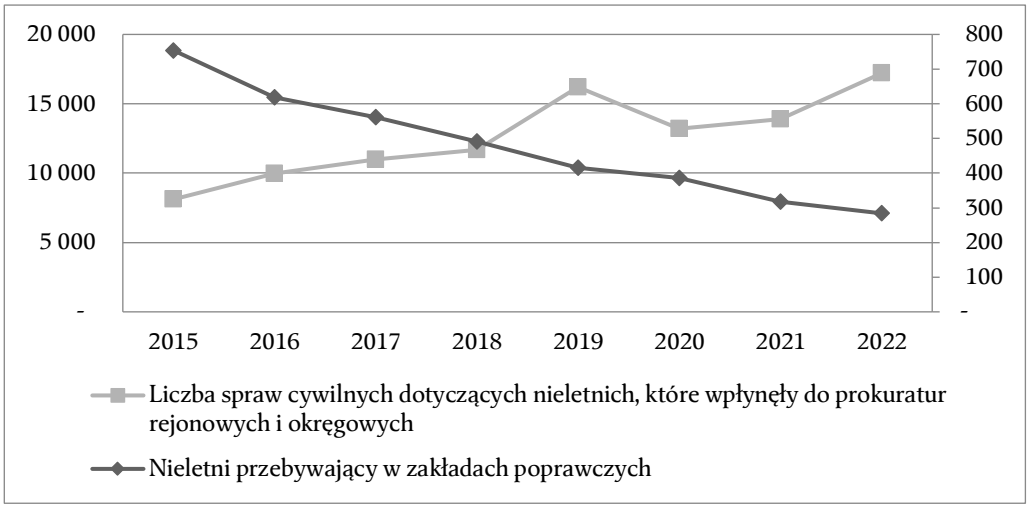
Na podstawie danych (wykres 1) można stwierdzić, iż najwięcej przestępstw ogółem zostało popełnionych w Polsce w2022, zaś liczba przestępstw popełnionych przez nieletnich jest jedną z mniejszych wartości w badanym okresie, co przełożyło się na niższą wartość wskaźnika czynów karalnych popełnianych przez nieletnich. Widoczny jest również spadek odsetek liczby podejrzanych nieletnich, lecz z możliwą początkową tendencją wzrostową. Dokładne wartości liczbowe dały możliwość wyliczenia udziału nieletnich w przestępstwach dla każdego roku w latach 2015-2022 oraz zestawienie tych danych na wykresie 1.



Wykres 1. Udział nieletnich w przestępstwach oraz wśród podejrzanych w Polsce w latach 2015-2022
Źródło: opracowanie własne na podstawie Małych Roczników Statystycznych GUS.

[16] Pawłowska B., *Przestępczość nieletnich w Polsce – uwarunkowania i profilaktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2018, s. 45-67.

Największą wartość oba wskaźniki przyjmują w roku 2016. Udział nieletnich w przestępstwach szacowany był na 3,76%, zaś udział nieletnich wśród podejrzanych na poziomie 4,16%. W kolejnych latach widoczna jest tendencja spadkowa obu wskaźników, jednak na przełomie 2021 i 2022 r. nastąpił delikatny wzrost wskaźnika dotyczącego udziału nieletnich wśród podejrzanych, lecz nie miało to przełożenia na wzrost wartości drugiej zmiennej[17].



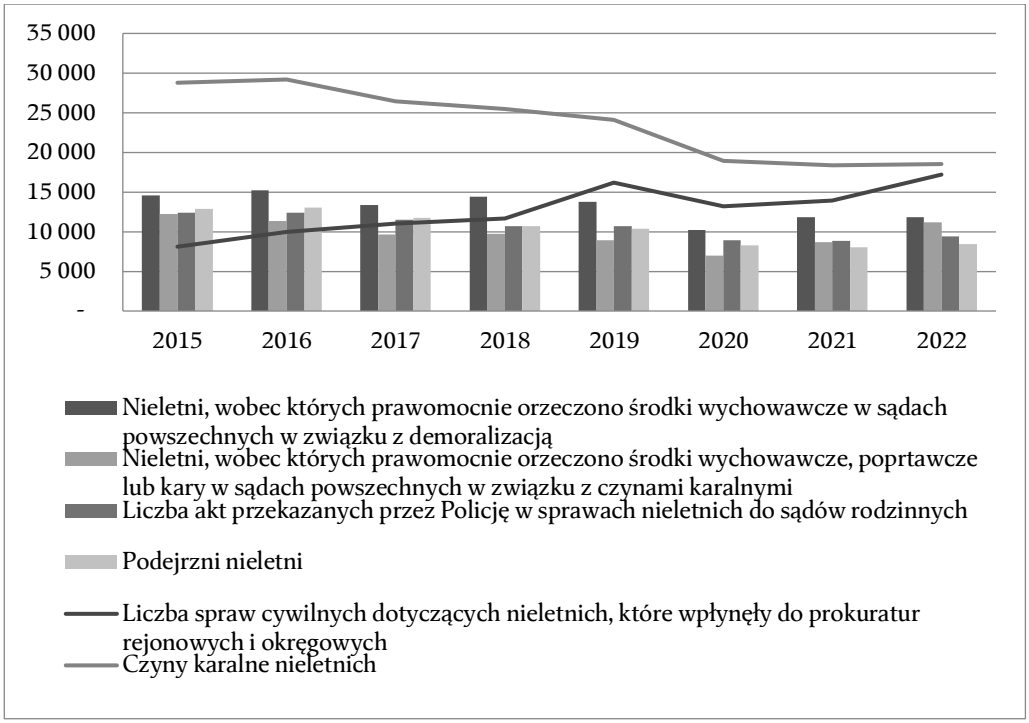
Wykres 2. Liczba spraw cywilnych dotyczących nieletnich, które wpłynęły do prokuratur rejonowych i okręgowych oraz liczba nieletnich przebywających w zakładach poprawczych w Polsce w latach 2015-2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie Małych Roczników Statystycznych GUS.

W latach 2015-2022 mamy do czynienia z trendem wzrostowym pod względem liczby spraw cywilnych, które wpłynęły do prokurator rejonowych i okręgowych. W latach 2018-2019 nastąpił największy wzrost tego wskaźnika (o ponad 4,5 tys. spraw). Kolejnym gwałtowny wzrost widoczny jest w latach 2021-2022, jest to wzrost o ok. 3,3 tys. spraw. Od 2015 do 2022 roku liczba spraw cywilnych dotyczących nieletnich wzrosła prawie o 9,1 tys.[18].

Rok 2022 to rok z największą liczbą osób przebywających w zakładach poprawczych. Widoczny jest trend spadkowy w liczbie tych osób. W badanym okresie liczba osadzonych w zakładach poprawczych zmalała ponad 2,5-krotnie: z 754 (w 2015 r.) do 284 (w 2022 r.).

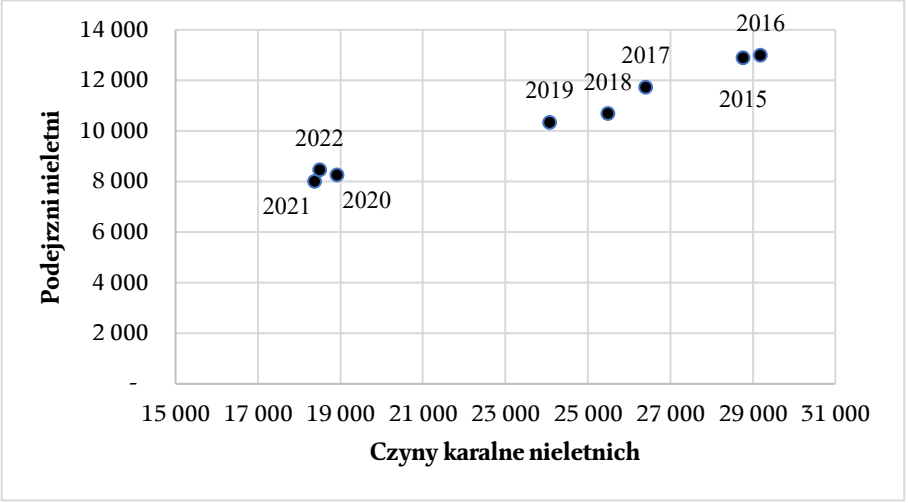
[17] Małe Roczniki Statystyczne GUS 2015-2022.
[18] Tamże.



Wykres 3. Zestawienie wybranych danych dotyczących przestępczości nieletnich w Polsce w latach 2015-2022
Źródło: opracowanie własne na podstawie Małych Roczników Statystycznych GUS.

Na wykresie 3 zostały zaprezentowane kluczowe dane dotyczące zjawiska przestępczości nieletnich. Na przestrzeni lat 2015-2022 można zaobserwować stopniowy spadek liczby nieletnich, wobec których prawomocnie orzeczono środki wychowawcze, poprawcze w związku z demoralizacją. Spadek ten świadczy o mniejszym znaczeniu tego narzędzia w przypadku postępowania o czyn karalny niż w przypadku spraw dotyczących demoralizacji[19]. Ponadto liczba akt przekazanych przez Policję w sprawach nieletnich do sądów rodzinnych również zmalała. Ogólny spadek nastąpił o ok. 2,9 tys. spraw względem roku 2015, jednak w latach 2020-2022 można znów zaobserwować tendencję wzrostową. Wzrost nastąpił o ok. 500 spraw względem roku 2020[20]. Generalnie na świecie odnotowuje się spadek przestępczości nieletnich[21]. Kerezsi stwierdza, że dotyczy to głównie krajów rozwiniętych, ale nie ma to akceptowalnego wyjaśnienia. Podkreśla, iż trzeba brać pod uwagę również zmiany społeczno-ekonomiczne ale również stosowanie neutralizacji zjawisk przestępczości[22].

[19] Tamże.
[20] Tamże.
[21] Baráth N.E., *Trends in Juvenile Delinquency From a Criminal Psychology*, Hungarian Law Enforcement, 1, 2023, s. 123-139.
[22] Karezsi K.,*Trend lesz-e a (jövőben is) a bűnözéscsökkenése*, Magjar Tudomany, 181(5), 2020, s. 577-590.



Wykres 4. Zestawienie liczby podejrzanych nieletnich oraz liczby czynów karalnych popełnionych przez nieletnich w Polsce w latach 2015-2022
Źródło: opracowanie własne na podstawie Małych Roczników Statystycznych GUS.

W zakresie liczby czynów karalnych popełnionych przez nieletnich oraz liczby podejrzanych wśród nieletnich można zaobserwować spadek. Rok z największymi wartościami tych dwóch wskaźników to rok 2016 – 29192 popełnionych czynów karalnych oraz 13006 podejrzanych nieletnich. W latach 2016-2021 nastąpił spadek w obu tych wskaźnikach – o ok. 11 tys. zmalała liczba czynów karalnych oraz o ok. 5 tys. liczba podejrzanych. Jednak od 2021 roku zaobserwować można delikatny wzrost[23]. Sytuacja dotycząca skali i rozwoju zjawiska przestępczości wśród nieletnich w Polsce jest bardzo podobna do poziomu przestępczości w Niemczech[24]. Wzrost liczby zdarzeń z udziałem nieletnich związany jest z bardzo dużą liczbą uchodźców przybywających z innych krajów[25]. Procesy imigracyjne w Polsce postępują bardzo dynamicznie, co może przekładać się na zjawiska, które miały miejsce w innych krajach w Europie i na świecie. Problem asymilacji obcokrajowców połączony z akceptacją społeczną innych kultur, co rodzi wiele napięć skutkujących przestępczością[26]. W Chicago Scholl już w latach 20. minionego wieku prowadzono badania nad związkiem migracji i przestępczości w wyniku różnic kulturowych[27].

Tabela 2 przedstawia zestawienie wartości współczynników korelacji liniowej Pearsona pomiędzy różnymi zmiennymi wykorzystanymi w analizie przestępczości nieletnich.

[23] Małe Roczniki Statystyczne GUS 2015-2022.
[24] Deutsches Jugendinstitut, Arbeitsstelle Kinder- und Jugendkriminalitätsprävention, *Zahlen – Daten – Fakten Jugendgewalt*, 2023, s. 10.
[25] Walburg Ch., *Migration und Kriminalität*, [w:] Dessecker A., Rettenberger M. (red.), *Migration und Kriminalität*, Elektronische Schriftenreihe der Kriminologischen Zentralstelle (KrimZ) Band, 25, 2021, s. 53-71.
[26] Morenoff J.D., Astor A., I*mmigrant assimilation and crime: generational differences in youth violence in Chicago*, [w:] Martinez R.Jr., Valenzuela A. Jr. (red.), *Immigration and crime. race, ethnicity, and violence*, New York: New York University Press, 2006, s. 36-63.
[27] Eifler S., *Kriminalsoziologie,* transcript Verlag, Bielefeld 2002, s. 15-26.

Tabela 1. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona między zmiennymi

	Nieletni, wobec których prawomocnie orzeczono środki wychowawcze w sądach powszechnych w związku z demoralizacją	Nieletni, wobec których prawomocnie orzeczono środki wychowawcze, poprtawcze lub kary w sądach powszechnych w związku z czynami karalnymi	Liczba akt przekazanych przez Policję w sprawach nieletnich do sądów rodzinnych	Sprawy nielenich, jakie wpłynęły do sądów rejonowych w sprawie podejrzenia o demoralizację lub popełnienie czynu karalnego	Liczba spraw cywilnych dotyczących nieletnich, które wpłynęły do prokuratur rejonowych i okręgowych	Nieletni przebywający w zakładach poprawczych	Czyny karalne nieletnich
Nieletni, wobec których prawomocnie orzeczono środki wychowawcze, poprtawcze lub kary w sądach powszechnych w związku z czynami karalnymi	0,685						
Liczba akt przekazanych przez Policję w sprawach nieletnich do sądów rodzinnych	0,897	0,695					
Sprawy nielenich, jakie wpłynęły do sądów rejonowych w sprawie podejrzenia o demoralizację lub popełnienie czynu karalnego	0,811	0,866	0,813				
Liczba spraw cywilnych dotyczących nieletnich, które wpłynęły do prokuratur rejonowych i okręgowych	-0,555	-0,402	-0,725	-0,378			
Nieletni przebywający w zakładach poprawczych	0,739	0,579	0,917	0,661	-0,909		
Czyny karalne nieletnich	0,910	0,594	0,983	0,742	-0,769	0,923	
Podejrzni nieletni	0,884	0,657	0,996	0,768	-0,775	0,936	0,991

Źródło: opracowane własne na podstawie danych z Małych Roczników Statystycznych GUS.

Najsilniejsza korelacja pomiędzy danymi występuję pomiędzy liczbą akt przekazanych przez policję w sprawach nieletnich do sądów rodzinnych oraz liczbą podejrzanych nieletnich (0,996). Jest to zależność bardzo silna, w której obie zmienne posiadają jednakowy kierunek zmian. Dla tych zmiennych współczynnik determinacji jest równy w przybliżeniu 99,22%, współczynnik zbieżności zaś wynosi 0,78%, co oznacza, że tylko 0,78% danych nie została wyjaśniona. Kolejne dane o bardzo silnej korelacji dodatniej to liczba czynów karalnych a liczbą podejrzanych nieletnich (0,991). Z powyższej treści wynika, że bardzo silną korelacją dodatnią cechują się dane dotyczące liczby akt przekazanych przez policję w sprawach nieletnich do sądów rodzinnych oraz liczby czynów karalnych popełnionych przez nieletnich (0,983).

Silna korelacja dodatnia występuję pomiędzy liczbą spraw nieletnich, jakie wpłynęły do sądów rejonowych w sprawie podejrzenia o demoralizację lub popełnienie czynu karalnego a następującymi zmiennymi: liczba nieletnich, wobec których orzeczono środki wychowawcze w sądach powszechnych w związku z demoralizacja (0,811), liczby nie-

letnich, wobec których orzeczono środki wychowawcze, poprawcze lub kary w sądach powszechnych w związku z czynami karalnymi (0,866) oraz liczby akt przekazanych przez policję w sprawach nieletnich do sądów rodzinnych (0,813).

Bardzo silna korelacja ujemna występuje między liczbą spraw cywilnych dotyczących nieletnich, które wpłynęły do prokuratur rejonowych i okręgowych a liczbą nieletnich przebywających w zakładach poprawczych (−0,909). Współczynnik determinacji dla tych zmiennych wynosi w przybliżeniu 82,63%, co oznacza że taki procent danych jest wyjaśniony. Silna korelacja ujemna występuję pomiędzy liczbą spraw cywilnych dotyczących nieletnich, które wpłynęły do prokuratur rejonowych i okręgowych a liczbą czynów karalnych nieletnich (−0,769) oraz liczbą podejrzanych nieletnich (−0,775).Najmniejszą wartość współczynnika korelacji w powyższym zbiorze danych przyjmuje zależności zachodzącej pomiędzy liczbą spraw nieletnich, jakie wpłynęły do sądów rejonowych w sprawie podejrzenia o demoralizację lub popełnienie czynu karalnego, a liczbą spraw cywilnych dotyczących nieletnich, które wpłynęły do prokuratur rejonowych i okręgowych (−0,378). Jest to korelacja umiarkowana ujemna. Wartość współczynnika determinacji dla tych zmiennych wynosi w przybliżeniu 14,29%, co oznacza że w takim stopniu zostały wyjaśnione zmienne.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Problematyka przestępczości nieletnich jest zjawiskiem bardzo złożonym i trudnym do zbadania. Dlatego przeciwdziałanie przestępczości i jej skutkom jest niezwykle skomplikowane, co utrudnione jest również przez rozwój nowoczesnych technologii. Ponadto intensyfikacja imigracji do Polski generuje szereg napięć wyznaniowych, kulturowych czy ekonomicznych, co wpływa negatywne na emocje wśród młodzieży. Uwzględniając powyższe, istnieje konieczność prowadzenia badań i monitorowania przypadków agresji wśród młodzieży. Wszelkie informacje i dane uwzględniające zjawiska agresji i przestępczości są i będą pomocne w działaniach zapobiegającym skutkom tych zjawisk.

Przeprowadzona analiza dostępnej literatury z zakresu przestępczości nieletnich pozwoliła na wyciągnięcie wniosków końcowych dotyczących wagi problemu dla społeczeństwa oraz wydolności systemu sprawiedliwości w Polsce. Należą do nich:

1. Najczęstszymi rodzajami przestępstw popełnianych przez nieletnich są kradzieże, pobicia, wandalizm oraz związane z narkotykami. Wynika to głównie z czynników psychologicznych oraz społecznych, np. pochodzenie nieletnich z rodzin patologicznych, w których brakuje wzorca moralnego, wsparcia zarówno emocjonalnego, jak i psychologicznego. Środkiem zapobiegawczym może okazać się łatwiejszy dostęp do poradnictwa psychologicznego z naciskiem na rodziny zdysfunkcjami i zagrożonymi problemami społecznymi i prawnymi.
2. Badania nad cyberprzestępczością wskazują na rosnące znaczenie tego rodzaju przestępczości wśród młodzieży. Wynika to z kumulacji trzech kluczowych czynników: łatwy dostęp do technologii, brak świadomości i odpowiedniej edukacji oraz presja społeczna i grupy rówieśniczej. W przeciwdziałaniu temu zjawisku

fundamentalne jest zwiększenie nacisku na edukację cyfrową poprzez promowanie odpowiednich i etycznych zachowań w sieci.

3. W latach 2015-2022 nastąpił spadek liczby nieletnich przebywających w zakładach poprawczych. Spadek ten spowodowany jest zmianą podejścia do resocjalizacji. Mniejszy nacisk kładzie się na karanie nieletniego, poprzez izolację w ośrodku poprawczym. Obecnie dominują alternatywne formy resocjalizacji, do których należy zaliczyć nadzór kuratorski, mediacje, prace społeczne, pomoc psychologiczną lub programy naprawcze.
4. W badanych latach wzrosła liczba spraw przekazanych do sądów lub prokuratur dotycząca nieletnich, co przekłada się na duże obciążenie systemu sprawiedliwości. Za przyczyny wzrostu należy uznać: postęp technologiczny, który przyczynił się do lepszego monitorowania różnych zachowań nieletnich, zarówno w realnym świecie, jak i w świecie wirtualnym, większe zaangażowanie szkół, placówek opiekuńczych w zgłaszaniu przypadków przestępstw popełnianych przez nieletnich oraz wzrost świadomości na temat zjawiska przestępczości nieletnich.
5. Spadki wartości poszczególnych parametrów w badanym okresie nie są powodem do zadowolenia, ponieważ zjawisko przestępczości nieletnich stanowi w dalszym ciągu poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa publicznego.Drobne wykroczenia, które popełniane są przez nieletnich na początku ich problemów z prawem, mogą eskalować w poważne formy przestępczości, takie jak napady czy pobicia, które stanowią bezpośrednie zagrożenie dla życia i zdrowia innych osób. Przestępczość wśród młodzieży prowadzić może do kształtowania nawyków przestępczych, które mogą być stosowane w dorosłym życiu. Jeśli nie zostaną podjęte działania resocjalizacyjne, nieletni przestępcy mogą stać się dorosłymi recydywistami, co w efekcie długofalowym prowadzi do zwiększenia przestępczości oraz wzrostu zagrożenia w społeczeństwie.
6. Najsilniejsza korelacja występuję między liczbą akt przekazanych przez policję w sprawach nieletnich do sądów rodzinnych a liczbą podejrzanych nieletnich. Zależność ta wynika z procedury dotyczącej postępowania z podejrzanym o popełnienie przestępstwa nieletnim – każda sprawa nieletniego, który jest podejrzany o popełnienie przestępstwa musi być odpowiednio udokumentowana oraz przekazana do sądu rodzinnego przez policję.

LITERATURA

Agnew R., Brezina T., *Juvenile Delinquency: Causes and Control*, Oxford Uniwersity Press, 2012.

Baráth N.E., *Trends in Juvenile Delinquency From a Criminal Psychology*, Hungarian Law Enforcement, 1, 2023.

Bayerisches Staatsministerium der Justiz, *Jugendkriminalität und Jugendstrafrecht. Informationen zur Jugendkriminalität und zur Jugendstrafrechtspflege in Bayern*, 2022.

Dobijański M., Kamiński A., *Niedostosowanie społeczne nieletnich. Profilaktyka i resocjalizacja*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2020.

Drzewicki P., *Zjawisko przestępczości nieletnich w Polsce*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2016.

Eifler S., *Kriminalsoziologie,* transcript Verlag, Bielefeld 2002.

Główny Urząd Statystyczny, *Mały Rocznik Statystyczny Polski*, Warszawa 2015-2022.

Karezsi K., *Trend lesz-e a (jövőbenis) a bűnözéscsökkenése*, MagjarTudomany, 181(5), 2020.

Klaus W., *Wczesna przestępczość nieletnich i jej skutki*, Archiwum kryminologii, 27, 2005-2006 .

Kowalska-Ehrlich B., *Przestępczość i postępowanie z nieletnim w Polsce*, [w:] Kobes P. (red.), *Aksjologia postępowania w sprawach nieletnich – obecny stan prawny i perspektywy zmian*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Legnica,2014.

Kozak S., *Patologie wśród dzieci i młodzieży. Leczenie i profilaktyka,* Difin, Warszawa 2007.

Krajewski M., *Metodologia badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.

Morenoff J.D., Astor A., I*mmigrant assimilation and crime: generational differences in youth violence in Chicago*, [w:] Martinez R.Jr., Valenzuela A. Jr. (red.), *Immigration and crime. race, ethnicity, and violence*, New York: New York University Press, 2006.

Olszewska B., *Przestępczość nieletnich. Uwarunkowania, przejawy i przeciwdziałanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.

Ou S.R., Mersky J.P., Reynolds A.J., Kohler K.M., *Alterable Predictors of Educational Attainment, Income, and Crime: Findings from an Inner-City Cohort*, Social Service Review, 81, 2007.

Pawełczyk M., *Etiologia kryminalna przestępczości nieletnich. Przegląd teorii kryminologicznych,* [w:] Pilarz Ł.B. (red.), *Prawo publiczne i prawo karne w XXI wieku. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Tygiel, Lublin 2019.

Pawłowska B., *Przestępczość nieletnich w Polsce – uwarunkowania i profilaktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018.

Rekker R., Pardini D., Keijsers L., Branje S., Loeber R.,Meeus W., *Moving in and out of Poverty: The Within-Individual Association between Socioeconomic Status and Juvenile Delinquency*, PLOS ONE, 10, 2015.

Stępień K., *Przestępczość nieletnich dziewcząt objętych procesem resocjalizacji w zakładach poprawczych. Studium kryminologiczne, część 2*, Dział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2021.

Tamaraubibibogha M.G., *Parental Poverty and Neighborhood Conditions as Predictors of Juvenile Crime Rates*, Open Journal of Social Sciences, 2023.

Walburg Ch., *Migration und Kriminalität*,[w:] DesseckerA., RettenbergerM. (red.), *Migration und Kriminalität*, Elektronische Schriftenreihe der Kriminologischen Zentralstelle (KrimZ) Band, 25, 2021.

Deutsches Jugendinstitut,Arbeitsstelle Kinder- und Jugendkriminalitätsprävention, *Zahlen – Daten – Fakten Jugendgewalt*, 2023, s. 10.

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

ALEKSANDRA SZAŁAJ
Licencjat
Instytut Ekonomiczny
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu

ŻYCIE I TWÓRCZOŚĆ SOFONISBY ANGUISSOLI JAKO PRZYKŁAD MANIFESTU WOBEC RENESANSOWEJ POLITYKI WYKLUCZENIA KOBIET ZE SFERY PUBLICZNEJ I EDUKACJI

Słowa kluczowe:
renesans, Sofonisba Anguissola, malarstwo, wykluczenie kobiet

STRESZCZENIE

Renesans był okresem intensywnych przemian społecznych, artystycznych i intelektualnych, w którym kształtowała się nowa wizja człowieka i świata. Jednak pomimo rozwoju sztuki i nauki, kobiety były nadal systematycznie wykluczane z wielu dziedzin życia publicznego, w tym z edukacji i kariery artystycznej. W tym kontekście warto przyjrzeć się życiu i twórczości Sofonisby Anguissoli, jednej z pierwszych artystek, które zdobyły uznanie w epoce renesansu. Jej dzieła mogą być traktowane jako manifest sprzeciwu wobec renesansowej polityki wykluczenia kobiet z przestrzeni publicznej oraz artystycznej edukacji.

Keywords:
renaissance, Sofonisba Anguissola, painting, exclusion of women

ABSTRACT

The life and work of Sofonisba Anguissola as an example of a manifesto against the Renaissance policy of excluding women from the public sphere and education

The Renaissance was a period of intense social, artistic, and intellectual change, in which a new vision of man and the world took shape. However, despite the development of art and science, women were still systematically excluded from many areas of public life, including education and artistic careers. In this context, it is worth looking at the life and work of Sofonisba Anguissola, one of the first female artists to gain recognition during the Renaissance. Her works can be seen as a manifesto of opposition to the Renaissance policy of excluding women from public space and artistic education.

WSTĘP

Sofonisba Anguissola była jedną z pierwszych kobiet, które zyskały uznanie w świecie sztuki w okresie renesansu, czyli czasie silnej dominacji męskich artystów. Jej życie i twórczość stanowią ważny punkt odniesienia w kontekście ówczesnej polityki wykluczenia kobiet z życia publicznego i edukacji artystycznej. Renesansowa kultura, choć otwarta na innowacje, nadal utrzymywała silne bariery społeczne i edukacyjne, które ograniczały dostęp kobiet do wykształcenia oraz udziału w publicznych sferach działalności.

W artykule przeanalizowano uwarunkowania kulturowe i społeczne, które wpływały na życie i karierę Sofonisby, a także jej twórczość, która stanowiła manifest wobec tych ograniczeń. W pracy uwzględniono biografię artystki, jej osiągnięcia, analizę wybranych dzieł oraz znaczenie w kontekście ówczesnych norm społecznych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie życia i twórczości Sofonisby jako przykładu manifestu wobec renesansowej polityki wykluczenia kobiet ze sfery publicznej i edukacji.

Metodologia pracy opiera się na szczegółowej analizie literatury przedmiotu, obejmującej badania dotyczące Sofonisby Anguissoli i jej twórczości. W kontekście obrazów, zastosowana została analiza ikonograficzna i formalna, która umożliwiła interpretację dzieł artystki w aspekcie jej roli w sztuce renesansu.

Z uwagi na złożoność zagadnień związanych z prawami autorskimi, zdecydowano się na rozwiązanie polegające na wskazaniu źródeł, dzięki którym można zapoznać się z grafikami przedstawiającymi opisane w niniejszym artykule dzieła. Zainteresowanym poleca się odwiedzenie podanych linków w celu obejrzenia obrazów artystki w pełnej wersji.

1. RENESANS A POLITYKA WYKLUCZENIA KOBIET ZE SFERY PUBLICZNEJ I EDUKACJI

Pierwotnie renesansem nazywano okres w dziejach kultury europejskiej, który narodził się u schyłku średniowiecza, i trwał aż do XIX wieku. Z czasem termin ten uległ uściśleniu i zaczęto utożsamiać go wyłącznie ze sztuką włoską XV i pierwszej połowy XVI wieku. Samo słowo *renaissance* wywodzi się z języka francuskiego i oznacza odrodzenie. Należy natomiast podkreślić, że etymologia sięga włoskiego wyrażenia *rinascita*. Odrodzenie u swych podstaw jest zjawiskiem włoskim, zapoczątkowanym we Florencji[1].

Warto zaznaczyć, że renesans to epoka, która nastąpiła po długotrwającym średniowieczu. Dominującą koncepcją była wówczas teocentryczność, co oznaczało, że Bóg był w centrum wszystkich spraw ludzkich, a w sztuce nastąpiło skupienie na tematyce religijnej i boskim porządku świata. Pogląd głoszący prymat Boga kształtował mentalność i styl życia[2]. Motywy religijne były najważniejszymi inspiracjami twórczości artystycznej, co wynikało z silnego wpływu kościoła katolickiego na kulturę i życie społeczne.

[1] Arenas J.F., *Klucze do sztuki renesansu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1993, s. 3-9.
[2] Polańczyk D., *Liryka średniowiecza*, Wydawnictwo Biblios, Lublin 2006, s. 5.

W tym kontekście twórczość artystyczna była postrzegana jako narzędzie do wychwalania Boga, edukowania wiernych i wzmacniania zasad wiary. W renesansie natomiast można dostrzec wyraźne przesunięcie z teocentryzmu na antropocentryzm. Wiązał się on z większym zainteresowaniem człowiekiem, jego ciałem, emocjami czy egzystencją. Motywy religijne były nadal obecne, ale przedstawiano je w nowy sposób, ukazując ludzki aspekt postaci. Kościół i religia pozostawały bardzo ważne, a malarze chętnie tworzyli dzieła przedstawiające np. sceny biblijne, świętych, Madonnę czy Chrystusa.

Artystki również odrzuciły dziedzictwo średniowiecza, przyjmując idee humanistyczne charakterystyczne dla tego okresu. Skupiały się na tematach etycznych, historycznych i literackich, koncentrując uwagę na naturze i samym człowieku. W kontekście wczesnego renesansu, choć kwestie religijne wywodzące się z średniowiecza wciąż miały duże znaczenie, to równocześnie zaczęło rosnąć zainteresowanie tematyką niereligijną. Z tego względu renesans stanowił istotny moment przełomowy w rozwoju malarstwa zachodniego[3].

Motyw tworzenia dzieł artystycznych był jednak zarezerwowany wyłącznie dla mężczyzn, co wynikało z patriarchalnej struktury społeczeństwa. Kobiety były systematycznie wykluczane z formalnej edukacji artystycznej, a ich dostęp do warsztatów malarskich czy rzeźbiarskich był ograniczony. Przyjęte normy społeczne zakładały, że kobieta nie powinna zajmować się sztuką w sposób profesjonalny, ponieważ był to obszar działalności postrzegany jako domena męska, wymagająca publicznej aktywności i niezależności[4].

Kościół katolicki i dominujące struktury patriarchalne podkreślały wówczas, że podstawowa rola kobiety to żona, matka i opiekunka domowego ogniska. Taki światopogląd miał swoje korzenie w tradycjach zarówno chrześcijańskich, jak i klasycznych, które idealizowały obraz kobiety jako cnotliwej strażniczki rodziny. Edukacja kobiet, jeśli w ogóle była możliwa, koncentrowała się na nauce obowiązków domowych, znajomości zasad moralnych i religijnych oraz umiejętności praktycznych, które pomagały im w pełnieniu tych ról[5]. Kobiety miały dbać o moralność rodziny i wychowanie dzieci zgodnie z chrześcijańskimi zasadami, co wiązało się z wielką odpowiedzialnością za kształtowanie duchowego i moralnego życia następnych pokoleń. Były zobowiązane do pielęgnowania cnót, takich jak pokora, czystość, posłuszeństwo i pobożność, co miało odzwierciedlać ideał dziewicy, żony i matki. Ich aktywność ograniczała się głównie do sfery prywatnej, a wszelkie przejawy ambicji zawodowych czy artystycznych były często postrzegane jako niezgodne z ich „naturalnym" powołaniem.

Normy obyczajowe i standardy kulturowe w czasach renesansu były wyjątkowo rygorystyczne dla kobiet. Nie wyobrażano sobie miejsca na jakiekolwiek zainteresowania artystyczne. Stopień zależności od mężczyzn można przedstawić na przykładzie roz-

[3] Beyoğu A., *Resimde Mekân Kullanımına Başlangıç Örnekleri Olarak Ortaçağ Ve Erken Rönesans Dönemi Resimleri*, The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, 52, 2016, s. 375.
[4] Garrido-Ramos B., *Isabella d'Este y Sofonisba Anguissola: Damas del Renacimiento*, ArtyHum Revista Digital de Artes y Humanidades, 4, 2014, s. 172-176.
[5] Kamprowski R., *Miejsce i rola kobiety w rodzinie na przestrzeni wieków. Od Antyku po I wojnę światową. Zarys problematyki*, Refleksje, 4, 2011, s. 37-39.

porządzania pracami. Kobiety nie miały prawa do gospodarowania swoimi dziełami. Nie przywiązywano do nich wagi, dlatego bardzo mało przetrwało do dziś[6].

Praca z nagim modelem, szczególnie z modelem płci przeciwnej, była zarezerwowana wyłącznie dla mężczyzn. Wynikało to z panujących ówcześnie norm moralnych, które uznawały taką praktykę za niewłaściwą dla kobiet. Kobieta ryzykowała utratę reputacji, co mogło zniszczyć jej karierę artystyczną i społeczną. Mężczyznom natomiast przypisywano większą swobodę, uzasadnianą tym, że badanie anatomii było niezbędne dla sztuki, zwłaszcza dla przedstawień religijnych czy mitologicznych. Dla kobiet artystek tamtych czasów, oznaczało to konieczność ograniczenia tematyki swoich dzieł. Kobiety zazwyczaj specjalizowały się w takich gatunkach jak portret czy natura, gdzie unikały przedstawiania nagiego ciała. Historycy sztuki, Judy Chicago i Edward Lucie-Smith, zwracają uwagę, że w tamtych czasach nauka malowania nagości była kluczowa, ale ze względu na płeć ówczesne artystki nie mogły z tego korzystać. W ten sposób mężczyźni mieli przewagę w dostępie do wiedzy i technik, które pozwalały na tworzenie dzieł monumentalnych, takich jak freski czy przedstawienia mitologiczne z rozbudowaną kompozycją postaci. To wykluczenie symbolizuje trudności, z jakimi kobiety artystki zmagały się, próbując wyjść poza ściśle określone role narzucone przez społeczeństwo[7].

W renesansie dominowały przekonania, które marginalizowały rolę kobiet w sztuce i innych dziedzinach życia publicznego. W okresie tym, choć pojawiły się nowe prądy filozoficzne (jak humanizm), które otworzyły drzwi do różnych dziedzin nauki i sztuki, kobiety nadal były wykluczone z wielu obszarów działalności intelektualnej i artystycznej. Stereotypy dotyczące płci były głęboko zakorzenione i sprawiały, że kobiety były traktowane głównie jako istoty o mniejszym talencie intelektualnym i artystycznym, zdominowane przez życie domowe, rodzinną rolę i obowiązki macierzyńskie. Wspomniana polityka wykluczenia kobiet ze sfery publicznej dotyczyła nie tylko edukacji, ale i samego dostępu do twórczości artystycznej. Renesansowe akademie, które kształciły artystów, były zamknięte dla kobiet, a proces artystycznego rozwoju ograniczał się głównie do nauki pod okiem mężczyzn i w kontekście ściśle określonych norm społecznych. To wykluczenie kobiet z profesjonalnej edukacji artystycznej w dużej mierze uniemożliwiało im zrobienie kariery w tej dziedzinie. Mary Garrard wskazuje, że jeśli kobieta mogła kształcić się w malarstwie pod okiem znanych mistrzów, to było to rzadkością i wynikało zazwyczaj z wyjątkowego statusu rodziny, która miała zasoby finansowe i społeczne, by umożliwić dostęp do edukacji artystycznej[8].

Według Georges Duby i Michelle Perrot w okresie renesansu coraz częściej zdarzało się, że kobiety zdobywały wykształcenie. Były dopuszczane do nauki i traktowane z pewnym szacunkiem, podobnie jak artyści męskiego rodzaju. Niemniej jednak mimo tych postępów kobiety wciąż musiały żyć „pod opieką" mężczyzn, a ich wynagrodzenie było niższe w porównaniu z pensjami mężczyzn, nawet jeśli miały możliwość podjęcia

[6] Kowalczykowa A., *Zniewolenie i ślady buntu – czyli autoportrety kobiet. Od Claricii do Olgi Boznańskiej*, Pamiętnik Literacki. Czasopismo kwartalne poświęcone historii i krytyce literatury polskiej, 97(1), 2006, s. 141-158.

[7] Barros L., *Sofonisba Anguissola, Cindy Sherman: Autorretratos*, Revista Vernáculo, 37, 2016, s. 10-13.

[8] Garrard M.D., *Here's Looking at Me: Sofonisba Anguissola and the Problem of the Woman Artist*, Renaissance Quarterly, 47(3) 1994, s. 556-616.

pracy. Ich rola w życiu społecznym była często marginalizowana. W obrębie działalności twórczej kobiety zajmowały się głównie obróbką materiałów takich jak tkaniny i drewno, które pełniły raczej funkcję dekoracyjną, podczas gdy bardziej trwałe dzieła sztuki, np. obrazy, rzeźby czy architektura, były zdominowane przez mężczyzn. Dzieła stworzone przez kobiety w tej dziedzinie często nie przetrwały prób czasu[9].

Kobiety malarki stanowiły rzadkość. Powodów jest wiele. Niektórzy badacze wskazują kwestie nierówności społecznej, w szczególności model oparty na patriarchacie. Inni stwierdzają, że nie należy oceniać historii z perspektywy współczesności i trzeba pamiętać o czynnikach zupełnie niebranych pod uwagę, które mogły spowodować taki stan rzeczy[10]. Należy zauważyć, że część twórczości malarek mogła zostać zapomniana z powodu braku odpowiedniej dokumentacji, archiwów czy ochrony ich prac. Dzieła kobiet mogły zostać zniszczone lub zignorowane, ponieważ nie były traktowane z równą powagą jak prace mężczyzn.

Podsumowując, w okresie renesansu kobiety były ograniczone do ról żon, matek i opiekunek domowych, a ich dostęp do edukacji i życia publicznego był mocno ograniczony. Artystki były postrzegane jako wyjątki, a ich twórczość często nie była uznawana za równorzędną męskiemu dorobkowi artystycznemu. W tym kontekście niewiele kobiet miało możliwość studiowania malarstwa w akademiach czy zdobywania mecenasów. Rola kobiet w sztuce była zazwyczaj związana z wykonywaniem prac dekoracyjnych lub portretowych w zamkniętych kręgach rodzinnych.

2. KOBIETA W RENESANSOWYM SPOŁECZEŃSTWIE – ŻYCIORYS SOFONISBY ANGUISSOLI

Sofonisba urodziła się prawdopodobnie w 1532 roku we włoskiej Cremonie[11]. Jej rodzice pochodzili z arystokratycznych rodów. Rodzice (Bianca Ponzoni oraz Amilcare Anguissola) nazwali artystkę na cześć kartagińskiej królowej, córki wodza Hazdrubala. Imię przywódcy otrzymał jedyny brat – Asdrubale. Wówczas w mieście i jego okolicy imiona bohaterów z Kartaginy były modne, ze względu na to, że nieopodal, nad rzeką Trebią, odbyła się w starożytności wielka bitwa między Rzymianami a Kartagińczykami. Malarka, oprócz brata, który został muzykiem, miała także pięć sióstr. Helena, Łucja, Europa i Anna Maria w młodości także malowały. Piąta siostra, Minerva, była nauczycielką i pisarką[12].

Ojciec miał szerokie kontakty w świecie sztuki i literatury. Wspierał swoje dzieci, motywując je do rozwijania swoich talentów i zainteresowań. W 1546 roku rodzice umożliwili Sofonisbie i jej siostrze Helenie naukę pod okiem Bernardino Campiego. Po kilku latach drugim mistrzem Sofonisby został Bernardino Gatti, zwany Il Sojaro[13].

[9] Duby G., Perrot M., *Rönesans ve Aydınlanma Çağı Paradoksları,* Kadınların Tarihi III: Rönesans ve Aydınlanma Çağı Paradoksları, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Istanbuł 2005, s. 26.
[10] Morello M., *O malarce, która „osiągnęła w szkicu i rysunku poziom wyższy od jakiejkolwiek innej artystki naszych czasów" Autoportret Sofonisby Anguissoli*, Fabrica Litterarum Polono-Italica, 1(3), 2021, s. 207-218.
[11] Nie było wówczas obowiązku zgłaszania narodzin. Większość źródeł podaje 1532 rok.
[12] Pizzagalli D., *Sofonisba pierwsza dama malarstw*a, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 12-22.
[13] Tamże, s. 23-29.

W 1554 roku, podczas wizyty w Rzymie, Sofonisba miała okazję spotkać Michała Anioła, który udzielił jej cennych wskazówek artystycznych. Cztery lata później, w 1558 roku, artystka wyjechała do Mediolanu, gdzie jej talent wzbudził podziw księcia Alby, Ferdynanda Álvareza toledańskiego. To właśnie dzięki jego wsparciu, w 1559 roku Sofonisba została zaproszona na hiszpański dwór króla Filipa II[14]. Jak można zauważyć, talent malarki był szybko dostrzegany przez innych artystów i mecenasów. Sofonisba uczyła się malarstwa, jednak równocześnie rodzina Anguissola kładła duży nacisk na rozwój intelektualny i humanistyczny, co miało duże znaczenie w kontekście rozwoju jako artystki. W renesansie, gdy kobieta była zazwyczaj ograniczona do ról domowych, możliwość dostępu do sztuki, a także intelektualnego rozwoju, stanowiła ogromną rzadkość.

Ojciec Sofonisby wierzył, że jej talent malarski najlepiej rozwinie się, gdy artystka będzie miała okazję malować bogatych arystokratów. Uważał, że ich uznanie pomoże jej zdobyć sławę i pozycję w świecie sztuki. Z tego powodu starał się wprowadzić córkę do wpływowych środowisk dworskich, korzystając ze swoich kontaktów. Dzięki jego staraniom, Sofonisba trafiła na dwory w Mantui i Ferrarze, gdzie zyskała pierwsze ważne zamówienia. Jej kariera nabrała tempa, a już w 1559 roku, z powodu rosnącej sławy, wyjechała do Madrytu na dwór hiszpańskiego króla Filipa II. Tam Sofonisba pełniła rolę nauczycielki królowej Elżbiety Walezjuszki, a także była damą dworu. Relacje między nauczycielką a uczennicą były niezwykle serdeczne. Wiadomo, że królowa obdarowywała Sofonisbę drogimi prezentami, takimi jak suknie i biżuteria, co świadczy o ich bliskiej więzi. Artystka pełniła funkcję nadwornej malarki aż do śmierci królowej w 1573 roku, co było ogromnym wyróżnieniem i dowodem na jej wyjątkowy status w ówczesnym świecie sztuki[15].

Jej obecność na hiszpańskim dworze stanowiła absolutną rzadkość w kontekście renesansowej polityki wykluczenia kobiet z przestrzeni publicznej. Była jedną z pierwszych kobiet, która zdobyła uznanie na dworze królewskim, co świadczyło o jej talencie i walce z tradycyjnymi normami społecznymi. Przez wiele lat pełniła rolę malarki nadwornego monarchy, a jej portrety, szczególnie te przedstawiające członków hiszpańskiej rodziny królewskiej, zdobyły wielkie uznanie. Była ceniona nie tylko za swoje umiejętności techniczne, ale także za sposób przedstawiania portretowanych osób, który wykraczał poza klasyczne schematy renesansowe.

Po śmierci królowej Elżbiety Walezjuszki, król Filip II postanowił zorganizować jej małżeństwo z włoskim szlachcicem. W ramach tego małżeństwa artystka otrzymała hojny posag, co podkreślało jej wysoką pozycję na dworze. Pensja Sofonisby wynosiła wówczas 1000 dukatów rocznie, co było znaczną kwotą. Dodatkowo, w posagu otrzymała 6000 dukatów, a także bogate stroje, biżuterię, szlachetne kamienie oraz złoto i srebro. Te luksusy świadczyły o ogromnym uznaniu, jakim cieszyła się artystka, a także o tym, jak wysoko ceniono jej talent i rolę na hiszpańskim dworze. Był to dowód na to, że Sofonisba nie tylko zdobyła miejsce w historii sztuki, ale także zyskała szereg przywilejów, które

[14] Tamże, s. 43-64.
[15] Chadwick W., *Kobiety, sztuka i społeczeństwo*, tłum. E. Hornowska, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2015, s. 84.

w tamtych czasach były zarezerwowane dla najwybitniejszych i najbardziej wpływowych osób[16].

W wieku 39 lat Sofonisba zawarła swoje pierwsze małżeństwo z sycylijczykiem, Fabrizio de Moncadą. Według źródeł, 25 kwietnia 1578 roku Fabrizio wsiadł na pokład statku, który miał wracać do Hiszpanii. Po dwóch dniach rejsu galera została napadnięta przez piratów, a mąż Sofonisby utonął. W krótkim odstępie wyszła ponownie za mąż, tym razem za Oraziego Lomelliniego, kapitana statku kupieckiego. Związek ten trwał ponad cztery dekady[17].

W 1624 roku, na krótko przed śmiercią artystki, odwiedził ją Anthon van Dyck, który podziwiał jej prace. Młody, obiecujący i już znany malarz z północnej Europy, uczeń Rubensa. To zapewne on doradził van Dyckowi spotkanie z Sofonisbą. Malarz poczuł się zaszczycony tym, że starsza artystka poświęciła mu swój czas na tyle, że zapisał w swoim notatniku kilka jej cennych rad. Korzystając z okazji, wykonał jej szkic – w fotelu, w długiej sukni przypominającej strój zakonnicy. Van Dyck zanotował również skargę, którą usłyszał od 92-letniej malarki: najbardziej cierpiała z powodu utraty wzroku, ponieważ ręka pozostała jej jeszcze sprawna, a mogłaby wciąż trzymać pędzel w dłoni. W ostatnich latach swojego życia malarka mieszkała na pograniczu Genui i Palermo. Jej dom był często odwiedzany przez przedstawicieli miejscowej inteligencji, a sama artystka nie przestawała malować, a być może także prowadziła naukę malarstwa[18]. Sofonisba zmarła w 1625 roku w Palermo, pozostawiając po sobie trwałe dziedzictwo w świecie sztuki.

Zbiór portretów rodziny królewskiej autorstwa Sofonisby przetrwał do dziś i znajduje się w Prado, jednak, ponieważ artystka nie sygnowała swoich prac, po jej śmierci przypisano je innym nadwornym malarzom, głównie Alonsowi Sanchezowi Coello i jego mistrzowi Anthonisowi Moro. W związku z tym trudno jest określić, ile obrazów pozostawiła w Hiszpanii oraz ile namalowała po powrocie do Włoch[19].

Sofonisba złamała wiele norm, które za jej życia uznawano za tabu. Poprzez swoje autoportrety wyraźnie wyraziła swoją wizję sztuki. Przełomowym momentem w jej karierze artystycznej był obraz przedstawiający księcia Alby z 1558 roku. To dzieło otworzyło jej drogę do pracy jako malarka nadworna, a w późniejszych latach zyskała renomę nie tylko jako szlachcianka, ale również jako uznana artystka. W czasie, gdy kobiety miały trudności z zaistnieniem w świecie sztuki, Sofonisba była pionierką, torując drogę innym malarkom.

Warto dodać, że Sofonisba jest uznawana za autorkę największej liczby autoportretów w okresie pomiędzy Dürerem a Rembrandtem, choć jej prace nie zostały tak dokładnie zbadane jak twórczość tych artystów[20].

---

[16] Pizzagalli D., dz. cyt., s. 115-116.
[17] Tamże, s. 110-182.
[18] Hargrave I., *Sofonisba Anguissola (1532/38-1625): Uma pintora Italiana no renascimento Espanhols*, Encontro de História da Arte – Unicamp, 6, 2010, s. 217.
[19] Fabiani B., *Moje gawędy o sztuce. Dzieła, twórcy, mecenasi, wiek XV–XVI*, Wydawnictwo Świat Książki, Warszawa 2012, s. 317-366.
[20] Beranek S., Ffolliott S., *The Active Portrait in the Early Modern Period*, [w:] Wiesner-Hanks M.E., *Challenging Women's Agency and Activism in Early Modernity,* Amsterdam University Press, Amsterdam 2021, s. 209.

Reasumując, jej edukacja i kariera mogą być postrzegane jako dowód na to, jak niezwykłe były jej umiejętności i jak wielką rolę odegrała jej rodzina w umożliwieniu jej dostępu do edukacji artystycznej. Sofonisba była jedną z nielicznych kobiet, która dzięki talentowi i wsparciu bliskich, mogła stać się uznaną artystką, pokonując społeczne bariery i ograniczenia, które wówczas istniały.

3. TWÓRCZOŚĆ SOFONISBY ANGUISSOLI JAKO PRZYKŁAD MANIFESTU WOBEC WYKLUCZENIA KOBIET NA PODSTAWIE WYBRANYCH DZIEŁ ARTYSTKI

Przed przystąpieniem do analizy dzieł artystki, warto w pierwszej kolejności nakreślić istotne cechy malarstwa renesansowego, które stanowią kontekst do dalszych rozważań. Podstawowym zadaniem malarstwa renesansu była wizualizacja pojęć, wyrażanych przez poezję słowami. Obraz, tak samo jak tekst, to ukryty kod, którego znajomość jest niezbędna do odczytania interpretacji treści. Dokładnie jak w przypadku tekstu. Powyższa analogia jest źródłem koncepcji *ut pictura poesis* oraz idei *paragone*. Zachęcają one do konfrontowania i stawiania wybranych sztuk nad inne. Forma, podporządkowana przedstawieniu malarskiemu, przyczyniła się do sukcesywnego powstania nowego systemu wizualnego. Mnóstwo elementów zostało poddanych kodyfikacji. Głównym punktem odniesienia była otaczająca natura oraz dzieła antyczne. Trójwymiarową przestrzeń uważano za scenerię rozgrywającej się akcji. Wiele uwagi zwracano na kompozycję (tło, światło, gesty, kształty). Płaska powierzchnia obrazu była swego rodzaju oknem otwartym na otaczającą rzeczywistość. Portretowane postaci pełniły role osób żyjących i jednocześnie artystycznie przedstawionych. Do tradycyjnych tematów dołączyły historyczne i mitologiczne. Zobligowały one zarówno stosowanie, jak i odczytywanie alegorii, emblematu i metafory. Manieryści uznawali to za formę rozrywki i chętnie oddawali się wizualno-intelektualnej zabawie. Techniki dekoracyjne, takie jak intarsja czy inkrustacja, obfitowały w efekty o charakterze iluzjonistycznym. Głównymi technikami malarskimi epoki renesansu był fresk, tempera oraz olej. Używano podobrazi stałych np. ściany oraz przenośnych np. płótna[21]. Malarstwo renesansowe charakteryzowało się odrodzeniem antycznych ideałów, skupieniem na perspektywie, harmonii, proporcjach i realizmie. Artyści dążyli do ukazania piękna człowieka, przyrody i emocji, czerpiąc inspiracje z nauki i humanizmu.

Wraz z rozkwitem burżuazji, która w okresie renesansu wspierała rozwój sztuki, portrety zyskały na znaczeniu jako istotny element codziennego życia. Stały się one formą ekspresji, sposobem na utrwalenie wizerunku oraz wyrazem statusu społecznego. Artyści coraz częściej specjalizowali się w portretowaniu, co przynosiło im sławę i majątek. Portret symbolizował osobiste spełnienie oraz gwarancję pamięci w przyszłych pokoleniach. Wykonanie autoportretu miało szczególną wagę, ponieważ odsłaniało osobisty

[21] Arenas J.F., dz. cyt., s. 10-51.

stosunek twórcy do swojej sztuki. Portrety pozwalają także odtworzyć przeszłość, przybliżając styl ubioru, biżuterię czy wyposażenie wnętrz z danego okresu[22].

Warto w tym miejscu wspomnieć o młodzieńczym autoportrecie, w którym artystka przedstawiła siebie w skromnym, codziennym stroju – z fałdowaną bluzką widoczną spod prostej, czarnej kamizelki oraz z brązowym mankietem. W ręku trzyma niewielką otwartą książkę, na której stronach można wyraźnie dostrzec zapisany tekst *Sophonisba Anguissola Virgo Seipsam fecit 1554*[23]. Inskrypcja na autoportrecie oznacza *Sofonisba Anguissola, dziewica, stworzyła siebie w 1554*. Podkreśla ona autorstwo dzieła, stan cywilny artystki (dziewictwo symbolizujące czystość) oraz fakt, że jest zarówno twórczynią, jak i przedmiotem przedstawienia. To świadomy akt autokreacji, ukazujący jej talent i wyjątkową pozycję jako kobiety-artystki w renesansie. Autoportret znajduje się obecnie w Muzeum Historii Sztuki w Wiedniu.

Sofonisba stworzyła swoje pierwsze portrety na wczesnym etapie swojej kariery artystycznej, a część z nich powstała w czasie, gdy pełniła funkcję damy dworu królowej Elżbiety w Hiszpanii. Autoportret wymagał ogromnego doświadczenia i samoświadomości zawodowej kształtowanej z reguły w dojrzałym wieku. Zaskakujący jest więc fakt, że Sofonisba zaczęła interesować się tym tematem w tak młodym wieku[24].

Twórczość Sofonisby charakteryzowała się przede wszystkim subtelnym podejściem do portretowania ludzi, z naciskiem na psychologiczny realizm i intymność przedstawianych postaci. W jej portretach dostrzega się nie tylko wierne odwzorowanie wyglądu, ale także emocji i osobowości osób. Sprawiało to, że jej dzieła były pełne życia i naturalności. Była również pionierką w tworzeniu autoportretów, przełamując ówczesne normy. Pozwalało jej to manifestować swoją tożsamość artystyczną i samodzielność. Jej prace wyróżniały się również mistrzostwem technicznym, wynikającym z nauki pod okiem takich mistrzów jak Bernardino Campi, Bernardino Gatti czy Michał Anioł. Efektem było perfekcyjne uchwycenie detali i światła. Sofonisba, będąc głęboko zakorzenioną w humanistycznych ideałach renesansu, w swoich portretach oddawała nie tylko zewnętrzny wygląd, ale i indywidualne cechy swoich modeli, co wpisywało się w ówczesne dążenia do ukazania człowieka w pełni jego złożoności.

Sofonisba była również autorką portretów swoich rodziców, rodzeństwa oraz przyjaciół. Z jej twórczości wyłania się obraz silnej, niezależnej kobiety, która potrafiła za pomocą pędzla i farb przekroczyć tradycyjne granice narzucane przez społeczeństwo. Artystka nie tylko malowała, ale także kształtowała przestrzeń, w której kobiety mogły wyrażać siebie i swoje ambicje.

W wieku 25 lat Sofonisba stworzyła portret swojej matki Bianki Ponzoni[25]. Obraz urzeka precyzyjnym odwzorowaniem różnych faktur i wyrafinowaną paletą barw, opartą na odcieniach złota, brązu i bieli. Na tym tle wyróżnia się ciepły, żywy ton skóry portre-

[22] Dore H., *A arte dos retratos*, Ediouro, Rio de Janeiro 1996, s. 7.
[23] World Gallery of Art, www.wga.hu/html/a/anguisso/sofonisb/selfport.html [data dostępu: 29.11.2024].
[24] Lozano J.S., *Entre Publicidad y Virtud. Sofonisba Anguissola, Autorretratista*, [w:] Pagán E.A., Ochando L.P., *Me veo, luego existo. Mujeres que representan*, *mujeres representadas*, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madryt 2015, s. 523-537.
[25] Staatliche Museen zu Berlin, https://id.smb.museum/object/870478/bianca-ponzoni-anguissola [data dostępu: 28.11.2024].

towanej postaci. Wykwintne stroje oraz bogato zdobiona biżuteria z pereł i kamieni szlachetnych podkreślają wysoki status społeczny. W lewej dłoni trzyma futrzany dodatek z sobola, który pełnił praktyczną funkcję – miał przyciągać pchły, chroniąc właściciela przed ich ugryzieniami. Warto zwrócić uwagę na wyjątkową ekspresję portretowanej kobiety, opisując jej pewną siebie postawę oraz czujne spojrzenie skierowane w stronę widza. Twarz wydaje się żywa i pełna indywidualizmu. Można odnieść wrażenie, jakbyśmy mogli z nią porozmawiać. Zastanawia również fakt, że matka Sofonisby wychowała i inspirowała córki do podjęcia kariery zawodowej, w czasach, gdy była to domena mężczyzn. Co ciekawe, Sofonisba podpisała się i opatrzyła datą pod oparciem krzesła.

Jednym z najbardziej znanych autoportretów Sofonisby jest jej obraz, na którym artystka przedstawia siebie w trakcie pracy nad obrazem. To dzieło jest szczególne, ponieważ pokazuje ją jako aktywną twórczynię, której miejsce w sztuce nie jest przypadkowe. To z jednej strony wyraz jej własnej ambicji i talentu, a z drugiej symboliczne przełamanie barier, które ograniczały kobiety w dostępie do przestrzeni artystycznej.

Obraz Sofonisby „Autoportret przy sztaludze" ukazuje młodą malarkę w trakcie pracy, co w tym czasie było wyjątkowym aktem odwagi, zwłaszcza dla kobiety. Artystka, mająca około dwadzieścia lat, jest ukazana w ujęciu ¾, stojąc po prawej stronie obrazu. Patrzy prosto na widza, co wprowadza poczucie intymności, a jej spojrzenie emanuje pewnością siebie i spokojem. Prawa ręka artystki trzyma pędzel, a lewa laskę malarską, używaną do podtrzymania ręki, by nie rozmazać wcześniej nałożonych farb. Na sztaludze widać kolejne narzędzia pracy malarki, np. pędzle, szpachelkę malarską oraz paletę z farbami, które świadczą o jej mistrzostwie w używaniu różnych odcieni. Sofonisba jest ubrana w prostą, ciemną suknię, ozdobioną delikatną koronką przy kołnierzyku i mankietach, co podkreśla jej skromność i klasyczny wygląd. Jej twarz jest łagodna, z delikatnymi rysami, a duże szare oczy patrzą spokojnie i pewnie w stronę widza. Brak uśmiechu dodaje powagi całej kompozycji, ukazując ją jako osobę pewną swojego talentu. Na sztaludze widać fragment jej dzieła – obraz przedstawiający Madonnę z Dzieciątkiem, co może symbolizować jej umiejętności jako artystki zajmującej się religijnymi motywami, popularnymi w renesansie. Tło obrazu jest w jednolitym, ciemnozielonym kolorze, z lekkim rozjaśnieniem w okolicach głowy artystki, co dodaje głębi kompozycji i uwydatnia jej postać[26]. Całość obrazu jest stonowana, a kolory ubioru, atrybuty malarskie i portret samej artystki tworzą spójną wizję artystycznej pracy i determinacji. Aktualnie obraz znajduje się w Muzeum Zamku w Łańcucie.

Warto zaznaczyć, że Sofonisba jako pierwsza artystka odważyła się przełamać konwencje, tworząc autoportret, na którym przedstawia siebie malującą Madonnę. Nawiązała w ten sposób do tradycji św. Łukasza, patrona artystów. Ten symboliczny gest przypuszczalnie zapoczątkował zwyczaj tworzenia autoportretów przez artystki. Autoportret stał się nie tylko formą samouznania i wyrażenia tożsamości, ale również swoistym manifestem politycznym, który kwestionował tradycyjne role przypisywane kobietom w XVI-wiecznym społeczeństwie.

[26] Muzeum – Zamek w Łańcucie, *„Autoportret przy sztaludze" Sofonisby Anguissoli – badania obrazu*, https://zamek-lancut.pl/ ?view=article&id=299:sofonisba&catid=2:uncategorised [data dostępu: 28.11.2024].

Jedną z namiętności intelektualistów w dobie renesansu były szachy. Gra była niezwykle popularna w tej epoce, zwłaszcza we Włoszech. Pod koniec XV wieku wprowadzono reformy związane z ruchami figur, wprowadzono roszady, zaczęto pisać traktaty i podręczniki do gry w szachy. Sofonisba umieściła powyższy motyw na obrazie zatytułowanym „Gra w szachy"[27]. Jest on niezwykle ciekawy, ze względu na ówczesny pogląd, iż szachy to gra ekskluzywna i zdecydowanie męska. Wymagała logicznego myślenia i strategicznych posunięć – wówczas nie przypisywano tych cech kobietom.

Obraz z 1555 roku przedstawia cztery kobiety. W centralnej części siostry rozgrywają partię. Sytuacja na planszy jest oczywista, młodsza siostra wyraźnie przegrała ze starszą. W geście poddania podnosi rękę. Najmłodsza siostra przygląda się temu z boku i śmieje się z niej. Starsza siostra nie patrzy już na szachownicę, lecz na malującą ją Sofonisbę. Być może chciała w ten sposób wyzwać ją na pojedynek. Odnosząc się do ówcześnie panujących konwenansów, przedstawiona scena może zostać uznana za gest postulujący zrównaniu pozycji kobiet i mężczyzn w społeczeństwie[28]. Istotny jest również dąb, prawdopodobnie symbol trwałości rodu. Warto zauważyć postać służącej, którą widzimy z prawej strony. Była ona bardzo ważna i często przedstawiana na obrazach malarki. Przedstawiona scena jest pewnym symbolem i manifestacją – w tamtych czasach gra w szachy była kojarzona z męskim zajęciem, kobiety zazwyczaj zajmowały się domem i dziećmi[29]. Tutaj widzimy, że wszystkie córki potrafią grać. Służąca także nie patrzy na córki, którymi powinna się opiekować. Patrzy na szachownicę i analizuje partię, jakby chciała się upewnić czy to na pewno koniec.

Co ciekawe, sytuacja na szachownicy przedstawia nierealny scenariusz. Nie wiadomo czy był to celowy zabieg. Analizując obraz można dostrzec alegorię etapów życia – *pueritia*, *adolescentia*, *iuventus*, *senectus*. Występują też motywy *memento mori* oraz *vanitas*. Plansza to życie, a ludzie to pionki. Ruchy na planszy to walka, zbity pionek oznacza śmierć (zejście z planszy). Zauważalny jest także napis na brzegu szachownicy. W tłumaczeniu oznacza: *Sofonisba Anguissola, panna, córka Amilcara, swe trzy siostry i piastunkę namalowała z prawdziwej postaci, z natury 1555*[30].

Kolejnym niepowtarzalnym dziełem artystki jest szkic przygotowany na prośbę Michała Anioła[31]. Wykonała go kredą i ołówkiem. Przedstawia małego braciszka Sofonisby, ugryzionego przez raka. Obecnie znajduje się on w zbiorach Muzeum di Capodimonte w Neapolu. Warto zaznaczyć, że portret dziecka jako temat w XVI wieku praktycznie nie istniał. Jednak Sofonisba często wykorzystywała ten motyw w swoich dziełach, niejako przełamując ówczesne trendy malarskie.

Sofonisba, świadoma swoich umiejętności i subtelnie prowokująca, nie obawiała się podjąć wyzwania Michała Anioła, zarówno pod względem kunsztu, jak i inteligencji. Za

[27] World Gallery of Art, www.wga.hu/html/a/anguisso/sofonisb/chess.html [data dostępu: 29.11.2024].
[28] Getz S., *Sofonisba Anguissola: A Talent that Tells the Truth about Women*, Quest Proceedings, brak numeru, 2008, s. 129-130.
[29] Lozano J.S., *Sofonisba Anguissola. Una mirada femenina en la corte*, [w:] Fundación Amigos Museo del Prado, *Maestros en la sombra*, Galaxia Gutenberg: Círculo de Lectores, Barcelona 2013, s. 203-206.
[30] Simons P., *(Check) Mating the Grand Masters: The Gendered, Sexualized Politics of Chess in Renaissance Italy*, Oxford Art Journal, 16(1), 1993, s. 60.
[31] World Gallery of Art, www.wga.hu/html_m/a/anguisso/sofonisb/crawfish.html [data dostępu: 29.11.2024].

sprawą swojego ojca, Amilcara, jeden z jej rysunków, przedstawiający śmiejące się dziecko, został pokazany wielkiemu mistrzowi. Był to celowy zabieg mający na celu potwierdzenie jej talentu w uchwyceniu emocji, co Leonardo da Vinci uznał w swoich notatkach za niezwykle trudne zadanie. Łatwo bowiem pomylić śmiech z wyrazem bólu lub złości. Michał Anioł, choć niechętnie, przyznał, że praca jest udana. Stwierdził, że jeszcze trudniejsze byłoby przedstawienie płaczącego dziecka[32]. Sofonisba odpowiedziała na to wyzwanie, tworząc rysunek, który przedstawiał scenę rodzinną: jej młodszą siostrę uspokajającą brata Asdrubale, ugryzionego przez raka. Rysunek, choć obecnie mocno zniszczony, stanowi logiczną i kreatywną odpowiedź na uwagę Michała Anioła, podkreślając jej zdolność do mistrzowskiego uchwycenia emocji i relacji międzyludzkich.

Wyżej wymienione dzieła dowodzą, że Sofonisba miała swój własny sposób na walkę z renesansową polityką wykluczenia kobiet. W swoim malarstwie stawiała na indywidualizm, a także na wykorzystanie formy artystycznej do wyrażenia tego, co w jej czasach było traktowane jako margines – obecności kobiety w sferze publicznej. Przykładem może być jej cykl autoportretów, który nie tylko ukazuje ją jako artystkę, ale także jako kobietę w pełni świadomą swojej roli w historii sztuki.

PODSUMOWANIE

Rola kobiet w renesansie była ograniczona głównie do zajmowania się domem i dziećmi z powodu silnie zakorzenionych norm społecznych, kulturowych i religijnych oraz ograniczonego dostępu do edukacji. Pomimo tego niektóre kobiety, takie jak Sofonisba, zdołały przełamać bariery i osiągać znaczące sukcesy. Pokazały tym samym, że nawet w trudnych warunkach możliwe było wywieranie wpływu na życie społeczne i kulturalne.

Sofonisba była nie tylko portrecistką, ale dodatkowo jej prace charakteryzowały się wyjątkowym realizmem i umiejętnością oddania psychologii postaci, co wyróżniało ją na tle innych artystów epoki. Jako kobieta mogła kształcić się w malarstwie dzięki wsparciu rodziny, co było w tamtych czasach rzadkością. Jej dokonania otworzyły drogę innym artystkom, udowadniając, że talent i determinacja mogą przezwyciężyć nawet najbardziej surowe ograniczenia społeczne.

W literaturze istnieje niewiele opisów kobiet malarek. Większość źródeł opisuje wyłącznie malarzy, kobiety były pomijane. Wynikało to z głęboko zakorzenionych przekonań, które ograniczały ich rolę w przestrzeni artystycznej. Malarstwo uważano za zawód zdominowany przez mężczyzn, a kobiety, mimo że wykazywały ogromny talent, były rzadko dokumentowane lub uznawane za twórczynie w historii sztuki. Z tego powodu ich osiągnięcia często umykały uwadze historyków sztuki, a same artystki pozostawały w cieniu.

Życie i twórczość Sofonisby stanowią nie tylko przykład indywidualnego sukcesu kobiety w epoce renesansu, ale także manifest wobec polityki wykluczenia kobiet ze sfery publicznej i edukacyjnej. Choć była artystką działającą w czasach silnego patriarchatu, wykorzystała swoje umiejętności i twórczość, by przełamać społeczne bariery. Jej sukcesy

[32] Garrard M.D., dz. cyt., s. 611-614.

były dowodem na to, że kobiety potrafią osiągnąć uznanie w dziedzinach zdominowanych przez mężczyzn, pomimo ograniczonych możliwości przez ówczesne normy. Sofonisba pozostawiła po sobie trwały ślad w historii sztuki, będący inspiracją dla kolejnych pokoleń artystek.

Choć sytuacja kobiet w świecie sztuki uległa poprawie, problemy z ich widocznością i uznaniem pozostają aktualne. Wystawy zbiorowe, katalogi czy kolekcje muzealne nadal prezentują niewielki odsetek prac autorstwa artystek, co świadczy o utrzymujących się mechanizmach wykluczenia. Nierówności płci w sztuce wciąż są poważnym problemem, widocznym m.in. w ograniczonym dostępie kobiet do prestiżowych ról kuratorskich i dyrektorskich, niższej reprezentacji w muzeach i galeriach oraz mniejszych sukcesach na rynku sztuki. Zjawisko to coraz częściej staje się przedmiotem badań i debat, w których podkreśla się potrzebę przepisania historii sztuki z uwzględnieniem kobiecej perspektywy. Współczesne raporty i analizy jasno pokazują, że wykluczenie artystek nie jest wyłącznie problemem historycznym, lecz również bieżącym i systemowym wyzwaniem, wymagającym rzeczywistych działań na rzecz równości.

LITERATURA

Arenas J.F., *Klucze do sztuki renesansu*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1993.

Barros L., *Sofonisba Anguissola, Cindy Sherman: Autorretratos*, Revista Vernáculo, 37, 2016, s. 10-13.

Beranek S., Ffolliott S., *The Active Portrait in the Early Modern Period*, [w:] Wiesner-Hanks M.E., *Challenging Women's Agency and Activism in Early Modernity*, Amsterdam University Press, Amsterdam 2021.

Beyoğu A., *Resimde Mekân Kullanımına Başlangıç Örnekleri Olarak Ortaçağ Ve Erken Rönesans Dönemi Resimleri*, The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, 52, 2016, s. 375.

Chadwick W., *Kobiety, sztuka i społeczeństwo*, tłum. E. Hornowska, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2015.

Dore H., *A arte dos retratos*, Ediouro, Rio de Janeiro 1996.

Duby G., Perrot M., *Rönesans ve Aydınlanma Çağı Paradoksları*, Kadınların Tarihi III: Rönesans ve Aydınlanma Çağı Paradoksları, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Istanbuł 2005.

Fabiani B., *Moje gawędy o sztuce. Dzieła, twórcy, mecenasi, wiek XV–XVI*, Wydawnictwo Świat Książki, Warszawa 2012.

Garrard M.D., *Here's Looking at Me: Sofonisba Anguissola and the Problem of the Woman Artist*, Renaissance Quarterly, 47(3), 1994, s. 556-616.

Garrido-Ramos B., *Isabella d'Este y Sofonisba Anguissola: Damas del Renacimiento*, ArtyHum Revista Digital de Artes y Humanidades, 4, 2014, s. 172-176.

Getz S., *Sofonisba Anguissola: A Talent that Tells the Truth about Women*, Quest Proceedings, brak numeru, 2008, s. 129-130.

Hargrave I., *Sofonisba Anguissola (1532/38-1625): Uma pintora Italiana no renascimento Espanhols*, Encontro de História da Arte – Unicamp, 6, 2010, s. 217.

Kamprowski R., *Miejsce i rola kobiety w rodzinie na przestrzeni wieków. Od Antyku po I wojnę światową. Zarys problematyki*, Refleksje, 4, 2011, s. 37-39.

Kowalczykowa A., *Zniewolenie i ślady buntu–czyli autoportrety kobiet. Od Claricii do Olgi Boznańskiej*, Pamiętnik Literacki. Czasopismo kwartalne poświęcone historii i krytyce literatury polskiej, 97(1), 2006, s. 141-158.

Lozano J.S., *Entre Publicidad y Virtud. Sofonisba Anguissola, Autorretratista*, [w:] Pagán E.A., Ochando L.P., *Me veo, luego existo. Mujeres que representan, mujeres representadas*, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madryt 2015.

Lozano, J.S., *Sofonisba Anguissola. Una mirada femenina en la corte*, [w:] Fundación Amigos del Museo del Prado, *Maestros en la sombra*, Galaxia Gutenberg: Círculo de Lectores, Barcelona 2013.

Morello M., *O malarce, która „osiągnęła w szkicu i rysunku poziom wyższy od jakiejkolwiek innej artystki naszych czasów Autoportret Sofonisby Anguissoli"*, Fabrica Litterarum Polono-Italica, 1(3), 2021, s. 207-218.

Pizzagalli D., *Sofonisba pierwsza dama malarstwa*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.

Polańczyk D., *Liryka średniowiecza*, Wydawnictwo Biblios, Lublin 2006.

Simons P., *(Check) Mating the Grand Masters: The Gendered, Sexualized Politics of Chess in Renaissance Italy*, Oxford Art Journal, 16(1), 1993, s. 60.

ZASOBY INTERNETOWE

Muzeum – Zamek w Łańcucie, https://zamek-lancut.pl [data dostępu: 28.11.2024].

Staatliche Museen zu Berlin. Muzeum w Berlinie, https://smb.museum/ [data dostępu: 28.11.2024].

Web Gallery of Art. Wirtualne muzeum, https://www.wga.hu [data dostępu: 29.11.2024].

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

GRZEGORZ PAWŁOWSKI
Magister prawa, administracji i europeistyki
Wydział Prawa i Administracji
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

KARA UMOWNA JAKO KONTRAKTOWE ZABEZPIECZENIE INTERESU WIERZYCIELA

Słowa kluczowe:
kara umowna, stosunek zobowiązaniowy, wierzyciel, dłużnik, niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania, odpowiedzialność kontraktowa

STRESZCZENIE

Niniejsze opracowanie podejmuje problematykę kary umownej unormowanej przepisami kodeksu cywilnego. Prezentacja zarysu tej ważnej dla obrotu gospodarczego instytucji obejmuje charakterystykę jej istoty oraz elementów konstrukcyjnych, a także funkcji i wybranych metod stosowania. Właściwe zrozumienie koncepcji kary umownej pozwala na lepsze jej wykorzystanie w praktyce, co przekłada się na wzmocnienie kontraktowej ochrony wierzyciela zainteresowanego prawidłowym wykonaniem umowy przez dłużnika. W pracy posłużono się badawczymi metodami teoretycznymi (prawno-dogmatyczną, historyczno-prawną, porównawczą i analizą prawa z elementami analizy ekonomicznej), jak i metodami empirycznymi (w szczególności obserwacja obrotu oraz analiza dokumentów i praktyki gospodarczej), łącząc rozważania teoretyczne z aspektami praktyki i stosowania prawa.

Keywords:
contractual penalty, obligation relationship, creditor, debtor, failure to perform or improper performance of an obligation, contractual liability

ABSTRACT

Application of the project finance formula to finance infrastructure projects in uncertain economic conditions

This paper presents the institution of a contractual penalty regulated by the provisions of the Civil Code. The presentation of this tool playing a vibrant role in contracting includes the characteristics of its essence and structural elements, as well as functions and selected methods of application. A proper understanding of the concept of a contractual penalty will allow for its better use in practice, which will consequently allow for strengthening the contractual protection of the creditor interested in the proper performance of the contract by the debtor. In this paper the author uses theoretical research methods (legal-dogmatic, historical-legal, comparative and analysis of law with elements of economic analysis), as well as empirical methods (in particular, observation and analysis of documents and economic practice), combining theoretical considerations with aspects of practice and application of law.

WSTĘP

Kara umowna stanowi instrument cywilnoprawny, którego celem jest zabezpieczenie jednej lub obu stron umowy[1]. Kara umowna pod rządami już nieobowiązującego, ale mającego duże znaczenie w procesie dalszego rozwoju prawa cywilnego, kodeksu zobowiązań z 1933 roku[2], (wówczas w zbliżonej, ale odmiennej nieco formie odszkodowania umownego) uznawana była za „dodatkowe zastrzeżenie umowne". Obok takich figur jak zadatek, umowne prawo odstąpienia, odstępne czy odsetki tworzyła ona zbiór klauzul, które choć nie stanowiły konstytutywnych elementów danego stosunku zobowiązaniowego, to wzmacniały go, w szczególności z korzyścią dla jednej strony, obniżając tym samym ryzyko niewykonania zobowiązania.

W aktualnie obowiązującym kodeksie cywilnym[3] nie sposób doszukać się wyodrębnionej części przepisów o analogicznej lub choćby zbliżonej nazwie. Tym niemniej zarówno literatura, jak i judykatura nadal się tym terminem posługują, zaś systematyka kodeksowa w ogólnych przepisach o zobowiązaniach umownych ujęła zbiorczo instytucję zadatku, umownego prawa odstąpienia i odstępnego. Jakkolwiek karę umowną uregulowano osobno, umiejscawiając ją w przepisach o skutkach niewykonania zobowiązań, to w dalszym ciągu w nauce zaliczana jest ona do dodatkowych zastrzeżeń umownych, a jej odrębną regulację normatywną uzasadnia się względami praktycznymi[4].

Zasadniczą cechą wszystkich postanowień umownych określanych mianem dodatkowych zastrzeżeń umownych jest wzbogacenie układanego między stronami stosunku zobowiązaniowego w taki sposób, aby strona uprawniona mogła z jego realizacji odnieść jak najwięcej korzyści i w relacji kontraktowej odpowiednio zareagować wobec sposobu wykonywania umowy przez drugą stronę. Takie uelastycznienie zobowiązania służy w istocie zabezpieczeniu ewentualnych roszczeń, przy czym w kontekście omawianej tu kary umownej zasadniczym motywem jej zastosowania jest zabezpieczenie wierzyciela przed niewykonaniem przez dłużnika świadczenia niepieniężnego, aczkolwiek bez konieczności zrywania węzła obligacyjnego (co ma miejsce chociażby przy umownym prawie odstąpienia, o czym będzie jeszcze mowa).

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie istoty, głównych zasad konstrukcyjnych, a także funkcji i przykładów wykorzystania kary umownej w obrocie gospodarczym wraz ze wskazaniem jej ochronnej roli, jaką pełni ona w stosunku zobowiązaniowym dla wierzyciela. Jakkolwiek jest to instrument o dosyć oszczędnej regulacji normatywnej, to przedstawia bogate spektrum zastosowań.

---

[1] W niniejszym opracowaniu główną uwagę skupiono na wierzycielu, gdyż w praktyce obrotu gospodarczego to on jest najczęściej beneficjentem zastrzeżonej umownie kary umownej.

[2] Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 roku – Kodeks zobowiązań, Dz. U. 1933 r., nr 82, poz. 598, nieobowiązujący.

[3] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, Dz. U. z 1964 r., nr 16, poz. 93 ze zm.

[4] Osajda K. (red.), *System Prawa Prywatnego. Tom 5. Prawo zobowiązań – część ogólna*, Warszawa 2020, s. 1203-1204.

1. CHARAKTERYSTYKA KARY UMOWNEJ

1.1. ISTOTA KARY UMOWNEJ

Instytucja kary umownej z powodzeniem funkcjonowała już w klasycznym prawie rzymskim, gdzie pod nazwą *stipulatio poenae* pełniła rolę odszkodowania, a jednocześnie narzędzia przymuszającego (motywującego) i represyjnego (sankcyjnego). Rozwój kary umownej jako środka represyjnego miał szczególne znaczenie dla zawieranych w starożytnym Rzymie *pacta nuda*, czyli nieformalnych kontraktów, którym nie przysługiwał pełen przewidziany prawem poziom ochrony, jak miało to miejsce w przypadku klasycznych umów czyniących zadość wszelkim formalnościom, pieczołowicie przestrzeganym w antycznym Rzymie. Zważywszy, że w myśl wyrażonej przez Paulusa zasady *ex nudo pacto inter cives Romanos actio non nascitur* (z samego porozumienia między obywatelami rzymskimi skarga nie powstaje) przy okazji takich umów nie dochodziło do zawiązania klasycznego zobowiązania, którego niewykonanie mogłoby podlegać egzekwowalnej sankcji, to ich zawarcie tworzyło jednak podstawę do obrony pozwanego w procesie (*nuda pactio obligationem non parit, sed parit exceptionem* – sama umowa nie tworzy zobowiązania lecz powoduje powstanie zarzutu procesowego). Tak rozumiana kara umowna wzmacniała zatem wszelkie porozumienia między obywatelami rzymskimi, dając podstawę do późniejszego wnoszenia roszczeń i żądań procesowych w przypadku niewykonania zobowiązań przez drugą stronę[5].

Na gruncie polskiej myśli legislacyjnej doniosłe znaczenie ma regulacja kary umownej (zwanej tam odszkodowaniem umownym) zawarta w art. 82-85 kodeksu zobowiązań z 1933 roku. Przepisy tego (nieobowiązującego już) aktu prawnego na tyle silnie ukształtowały wykładnię i dalsze stosowanie instytucji kary umownej, iż w swoich wypowiedziach niejednokrotnie odwoływał się do nich się Sąd Najwyższy, dokonując w ich kontekście interpretacji obowiązujących obecnie przepisów o karze umownej, uregulowanych w przepisach art. 483-485 kodeksu cywilnego[6]. Przyjęte w kodeksie zobowiązań odszkodowanie umowne było jednym z dodatkowych zastrzeżeń umownych. Jego główna rola sprowadzała się do zapewnienia prawidłowego wykonania zobowiązania przez dłużnika. Podstawę roszczenia stanowiły ogólne przesłanki kontraktowe, przede wszystkim wina dłużnika. Takie odszkodowanie mogło przybrać formę pieniężną lub niepieniężną w postaci świadczenia zastępczego. Brak wykonania zobowiązania przez dłużnika upoważniał wierzyciela do żądania spełnienia uzgodnionego świadczenia lub zapłaty umówionego odszkodowania. Dopuszczalne było kumulatywne żądanie w sytuacji, gdy odszkodowanie umowne zastrzeżono za samo nienależyte wykonanie zobowiązania (np. w związku z opóźnieniem w wykonaniu zobowiązania). Żądanie odszkodowania przewyższającego odszkodowanie umowne było uregulowane inaczej niż obecnie i przybierało formę alternatywy, przysługując wierzycielowi na zasadach ogólnych wyłącznie w sytuacji zrzeczenia się

[5] Kolańczyk K., *Prawo rzymskie*, Warszawa 2021, s. 413.
[6] Por. wyr. SN z 17.06.2003 r., III CKN 122/01, Legalis; uchwała SN (7) z 6.11.2003 r., III CZP 61/03, OSNC 2004, nr 5, poz. 69.

umówionego odszkodowania ryczałtowego (nie zaś jak obecnie także w formie uzupełnienia). W sposób zbliżony natomiast do obecnego uregulowano zasady sądowego miarkowania odszkodowania umownego, wiążąc je z rażącym wygórowaniem ustalonej kary lub częściowego wykonania zobowiązania[7].

Polski ustawodawca już na gruncie kodeksu zobowiązań przyjął aktualną do dziś koncepcję jednolitej kary umownej. Sprowadza się ona do uznania, iż obok wyrażonej wprost w przepisach kary umownej nie występuje inne umowne odszkodowanie o charakterze ryczałtowym związane z niewykonaniem zobowiązania przez dłużnika. Takie podejście znacząco ułatwia interpretację stosunku zobowiązaniowego i eliminuje ewentualne spory. Skutkuje to przyjęciem, iż zastrzeżenie przez strony w umowie oznaczonej sumy pieniężnej na wypadek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego stanowi *ex lege* karę umowną i podlega ocenie w oparciu o art. 483-485 kodeksu cywilnego[8]. Ma to szczególne znaczenie w kontekście przyjęcia reguł sądowego miarkowania kary umownej, wobec których – w razie nieobowiązywania koncepcji jednolitej kary umownej – strona zobowiązana mogłaby wysuwać wątpliwości, powołując się na interpretację zmierzającą do uznania jej za odrębne zryczałtowane odszkodowanie umowne, a nie karę umowną, co rodziłoby konieczność stosowania innych, mniej dla wierzyciela korzystnych przepisów. Brak konstrukcyjnego dualizmu problemy te skutecznie wyklucza, wywierając bezpośredni wpływ na zakres odpowiedzialności odszkodowawczej dłużnika[9].

Kara umowna, podobnie jak inne dodatkowe zastrzeżenia umowne, stanowi *accidentalia negotii*, podmiotowo istotną treść czynności prawnej. Nie ma ona charakteru konstytutywnego dla danego stosunku zobowiązaniowego, a zatem jej zastrzeżenie nie wpływa na konstrukcyjny typ tego stosunku (*essentialia negotii*), a tym samym jego kwalifikację prawną, lecz może zostać wykorzystana w rozmaitych typach zobowiązań dla wzbogacenia ich treści jako przesłanka wystąpienia oznaczonych w nich skutków. Niemniej, faktyczna skuteczność zastrzeżenia kary umownej powinna być oceniana nie tylko przez pryzmat bezpośrednich regulacji kodeksowych dotyczących tej instytucji, ale i ogólnych przepisów o zawieraniu umów. Wynika to z faktu, iż postanowienie o karze umownej ma charakter akcesoryjny i zależy od ważności umowy. Akcesoryjność kary umownej sprowadza się do tego, iż nieważność umowy głównej prowadzi do niemożliwości dochodzenia kary umownej, albowiem jako dodatkowe zastrzeżenie umowne nie funkcjonuje ona samodzielnie, lecz dzieli los umowy (głównego zobowiązania)[10]. W efekcie, kara umowna stanowi integralny, acz nie konstytutywny, składnik umowy. Tym samym jej zastrzeżenie powinno zostać dokonane w formie analogicznej dla samej umowy, zwłaszcza, gdy z uwagi na jej charakter wymagana jest forma szczególna (np. forma aktu notarialnego dla przeniesienia własności nieruchomości). Powyższa uwaga ma znaczenie dla procesu zawierania umowy i jej całościowej wykładni, albowiem przepisy nie wymagają,

[7] Czachórski W., *Zarys prawa zobowiązań. Część ogólna*, Warszawa 1963, s. 174.
[8] Bieluk J., Zadykowicz-Sokół K., *Kara umowna. Zabezpieczenie zobowiązania, obliczanie i miarkowanie kary, skutki podatkowe. Komentarz praktyczny*, Warszawa 2022, s. 4.
[9] Jastrzębski J., *Kara umowna*, Warszawa 2006, s. 80-81.
[10] Krekora-Zając D., *Charakter kary umownej a przedawnienie roszczeń z niej wynikających*, Studia Prawnoustrojowe Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, 8, 2008.

by kara umowna, jako dodatkowe zastrzeżenie umowne, zamieszczona było w pierwotnej umowie kreującej stosunek zobowiązaniowy. Dopuszczalne jest bowiem wprowadzenie stosownej klauzuli w umowie modyfikującej treść wcześniej zawartej umowy, a wówczas dla jej skuteczności, w myśl przepisów ogólnych[11], konieczne jest zachowanie formy wymaganej dla zawarcia danej umowy[12].

1.2. KONSTRUKCJA KARY UMOWNEJ

Stosownie do brzmienia art. 483 § 1 kodeksu cywilnego można zastrzec w umowie, że naprawienie szkody wynikłej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego nastąpi przez zapłatę określonej sumy. Tak ustalona suma stanowi kodeksową karę umowną. O ile cytowana norma statuująca instytucję kary umownej ma charakter bezwzględnie wiążący, o tyle dalsze regulacje cechuje już dyspozytywność, co daje stronom swobodę w kształtowaniu poszczególnych elementów kary. Należy przy tym zaznaczyć, iż oprócz *stricte* poświęconych karze umownej przepisów art. 483-485 kodeksu cywilnego, granice dopuszczalności konstruowania kar umownych wyznaczają bezwzględnie wiążące przepisy reżimu kontraktowego oraz przynależne wszelkim czynnościom prawnym kryteria ogólne (art. 58 § 1 i 2 kodeksu cywilnego)[13].

Niepodlegającym obecnie kontrowersjom w judykaturze ani doktrynie pozostaje pogląd, iż skuteczne zastrzeżenie kary umownej może dotyczyć wyłącznie niewykonania lub do nienależytego wykonania zobowiązania o charakterze niepieniężnym. Tym samym wszelkie postanowienia umowne uzależniające obowiązek zapłaty kary od niespełnienia świadczenia pieniężnego obarczone są sankcją nieważności bezwzględnej[14]. Takie rozwiązanie współgra z omówioną wyżej koncepcją jednolitej kary umownej przyjętą przez ustawodawcę w polskim systemie prawnym[15]. W efekcie nie tyle względem siebie substytucyjne, co raczej komplementarne są na gruncie prawa zobowiązań reżimy zryczałtowanego odszkodowania, gdzie wyróżnić można objęte osobnymi przepisami odsetki umowne z tytułu niewykonania zobowiązań pieniężnych oraz karę umowną dla zobowiązań o charakterze niepieniężnym[16]. W powyższym kontekście znaczenia nabiera definicja zobowiązania niepieniężnego, o którym mowa w dotyczącym kary umownej przepisie art. 483 § 1 kodeksu cywilnego. Przyjmuje się w judykaturze, co jest także utrwalonym w doktrynie poglądem, iż obejmuje ono nie tylko zobowiązania o charak-

[11] Por. art. 77 § Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, Dz. U. 1964 r., nr 16, poz. 93 ze zm.
[12] Osajda K. (red.), dz. cyt., s. 1283-1284.
[13] Tamże, a także np. wyr. SN z 24.10.2000 r., V CKN 127/00, Legalis; wyr. SN z 20.05.1998 r., I CKN 671/97, Legalis oraz wyr. SA w Katowicach z 16.03.2006 r., I ACa 1909/05, Wok. 2006, nr 12, s. 44.
[14] Ten wyraźnie dominujący pogląd jest powszechnie wyrażany w literaturze oraz licznych wypowiedziach Sądu Najwyższego, por. np. Jastrzębski J., dz. cyt., s. 200; Radwański Z., Olejniczak A., *Zobowiązania*, Warszawa 2010, s. 347; Gniewek E., Machnikowski P. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz,* Warszawa 2023, art. 483 oraz wyr. SN z 21.08.2008 r., IV CSK 202/08, Legalis, uchw. SN(7) z 15.05.1976 r., III CZP 2/76, OSNCP 1977, Nr 4, poz. 60, uzasadnienie wyr. TK z 13.10.1993 r., wyr TK W 6/92, OTK 1993, nr 2, poz. 50.
[15] Na marginesie tych uwag warto wspomnieć, że Sąd Najwyższy w postanowieniu z 24 lipca 2009 r. (II CNP 16/09, Legalis) uznał zasadę stosowania kary umownej wyłącznie do niewykonania zobowiązań niepieniężnych za jedną z podstawowych zasad polskiego porządku prawnego.
[16] Jastrzębski J., dz. cyt., s. 200.

terze majątkowym (ustanowienie ograniczonego prawa rzeczowego czy przeniesienie własności rzeczy lub praw), ale i niemajątkowym (np. działania polegające na zachowaniu poufności czy starannego działania lub powstrzymaniu się od określonych czynności czy działalności)[17].

Od strony konstrukcyjnej dla prawidłowego zastrzeżenia kary umownej kluczowe znaczenie ma właściwe określenie zobowiązania, którego niewykonanie lub nienależyte wykonanie aktualizuje obowiązek zapłaty kary oraz wskazanie świadczenia pieniężnego („określonej sumy") stanowiącego karę umowną. Jak wspomniano wyżej, kara umowna odnosi się wyłącznie do zobowiązań o charakterze niepieniężnym, a zatem dotyczyć może świadczenia polegającego na daniu (*dare*), czynieniu (*facere*), zaniechaniu (*non facere*) lub znoszeniu (*pati*)[18]. Źródłem zobowiązania, dla którego zastrzeżono karę umowną nie musi być umowa (co potwierdza systematyka kodeksowa, sytuująca instytucję kary umownej w skutkach niewykonania zobowiązań, nie zaś w ogólnych przepisach o zobowiązaniach umownych), lecz dopuszcza się także ustawę, bezpodstawne wzbogacenie, orzeczenie sądu lub delikt cywilnoprawny. Autonomia woli stron i swoboda kontraktowania mają istotne znaczenie przy kształtowaniu kary umownej, albowiem to od decyzji stron zależy czy karę umowną zastrzegą na wypadek ogólnego niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania, czy też powiążą ją z antycypowanymi sytuacjami, których wystąpieniu indywidualnie chcą przeciwdziałać, a które także w swej istocie stanowią przejaw niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania (np. zwłoka dłużnika, niezgodność z umówionymi wymogami, spełnienie części świadczenia lub świadczenie niższej jakości). W zobowiązaniach złożonych, gdzie na przedmiot świadczenia składa się kilka obowiązków dłużnika, strony mają możliwość skonkretyzowania kary umownej nie tylko dla każdego z nich lub wyłącznie wybranych, ale także mogą uzależnić wysokość kary od stopnia naruszenia, zaś przy obowiązkach, których naruszenie może w toku wykonywania umowy zaistnieć wielokrotnie, wprowadzić stopniowanie kary i zwiększyć jej wysokość w razie powtórnego naruszenia danego obowiązku przez dłużnika. Jest to często spotykana praktyka gospodarcza przy dużych projektach inwestycyjnych z komponentem budowlanym. Warto przy tym odnotować, że nie ma przeszkód, aby kara umowna zastrzeżona była na korzyść dłużnika głównego zobowiązania z tytułu niewykonania poszczególnych obowiązków umownych przez wierzyciela, zwłaszcza w sytuacji, gdy współdziałanie wierzyciela, będące zresztą jego kodeksowym obowiązkiem, nie jest realizowane[19].

---

[17] Zob. np. wyr. SN z 12 .12.2007 r., V CSK 333/07, OSNC 2009, Nr 2, poz. 30 czy uzasadnienie uchw. SN(7) z 6.11.2003 r., III CZP 61/03, OSNC 2004, nr 5, poz. 69.

[18] Osajda K. (red.), dz. cyt., s. 1289.

[19] Pyziak-Szafnicka M., *Konstrukcja kary umownej w prawie polskim*, Prawo Zamówień Publicznych, 3, 2024, str. 3-14. W odniesieniu do praktyki gospodarczej przy umowach o zamówienie publiczne interesującym zagadnieniem jest również często stosowane rozwiązanie, w ramach którego do umowy wprowadzane jest postanowienie o obowiązku zapłaty kary umownej przez wykonawcę, który nieterminowo płaci wynagrodzenie swojemu podwykonawcy. Problem ten rozstrzyga się, konkludując, iż takie postanowienie nie jest karą umowną w rozumieniu art. 483 KC ani jej szczególnym rodzajem. Por. Zagrobelny K., *O karze umownej za brak zapłaty lub nieterminową zapłatę wynagrodzenia należnego podwykonawcom*, Monitor Prawniczy, 12, 2022, s. 624-629.

W związku z wyrażonym przez ustawodawcę w art. 483 § 1 kodeksu cywilnego *expressis verbis* nakazem, by kara umowna wyrażona była „określoną sumą", może ona przyjąć postać wyłącznie świadczenia pieniężnego. Jest to dominujący w nauce pogląd[20], który ma zasadnicze znaczenie dla konstrukcji omawianej tu instytucji. Rodzi on również dwa ważne skutki.

Po pierwsze, należy zauważyć, iż brzmienie przepisu art. 483 § 1 kodeksu cywilnego wskazuje, że kara umowna zastrzegana jest w umowie na okoliczność przyszłego niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego. Jest to zatem czynność właściwa procesowi kontraktacji, a zatem poprzedzająca wystąpienie okoliczności aktualizującej obowiązek jej zapłaty. Biorąc pod uwagę dalsze brzmienie powołanego przepisu wskazującego obowiązek ustanowienia „określonej sumy", przyjąć wypada, iż strony zastrzegające w umowie obowiązek zapłaty kary umownej na daną objętą umową okoliczność (związaną z niewykonaniem lub nienależytym wykonaniem zobowiązania przez dłużnika) muszą już w momencie zastrzegania kary precyzyjnie oznaczyć jej wysokość (wskazać „określoną sumę"). Wymóg powyższy sprawia, iż ostateczna wysokość kary umownej musi być wiadoma stronom w momencie kontraktacji (zastrzegania kary), w każdym razie przed wystąpieniem naruszenia zobowiązania. Należy przy tym zaznaczyć, iż „określona suma" kary umownej niekoniecznie musi być wprost wyrażona poprzez wskazanie oznaczonej kwoty, lecz wystarczy przyjęcie zrozumiałych i obiektywnych podstaw realnie umożliwiających stronom wyliczenie jej ostatecznej wartości. Przyjmuje się, że w często spotykanych w obrocie gospodarczym karach umownych za zwłokę wyrażonych poprzez odniesienie procentu wartości świadczenia do zdefiniowanej w umowie zwłoki[21], powyższy wymóg jest spełniony w razie jednoczesnego określania maksymalnej wartości takiej kary umownej[22]. Jakkolwiek tak sformułowana „określona suma" kary umownej wymaga dokonania obliczeń, które skonkretyzować wysokością kary można będzie dopiero w momencie jej obliczania (poprzez podstawienie do wzoru czasu zwłoki, od długości której zależy wysokość kary), to wskazanie górnego limitu daje obraz maksymalnej odpowiedzialności dłużnika, czyniąc zadość wymogom kodeksowym. Niedopełnienie przez strony obowiązku ustanowienia limitu kary umownej będzie powodować nieważność dokonanego zastrzeżenia kary umownej (a w skrajnym, choć rzadkim przypadku, gdyby zastrzeżenie kary umownej było zasadniczym elementem kontraktacji, co z racji jej charakteru jako zastrzeżenia dodatkowego jest raczej niespotykane, nieważność całej czynności prawnej w myśl art. 58 § 3 kodeksu cywilnego)[23]. Ustanowienie limitu kary umownej nie tylko spełnia kodeksowy obowiązek oznaczenia „określonej sumy", ale przede wszystkim chroni

[20] Por. np. Jastrzębski J., dz. cyt., s. 107; Popiołek W., [w:] Pietrzykowski K. (red.), *Kodeks cywilny. Tom II. Komentarz. Art. 483, nb 8*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018; Zagrobelny K., [w:] Gniewek E., Machnikowski P., *Kodeks…*

[21] Na przykład poprzez ujęcie, iż każdy tydzień zwłoki rodzi obowiązek zapłaty kary umownej odpowiadającej kwocie stanowiącej równowartość 1% wartości przedmiotu umowy.

[22] Na przykład poprzez ujęcie, iż każdy tydzień zwłoki rodzi obowiązek zapłaty kary umownej odpowiadającej kwocie stanowiącej równowartość 1% wartości przedmiotu umowy, przy czym całkowita wartość kary umownej z tego tytułu nie może przekroczyć 5% wartości przedmiotu umowy. Por. wyr. SN z 22 października 2015 r., IV CSK 687/14, Legalis oraz wyr. SN z 8 lutego 2007 r., I CSK 420/06, Legalis.

[23] SN w wyr. z 9.11.2018 r., V CSK 640/17, Legalis.

dłużnika, albowiem już w momencie jej zastrzeżenia ma on świadomość górnej granicy swojej odpowiedzialności i nie jest narażony na arbitralność wierzyciela, który wobec braku takiego limitu samodzielnie mógłby decydować o wysokości kary. Ten element istotnie odróżnia karę umowną od klasycznej odpowiedzialności kontraktowej, gdzie wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania w miejsce „określonej sumy" dłużnik odpowiada nieznaną w momencie kontraktacji i nieograniczoną wartością, z uwzględnieniem wszak zasad dotyczących obowiązku naprawienia szkody wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania (*damnum emergens* i *lucrum cessans*)[24].

Po drugie, ustanowiony przez ustawodawcę wymóg zdefiniowania wysokości zastrzeganej przez strony kary umownej w „określonej sumie" wymusza posłużenie się obiektywnym i weryfikowalnym miernikiem, który umożliwi w sposób niebudzący wątpliwości arytmetyczne ustalenie wysokości kary już w chwili jej zastrzegania[25]. Za niedopuszczalne należy uznać odwoływanie się przez strony do mierników wartości nieposiadających stałego charakteru lub odznaczających się wartością oceną, w dodatku płynną i swobodnie zmienną w czasie (np. wartość dzieła, ruchomości, nieruchomości albo przedsiębiorstwa). Skoro kara umowna – o czym będzie jeszcze mowa – upraszczać ma w założeniu rozliczenie między stronami na skutek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego poprzez przyznanie wierzycielowi prawa do żądania określonej sumy w miejsce dochodzenia odszkodowania drogą dowodową przed sądem, to powiązanie wysokości kary z ocennym i trudno uchwytnym miernikiem wartości niweczyłoby to założenie, prowadząc *de facto* do sporu nie tyle o fakt wystąpienia, a względnie wysokość szkody, co o sposób wyceny ustalonego miernika, a w efekcie wysokość samej kary. To właśnie dlatego ustawodawca wyraźnie wskazał w przepisie, iż naprawienie szkody wynikłej z niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego nastąpić może przez zapłatę „określonej sumy". Przyjmuje się, że z uwagi na fakt, iż zastrzeżenie kary umownej formułuje po stronie dłużnika obowiązek o charakterze pieniężnym, to w myśl art. 358 § 1 kodeksu cywilnego, podlega on zasadzie nominalizmu (wszakże z możliwością waloryzacji) i swobodzie wyboru waluty. Jak wskazał Sąd Najwyższy dopuszczalne jest także zastrzeżenie kary umownej w innej walucie niż waluta świadczenia głównego wynikającego z umowy[26].

2. FUNKCJE KARY UMOWNEJ

Problematyka funkcji kary umownej jest przede wszystkim domeną nauki, która z istoty jej konstrukcji formułuje wnioski na temat celów regulacji. Nie są to jednak rozważania wyłącznie teoretyczne, albowiem analiza funkcji kary nie tylko wytycza kierunki interpretacyjne, ale też jest ściśle powiązana z mechanizmem jej stosowania, co ma już walor *stricte* praktyczny.

[24] Osajda K. (red.), dz. cyt., s. 1290-1291.
[25] Por. np. wyr. SN z 2.06.2016 r., I CSK 506/15, Legalis czy wyr. SN z 28.06.2017 r., IV CSK 525/16, Legalis.
[26] Wyr. SN z 14 kwietnia 2016 r., II CSK 447/15, Legalis.

Zważywszy, iż beneficjentem kary umownej jest zasadniczo wierzyciel, funkcje kary należy rozważać przez pryzmat jego interesów. Warto przy tym nadmienić, że perspektywa interesu wierzyciela nie ma charakteru absolutnego, lecz powinien być on ujmowany w oparciu o kryteria aksjologiczne. Judykatura w licznych wypowiedziach podkreśla, iż na gruncie aksjologii zastrzeżenie kary umownej nie może prowadzić do nieuzasadnionego wzbogacenia wierzyciela[27]. Byłoby to bowiem sprzeczne z samą istotą kary umownej, stanowiącej *sui generis* surogat odszkodowania, nie zaś źródło dodatkowych korzyści.

Rozpatrując funkcje kary umownej, wyróżnia się dwa zasadnicze aspekty jej oddziaływania na sytuację prawną stron. Pierwszym z nich jest oddziaływanie *ex ante* (prewencyjne), ukierunkowane na zmotywowanie dłużnika do prawidłowego wykonania zobowiązania. W tym ujęciu funkcją wciąż możliwej do zapadnięcia kary jest stymulowanie zachowania dłużnika świadomego widma kary, by swoje zobowiązanie wykonał należycie i uchronił się przed zastrzeżoną na jego niekorzyść karą. Drugi aspekt stanowi oddziaływanie *ex post* (następcze), materializujące się w sytuacji, gdy oddziaływanie prewencyjne okazało się niewystarczające, a zatem już po naruszeniu zobowiązania przez dłużnika i spełnieniu przesłanek do nałożenia kary umownej. W tym aspekcie podstawowe znaczenie ma funkcja kompensacyjna, represyjna i symplifikacyjna kary umownej. Funkcja kompensacyjna, główna spośród trzech wskazanych, najpełniej wyraża wzmiankowaną wcześniej rolę kary jako surogatu odszkodowania należnego wierzycielowi z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania przez dłużnika zobowiązania niepieniężnego. W założeniu bowiem zapłata kary umownej zmierza do wyrównania straty (uszczerbku) powstałej po stronie wierzyciela. Kontraktując karę umowną, strony powinny odnosić wysokość ustalanej kary do wartości potencjalnej szkody nie tylko, by zrealizować funkcję kompensacyjną, ale także, by uniknąć późniejszych konsekwencji wynikających z miarkowania wysokości kary przez sąd[28]. Powyższe nie zamyka jednak wierzycielowi drogi dochodzenia pełnego odszkodowania, albowiem dopuszczalne jest poczynienie dodatkowego zastrzeżenia uprawniającego wierzyciela do dochodzenia naprawienia szkody w zakresie przewyższającym ustaloną karę (w myśl dyspozytywnego charakteru

[27] Zob. np. wyr. SN z 17.6.2016 r., IV CSK 674/15, Legalis.

[28] Jako postulat *de lege ferenda* zgłasza się w tym zakresie poprawę systemu miarkowania kary umownej, aby lepiej chronić dłużnika przed nadmiernymi sankcjami. Według propozycji nauki miarkowanie kary umownej powinno być możliwe nie tylko w przypadku zastrzeżenia rażąco wygórowanej kary, ale również przy znacznym wykonaniu zobowiązania przez dłużnika. Podnosi się przy tym, iż dla celów miarkowania należy zawsze zobiektywizować wartość interesu wierzyciela. Mając to na uwadze, przy ocenie „rażącego wygórowania" kary umownej znaczenie powinien mieć wyłącznie zagrożony naruszeniem interes wierzyciela oceniany *ex ante*, a zatem w momencie zawierania umowy. W tym kontekście rzeczywista szkoda czy naruszony interes wierzyciela wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania przez dłużnika, w tym także ogólne zasady odpowiedzialności odszkodowawczej, nie mogą mieć wpływu na kwalifikację zastrzeżonej kary umownej jako „rażąco wygórowanej". Podnosi się, że ingerowanie sądu *post factum* w zawartą w ramach autonomii woli decyzję stron dotyczącą wyceny interesu wierzyciela stanowi wyłom w swobodzie kontraktacji, modyfikując ułożony przez strony stosunek prawny ponad niezbędną miarę. W konsekwencji, kara umowna powinna być miarkowana tylko wtedy, gdy od samego początku zastrzeżona była w wysokości rażąco niewspółmiernej do wartości interesu wierzyciela, który mógł zostać naruszony. Por. Szewczyk J., *O kryteriach miarkowania nadmiernych kar umownych w kontekście orzecznictwa Sądu Najwyższego*, Palestra, 1-2, 2013. O miarkowaniu kary i wierzycielskiej karze umownej wraz z postulatem *de lege ferenda* uregulowania w jej konstrukcji elementu miarkowania jej wysokości, jak w przypadku kary umownej zastrzeganej dla dłużnika, wspomina natomiast Konik P., *Wierzycielski obowiązek współdziałania przy wykonywaniu zobowiązania i odpowiedzialność za jego naruszenie*, Warszawa 2024.

art. 484 § 1 zd. 2 *in fine* kodeksu cywilnego). Z omawianą funkcją kompensacyjną łączy się funkcja symplifikacyjna. Jej istota sprowadza się do prostoty, jaka wiąże się z możliwością jej dochodzenia. W przeciwieństwie bowiem do ogólnych reguł kontraktowej odpowiedzialności odszkodowawczej w przypadku zastrzeżenia kary umownej wierzyciel nie tylko nie ma obowiązku wykazywania wysokości szkody, ale nawet faktu jej zaistnienia. Formułując roszczenie o zapłatę umówionej kary umownej, wierzyciel powołuje się jedynie na stosowny zapis umowny i niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania przez dłużnika. Wierzyciel nie musi wykazywać ani udowadniać okoliczności powstania szkody. Nie jest on także zobligowany do precyzyjnego wyliczania wysokości doznanej szkody, przy czym z uwagi na możliwość sądowego miarkowania kary umownej (art. 484 § 2 kodeksu cywilnego) ten aspekt nie powinien zostać całkowicie pominięty. Funkcja symplifikacyjna jest szczególnie korzystna dla wierzyciela zważywszy na fakt, iż odejmuje przynależne zasadom ogólnym ryzyko dowodowe w zakresie dokładnego wykazania wysokości szkody i odniesienia jej do wysokości kary umownej zwłaszcza, gdy szkoda ta jest trudna do ustalenia lub przyjmuje postać utraconych korzyści (*lucrum cessans*).

Jakkolwiek prymat funkcji kompensacyjnej jest niezaprzeczalny, to kierunki orzecznicze, zgodne z cywilistyczną aksjologią dążenia do utrzymania w mocy i wykonywania zawiązanych stosunków obligacyjnych, coraz silniej podkreślają funkcję prewencyjną (i pośrednio z nią powiązaną funkcję represyjną)[29]. Ryzyko konieczności zapłaty kary umownej w przypadku niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania z przyczyn, za które dłużnik ponosi odpowiedzialność, działa mobilizująco i już na etapie wykonywania umowy, gdy do naruszenia jeszcze nie doszło, zastrzeżona, ale wciąż niezaktualizowana kara umowna służy prewencyjnej ochronie interesów wierzyciela. Funkcję stymulującą pełnić może także wybrany element zastrzeżonej kary, jak jej wysokość, łatwość egzekwowania czy sposób rozliczenia kary (pomniejszenie transzy uzgodnionego wynagrodzenia, co rzutować może na spodziewane przepływy finansowe dłużnika realizującego umowę). Ważną kwestią uwypuklającą funkcję prewencyjną jest brzmienie art. 483 § 2 kodeksu cywilnego uniemożliwiające dłużnikowi zwolnienie się z wykonania zobowiązania przez zapłatę kary umownej bez zgody wierzyciela. Reguła ta jasno wskazuje na nieuchronność kary w razie niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania, co ma istotne znaczenie stymulujące dla dłużnika. Z kolei funkcja represyjna materializuje się przede wszystkim w sytuacjach, gdy wysokość zastrzeżonej kary umownej nie współgra z wysokością szkody, jakiej wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania może doznać wierzyciel, przy czym chodzi tu zarówno o niezgodność na etapie kontraktacji (co prowadzi do zastrzeżenia wygórowanej kary umownej, kiedy jej zastrzeżona wysokość jest większa od potencjalnej szkody), jak i etapie wykonania umowy (co może skutkować istnieniem roszczenia o zapłatę kary umownej, pomimo faktu, że niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania nie spowodowało po stronie wierzyciela szkody lub powstała szkoda jest mniejsza od zastrzeżonej kary). Rozbieżność między wysokością zastrzeżonej kary umownej a rzeczywistą szkodą

[29] Borysiak W., *Funkcje kary umownej w świetle uchwały składu siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z 6 listopada 2003 r. (III CZP 61)*, Palestra, 51(7-8), 2006.

wyraża represyjną funkcję kary. Jest to jednocześnie uzupełnienie funkcji kompensacyjnej, natomiast o ile w jej ramach kara umowna wyrównuje doznany uszczerbek, to w zakresie, w jakim jest należna ponad wartość rzeczywistej szkody, stanowi dotkliwą sankcję dla dłużnika. W efekcie, rozpatrując problem z perspektywy naprawienia szkody mierzonej jej wyrażoną w pieniądzu wysokością, należna wierzycielowi kara umowna z jednej strony jest narzędziem likwidacji szkody, z drugiej pieniężną sankcją wobec dłużnika za niewykonanie lub za nienależyte wykonanie zobowiązania. Funkcja represyjna nie ma jednak charakteru otwartego, albowiem krępuje ją instrument sądowego miarkowania kary uregulowany w art. 484 § 2 kodeksu cywilnego. W myśl tego przepisu, jeżeli zobowiązanie zostało w znacznej części wykonane, dłużnik może żądać zmniejszenia kary umownej, to samo dotyczy wypadku, gdy kara umowna jest rażąco wygórowana. Takie ujęcie nie przeczy represyjnej funkcji kary, lecz chroni dłużnika i zapewniając wierzycielowi należne odszkodowanie, a jednocześnie uniemożliwia mu osiągnięcie nadmiernej korzyści w stosunku do rozmiaru szkody, którą spowodowało niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania[30].

Uzupełniająco wskazać można na funkcję delimitacyjną, szczególnie widoczną wobec braku dodatkowego zastrzeżenia przez strony uprawnienia wierzyciela do dochodzenia odszkodowania uzupełniającego wykraczającego ponad umówioną karę umowną (art. 484 § 1 zd. 2 *in fine* kodeksu cywilnego). Przy takiej konstrukcji mamy do czynienia z karą wyłączną i do wyboru wierzyciela pozostaje reżim kary umownej, z akceptacją limitu kary, która nie w pełni może pokrywać doznaną szkodę, ale za to z łagodniejszymi wymogami dowodowymi bądź skorzystanie z uprawnień nadanych przepisami ogólnej kontraktowej odpowiedzialności odszkodowawczej i dochodzenie wyższego odszkodowania, ale z uwzględnieniem wszystkich wymogów procesowych zawartych w przepisach kodeksowych[31].

3. KARA UMOWNA NA WYPADEK ODSTĄPIENIA OD UMOWY WSKUTEK NIEWYKONANIA ZOBOWIĄZANIA

Zgodnie z ogólną zasadą *pacta sunt servanda* skutecznie zawarta umowa jest wiążąca dla stron i za wyjątkiem wskazanych w tej umowie okoliczności nie może zostać rozwiązana na podstawie jednostronnego oświadczenia woli. Celem zawiązania stosunku obligacyjnego jest jego przyszłe wykonanie, które istnienie takiego węzła naturalnie wygasza. Wyraz tej regule ustawodawca dał w treści art. 354 § 1 kodeksu cywilnego, wskazując, że dłużnik powinien wykonać zobowiązanie zgodnie z jego treścią i w sposób odpowiadający jego celowi społeczno-gospodarczemu oraz zasadom współżycia społecznego, a jeżeli istnieją w tym zakresie ustalone zwyczaje – także w sposób odpowiadający tym zwyczajom. Tym niemniej, mając na względzie złożoność życia społeczno-gospodarczego, dopuszczono także drogą wyjątku do wygaszenia stosunku zobowiązaniowego bez zaspokojenia wierzyciela. Wyjątek ten nie jest jednak realizowany poprzez samowolę

[30] Zob. także przypis nr 29.
[31] Osajda K. (red.), dz. cyt., s. 1285-1287 oraz Bieluk J., Zadykowicz-Sokół K., dz. cyt., s. 41-44.

jednej ze stron, lecz stanowi uprawnienie umowne wynikające z uprzednio wyrażonej przez strony ich zgodnej woli i przybiera formę umownego prawa odstąpienia, będącego wspomnianym na wstępie dodatkowym zastrzeżeniem umownym. Stosownie do brzmienia art. 395 kodeksu cywilnego można zastrzec, że jednej lub obu stronom przysługiwać będzie w ciągu oznaczonego terminu prawo odstąpienia od umowy. Prawo to wykonywa się przez oświadczenie złożone drugiej stronie, a skutkiem jego wykonania jest – zgodnie z art. 395 § 2 kodeksu cywilnego – przywrócenie stanu sprzed zawarcia umowy.

W świetle powyższego, na gruncie analizowanej problematyki kary umownej, doniosłe znaczenie mają dwie powiązane ze sobą kwestie, a mianowicie rozstrzygnięcie dopuszczalności zastrzegania kary umownej z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania na wypadek skorzystania przez jedną ze stron umowy z przysługującego jej uprawnienia do odstąpienia lub wypowiedzenia umowy oraz wpływ wykonania prawa odstąpienia od umowy na dalsze istnienie roszczenia o karę umowną, która wygasła wraz z zobowiązaniem. Oba powołane zagadnienia wymagają bliższego omówienia, zaś istota problemu sprowadza się do rozstrzygnięcia czy zastrzeżona umownie kara umowna powinna zostać utrzymana skoro skorzystanie przez jedną ze stron z umownego prawa odstąpienia nie jest równoznaczne z niewykonaniem ani nienależytym wykonaniem zobowiązania, albowiem stanowi przejaw wykonania przewidzianego umową prawa podmiotowego i tym samym nie może być kwalifikowane jako naruszenie zobowiązania. Co więcej, wykonanie takiego prawa i odstąpienie od umowy powodują wygaśnięcie zobowiązania, którego elementem była zastrzeżona kara umowna, co z uwagi na jej akcesoryjny charakter powinno prowadzić do wniosku, że wygasa także to zastrzeżenie. Jako że teza o dopuszczalności zastrzeżenia kary umownej na wypadek odstąpienia od umowy znajduje poparcie w judykaturze[32], obie kwestie wymagają komentarza.

Przystępując do analizy pierwszego problemu, to jest rozważenia dopuszczalności zastrzegania kary umownej z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania na wypadek skorzystania przez jedną ze stron umowy z przysługującego jej uprawnienia do odstąpienia lub wypowiedzenia umowy, przyjmuje się, że zastrzeżenie kary umownej „na wypadek odstąpienia od umowy" należy rozumieć jako wolę stron zmierzającą do zastrzeżenia obowiązku zapłaty kary umownej w sytuacji, gdy strona uprawniona skorzysta z umownego prawa odstąpienia, ale to odstąpienie jest skutkiem uprzedniego niewykonania lub nienależytego wykonania zobowiązania niepieniężnego przez drugą stronę. W ocenie kar umownych zastrzeżonych na wypadek odstąpienia od umowy kluczowe jest zatem nie tyle samo odstąpienie (choć musi ono nastąpić, by obowiązek zapłaty kary umownej się zaktualizował), lecz sama przyczyna odstąpienia. Wierzyciel może bowiem żądać zapłaty kary nie dlatego (a w każdym razie nie tylko dlatego), że od umowy odstąpił, ale dlatego, że z uwagi na niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania niepieniężnego przez dłużnika zmuszony był od umowy odstąpić. W takim ujęciu kompensacyjna funkcja kary umownej obejmuje nie tylko wyrównanie uszczerbku wynikającego z naruszenia danego obowiązku niepieniężnego przez dłużnika (będącego przyczyną odstąpienia od umowy przez wierzyciela), ale także szkody (w tym

[32] Zob. np. uzasadnienie uchw. SN(7) z 6.11.2003 r., III CZP 61/03, OSNC 2004, nr 5, poz. 69 oraz wyr. SN z 25.3.2011 r., IV CSK 401/10, Legalis.

utraconych korzyści) wynikającej z przedwczesnego zakończenia stosunku zobowiązaniowego[33].

Druga z problematycznych kwestii – wpływ wykonania prawa odstąpienia od umowy na dalsze istnienie roszczenia o karę umowną, która wygasła wraz z zobowiązaniem – również rozstrzygana jest na korzyść wierzyciela. Przyjęty w doktrynie i orzecznictwie pogląd wskazuje, iż wygaśnięcie zobowiązania wskutek odstąpienia od umowy nie pozbawia wierzyciela uprawnienia do dochodzenia kary umownej z tytułu nienależytego wykonania zobowiązania przez dłużnika[34]. Podnosi się tu, że niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania niepieniężnego, dla którego zastrzeżono karę umowną, miało miejsce przed odstąpieniem od umowy, tworząc w momencie swego obowiązywania uprawnienie dla wierzyciela i zastępując mu ogólne prawo żądania naprawienia szkody wynikłej z uprzedniego nienależytego wykonania zobowiązania (art. 494 *in fine* kodeksu cywilnego)[35]. Z uwagi na aspekt temporalny bywa to kontrowersyjne, jednak w ocenie autora pozostaje trafne. Uzupełniająco należy bowiem stwierdzić, że przyjęcie poglądu przeciwnego stałoby w sprzeczności z omówioną wcześniej funkcją kompensacyjną i stymulacyjną kary umownej, dając dłużnikowi możliwość uniknięcia odpowiedzialności poprzez celowe niewykonywanie umowy, aby doprowadzić do jej upadku wskutek odstąpienia przez wierzyciela, któremu dłużnik przypisałby winę za zerwanie węzła obligacyjnego, co odzwierciedlałoby wprawdzie rzeczywistość od strony *stricte* formalnej, ale budziło poważne wątpliwości natury aksjologicznej. Byłoby zatem nie do pogodzenia z ochroną słusznego interesu wierzyciela wobec czego utrzymanie w mocy uprawnienia wierzyciela do dochodzenia kary umownej pomimo odstąpienia od umowy zasługuje na aprobatę.

PODSUMOWANIE

Kara umowna jest instrumentem od dawna znanym polskiej myśli legislacyjnej. O ile jednak wiele jej aspektów znalazło już należyte miejsce w doktrynie i judykaturze, doczekawszy się obszernego omówienia, to niejednokrotnie niuanse jej stosowania nastręczają trudności w obrocie gospodarczym. Szczególnie trudne dla uchwycenia przez uczestników rynku są wymogi precyzyjnego ustalenia „określonej sumy" kary już w momencie jej zastrzegania oraz rodzące spory i wątpliwości problemy wiązania kary umownej z odstąpieniem od umowy.

Pomyślana jako surogat odszkodowania kara umowna ma na celu podtrzymanie i wykonanie zobowiązania, współgrając w tym zakresie z ogólnym modelem cywilistycznym zakładającym trwałość i prawidłową realizację zawiązywanych stosunków prawnych. Jakkolwiek w swej istocie stanowiąca sankcję, jest kara umowna narzędziem zabezpieczającym, które nie musi się zmaterializować, by skutecznie mogło pełnić swoją rolę, chroniąc interesy wierzyciela.

---

[33] Osajda K. (red.), dz. cyt., s. 1293; Bieluk J., Zadykowicz-Sokół K., dz. cyt., s. 47-48.

[34] Zob. np. uchw. SN z 18.7.2012 r., III CZP 39/12, OSNC 2013, Nr 2, poz. 17 lub wyr. SN z 29.6.2005 r., V CK 105/05, Legalis.

[35] Osajda K. (red.), dz. cyt., s. 1294; Wiaderek F., *Zastrzeżenie kary umownej na wypadek odstąpienia od umowy – możliwe konstrukcje instytucji w świetle orzecznictwa i ich konsekwencje praktyczne*, Przegląd Prawniczy Uniwersytetu Warszawskiego, 16(2), 2017.

LITERATURA

Bieluk J., Zadykowicz-Sokół K., *Kara umowna. Zabezpieczenie zobowiązania, obliczanie i miarkowanie kary, skutki podatkowe. Komentarz praktyczny*, Warszawa 2022.

Borysiak W., *Funkcje kary umownej w świetle uchwały składu siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z 6 listopada 2003 r. (III CZP 61)*, Palestra, 51(7-8), 2006.

Czachórski W., *Zarys prawa zobowiązań. Część ogólna*, Warszawa 1963.

Gniewek E., Machnikowski P. (red.), *Kodeks cywilny. Komentarz*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2023.

Jastrzębski J., *Kara umowna*, Warszawa 2006.

Kolańczyk K., *Prawo rzymskie*, Warszawa 2021.

Konik P., *Wierzycielski obowiązek współdziałania przy wykonywaniu zobowiązania i odpowiedzialność za jego naruszenie*, Warszawa 2024.

Krekora-Zając D., *Charakter kary umownej a przedawnienie roszczeń z niej wynikających*, Studia Prawnoustrojowe Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, 8, 2008.

Osajda K. (red.), *System Prawa Prywatnego. Tom 5. Prawo zobowiązań – część ogólna*, Warszawa 2020.

Popiołek W., [w:] Pietrzykowski K. (red.), *Kodeks cywilny. Tom II. Komentarz. Art. 483, nb 8*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018.

Pyziak-Szafnicka M., *Konstrukcja kary umownej w prawie polskim*, Prawo Zamówień Publicznych, 3, 2024.

Radwański Z., Olejniczak A., *Zobowiązania*, Warszawa 2010.

Szewczyk J., *O kryteriach miarkowania nadmiernych kar umownych w kontekście orzecznictwa Sądu Najwyższego*, Palestra, 1-2, 2013.

Wiaderek F., *Zastrzeżenie kary umownej na wypadek odstąpienia od umowy – możliwe konstrukcje instytucji w świetle orzecznictwa i ich konsekwencje praktyczne*, Przegląd Prawniczy Uniwersytetu Warszawskiego, 16(2), 2017.

Zagrobelny K., *O karze umownej za brak zapłaty lub nieterminową zapłatę wynagrodzenia należnego podwykonawcom*, Monitor Prawniczy, 12, 2022.

ORZECZNICTWO

Wyr. SN z 17.6.2003 r., III CKN 122/01, Legalis.

Uchw. SN(7) z 6.11.2003 r., III CZP 61/03, OSNC 2004, Nr 5, poz. 69.

Wyr. SN z 24.10.2000 r., V CKN 127/00, Legalis.

Wyr. SN z 20.5.1998 r., I CKN 671/97, Legalis

Wyr. SA w Katowicach z 16.3.2006 r., I ACa 1909/05, Wok. 2006, Nr 12.

Wyr. SN z 21.8.2008 r., IV CSK 202/08, Legalis,

Uchw. SN(7) z 15.5.1976 r., III CZP 2/76, OSNCP 1977, Nr 4, poz. 60.

Uzas. wyr. TK z 13.10.1993 r., W 6/92, OTK 1993, Nr 2, poz. 50.

Wyr. SN z 12.12.2007 r., V CSK 333/07, OSNC 2009, Nr 2, poz. 30.

Uzas. uchw. SN(7) z 6.11.2003 r., III CZP 61/03, OSNC 2004, Nr 5, poz. 69.

Wyr. SN z 22.10.2015 r., IV CSK 687/14, Legalis

Wyr. SN z 8.2.2007 r., I CSK 420/06, Legalis.

Wyr. SN z 9.11.2018 r., V CSK 640/17, Legalis.

Wyr. SN z 2.6.2016 r., I CSK 506/15, Legalis.

Wyr. SN z 28.6.2017 r., IV CSK 525/16, Legalis.

Wyr. SN z 14.4.2016 r., II CSK 447/15, Legalis.

Wyr. SN z 17.6.2016 r., IV CSK 674/15, Legalis.

Wyr. SN z 25.3.2011 r., IV CSK 401/10, Legalis.

Uchw. SN z 18.7.2012 r., III CZP 39/12, OSNC 2013, Nr 2, poz. 17.

Wyr. SN z 29.6.2005 r., V CK 105/05, Legalis.

AKTY PRAWNE

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, Dz. U. 1964 r., nr 16, poz. 93 ze zm.

Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 27 października 1933 roku – Kodeks zobowiązań, Dz. U. 1933 r., nr 82, poz. 598, nieobowiązujący

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

JOANNA NOWAK
Doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu
ORCID: 0000-002-1689-9108

WSPARCIE SPOŁECZNE JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ZDROWIA PSYCHOSPOŁECZNEGO UCZNIÓW

Słowa kluczowe:
wsparcie społeczne, opieka, pomoc, zdrowie, uczniowie

STRESZCZENIE

Wsparcie społeczne, więzi społeczne mają duży wpływ na zdrowie psychospołeczne jednostki. Pozytywne relacje z bliskimi, z rówieśnikami w szkole i poza nią są niezbędne w prawidłowym rozwoju młodego człowieka. Wsparcie wśród najbliższych, przyjaciół, znajomych w sytuacjach trudnych wymagających pomocy buduje dobrostan człowieka, pozwala utrzymać równowagę psychiczną w życiu codziennym. W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych wśród 138 uczniów klasy III liceum ogólnokształcącego z wykorzystaniem kwestionariusza BSSS. Celem badań było uzyskanie opinii uczniów na temat wsparcia społecznego. Na podstawie wyników badań sformułowano wnioski.

Keywords:
social support, care, help, health, students

ABSTRACT

Social support as a key factor in student's psychosocial health

Social support and social bonds have a significant impact on an individual's psychosocial health. Positive relationships with close ones, peers at school, and beyond are essential for the proper development of young people. Support from family, friends, and acquaintances in difficult situations requiring assistance fosters well-being and helps maintain psychological balance in everyday life. This article presents the results of a study conducted among 138 third-year high school students using the BSSS questionnaire. The aim of the study was to gather students' opinions on social support. Based on the findings, conclusions were formulated.

WPROWADZENIE

Współczesna szkoła stoi przed wieloma wyzwaniami, które wynikają ze złożoności procesów edukacyjnych i wychowawczych. W obliczu rosnących potrzeb uczniów wsparcie społeczne staje się kluczowe dla zapewnienia efektywności i jakości działań edukacyjnych, ale przede wszystkim optymalnych warunków rozwoju uczniów, pomoc w pokonywaniu trudności i problemów. Na rozwój emocjonalny, społeczny i intelektualny ucznia ma wpływ szereg czynników, które tworzą w szkole szeroko określone środowisko psychospołeczne.

Jednym z kluczowych aspektów środowiska psychospołecznego ucznia są relacje z rówieśnikami. Zapewniają one poczucie przynależności, akceptacji oraz rozwój umiejętności społecznych. Ważna jest również postawa nauczycieli, ich podejście do uczniów, sposób motywowania do nauki, a także wsparcie emocjonalne dające poczucie bezpieczeństwa i komfort psychiczny uczniom. Przyjazna, pełna otwartości atmosfera w szkole sprzyja integracji, redukuje stres, a dobre warunki nauczania-uczenia się zapewniają efektywność procesu edukacji. Oczekiwania społeczne w zakresie sukcesów szkolnych i wsparcie psychologiczne wpływają na samopoczucie ucznia w szkole i stanowią bardzo ważny element wspierający rozwój emocjonalny i społeczny ucznia. Wymienione czynniki tworzą specyficzne środowisko, które może sprzyjać lub utrudniać rozwój psychospołeczny dzieci i młodzieży.

Kondycja psychofizyczna młodzieży w Polsce budzi poważne obawy. Badania wskazują na duży wzrost problemów zdrowia psychicznego wśród młodych ludzi. Od 2020 roku odnotowuje się wzrost prób samobójczych, a skokowy wzrost zaobserwowano, porównując dane udostępnione przez Komendę Główną Policji z lat 2021 i 2022, wtedy wynosił on 41%. W 2023 roku Komenda Główna Policji odnotowała 1994 próby samobójcze w grupie wiekowej 7-18 lat. W przedziale 7-12 było to 78 prób, a w przedziale 13-18 miało miejsce 1916 prób. W 2023 roku nadal utrzymywała się wysoka liczba prób samobójczych wśród dzieci i młodzieży, jednak wzrost w stosunku do roku poprzedniego wynosił 2,9%. Niepokojąco skokowy wzrost z lat poprzednich został więc zahamowany[1]. Statystyki pokazują, że w Polsce na depresję cierpi 2% dzieci w wieku 6-12 lat i aż 20% w grupie młodzieńczej. Dodatkowo 80% dzieci doświadcza codziennego stresu, nie potrafi znaleźć rozwiązania w trudnych sytuacjach. Okazuje się, że często młodzi ludzie nie mogą liczyć na pomoc rodziców. *Jak wynika z badania Adamed, przeprowadzonego na Panelu Ariadna w sierpniu 2023 roku, 20% badanych rodziców nie wie, czy w szkole ich dziecka jest dostępny psycholog szkolny. 69% uważa, że szkoły w Polsce nie są odpowiednio przygotowane, by pomagać uczniom z problemami psychologicznymi. We wspomnianym badaniu 86% respondentów stwierdziło, że konieczne jest większe wsparcie dla szkół i rodziców w zakresie pomocy psychologicznej dla dzieci i młodzieży*[2]. Czynników, które wpływają na pogorszenie kondycji psychospołecznej dzieci i młodzieży, jest wiele.

[1] https://kwartalnik.csp.edu.pl/kp/archiwum-1/2024/kwartalnik-policyjny-nr-12024/5739,Zrozumiec-aby-zapobiec-2024-Zachowania-samobojcze-wsrod-dzieci-i-mlodziezy-II-ed.html [data dostępu: 15.02.2025].
[2] https://www.mp.pl/pacjent/pediatria/aktualnosci/badania/342891,coraz-gorsza-kondycja-psychiczna-polskich-nastolatkow [data dostępu: 15.02.2025].

Wśród nich m.in. presja społeczna, oczekiwania najbliższych, cyberprzemoc, problemy rodzinne, szkolne. W redukcji problemów i narastającej presji społecznej konieczne jest tworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi dzieci i młodzieży, udzielającego wsparcia społecznego.

Wsparcie społeczne w literaturze przedmiotu rozumiane jest jako proces, w którym jednostka otrzymuje pomoc emocjonalną, informacyjną, materialną od innych osób, grup społecznych lub instytucji. Definicje wsparcia społecznego mogą różnić się w zależności od dyscypliny naukowej, badaczy, ale wspólnym wątkiem jest fakt, ze jest to istotny zasób podmiotowy i przedmiotowy w sytuacjach radzenia sobie z problemami, jest czynnikiem chroniącym przed negatywnymi skutkami stresu i zwiększającym poczucie dobrostanu psychicznego i fizycznego. Cohen definiuje wsparcie społeczne jako interakcje jednostki z otoczeniem mające na celu ochronę lub złagodzenie negatywnych skutków spowodowanych zdarzeniem stresującym[3], Cobb natomiast uważa, że są to informacje, które pozwalają jednostce wierzyć, ze jest ktoś inny, kto się o nią troszczy, szanuje, daje poczucie bezpieczeństwa i przynależności do grupy[4]. Wsparcie społeczne zdaniem Sęk i Cieślaka to *rodzaj interakcji społecznej, która zostaje podjęta przez jednego lub obu uczestników w sytuacji problemowej, trudnej, stresowej lub krytycznej*[5]. Bishop podobnie uważa, że wsparcie społeczne to *pomoc i wsparcie będące wynikiem interakcji z otoczeniem społecznym*[6].

Wyjaśnianiem zjawisk psychologicznych i społecznych w kontekście wsparcia społecznego zajmowali się między innymi: Barrera (1986), House, Kahn (1985), Sęk (1985, 1997). Analizując różne koncepcje teoretyczne wsparcia społecznego, wyszczególniono najważniejsze sposoby ujmowania wsparcia:

- *wsparcie strukturalne i funkcjonalne;*
- *źródła wsparcia społecznego;*
- *typy (rodzaje) wsparcia;*
- *potrzebę wsparcia i mobilizację wsparcia*[7].

Zdaniem Sęk i Cieślaka najistotniejszy jest podział wsparcia społecznego na strukturalne i funkcjonalne. To pierwsze odnosi się do obiektywnie istniejących już sieci społecznych, dostępnych jednostce, które łączą więzi i kontakty społeczne, przynależność do naturalnych grup odniesienia, grup formalnych, czy instytucji[8]. Wsparcie społeczne w ujęciu funkcjonalnym podkreśla istniejące kontakty społeczne zachodzące w diadzie,

---

[3] Cohen S., Mermelstein R., Kamarek T., Hoberman H. M., *Measuring the functional components of social suport*, [w:] Sarason I.G., Sarason B.R. (red.), *Social support: Theory, research and applications*, Dordrecht, Martinus Nijhoff 1985, s. 73-94, [za:] E. Szlachta, *Próba adaptacji i walidacji polskiej wersji The Interpersonal Support Evaluation List (ISEL) – Kwestionariusz Spostrzeganego Wsparcia Społecznego*, Przegląd Psychologiczny, 52(4), 2009, s. 450.

[4] Cobb S., *Social suport as a moderator of life stress*, Psychosomatic Medicine, 38, s. 300-314, [za:] Szlachta E., dz. cyt., s. 450.

[5] Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] Sęk H., Cieślak R., (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012, s. 18.

[6] Bishop G.D., *Psychologia zdrowia*, Astrum, Wrocław 2007, s. 234.

[7] Sęk H., dz. cyt., s. 14.

[8] Tamże, s. 14-15.

między jednostką a grupą i pomiędzy grupami, ważna jest też treść tej wymiany społecznej[9].

Poszczególne wymiary wsparcia społecznego są przedmiotem wielu analiz teoretycznych i empirycznych. Badacze koncentrują się na wyjaśnianiu mechanizmów działania wsparcia społecznego, które pomagają w utrzymaniu dobrostanu psychicznego jednostki, pomagają w radzeniu sobie w sytuacjach trudnych w szerokim kontekście funkcjonowania jej w różnych sferach życia.

Rodzaje wsparcia i źródła wsparcia to wymiary często analizowane przez badaczy. Sęk powołując się na badania empiryczne własne i innych autorów, np. Bruhna i Philipsa, wymienia następujące rodzaje wsparcia społecznego:

- wsparcie emocjonalne – celem jest stwarzanie poczucia bezpieczeństwa, opieki, budzenie wiary we własne siły, przynależność do grupy;
- wsparcie informacyjne – celem jest udzielanie informacji, dawanie rad, dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem;
- wsparcie instrumentalne – dostarczanie pomocy w rozwiązywaniu życiowych problemów;
- wsparcie materialne – świadczenie pomocy rzeczowe lub finansowej;
- wsparcie duchowe – szczególny rodzaj wsparcia w krytycznych sytuacjach;
- wsparcie wartościujące – okazywanie uczuć uznania, akceptacji i wartości dla życia społecznego[10].

Źródłem wsparcia jest sieć społeczna, struktura złożona z jednostek, które są powiązane ze sobą relacjami pokrewieństwa, współpracy, znajomości, wspólnymi zainteresowaniami. Poza koncentracją na źródłach wsparcia często analizuje się rolę wsparcia społecznego otrzymywanego oraz wsparcia spostrzeganego, które jednostka faktycznie otrzymała lub relacjonuje, że otrzymała oraz wsparcia spostrzeganego odnoszącego się do przekonań jednostki na temat dostępności wsparcia i możliwości skorzystania z czyjejś pomocy[11]. Wiele badan wskazuje, że ważniejszym pozytywnym czynnikiem zdrowia jest wsparcie spostrzegane, a nie otrzymywane[12]. Wsparcie społeczne jest jednym z kluczowych zasobów umożliwiających jednostce radzenie sobie w sytuacjach trudnych, chorobą oraz życiowymi wyzwaniami. Może działać jako bariera chroniąca przed negatywnymi skutkami zdarzeń, sytuacji, które wywołują długotrwały stres, depresję czy lęk.

Badania wskazują, że wsparcie od rodziny i rówieśników może znacząco wpłynąć na poziom stresu i dobrostan psychiczny młodzieży. Konaszewski i Kwadrans przeprowadzili badania, które wykazały, że młodzież nieprzystosowana społecznie, która otrzymuje większe wsparcie społeczne, charakteryzuje się większa prężnością psychiczna i lepszymi strategiami radzenia sobie ze stresem[13]. Badania Ścibisz wskazują, że młodzież licealna

[9] Tamże, s. 18.
[10] Tamże.
[11] Buszman K., Przybyła-Basista H., *Polska adaptacja Wielowymiarowej Skali Wsparcia Społecznego*, Polskie Forum Psychologiczne, 22(4), 2017, s. 582-583
[12] Smoktunowicz E., Cieślak R., Żukowska K., *Rola wsparcia społecznego w kontekście stresu organizacyjnego oraz zaangażowania w pracę*, Studia Psychologiczne, 51(4), 2013, s. 25-37.
[13] Konaszewski K., Kwadrans Ł., *Prężność psychiczna a wsparcie społeczne w grupie młodzieży nieprzystosowanej społecznie. Badania pilotażowe*, Resocjalizacja Polska, 13, 2017, s. 168-173.

korzysta z różnych strategii radzenia sobie w zależności od poziomu wsparcia ze strony rówieśników[14].

Najważniejsze wnioski z badań przeprowadzonych przez Wyszogrodzką i Woźniak-Prus dowiodły, że emocjonalne wsparcie rodziny pomaga młodzieży zmniejszać poziom pobudzenia emocjonalnego i budować większą odporność na stres[15]. Przykłady badań podkreślają, że wysoki poziom wsparcia zarówno rodzinnego, jaki i rówieśniczego redukuje stres, zwiększa odporność psychiczną, pomaga unikać problemów emocjonalnych, z wykorzystaniem skutecznych strategii radzenia sobie w sytuacjach trudnych.

4. ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE

Celem przeprowadzonych badań było zebranie opinii uczniów na temat wsparcia społecznego, uwzględniając: spostrzegane dostępne wsparcie, zapotrzebowanie na wsparcie oraz poszukiwanie wsparcia, a także poszczególne typy wsparcia społecznego: emocjonalne i instrumentalne. Główny problem badawczy został sformułowany następująco: „Jaka jest opinia uczniów na temat wsparcia społecznego?". Badania przeprowadzono w grudniu 2024 roku wśród 138 uczniów klas III jednego z liceum ogólnokształcącego w Elblągu.

W badaniach posłużono się metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza Berlińskiej Skali Wsparcia Społecznego (ang. *Berlin Social Support Scale*) Schwarzera i Schulz w polskiej wersji adaptacji Łuszczyńskiej i Kowalskiej[16]. Skala składa się z sześciu części: wsparcie spostrzegane, wsparcie aktualnie otrzymywane, zapotrzebowanie na wsparcie, poszukiwanie wsparcia, wsparcie buforowo-ochronne oraz udzielanie wsparcia przez osobę bliską (wypełnia osoba bliska dla badanego). W założeniach autorów skale mogą być stosowane razem lub oddzielnie. Badani uczniowie ustosunkowali się do trzech części: spostrzegane dostępne wsparcie, zapotrzebowanie na wsparcie oraz poszukiwanie wsparcia. Do analizy danych ilościowych zastosowano metodę statystyczną: klasyczne miary położenia i miary zmienności oraz współczynnik korelacji r-Pearsona.

5. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH

5.1. SPOSTRZEGANE DOSTĘPNE WSPARCIE SPOŁECZNE

Spostrzegane dostępne wsparcie ogólne opiera się na prospektywnej wiedzy badanego i jego przekonaniu od kogo może uzyskać wsparcie, na kogo może liczyć w momencie

[14] Ścibisz A., *Spostrzegane wsparcie i sympatia rówieśników, a style radzenia sobie ze stresem przez młodzież licealną*, s. 78-85, [w:] https://www.sztukaleczenia.pl/pub/2009/1_2/6_AScibosz_Spostrzegane_wsparcie_i_sympatia.pdf [data dostępu: 3.07.2025].

[15] Wyszogrodzka M., Woźniak-Prus M., *Inteligencja emocjonalna i wsparcie społeczne w prężność u nastolatków w okresie wczesnej adolescencji*, Polskie Forum Psychologiczne, 25(4), 2020, s. 437-444.

[16] Łuszczyńska A., Kowalska M., Schwarzer R., Schutz U., *Berlińskie Skale Wsparcia Społecznego (BSSS): wyniki wstępnych badań nad adaptacją skal i ich właściwościami psychometrycznymi*, Studia Psychologiczne, 44(3), 2006, s. 17-27.

pojawienia się sytuacji trudnej, stresującej. W badanej grupie spostrzegane dostępne wsparcie ogólne wynosi 83,4%, co oznacza, że taki odsetek badanych jest przekonanych, że w ich otoczeniu są osoby, od których mogą uzyskać wsparcie społeczne, natomiast 16,6% takiego wsparcia nie doświadcza. W tabeli 1 zaprezentowano dane dotyczące spostrzeganego dostępnego wsparcia w poszczególnych zakresach, wśród uczniów klas trzecich liceum.

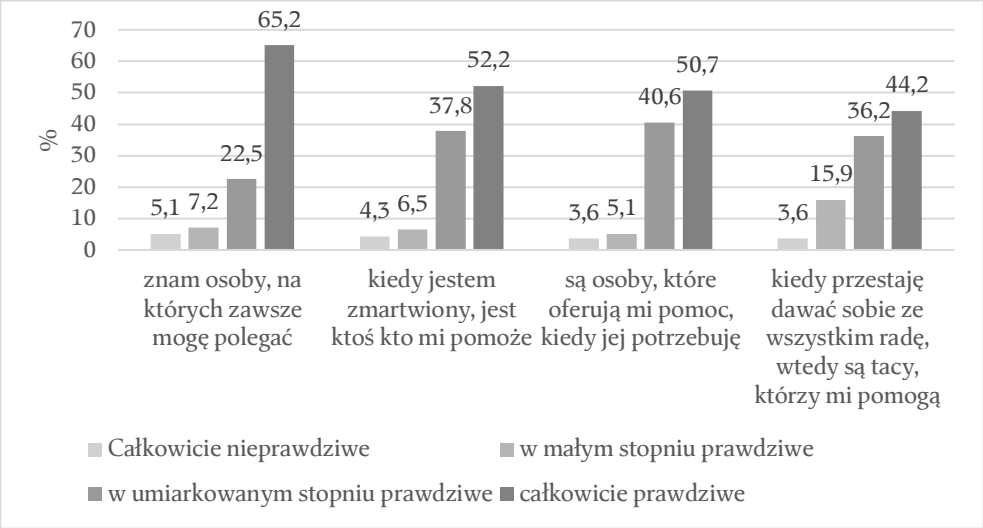
Tabela 1. Spostrzegane dostępne wsparcie

	Całkowicie nieprawdziwe		w małym stopniu prawdziwe		w umiarkowanym stopniu prawdziwe		całkowicie prawdziwe			
Zakres	N	%	N	%	N	%	N	%	M	SD
1	6	4,3	9	6,5	31	22,5	92	66,7	4	0,8036
2	8	5,8	22	15,9	50	36,2	58	42	3	0,89239
3	4	2,9	22	15,9	35	25,4	77	44,8	4	0,85004
4	8	5,8	16	11,6	47	34,1	67	48,6	3	0,87382
5	7	5,1	10	7,2	31	22,5	90	65,2	4	0,83899
6	6	4,3	9	6,5	51	37,8	72	52,2	4	0,793
7	5	3,6	7	5,1	56	40,6	70	50,7	4	0,74797
8	5	3,6	22	15,9	50	36,2	61	44,2	3	0,84104

Źródło: badania własne.

W badanej grupie ponad 66% uczniów uważa, że w swoim otoczeniu odnajduje osoby, przez które jest lubiane (zakres 1) i zawsze może na nich polegać (65%) (zakres 5). Ponad 50% może liczyć na pomoc innych, w sytuacji zmartwienia (zakres 6) lub z razie innej potrzeby (zakres 7). Prawie co drugi badany twierdzi, że zawsze ma kogoś, kto w sytuacji trudnej pocieszy. Jednocześnie co szósty uczeń w małym stopniu jest przekonany o sympatii do siebie od innych, opieki uspokajającej ze strony innych w przypadku odczuwania smutku, czy konkretnej pomocy w razie bezradności życiowej (zakresy 2, 3, 8). Największe zróżnicowanie spostrzeganego dostępnego wsparcia dotyczy sympatii innych wobec badanego podczas złego samopoczucia (zakres 2) SD = 0,89239 oraz wsparcia innych w chwilach i potrzebie pocieszenia badanego (zakres 3) SD = 0,85004. Najmniejsze rozproszenie wartości spostrzeganego dostępnego wsparcia dotyczy wskazania osoby, która zawsze zaoferuje pomoc, ilekroć badany będzie jej potrzebował.

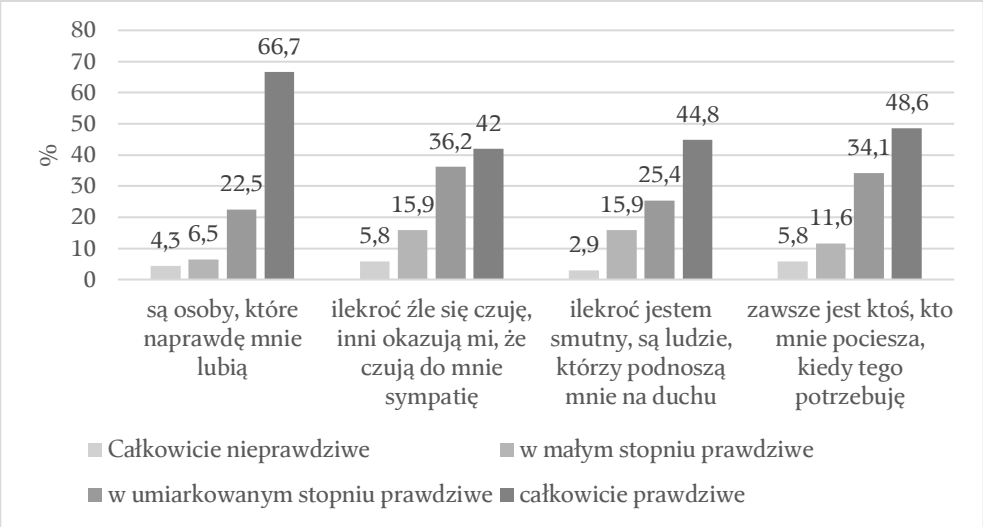
Kolejne dwa wykresy prezentują dane dotyczące spostrzeganego dostępnego wsparcia instrumentalnego i emocjonalnego.



Wykres 1. Spostrzegane dostępne wsparcie instrumentalne
Źródło: badania własne.

Dane na wykresie 1 wskazują, że spostrzegane dostępne wsparcie instrumentalne dotyczy przede wszystkim oferowania pomocy w zaspokajaniu konkretnych potrzeb, podejmowania działania w celu rozwiązania istniejącego problemu. Ponad połowa badanych uczniów wskazuje, że zna osoby, które oferują pomoc, konkretnie pomagają i są godne zaufania.

Na wykresie 2 zaprezentowano dane dotyczące spostrzeganego dostępnego wsparcie emocjonalnego, które polega na przekazywaniu pozytywnych emocji podtrzymujących, uspokajających, czy zapewniających o trosce innych wobec osoby wspieranej, daje poczucie bezpieczeństwa i spokoju.



Wykres 2. Spostrzegane dostępne wsparcie emocjonalne
Źródło: badania własne.

Z danych wynika, że ponad 60% badanych w swoim otoczeniu spostrzega osoby, które cieszą się możliwością przebywania w swoim towarzystwie. Jednocześnie niecałe 50% uczniów w umiarkowanym stopniu spostrzegają uczucie sympatii, wsparcia i pocieszenia w sytuacjach dla siebie trudnych, bardziej skomplikowanych życiowo, od innych.

5.2. ZAPOTRZEBOWANIE NA WSPARCIE SPOŁECZNE

Zapotrzebowanie na wsparcie jest utożsamiane z niezaspokojonymi potrzebami opieki i pomocy, może być oczekiwanym wsparciem w sytuacjach wymagających radzenia sobie w sytuacjach trudnych. W badanej grupie uczniów 70,5% wykazuje zapotrzebowanie na wsparcie; 29,5% badanych opieki i pomocy nie oczekuje. Szczegółowe dane w tym zakresie przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Zapotrzebowanie na wsparcie

	Całkowicie nieprawdziwe		w małym stopniu prawdziwe		w umiarkowanym stopniu prawdziwe		całkowicie prawdziwe			
Zakres	N	%	N	%	N	%	N	%	M	SD
1	20	14,5	30	21,7	46	33,3	42	30,4	3	1,04092
2	11	8	21	15,2	38	27,5	68	49,3	3	0,97004
3	16	11,6	33	23,9	40	29	49	35,5	3	1,02207
4	23	16,7	49	35,5	47	34,1	19	13,8	2	0,93457

Źródło: badania własne.

Średnie (M) zapotrzebowania na wsparcie są niższe niż w spostrzeganym dostępnym wsparciu. W zakresie 1-3 w umiarkowanym stopniu młodzi ludzie potrzebują wsparcia w sytuacjach odczuwania przygnębienia (30,4%), potrzeby wysłuchania przez kogoś innego (49,3%), czy zasięgania czyjejś opinii w podejmowaniu ważnych decyzji (35%). Najniższą średnią (M) osiągnął zakres 4, co może sugerować, że młodzież w sytuacji nieradzenia sobie potrzebuje wsparcia z zewnątrz. Stosunkowo wysokie odchylenie standardowe oznacza duże zróżnicowanie zapotrzebowania na wsparcie, szczególnie w zakresie 1 (SD = 1,04092), mniejsza zmienność odpowiedzi dotyczy zakresu 4 (SD = 0,93457).

Dane na wykresie 3 prezentują zapotrzebowanie na wsparcie w poszczególnych zakresach.

Wykres 3. Zapotrzebowanie na wsparcie, w poszczególnych wymiarach
Źródło: badania własne.

Analizując współczynnik korelacji r-Pearsona należy stwierdzić, że istnieje umiarkowany związek między spostrzeganym dostępnym wsparciem a zapotrzebowaniem na wsparcie (r = 0,4).

5.3. POSZUKIWANIE WSPARCIA SPOŁECZNEGO

Nadmiar lub niedomiar wsparcia społecznego wiąże się z opisaniem, określeniem przez jednostkę swoich oczekiwań, zachowania wobec osób, które mogą wsparcia udzielić. Działania te można uznać za poszukiwanie wsparcia społecznego. 66% badanych poszukuje wsparcia wśród innych, natomiast pozostali badani (34%) deklarują, że wsparcia nie poszukują. Dane te prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Poszukiwanie wsparcia

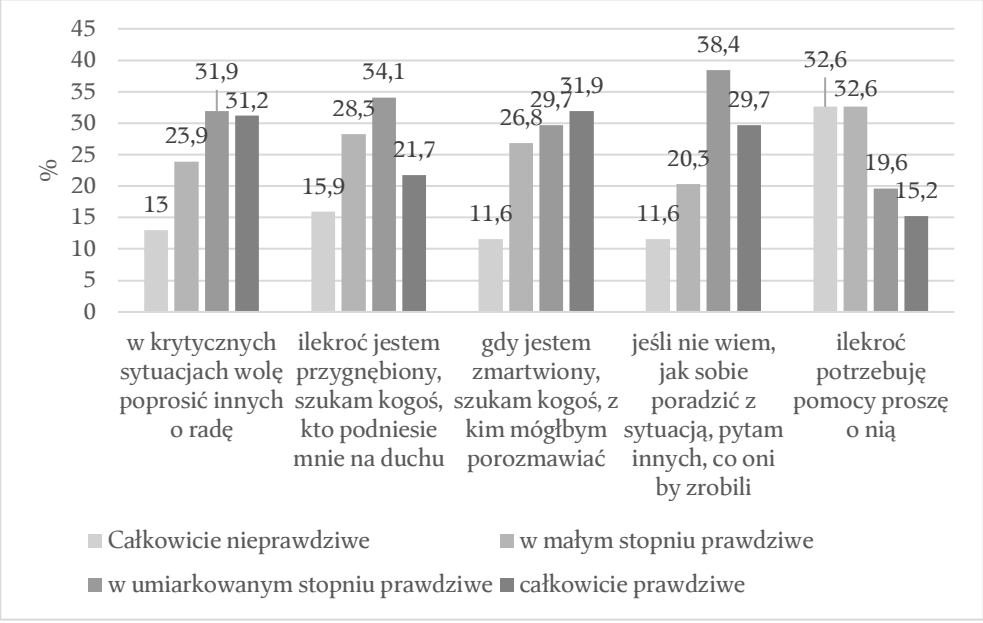
	Całkowicie nieprawdziwe		w małym stopniu prawdziwe		w umiarkowanym stopniu prawdziwe		całkowicie prawdziwe			
Zakres	N	%	N	%	N	%	N	%	M	SD
1	18	13	33	23,9	44	31,9	43	31,2	3	1,04092
2	22	15,9	39	28,3	47	34,1	30	21,7	3	1,00198
3	16	11,6	37	26,8	41	29,7	44	31,9	3	1,00903
4	16	11,6	28	20,3	53	38,4	41	29,7	3	0,97679
5	45	32,6	45	32,6	27	19,6	21	15,2	2	1,0687

Źródło: badania własne.

Badani w większości poszukują wsparcia w sytuacjach dla siebie krytycznych, wymagających rady, wskazówek (SD = 1,04). Poszukują wsparcia wtedy, kiedy są zmartwieni

i chcieliby porozmawiać (SD = 1,009), a także w chwilach przygnębienia (SD = 1,001). Największe zróżnicowanie i rozbieżność opinii w badanej grupie w poszukiwaniu wsparcia występuje w zakresie 5. Najmniejsze zróżnicowanie odpowiedzi dotyczy zakresu 4, to znaczy, że badani w większości są zgodni z tym, że w sytuacji, z którą nie mogą sobie poradzić sami, pytają innych o sposób rozwiązania problemu czy sposób działania. Współczynnik korelacji r-Pearsona wykazuje umiarkowany związek między zapotrzebowaniem na wsparcie a poszukiwaniem wsparcia (r = 0,607) i umiarkowany związek między spostrzeganym dostępnym wsparciem a poszukiwaniem wsparcia (r = 0,484).

Na wykresie 4 zaprezentowano dane dotyczące poszukiwania wsparcia w poszczególnych zakresach.



Wykres 4. Poszukiwanie wsparcia, w poszczególnych zakresach
Źródło: badania własne.

WNIOSKI Z BADAŃ WŁASNYCH

1. Uczniowie w większości dostrzegają dostępne wsparcie i są zgodni, że w ich otoczeniu społecznym są osoby, które zaoferują pomoc w sytuacji trudnej. Co siódmy uczeń przyznaje, że nie spostrzega dostępnego wsparcia ogólnego i jest przekonany, że w jego otoczeniu nie mogą wskazać osób, które udzielą wsparcia w razie potrzeby.
2. W szczegółowych zakresach spostrzeganego dostępnego wsparcia większość badanych wskazuje na umiarkowane lub całkowite odczuwanie wsparcia.
3. Istnieje niewielka różnica w spostrzeganiu przez uczniów dostępnego wsparcia instrumentalnego i wsparcia emocjonalnego. Nieco więcej uczniów dostrzega w swoim otoczeniu przyjazne, akceptujące wsparcie emocjonalne.

4. Uczniowie mają duże trudności z określeniem poziomu zapotrzebowania na opiekę i pomoc. W umiarkowanym stopniu wykazują zapotrzebowanie na wsparcie, a jednocześnie potrzebują pomocy z zewnątrz i są w tym zakresie bardziej zgodni.
5. W umiarkowanym stopniu uczniowie poszukują wsparcia w sytuacjach krytycznych, poszukują i potrzebują pocieszenia, wysłuchania. W większości badani są zgodni, że nie poszukują, nie proszą o wsparcie w każdej sytuacji wymagającej pomocy.
6. Występuje umiarkowany związek w między zapotrzebowaniem na wsparcie a poszukiwaniem wsparcia (r = 0,607) co oznacza, że uczniowie, którzy bardziej odczuwają potrzebę wsparcia, częściej jej poszukują. Współczynnik korelacji r-Pearsona nie jest bardzo wysoki, co może sugerować, że nie zawsze wysokie zapotrzebowanie oznacza poszukiwanie wsparcia.
7. Istnieje umiarkowany związek między spostrzeganym dostępnym wsparciem a poszukiwaniem wsparcia (r = 0,484) i może sugerować, że uczniowie, którzy postrzegają wsparcie jako dostępne, częściej go poszukują. Jednak samo postrzeganie dostępnego wsparcia nie wiąże się z jego poszukiwaniem.

LITERATURA

Bishop G.D., *Psychologia zdrowia*, Astrum, Wrocław, 2007.

Buszman K., Przybyła-Basista H., *Polska adaptacja Wielowymiarowej Skali Wsparcia Społecznego*, Polskie Forum Psychologiczne, 22(4), 2017.

Cohen S., Mermelstein R., Kamarek T., Hoberman H.M., *Measuring the functional components of social suport*, [w:] Sarason I.G., Sarason B.R. (red.), *Social support: Theory, research and applications*, Dordrecht, Martinus Nijhoff 1985, s. 73-94, [za:] Szlachta E., *Próba adaptacji i walidacji polskiej wersji The Interpersonal Support Evaluation List (ISEL) – Kwestionariusz Spostrzeganego Wsparcia Społecznego*, Przegląd Psychologiczny, 52(4), 2009.

Cobb S., *Social suport as a moderator of life stress*, Psychosomatic Medicine, 38, [za:] SzlachtaE., *Próba adaptacji i walidacji polskiej wersji The Interpersonal Support Evaluation List (ISEL) – Kwestionariusz Spostrzeganego Wsparcia Społecznego*, Przegląd Psychologiczny, 52(4), 2009.

Konaszewski K., Kwadrans Ł., *Prężność psychiczna a wsparcie społeczne w grupie młodzieży nieprzystosowanej społecznie. Badania pilotażowe*, Resocjalizacja Polska, 13, 2017.

Łuszczyńska A, Kowalska M., Schwarzer R., Schutz U., *Berlińskie Skale Wsparcia Społecznego (BSSS): wyniki wstępnych badań nad adaptacją skal i ich właściwościami psychometrycznymi*, Studia Psychologiczne, 44(3), 2006.

Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] Sęk H., Cieślak R., (red.), *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.

Smoktunowicz E., Cieślak R., Żukowska K., *Rola wsparcia społecznego w kontekście stresu organizacyjnego oraz zaangażowania w pracę*, Studia Psychologiczne, 51(4), 2013.

Ścibisz A., *Spostrzegane wsparcie i sympatia rówieśników, a style radzenia sobie ze stresem przez młodzież licealną*, [w:]

https://www.sztukaleczenia.pl/pub/2009/1_2/6_AScibosz_Spostrzegane_wsparcie_i_sympatia.pdf [data dostępu].

Wyszogrodzka M., Woźniak-Prus M., *Inteligencja emocjonalna i wsparcie społeczne w prężność u nastolatków w okresie wczesnej adolescencji*, Polskie Forum Psychologiczne, 25(4), 2020.

ZASOBY INTERNETOWE

https://kwartalnik.csp.edu.pl/kp/archiwum-1/2024/kwartalnik-policyjny-nr-12024/5739,Zrozumiec-aby-zapobiec-2024-Zachowania-samobojcze-wsrod-dzieci-i-mlodziezy-II-ed.html [data dostępu: dnia 15.02.2025].

https://www.mp.pl/pacjent/pediatria/aktualnosci/badania/342891,coraz-gorsza-kondycja-psychiczna-polskich-nastolatkow [data dostępu: dnia 15.02.2025].

Materiały różne – varia

ROZPRAWY NAUKOWE I ZAWODOWE ANS W ELBLĄGU

NUMER 3/2025 | ISSN 2956-7149

DOROTA JANIK
Kustosz BANS w Elblągu

OCENA JAKOŚCI USŁUG BIBLIOTEKI AKADEMII NAUK STOSOWANYCH W ELBLĄGU – PODSUMOWANIE PRZEPROWADZONEJ ANKIETY

Jakość usług bibliotecznych odgrywa kluczową rolę we wspieraniu edukacji i rozwoju studentów. Biblioteki nie tylko dostarczają niezbędnych materiałów naukowych, ale także pełnią funkcję centrów kulturalnych, organizując różnorodne wydarzenia artystyczne i literackie. W niniejszym artykule przeanalizujemy wyniki ankiety przeprowadzonej wśród studentów naszej uczelni, dotyczącej jakości oferowanych usług przez Bibliotekę Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu.

Zbiory Biblioteki ANS w Elblągu obejmują ponad 76 500 woluminów. W czytelniach dostępnych jest ponad 100 tytułów gazet i czasopism drukowanych, a w bieżącym roku (2025) prenumerujemy 64 tytuły. Czytelnicy mają dostęp do Internetu oraz katalogów komputerowych biblioteki w systemie Sowa SQL Premium. W czytelniach znajdują się stanowiska z dostępem on-line do czasopism elektronicznych oraz Systemu Informacji Prawnej LEX Sigma i Legalis. Personel Biblioteki składa się z pięciu osób: trzy mają wykształcenie wyższe magisterskie bibliotekoznawcze, jedna – wyższe zawodowe inżynierskie i jedna – licencjackie. Pracownicy dbają nie tylko o najwyższą jakość świadczonych usług, ale również o dobrą atmosferę, która znacząco wpływa na pozytywny wizerunek biblioteki. Biblioteka jest miejscem dla wszystkich, którzy chcą tu być. W obu oddziałach znajduje się strefa relaksu z wygodnymi kanapami i fotelami, cicha czytelnia do samodzielnej pracy oraz miejsce do pracy w grupie. Dodatkowo biblioteka pełni ważną rolę jako centrum kulturalne. W naszej bibliotece działa Galeria Filar Sztuki, w której organizujemy różnorodne działania kulturalne, takie jak wystawy malarstwa, rysunku, grafiki oraz spotkania poetyckie i literackie. Zapraszamy również ciekawych ludzi, którzy mają pasje i chcą się nimi podzielić, to wzbogaca życie kulturalne studentów i społeczności

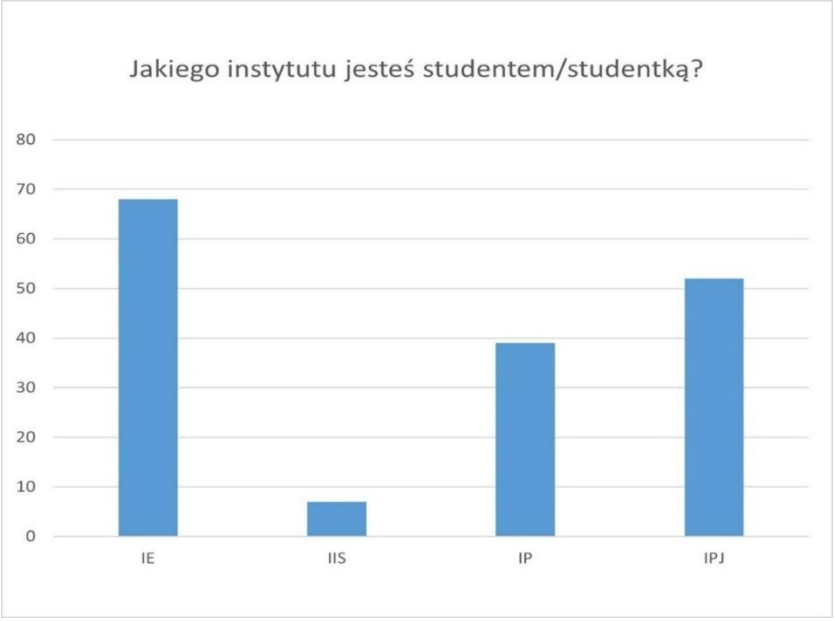
akademickiej. Te inicjatywy nie tylko rozwijają zainteresowania artystyczne, ale także integrują społeczność, tworząc przestrzeń do wymiany myśli i inspiracji.

Celem przeprowadzenia ankiety było zebranie opinii i sugestii od użytkowników naszej biblioteki na temat jakości oferowanych usług. Dzięki temu możemy lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania naszych czytelników oraz identyfikować obszary wymagające poprawy. Ankieta pozwoliła na ocenę różnych aspektów działalności biblioteki, takich jak dostępność materiałów, pomoc ze strony personelu, organizacja przestrzeni oraz działania kulturalne. Zebrane dane będą stanowić podstawę do wprowadzenia zmian i ulepszeń, które mają na celu podniesienie standardu usług, zwiększenie satysfakcji użytkowników oraz stworzenie bardziej przyjaznego i efektywnego środowiska do nauki i rozwoju osobistego.

Ankietę przeprowadzono w trakcie trwania semestru letniego w 2024 roku. Badaną grupę stanowili studenci Akademii Nauk Stosowanych w Elblągu, reprezentujący różne kierunki studiów i lata nauki oraz korzystający z dwóch oddziałów biblioteki BU1 i BU2. W badaniu wzięło udział 166 użytkowników, którzy wypełnili ankietę w formie on-line, co zapewniło anonimowość odpowiedzi. Czas trwania badania wynosił 100 dni. Ankieta zawierała głównie pytania zamknięte oraz jedno pytanie otwarte. Pytania zamknięte pozwalały na szybkie i precyzyjne zebranie danych ilościowych, natomiast pytanie otwarte umożliwiało respondentom wyrażenie szczegółowych opinii i sugestii dotyczących poprawy jakości usług biblioteki.

Wyniki ankiety dostarczają cennych informacji na temat opinii użytkowników na temat różnych aspektów funkcjonowania biblioteki, w tym dostępności zbiorów, jakości obsługi, warunków pracy w czytelniach oraz dostępności zasobów elektronicznych. Ogólnie rzecz biorąc, wyniki ankiety wskazują na wysoki poziom zadowolenia użytkowników, choć zidentyfikowano również kilka obszarów, które wymagają dalszej uwagi i poprawy. Metryczka pozwoliła scharakteryzować badaną grupę użytkowników. Wśród korzystających z biblioteki najliczniej reprezentowaną grupą byli studenci Instytutu Ekonomicznego 68 osób (40%), co stanowi największą liczbę badanych respondentów. Na drugim miejscu byli studenci Instytutu Pedagogiczno-Językowego – 52 osoby (31%), dalej Instytutu Politechnicznego – 39 osób (23%) oraz Instytutu Informatyki Stosowanej – 7 osób (4%) (rys. 1). Jeśli chodzi o rok studiów najliczniejszymi respondentami byli studenci pierwszego roku – 87 osób (52%), drugiego – 52 osoby (31%), trzeciego – 11 osób (9%), czwartego – 15 osób (7%) oraz 1 osoba z piątego roku studiów. Głównie były to kobiety – 113 (68%), mężczyźni – 53 (32%). Typ studiów: stacjonarne – 148 osób (89%), niestacjonarne – 10 osób (6%) i popołudniowe – 8 osób (5%). Najwięcej badanych osób – 114 (69%) – zadeklarowało korzystanie z Biblioteki przy Al. Grunwaldzkiej (BU1), 52 osoby (31%) z Biblioteki przy ul. Czerniakowskiej (BU2).

Pierwsze pytanie ankiety miało na celu zbadanie częstotliwości korzystania z Biblioteki. Respondenci mieli do wyboru pięć odpowiedzi. Na pytanie, jak często korzystają z usług Biblioteki, 47 osób (28%) odpowiedziało, że kilka razy w tygodniu, 24 osoby (14%) wskazały raz w tygodniu, 28 osób (17%) korzysta raz w miesiącu, 44 osoby (27%) – rzadziej, a 23 osoby (14%) nie korzystają wcale.



Rysunek 1. Struktura respondentów ankiety – wg instytutów

Drugie pytanie dotyczyło oceny dostępności zasobów bibliotecznych (książki, czasopisma itp.). Oceniano w skali od 5 do 1, gdzie bardzo dobra wynosiła 67 (41%), dobra – 54 (33%), średnia – 9 (5%), słaba – 4 (2%) i nie mam zdania – 31 (19%).

Trzecie pytanie brzmiało: *Czy jesteś zadowolony/a z obsługi wypożyczeń i zwrotów?* I można było odpowiedzieć na nie tak lub nie. 158 badanych (97%) odpowiedziało twierdząco, natomiast 5 osób (3%) wyraziło niezadowolenie.

Czwarte pytanie dotyczyło świadomości możliwości korzystania z wypożyczalni międzybibliotecznej. 138 osób (84%) odpowiedziało, że tak, natomiast 27 osób (16%) nie wiedziało o tej opcji.

Kolejne pytanie odnosiło się do korzystania z elektronicznych zasobów bibliotecznych (np. bazy danych, e-booki itp.). Odpowiedzi były dwie: tak i nie. 100 respondentów (61%) przyznało, że nie korzysta z elektronicznych zasobów, które oferujemy w bibliotece, natomiast pozostałe osoby odpowiedziały, że korzystają.

Rysunek 2. Ocena jakości usług bibliotecznych

Istotne dla naszej biblioteki, a właściwie dla jej pracowników, było pytanie szóste (Jak oceniasz jakość usług informacyjnych oferowanych przez bibliotekę i jej pracowników (np. pomoc w wyszukiwaniu materiałów, pomoc przy pisaniu prac dyplomowych)?). Można było zaznaczyć jedną z pięciu odpowiedzi. Bardzo dobrze oceniło 105 osób (64%), dobrze 30 osób (18%), średnio 3 osoby (2%), słabo 2 osoby (1%), natomiast 25 osób (15%) nie miało zdania (rys. 2).

W kolejnej części ankiety zapytaliśmy o warunki lokalowe biblioteki oraz dostępność komputerów i usług internetowych. Na pytanie, czy biblioteka oferuje wystarczającą liczbę miejsc do nauki i spędzania wolnego czasu, 153 osoby (93%) odpowiedziały twierdząco, a 12 osób (7%) uznało, że nie. Na pytanie Czy jesteś zadowolony z dostępu do komputerów i Internetu w bibliotece? 152 osoby (92%) odpowiedziały, że tak, a 13 osób (8%) – nie.

Kolejne pytanie dotyczyło szkoleń bibliotecznych. Respondenci zostali poproszeni o ocenę organizacji szkoleń w bibliotece. 146 osób (91%) odpowiedziało twierdząco, natomiast 15 osób (9%) wyraziło niezadowolenie.

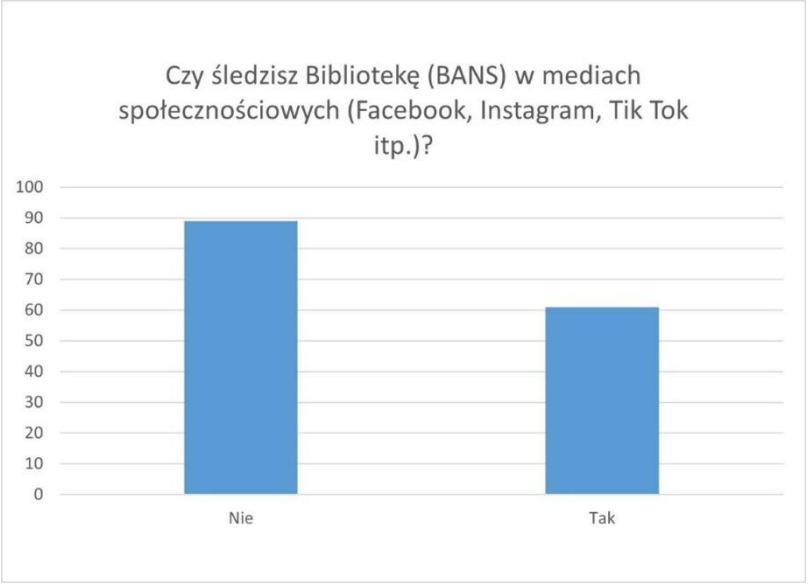
Biblioteka realizuje wiele wydarzeń kulturalnych, a jedno z pytań dotyczyło zadowolenia studentów z organizacji tych wydarzeń oraz działającej przy bibliotece Galerii Filar Sztuki. Odpowiedzi były następujące: 147 osób (91%) odpowiedziało tak, a 14 osób (9%) – nie. Wyniki ankiety wskazują, że zdecydowana większość respondentów jest zadowolona z organizacji wydarzeń kulturalnych w bibliotece i galerii, co świadczy o wysokim poziomie satysfakcji wśród studentów (rys. 3).

Rysunek 3. Ocena satysfakcji z wydarzeń organizowanych przez bibliotekę

Nasza Biblioteka od wielu lat działa w mediach społecznościowych. Przeprowadzając ankietę, byliśmy ciekawi, czy studenci śledzą nasze profile. Niestety, większość ankietowanych, czyli 93 osoby (56%), nie obserwuje naszych działań w mediach. Należy wspomnieć, że od kilku lat mamy fanpage na Facebooku, Instagramie oraz TikToku (rys. 4.).

W ankiecie poprosiliśmy również o odpowiedź na pytanie, czy działania promujące Bibliotekę ANS w Elblągu są wystarczające. 124 osoby (77%) odpowiedziały twierdząco, natomiast 38 osób (23%) uznało, że nie.

W końcowej części ankiety respondenci mieli możliwość udzielenia odpowiedzi na jedyne otwarte pytanie. Zapytaliśmy, czy są jakieś uwagi lub sugestie, które zdaniem respondenta mogą przyczynić się do poprawy jakości usług biblioteki oraz wzbogacenia oferty bibliotecznej o nowe formy działalności. Uzyskaliśmy 161 odpowiedzi, co stanowi prawie 98% wszystkich respondentów. W większości komentarzy respondenci podkreślali, że nie napotykają na żadne trudności oraz uważają, że funkcjonalność biblioteki i jakość świadczonych przez nią usług są w pełni wystarczające. Przykładowe wypowiedzi to: *Nie mam uwag, biblioteka jest świetnym miejscem i jest bardzo rozwinięta pod względem dostępu do różnych treści* oraz *Wszystko działa świetnie, przestrzeń, klimat, pracownicy biblioteki – wszystko na bardzo wysokim poziomie. Nie mam żadnych uwag*. Jednakże, pojawiły się również sugestie dotyczące poprawy niektórych aspektów działalności biblioteki. Kilku respondentów zwróciło uwagę na potrzebę zwiększenia liczby wygodnych miejsc w czytelni: *Przydałoby się więcej wygodnych miejsc w czytelni, ponieważ na tyle studentów jest ich za mało* oraz *W czytelni przydałoby się więcej miejsc do wypoczynku, za mało wygodnych foteli i kanap*.



Rysunek 4. Ocena postrzegania biblioteki w mediach społecznościowych

Respondenci również wysoko ocenili zaangażowanie pracowników biblioteki: Bibliotekę oraz pracowników, ich zaangażowanie oceniam bardzo wysoko. Odpowiednie podejście do czytelników. Widać, że lubią swoją pracę. Niektórzy studenci wyrazili swoje uznanie dla pracowników biblioteki, szczególnie dla pana Krzysztofa: Pan Krzysztof z biblioteki przy Grunwaldzkiej to jedna z najmilszych osób na całej uczelni, pan z którym zawsze można pożartować. Przychodzimy codziennie chociaż w odwiedziny, żeby się pośmiać. Uważam, że zasługuje na szczególne wyróżnienie i nagrodę pracownika roku.

Inne sugestie obejmowały m.in. marzenie o wiszącej huśtawce/hamaku w czytelni, lepsze wyciszenie czytelni przy ul. Czerniakowskiej, oddzielenie strefy ciszy od strefy socjalnej, możliwość skorzystania z drukarki oraz wprowadzenie większej liczby literatury popularnej.

W tej części analizy ankiety chcielibyśmy przytoczyć kilka cytatów z odpowiedzi: Na ul. Czerniakowskiej jest słabo wyciszona czytelnia, ciężko tam pracować w skupieniu; Możliwość skorzystania z drukarki; Wprowadzić więcej literatury popularnej; Moim zdaniem, biblioteka jest na najwyższym poziomie! Bardzo lubię tam spędzać czas przed zajęciami; Git wszystko; Moim zdaniem wszystko funkcjonuje prawidłowo; Brak zastrzeżeń, Panie są bardzo pomocne i życzliwe; Dostępne usługi są najwyższej jakości. Personel jest bardzo pomocny i zawsze w pełni zaangażowany w wykonywaną pracę. Widać, że Personel biblioteki wkłada całe swoje serce w pracę w bibliotece. Przebywanie w bibliotece przy ul. Grunwaldzkiej to czysta przyjemność; BANS jest super.

Przeprowadzona ankieta w Bibliotece ANS w Elblągu dostarczyła cennych informacji na temat jakości oferowanych usług oraz oczekiwań naszych użytkowników. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że większość respondentów jest zadowolona z funkcjonalności biblioteki oraz zaangażowania jej pracowników. W szczególności doceniono przyjazną atmosferę oraz profesjonalne podejście personelu, co potwierdzają liczne pozytywne

komentarze. Jednakże ankieta również ujawniła kilka obszarów wymagających poprawy. Respondenci zwrócili uwagę na potrzebę zwiększenia liczby wygodnych miejsc w czytelni, lepszego wyciszenia niektórych przestrzeni oraz oddzielenia strefy ciszy od strefy socjalnej. Warunki pracy w czytelniach, zwłaszcza w zakresie komfortu i ergonomii, zostały ocenione jako niewystarczające, co wskazuje na potrzebę modernizacji wyposażenia. Ponadto pojawiły się sugestie dotyczące wprowadzenia większej liczby literatury popularnej oraz możliwości skorzystania z drukarki.

Wnioski z ankiety wskazują na konieczność dalszego doskonalenia usług biblioteki, aby jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby naszych użytkowników. Planujemy uwzględnić zgłoszone sugestie w naszych przyszłych działaniach, aby zapewnić jeszcze wyższy standard obsługi oraz komfort korzystania z biblioteki. W tym miejscu przypominamy, że podobna ankieta w Bibliotece ANS w Elblągu była przeprowadzona w 2016 roku. Przez prawie 10 lat wiele się zmieniło, ale standard usług został utrzymany na wysokim poziomie. Od kilku lat mamy nową dyrekcję, która wprowadziła więcej działań integracyjnych ze studentami i całą społecznością akademicką. Działania te mają na celu „przemycanie" oferty bibliotecznej jej użytkownikom. Staramy się zapewnić jak najlepsze warunki lokalowe, profesjonalną obsługę oraz przyjemną atmosferę.

Po wynikach pierwszej ankiety staraliśmy się dostosować do uwag respondentów, podobnie postąpimy teraz. Niemniej nie jesteśmy w stanie sprostać wszystkim naszym użytkownikom z przyczyn od nas niezależnych. Minęło już kilka miesięcy od przeprowadzenia tej ankiety, niektórymi sugestiami już się zajęliśmy, np. powstaje specjalny regał z literaturą popularną, regał z tzw. czytadłami, o którą prosili studenci. W przyszłości planujemy również utworzenie małej czytelni do cichej i samodzielnej pracy, aby jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby naszych użytkowników.

Opinie naszych użytkowników są dla nas bardzo cenne i wszystkie traktujemy z należytą powagą. Zebraliśmy i opracowaliśmy dane, które pomogą nam dopasować naszą ofertę do oczekiwań naszych odbiorców. Szczegółowy plan przedstawiony zostanie członkom Rady Bibliotecznej. Serdecznie dziękujemy wszystkim, którzy wzięli udział w ankiecie. Państwa opinie są dla nas niezwykle cenne i pomagają nam w ciągłym doskonaleniu naszych usług.