

New Level

*Zarządzanie, bezpieczeństwo i innowacje w zmieniającym się świecie: interdyscyplinarne
studium współczesnych wyzwań*

Redakcja naukowa:

dr Adam Weinert
dr Iwona Dudziuk

Redakcja techniczna:

mgr Robert Banaś

Fundacja
Innowacji
i Nowoczesnych
Technologii

INOTECH

Lublin 2025

Recenzent:

dr Łukasz Wójtowicz, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego

Recenzenci pomocniczy:

dr Tomasz Zawadzki, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

dr Michał Młody, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

dr Paweł Bartkowiak, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Projekt okładki: Leon Krakowiak

Korekta: dr Adrian Szary

Redakcja techniczna i DPT: mgr Robert Banaś

Patronat: Fundacja na rzecz Tworzenia Wartości Wspólnej przez Studentów

© Copyright by Fundacja Innowacji i Nowoczesnych Technologii INOTECH

© Copyright by Authors

© Copyright by Grupa Wydawnicza FNCE, Poznań 2025

Wydawnictwo Naukowe FNCE

e-ISBN: 978-83-68368-81-9

Grupa Wydawnicza FNCE

e-ISBN: 978-83-68609-23-3

Wydano nakładem:

Grupy Wydawniczej FNCE Sp. z o.o.

60-129 Poznań, ul. Sielska 17A

<https://www.fnce.info/>

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji.

SŁOWO WSTĘPNE

I ZARZĄDZANIE I INNOWACJE..... 8

MARIA SZYMAŃSKA

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W DOBIE SZTUCZNEJ INTELIGENCJI: STRATEGIE, RYZYKA, IMPLIKACJE SPOŁECZNE 9

MICHAŁ CYMERYŚ, ALICJA KUCHARSKA

SZTUCZNA INTELIGENCJA W KINEMATOGRAFII: JAK AI ZMIENIA OBECNIE PRZEMYSŁ FILMOWY 22

DR ARTUR PIĄTKOWSKI, DR MAREK PAWŁOWSKI

PROCESY, MODELE I TRENDY W OBROTCIE GOTÓWKOWYM 43

ANNA RESZKE

PREBOARDING JAKO NARZĘDZIE KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI MIĘDZYKULTUROWYCH W ORGANIZACJI 59

JAGODA HERMAN-MROZIK

CZY SIWE WŁOSY I ZMARSZCZKI MAJĄ POTENCJAŁ MARKETINGOWY? SILVERSI W SOCIAL MEDIACH 73

II BEZPIECZEŃSTWO I SPOŁECZEŃSTWO 83

ALEKSANDRA MUSIDŁAK

ASPEKTY PRAWNE I ETYCZNE ZARZĄDZANIA KRYZYSEM REPUTACYJNYM W ŚRODOWISKU MEDIALNYM – ANALIZA PRZYPADKÓW DOMINO’S PIZZA I JOHNSON&JOHNSON 84

PATRYK KRAL

(OVER)SHARENTING NOWĄ FORMĄ ZNĘCANIA SIĘ? UWAGI NA TLE ART. 207 KODEKSU KARNEGO 97

ANTONI KOLEK

SOCIAL WASHING, CZYLI BEZPIECZEŃSTWO SOCJALNE BEZ PAŃSTWA? GDY KORPORACJA ZASTĘPUJE PAŃSTWO W DOSTARCZANIU USŁUG SPOŁECZNYCH 109

MONIKA GMYREK

ASPEKTY SPOŁECZNE CZŁONKOSTWA POLSKI W STRUKTURACH NATO OD 2000-2024 ROKU 127

RADOSŁAW WOŁOS

DYPLMACJA BEZPIECZEŃSTWA, CZYLI ROLA PRZEDSTAWICIELSTW RP W KSZTAŁTOWANIU BEZPIECZEŃSTWA 139

Słowo wstępne

Współczesny świat doświadcza bezprecedensowej dynamiki przemian technologicznych, społecznych i gospodarczych, które nieustannie redefiniują funkcjonowanie organizacji, instytucji oraz całych sektorów życia publicznego. W tej rzeczywistości zarówno państwa, jak i przedsiębiorstwa oraz obywatele muszą mierzyć się z nowymi wyzwaniami, wymagającymi elastyczności, innowacyjności i odpowiedzialności. Tom obejmuje 10 artykułów, podzielonych na dwa główne obszary: zarządzanie i innowacje oraz bezpieczeństwo i społeczeństwo. Każdy z tekstów wnosi unikalny wkład do interdyscyplinarnej refleksji nad współczesnymi wyzwaniami, prezentując różnorodne podejścia badawcze i łącząc teorię z praktyką.

W części poświęconej zarządzaniu i innowacjom

Autorka **Maria Szymańska** podejmuje tematykę zarządzania innowacjami w kontekście gwałtownego rozwoju sztucznej inteligencji. Artykuł prezentuje szerokie spektrum strategii wdrażania AI w przedsiębiorstwach, analizując zarówno potencjał wzrostu efektywności, jak i ryzyka związane z automatyzacją procesów. Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniom transformacji rynku pracy, algorytmicznej dyskryminacji oraz wyzwaniom etycznym i społecznym. Autorka wskazuje na konieczność adaptacji kompetencji pracowników oraz rolę edukacji w przygotowaniu organizacji do cyfrowej rewolucji. Praca opiera się na analizie literatury, studiach przypadków oraz rekomendacjach dla menedżerów i decydentów. Z kolei **Michał Cymerys** i **Alicja Kucharska** przedstawiają kompleksową analizę wpływu sztucznej inteligencji na wszystkie etapy produkcji filmowej – od preprodukcji, przez realizację, aż po postprodukcję i dystrybucję. Artykuł ukazuje zastosowania AI w tworzeniu scenariuszy, generowaniu wizualizacji, efektach specjalnych, montażu oraz analizie danych dotyczących widowni. Poruszono także kwestie etyczne, prawne i społeczne, w tym kontekst strajku w Hollywood w 2023 roku, który unaoczniał napięcia między twórcami a technologią. Tekst stanowi wartościowy wkład w dyskusję o przyszłości sektora kreatywnego, wskazując zarówno na szanse, jak i zagrożenia związane z automatyzacją procesów artystycznych. W artykule **Artura Piątkowskiego** i **Marka Pawłowskiego** analizowane są kluczowe procesy związane z obrotem gotówkowym. Artykuł ma charakter przeglądowy i systematyzujący, w którym Autorzy analizują kluczowe procesy logistyczne, przedstawiają różnorodne modele zarządzania stosowane w różnych krajach oraz omawiają globalne trendy w tej dziedzinie. Szczególną uwagę poświęcono roli banków centralnych, konsolidacji firm obsługujących

gotówkę oraz wpływowi nowych technologii na efektywność systemów płatniczych. Praca zawiera także refleksję nad przyszłością gotówki w dobie cyfryzacji i rozwoju płatności bezgotówkowych.

Artykuł **Anny Reszke** analizuje rolę preboardingu jako narzędzia wspierającego adaptację pracowników w środowisku wielokulturowym. Artykuł ukazuje, jak działania podejmowane przed rozpoczęciem pracy mogą redukować bariery komunikacyjne, wzmacniać zaangażowanie i rozwijać kompetencje międzykulturowe. Na podstawie studiów przypadków z polskich i międzynarodowych organizacji autorka wskazuje na praktyczne korzyści preboardingu dla efektywnego zarządzania różnorodnością w miejscu pracy.

W artykule **Jagody Herman-Mrozik** przeanalizowano potencjał osób 50+ jako grupy konsumenckiej i społecznej w kontekście komunikacji marketingowej. Autorka przedstawia wyniki autorskiego badania dotyczącego postrzegania silversów przez pokolenie Z oraz omawia studia przypadków kampanii reklamowych marek takich jak OLX, YES, L'Oréal i Burger King Brasil. Praca ukazuje, jak zmienia się obraz seniorów w mediach społecznościowych, jak marki mogą skutecznie angażować tę grupę, unikając stereotypów oraz jakie wyzwania i szanse wiążą się z inkluzywnością w komunikacji marketingowej

W części dotyczącej bezpieczeństwa i społeczeństwa

Aleksandra Musidlak analizuje zarządzanie kryzysem reputacyjnym na przykładzie dwóch głośnych przypadków korporacyjnych: Domino's Pizza oraz Johnson&Johnson. Artykuł łączy analizę komunikacji kryzysowej z oceną działań prawnych i etycznych, wskazując na znaczenie szybkiej reakcji, transparentności oraz odpowiedzialności organizacyjnej. Praca oparta jest na modelu SCCT (Situational Crisis Communication Theory) i pokazuje, jak różne strategie wpływają na odbiór społeczny, skutki prawne oraz długofalowy wizerunek firmy. Autorka przedstawia także rekomendacje dotyczące budowania odporności organizacji na kryzysy w erze mediów społecznościowych. Opracowanie **Patryka Krala** podejmuje kontrowersyjny temat sharentingu – publikowania przez rodziców treści dotyczących dzieci w mediach społecznościowych – w kontekście prawa karnego. Artykuł analizuje, czy skrajne formy tego zjawiska mogą wypełniać znamiona przestępstwa znęcania się, wskazując na potrzebę ostrożnej wykładni przepisów oraz wykorzystania instrumentów pozapenalnych, takich jak działania sądów opiekuńczych. Praca wnosi istotny głos do debaty o granicach wolności rodzicielskiej, ochronie dobra dziecka oraz roli państwa w regulowaniu nowych zjawisk

społecznych. **Antoni Kolek** podejmuje krytyczną analizę zjawiska korporatyzacji dobrobytu, wskazując na rosnącą rolę korporacji w zastępowaniu państwa w obszarach takich jak zdrowie, edukacja, mieszkalnictwo czy opieka nad dziećmi. Artykuł ukazuje, jak firmy – pod hasłem społecznej odpowiedzialności biznesu – przejmują funkcje socjalne, tworząc selektywny system świadczeń dostępnych głównie dla pracowników korporacyjnych. Kolek ostrzega przed ryzykiem pogłębiania nierówności społecznych, pasywizacji obywateli oraz deinstytucjonalizacji państwa opiekuńczego. Praca zawiera także propozycje kierunków odbudowy państwa opiekuńczego i redefinicji relacji między sektorem publicznym a prywatnym. **Monika Gmyrek** przedstawia artykuł dotyczący procesu akcesji Polski do NATO oraz ewolucję społecznego postrzegania członkostwa w Sojuszu na przestrzeni dwóch dekad. Autorka analizuje zmiany w opinii publicznej w kontekście wydarzeń międzynarodowych, takich jak aneksja Krymu czy wojna na Ukrainie, wskazując na rosnące poczucie bezpieczeństwa i zaufania do NATO. Praca ukazuje również wpływ członkostwa na transformację Sił Zbrojnych RP, modernizację armii oraz znaczenie artykułu 5 Traktatu Północnoatlantyckiego jako gwarancji stabilności i bezpieczeństwa narodowego. **Radosław Wołos** Autor analizuje ewolucję polskiej dyplomacji w kontekście bezpieczeństwa, ukazując jej przejście od działań integracyjnych po aktywne współtworzenie polityki bezpieczeństwa regionalnego. Artykuł podkreśla strategiczną rolę przedstawicielstw RP – zarówno w NATO, jak i UE – w budowaniu odporności instytucjonalnej, wspieraniu partnerów ze wschodniej flanki oraz realizacji misji wojskowych. Autor wskazuje, że bezpieczeństwo stało się jednym z kluczowych filarów współczesnej polityki zagranicznej Polski, a dyplomacja bezpieczeństwa wymaga dziś ścisłej współpracy międzynarodowej i elastyczności w reagowaniu na nowe zagrożenia.

Monografia pt. *„Zarządzanie, bezpieczeństwo i innowacje w zmieniającym się świecie: interdyscyplinarne studium współczesnych wyzwań”* stanowi próbę uchwycenia tych zjawisk z wielu perspektyw naukowych. Jej wyjątkowość polega na interdyscyplinarnym podejściu – łączącym dorobek nauk o zarządzaniu, ekonomii, prawa, nauk społecznych, marketingu, a także studiów nad bezpieczeństwem i polityką publiczną. Dzięki temu Czytelnik otrzymuje szerokie, wieloaspektowe spojrzenie na kluczowe procesy i wyzwania XXI wieku.

Pragniemy serdecznie podziękować wszystkim autorom za ich wartościowy wkład w powstanie tego opracowania. Dziękujemy również recenzentom za cenne uwagi

i wskazówki, które znacząco podniosły jakość merytoryczną monografii, a także rozpoczęły wymianę myśli pomiędzy autorami. Warto podkreślić, że niniejsza monografia jest kontynuacją współpracy w ramach projektu realizowanego pomiędzy pracownikami dwóch ośrodków akademickich – Akademii Wymiaru Sprawiedliwości w Warszawie i Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Redaktorzy naukowci
dr Iwona Dudziuk & dr Adam Weinert

ZARZADZANIE I INNOWACJE

Współczesne wyzwania związane z zarządzaniem i innowacjami nabierają szczególnego znaczenia w kontekście dynamicznych przemian technologicznych, społecznych i gospodarczych. Artykuły zebrane w niniejszym zestawieniu podejmują różnorodne aspekty tych przemian, ukazując ich wpływ na funkcjonowanie organizacji, rynek pracy, sektor kreatywny, systemy płatnicze, a także komunikację marketingową i zarządzanie zasobami ludzkimi.

W centrum uwagi znajduje się rozwój sztucznej inteligencji jako czynnika transformującego zarówno procesy zarządcze, jak i produkcyjne. Autorzy analizują strategię wdrażania AI, jej wpływ na efektywność, ryzyka automatyzacji oraz wyzwania etyczne i społeczne. Równolegle poruszane są zagadnienia związane z adaptacją pracowników w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy, a także z rosnącym znaczeniem grupy konsumentów 50+ w komunikacji marketingowej. Nie pominięto również kwestii związanych z przyszłością gotówki i ewolucją systemów płatniczych w dobie cyfryzacji.

Zestawienie to stanowi przekrojowy obraz aktualnych trendów i problemów, z jakimi mierzą się współczesne organizacje, oferując zarówno analizy teoretyczne, jak i praktyczne rekomendacje dla menedżerów, decydentów oraz specjalistów z różnych dziedzin.

Maria Szymańska

Zarządzanie innowacjami w dobie sztucznej inteligencji: strategie, ryzyka, implikacje społeczne

Uniwersytet Łódzki

Streszczenie

Artykuł analizuje złożoność tematu innowacji w erze sztucznej inteligencji, która staje się kluczowym narzędziem wspierającym procesy biznesowe. AI przyspiesza rozwój innowacji, co niesie zarówno szanse, jak i zagrożenia dla przedsiębiorstw. Automatyzacja zmienia strukturę rynku pracy, generując nowe wyzwania dla pracowników, których rola może ulec przekształceniu lub całkowitej likwidacji. W związku z tym znaczenie poszerzania kompetencji istotnie wzrosło, a wdrażanie nowoczesnych rozwiązań stało się nieodłącznym elementem życia zawodowego.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, przedsiębiorstwo, innowacja, zarządzanie innowacjami

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest scharakteryzowanie strategii zarządzania innowacjami w dobie sztucznej inteligencji, która staje się obecnie nie tylko narzędziem wspierającym procesy w przedsiębiorstwach, lecz także niemal obligatoryjnym elementem ich długofalowej konkurencyjności. Zastosowanie rozwiązań AI przyspiesza tempo rozwoju innowacji, generując szerokie spektrum szans i zagrożeń, a tym samym wywierając ambiwalentny wpływ na rozwój biznesu. Dynamiczny wzrost możliwości automatyzacji prowadzi do głębokich zmian zarówno wewnątrz przedsiębiorstw, jak i na rynku pracy. Z jednej strony obserwuje się stopniowe zanikanie tradycyjnych stanowisk o charakterze rutynowym, z drugiej natomiast – powstawanie nowych obszarów aktywności wymagających interdyscyplinarnych, analitycznych i kreatywnych kompetencji. Proces ten nie tylko redefiniuje dotychczasowe modele biznesowe, lecz także rodzi pytania o przyszłość życia zawodowego, w którym nieodzowną rolę odgrywać będą stałe doszkalanie oraz adaptacja do nowoczesnych rozwiązań technologicznych.

Metodologia analizy zjawisk związanych z innowacjami w epoce sztucznej inteligencji opiera się na studiach przypadków przedsiębiorstw różnej wielkości i o odmiennym poziomie dojrzałości cyfrowej. Pozwala to uchwycić różnice w tempie wdrażania nowych technologii, skalę uzyskiwanych przewag konkurencyjnych, a także potencjalne konsekwencje i bariery – od ograniczeń infrastrukturalnych po aspekty etyczne i regulacyjne. Szczególnie istotne stają

się zestawienie modeli zarządzania innowacjami w tradycyjnych przedsiębiorstwach z tymi, które już wdrożyły rozwiązania oparte na AI, co umożliwi wypracowanie rekomendacji strategicznych dotyczących efektywnego wykorzystania potencjału sztucznej inteligencji w zarządzaniu, które dotychczas ograniczały się jedynie do eksperymentowania.

1. Strategie zarządzania innowacjami w kontekście sztucznej inteligencji

1.1. Definicja i charakterystyka innowacji AI w przedsiębiorstwach

Pojęcie sztucznej inteligencji nie jest jednoznaczne. Niewypracowanie prawnej definicji w ustawach krajowych oraz konwencjach międzynarodowych skutkuje licznymi próbami utworzenia opisu, pozwalającego na sprecyzowanie działań tego zautomatyzowanego systemu¹. Skłaniając się ku definicji zaczerpniętej z *Polityki dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020*, sztuczną inteligencję (ang. Artificial Intelligence, AI) można określić jako dziedzinę wiedzy, obejmującą m.in. sieci neuronowe, robotykę i tworzenie modeli zachowań inteligentnych oraz programów komputerowych symulujących te zachowania, włączając w to również uczenie maszynowe, głębokie uczenie oraz uczenie wzmacnione². Kwintesencją terminu jest fakt, iż sztuczna inteligencja to dziedzina, której celem jest tworzenie systemów i programów zdolnych do wykonywania zadań wymagających inteligencji podobnej do ludzkiej.

Wyjaśnienie terminu jest kluczowe w zrozumieniu znaczenia sztucznej inteligencji w kontekście przedsiębiorstw. Została ona wykorzystana również w procesach biznesowych i produkcyjnych, czego wytlumaczenie tkwi w usprawnianiu podejmowanych działań, oszczędzaniu czasu oraz minimalizowaniu ryzyka błędu ludzkiego. Szybka implementacja AI w biznesie zapewniła firmom przewagę konkurencyjną poprzez automatyzację i usprawnienie procesów³. Skala różnorodności jej zastosowań w biznesie jest obszerna, generując tym samym wiele rodzajów AI dedykowanych przedsiębiorstwom, z których każdy przeznaczony jest do pomocy w innym obszarze. Przykładami są: algorytmy uczenia maszynowego (skupione na analizie danych, prognozowaniu trendów, automatyzowaniu decyzji),

¹Gov.pl, <https://www.gov.pl/web/ai/czym-jest-sztuczna-inteligencja2>, [11.08.2025]

²Załącznik do uchwały nr196 rady Ministrów, *Polityka dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020*, Warszawa, 2020

³SAP, *Dlaczego sztuczna inteligencja dla przedsiębiorstw stała się tak popularna*, <https://www.sap.com/poland/resources/what-is-enterprise-ai>, [11.08.2025]

systemy przetwarzania języka naturalnego (analiza tekstu), chatboty i wirtualni asystenci (usprawnienie i automatyzacja obsługi klienta, wprowadzania w obowiązki nowego pracownika/tworzenie szkoleń), systemy rekomendacyjne (personalizacja ofert na podstawie preferencji klientów), ogólnie pojęte narzędzia do automatyzacji procesów oraz zaawansowane narzędzia analityczne ⁴.

1.2. Podejścia do zarządzania innowacjami z wykorzystaniem AI

Rozwój sztucznej inteligencji pozwolił na fundamentalne zmiany w przedsiębiorstwach, które w efekcie znacznie usprawniły procesy takie jak rozwój nowych produktów (jego czas może być skrócony o niemal 25%, a jakość może być wyższa o 40%) ⁵, analiza trendów rynkowych, prototypowanie produktów czy tworzenie strategii marketingowych dla innowacji.⁶ Dzięki sprawnemu zarządzaniu innowacjami z użyciem AI, które rozumiane jest jako całościowy kształt czynności niezbędnych do opracowania nowoczesnych i praktycznych rozwiązań technicznych⁷, przedsiębiorstwa zyskują nowe możliwości rozwoju a także rozwiązywania aktualnych problemów przy jednoczesnym zredukowaniu kosztów, czasu i pracy ludzkiej. Według Cambell-Allena zarządzanie innowacjami to także dbałość o rozwój kultury, mający na celu kreowanie, modyfikowanie oraz stosowanie procesów, dóbr/lub usług, powstałych w wyniku kreatywności i realizacji nowych pomysłów w organizacji ⁸. Skupiając się na praktycznych zastosowaniach sztucznej inteligencji, która w obliczu konkurencyjnego rynku stała się obligatoryjną częścią biznesu, warto rozróżnić terminy *innowacja AI* i *innowacja dla AI*. Pierwsze pojęcie odnosi się do użycia istniejących narzędzi sztucznej inteligencji w procesach, natomiast drugie bazuje na opracowywaniu produktów lub usług z wykorzystaniem potencjału AI. Prowadzi to do istotnej konkluzji, iż innowacje ograniczają się jedynie do nowoczesnych metod, ale także stosują istniejące już rozwiązania ⁹.

⁴Autopay, *Narzędzia AI w biznesie*, <https://marketplace.autopay.pl/artykuly/sztuczna-inteligencja-ai-w-biznesie/#:~:text=AI%20umo%C5%BClwia%20firmom%20tworzenie%20bardziej,dopasowane%20do%20indywidualnych%20potrzeb%20klient%C3%B3w>, [11.08.2025]

⁵MIT Sloan, <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-generative-ai-can-boost-highly-skilled-workers-productivity>, [11.08.2025]

⁶PFR, *Tworzenie innowacji w praktyce*, <https://pfr.pl/artykul/aiwbiznesie-cz-4-jak-sztuczna-inteligencja-napedza-innowacje-i-wzrost-wartosci-firmy>, [12.08.2025]

⁷Encyklopedia zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_innowacjami#google_vignette, [12.08.2025]

⁸Kurek Z., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe WSliZ, Olsztyn, 2015.

⁹PFR, *Nowe Modele Tworzenia Wartości. Innowacje z AI i dla AI*, <https://pfr.pl/artykul/aiwbiznesie-cz-4-jak-sztuczna-inteligencja-napedza-innowacje-i-wzrost-wartosci-firmy>, [12.08.2025]

Za obrazowy przykład skutecznej implementacji innowacji z użyciem AI mogą posłużyć przedsiębiorstwa takie jak Amazon, Tesla lub MasterCard. Dodatkowo cel owego wprowadzenia dla każdego z biznesów pozostaje zróżnicowany- są to kolejno personalizacja zleceń i optymalizacja łańcucha dostaw, autonomiczna jazda, zapobieganie oszustwom. Zarządzanie innowacjami jest jednocześnie technologicznym eksperymentem oraz szansą, by wykorzystując potrzeby przedsiębiorstwa, które nie musi być ogromną korporacją, zaistnieć na rynku ¹⁰. Kluczem do sukcesu jest stworzenie odpowiedniego środowiska, w którym eksperymentowanie jest wręcz pożądane. Dla wielu biznesów to przełomowy moment, oznaczający odejście od hermetycznego modelu zarządzania na rzecz wspierania elastyczności, kreatywności i rozwoju zespołu. Wprowadzanie innowacji wiąże się z testowaniem, a najistotniejszą rolę pełni lider, którego zadaniem jest rozpoznanie potencjału projektu oraz zapewnienie dogodnych warunków do jego realizacji. Współpraca oraz dyscyplinaw zespole odgrywają równie istotną rolę co wyciąganie wniosków z oświadczeń ¹¹. Podsumowując, zarządzanie innowacjami AI to interdyscyplinarne kompetencje – strategiczne myślenie, umiejętność zarządzania ryzykiem i balans na granicy innowacji i bezpieczeństwa, mając na uwadze pozycję przedsiębiorstwa¹².

2. Ryzyka i wyzwania związane z wdrażaniem sztucznej inteligencji

Integralną częścią systemów sztucznej inteligencji jest człowiek, którego rolą jest wprowadzanie danych i algorytmów, mogących skutecznie i samodzielnie podejmować decyzje (bez nadzoru ludzkiego). Istotne jest jednak to, gdzie zostanie umieszczony człowiek w konkretnym procesie.

¹⁰Xpert.digital, *Przykłady udanych wdrożeń AI*, <https://xpert.digital/pl/dlaczego-firmy-tak-mocno-uzywaja-sztucznej-inteligencji/>, [12.08.2025]

¹¹EITT, *Jak rozwijać innowacyjność w organizacji wykorzystującej AI?*, <https://eitt.pl/baza-wiedzy/jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-kompetencje-liderow-5-kluczowych-obszarow-rozwoju/>, [12.08.2025]

¹²Ibidem, s. 3, *Jakie interdyscyplinarne kompetencje są niezbędne w zarządzaniu AI?*, <https://eitt.pl/baza-wiedzy/jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-kompetencje-liderow-5-kluczowych-obszarow-rozwoju/>, [12.08.2025]

Rysunek 1.



Źródło: EDISONDA, 2025

Na podstawie powyższej grafiki można wnioskować, że obecność człowieka jest warunkiem przewidywalności i etyczności procesu. Celem AI jest wsparcie przedsiębiorstwa, jednak należy stale kontrolować, czy wprowadzana innowacja służy biznesowi oraz nie narusza jego wartości. Aspektem etycznym, który budzi najwięcej konsternacji jest tzw. *blackbox problem*, czyli sytuacja, kiedy człowiek nie jest w stanie zidentyfikować, w jaki sposób algorytm podjął daną decyzję. Z tego powodu umiejętność wyjaśniania procesów jest kluczowa szczególnie wtedy, kiedy wygenerowany wynik ma bezpośredni wpływ na człowieka (kredyt, proces rekrutacyjny)¹³.

Dodatkowo sztuczna inteligencja jest zdolna do utrwalania algorytmicznych uprzedzeń, które są zakodowane w bazowych danych. Posługując się przykładem – jeżeli do systemu przedsiębiorstwa zostaną wprowadzone dane na temat kandydatów z przeszłości, które wskazują, że ciemnowłose kobiety dominowały w kwestii awansów, sztuczna inteligencja uzna to za wzór i może wykluczać osoby niepokrywające się z tym pierwowzorem. Idealnym potwierdzeniem tego zjawiska jest fakt, iż w 2018 roku Amazon wycofał system rekrutacyjny oparty na sztucznej inteligencji, ponieważ był on tworzony na podstawie danych z branży zdominowanej przez mężczyzn, dlatego automatycznie obniżał możliwości zatrudnienia kobiet¹⁴. Tendencyjność algorytmów wywiera wpływ na wiele obszarów tj. nierówności społeczne i utrwalanie stereotypów, zdrowie (również psychiczne) i bezpieczeństwo, biznes (błędne decyzje a w efekcie spadek rentowności przedsiębiorstwa) a także gospodarka (utrudniając możliwości zatrudnienia, skupiając się na wybranych grupach demograficznych), dlatego istotne są umiejętności rozpoznawania zagrożeń i walki

¹³Ibidem, Czarna skrzynka AI – wyzwania etyczne, <https://edisonda.pl/wiedza/etyka-sztucznej-inteligencji-6-zagrozen/#ai-a-rola-czlowieka-w-procesie-decyzyjnym>, [14.08.2025]

¹⁴Business insider, <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/amazon-zrezygnowal-z-algorytmow-w-rekrutacji-dyskryminowaly-kobiety/pp233ev>, [18.08.2025]

o sprawiedliwość w dobie algorytmicznej dyskryminacji. Najprostszym sposobem jest używanie różnorodnych danych, odzwierciedlających niejednorodność populacji. Dodatkowo fundamentalnym jest również aspekt edukacji oraz poszerzania społecznej świadomości na temat zagrożeń, wynikających z nieodpowiedzialnego używania danych, na których bazuje sztuczna inteligencja. Wiele ludzi nie zdaje sobie sprawy, że uprzedzenia systemowe mogą mieć realny wpływ na ich życie (w postaci możliwości zatrudnienia lub wzięcia kredytu). Także rozwój technologii pozwala na stworzenie nowoczesnych narzędzi, których zadaniem jest pomoc w identyfikowaniu uprzedzeń, na przykład IBM AI Fairness 360 to wynalazek, który pozwala wykryć potencjalne nierówności oraz testować algorytmy decyzyjne, które nie powielają uprzedzeń¹⁵. Konkluzją jest obowiązek stałego monitorowania i oceniania AI, ponieważ tylko dzięki temu możliwy jest krok w stronę bardziej sprawiedliwej cyfrowej rzeczywistości.

Newralgiczną jest także kwestia prywatności i bezpieczeństwa danych. By sprawnie wykorzystywać potencjał sztucznej inteligencji niezbędne są dane, które często bywają wrażliwe (lokalizacja, nr PESEL, hasło bankowe itd.). Problem pojawia się, kiedy nie mamy całkowitej gwarancji, że informacje te nie zostaną udostępnione w niepowołane ręce. Zgodnie z raportem Amnesty International największe światowe przedsiębiorstwa (Facebook, Google oraz platformy przez nie wykupione) prowadzą świadomą inwigilację, która określana jest jako zagrożenie dla praw człowieka, czemu dowodzą słowa KumiNaidoo – Sekretarza Generalnego Amnesty International „[...] *Ich kontrola nad naszym cyfrowym życiem podważa prawo do prywatności i jest jednym z głównych wyzwań związanych z prawami człowieka w naszej erze.*”¹⁶. Poruszony zostaje tu aspekt prawny, ponieważ nadużycia danych osobowych użytkowników mogą prowadzić do surowych konsekwencji. Ochrona informacji to obowiązek cyfrowego świata, który mimo istnienia regulacji prawnych takich jak RODO czy EU AI Act, nie zawsze jest przestrzegany a efekt może być zróżnicowany – od braku zaufania lub kryzysu wizerunku przedsiębiorstw do zbiorowy pozew¹⁷. Powiązane z powyższym tematem są również naruszenia praw autorskich przez sztuczną inteligencję, do których dochodzi

¹⁵AI Marketing, <https://www.aimarketing.pl/jak-rozpoznać-i-zwalczyc-dyskryminacje-algorytmiczna/>, [18.08.2025]

¹⁶Amnesty International, <https://www.amnesty.org.pl/inwigilacja-prowadzona-przez-facebooka-i-googla-to-bezprecedensowe-zagrozenie-dla-praw-czlowieka-raport-amnesty-international/>, [19.08.2025]

¹⁷Ibidem, s. 4, *Utrata prywatności – co AI naprawdę wie o Tobie?*, <https://edisona.pl/wiedza/etyka-sztucznej-inteligencji-6-zagrozen/#3-utrata-prywatnosci--co-ai-naprawde-wie-o-tobie>, [19.08.2025]

poprzez czerpanie inspiracji w branżach kreatywnych (film, muzyka itp.), które często są niemal identyczne z oryginałem. AI wykorzystuje wprowadzone już dane bez zgody i wiedzy autora. Ten temat budzi kontrowersje, wynikające z faktu, iż ludzie również reinterpretują dorobek innych twórców a niesformalizowane granice i brak transparentności procesu decyzyjnego nie pozwala na dokładną ocenę czy prawa autorskie zostały naruszone.

3. Społeczne implikacje innowacji AI – wpływ na rynek pracy i społeczeństwo

3.1. Prognozy i obecna sytuacja rynku pracy w dobie rozwoju sztucznej inteligencji

Transformacja na rynku pracy to nieunikniony proces, wynikający z wprowadzania do przedsiębiorstw nowoczesnych, zautomatyzowanych technologii. Zgodnie z raportem World Economic Forum (WEF), do 2030 roku zmianie ulegnie około 22% obecnych stanowisk pracy. Modyfikacje te obejmują zarówno eliminację dotychczasowych profesji, jak i powstawanie nowych ról, które będą wymagać od pracownika interdyscyplinarnych i dotąd niewykorzystywanych kompetencji. WEF szacuje, że aż 59% pracowników będzie wymagało przekwalifikowania, a 11% może nigdy nie uzyskać niezbędnych umiejętności¹⁸. Mimo że sztuczna inteligencja jest wykorzystywana w wielu dziedzinach, nie można nazwać jej samodzielną, ponieważ jej rola aktualnie sprowadza się głównie do pomocy człowiekowi, a sama nadal wymaga jego znacznego wkładu na przykład na etapie wprowadzania technologii i programów. Pozytywnym można nazwać fakt, iż Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO) wskazuje, że zaledwie około 2,3% stanowisk na świecie ma potencjał do pełnej automatyzacji przy użyciu AI. Oznacza to, że znaczna większość obecnych zawodów ulegnie przekształceniu a nie zlikwidowaniu. Istotne jest również zwrócenie uwagi na dysproporcje związane z płcią, bowiem prognozuje się, że w skali globalnej zautomatyzowaniu ulegnie 3,7% miejsc pracy w przypadku kobiet oraz 1,4% w przypadku mężczyzn¹⁹. Warto zaznaczyć w tym miejscu rolę położenia geograficznego. Transformacja rynku pracy w dobie sztucznej inteligencji wymaga wdrażania odpowiedniej technologii cyfrowej oraz kompetencji, których brakuje w krajach Globalnego Południa²⁰. Dowodem jest sytuacja w Ameryce Łacińskiej, gdzie niemal połowa

¹⁸World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2023*, Geneva 2023

¹⁹International Labour Organization, *Generative AI and Jobs: A Global Analysis of Potential Effects on Job Quantity and Quality*, 2023.

²⁰ ILO, *Mind the A.I. Divide*, 2024

zawodów, które mają predyspozycję do wsparcia przez sztuczną inteligencję, nawet nie korzysta z komputerów w codziennej pracy²¹.

Kluczowe jest również dostrzeżenie zmian zachodzących nie tylko na rynku pracy, ale także w mentalności ludzi i ich podejściu do pracy oraz związanych z nią obowiązków. Szacuje się, że generacja Z oraz mileniałsi do 2030 roku będą stanowić około 75% ogólnej liczby pracujących. W obecnych czasach fundamentalną rolę dla tej grupy odgrywa pojęcie „work-life balance”, które rozumiane jest jako osiągnięcie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, co często skutkuje rezygnacją z klasycznego modelu budowania kariery, rozumianego jako zdobywanie kolejnych „szczebli korporacyjnej drabiny”, na rzecz elastyczności i rozwoju kompetencji.

Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach, których przykładem jest między innymi AI, wykorzystywane są w prostych analizach i zadaniach, co pozornie można nazwać pozytywnym skutkiem wprowadzania cyfrowych rozwiązań do biznesu. Niestety delegowanie sztucznej inteligencji podstawowych elementów pracy doprowadza do tego, że zanika to, co pozwalało nowym pracownikom na naukę i popełnianie błędów. Z tej przyczyny zapotrzebowanie na stanowiska juniorskie w korporacjach gwałtownie spada, a przedsiębiorstwa koncentrują się nie na człowieku, którego należy uczyć od podstaw, ale na pokoleniu przyszłych specjalistów. Jest to paradoks, ponieważ ze względu na deficyt stanowisk najniższego szczebla, za kilka lat zabraknie doświadczonych pracowników z co najmniej kilkuletnim stażem²². Konkluzją jest, że pokolenie, które obecnie stawia pierwsze kroki na rynku pracy, posiada wiele obaw, dotyczących zarówno zawodowego startu, przyszłości profesji, jak i kompetencji, które umożliwią zatrudnienie w dobie rozwoju i implementacji sztucznej inteligencji.

3.2. które zawody powinniśmy się martwić?

Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji i gwałtowne zmiany na rynku pracy generują prawdziwe wyzwanie dla wielu branż, które muszą zmierzyć się z postępującą automatyzacją. Czy istnieją więc takie profesje, których istnienie jest zagrożone w wyniku implementacji AI,

²¹Gmyrek P., Winkler H., *AI Augmentation Potential and Digital Readiness in Latin America*, ILO & World Bank, 2023

²²*ibidem*, s. 5, <https://businessinsider.com.pl/praca/ai-na-ryнку-pracy-jak-automatyzacja-zmienia-kariery-mlodych/0qv1tjg>, [20.08.2025]

czy może wystarczy tylko poszerzyć kompetencje i przygotować się na inne wymagania dotyczące danego stanowiska? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, ponieważ technologia sztucznej inteligencji stale się rozwija, a zagadką pozostaje, jak cyfrowa rzeczywistość będzie wyglądać w przyszłości oraz w jaki sposób będą używać jej ludzie. Faktem jest jednak, że tworzone są prognozy, dzięki którym przedstawiciele danych zawodów mają możliwość przygotowania się na potencjalny zanik swojej roli lub jej przekształcenie. Zgodnie z raportem opublikowanym przez Microsoft²³, stopień zagrożenia możemy utożsamić z wysokością stopnia powiązania z AI. W czołówce listy plasują się tłumacze, historycy i pisarze. Sztuczna inteligencja może być również wyzwaniem dla zawodów, zajmujących się analizą danych, czyli np. przedstawiciele handlowi, sprzedawcy lub księgowi. Technologia umożliwia przedsiębiorstwom większą wydajność i oszczędność w porównaniu do pracy ludzkiej. Przedsiębiorstwa prowadzą dokładne kalkulacje, dotyczące kosztów wprowadzenia technologii – niestety często na niekorzyść człowieka, ponieważ wyniki zazwyczaj jednoznacznie wskazują, że inwestycja w nowoczesne rozwiązania pozwoli na większe oszczędności niż opłacanie pracy ludzkiej, która dodatkowo jest ograniczona czasem. Wspólnym elementem dla zagrożonych zawodów jest bazowanie na wiedzy, dlatego osoby zajmujące się pracą administracyjną lub komputerami również są narażone na zmiany. Dodatkowo na liście znajdują się również programiści narzędzi CNC, osoby pracujące głosem (operator telefoniczny, spiker radiowy), korektorzy, matematycy czy twórcy stron internetowych²⁴. Z drugiej strony badanie wykazało, że spokojni o stanowisko mogą być pracownicy szeroko pojętego sektora usług, transportu, budownictwa czy medycyny.

Zgodnie z raportem *Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy*, w zawodach o największym prawdopodobieństwie przejęcia przez AI pracuje ponad 800 000 osób – w skali kraju stanowisk podatnych na wpływ sztucznej inteligencji jest około 5,08 mln, czyli 30,3%. Wszystko czeka nas w przyszłości, bowiem wg badania poziomu wdrożenia AI w miejscach pracy (stan na grudzień 2024) zaledwie 9,4% pracujących deklaruje wdrożenie narzędzia GenAI. Kolejne dane wskazują, że 19% mówi o planach implementacji, 44,5% twierdzi, że takich planów nie ma, a 27,2% nie ma wiedzy na ten temat. Przeprowadzony

²³K. Tomlinson, S. Jaffe, W. Wang, S. Counts, S. Suri, „Working with AI: Measuring the Occupational Implications of Generative AI” 2025, <https://arxiv.org/pdf/2507.07935>, [21.08.2025]

²⁴Interia GEEKWEEK, <https://geekweek.interia.pl/technologie/sztuczna-inteligencja/news-lista-zawodow-zagrozonych-przez-ai-wedlug-raportu-microsoft,nld,22170846>, [22.08.2025]

sondaż udowadnia niski poziom rozpowszechniania technologii oraz ograniczony przepływ informacji w polskich przedsiębiorstwach. Ocena Polaków jest jednak pozytywna – 66% pracowników przedsiębiorstw, które zdecydowały się na wdrożenie sztucznej inteligencji, chciałoby rozszerzyć wykorzystywanie tego narzędzia. *Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy* zwraca uwagę na korelację między doświadczeniem a nastawieniem do technologii – niekorzystający z AI lub nieświadomi jej obecności w miejscu pracy wykazują 41% sprzeciw wobec temu rozwiązaniu. Niestety, implementacja technologii nie jest równoznaczna z wytłumaczeniem, jak z niej korzystać – 68,1% pracowników nie otrzymało wytycznych dotyczących korzystania z narzędzi GenAI²⁵.

3.3. Jak przygotować społeczeństwo na nadchodzące zmiany na rynku pracy?

Fundamentem budowania społecznej świadomości, dotyczącej zmian na rynku pracy, musi być nowoczesna polityka edukacyjna. Szybkie tempo zmian technologicznych skutkuje koniecznością wprowadzenia modelu nauczania, określanego jako *lifelong learning*, pozwalającego na stałe uzupełnianie kwalifikacji, co jest niezbędne w dobie cyfrowych rozwiązań. Należy zaznaczyć również wagę edukacji na poziomie szkół średnich i uczelni wyższych, które powinny edukować w zakresie aspektów technicznych, etycznych i społecznych w kontekście sztucznej inteligencji²⁶. Organy unijne w dokumentach AI Act i Digital Education Action Plan także odnoszą się do rozwoju interdyscyplinarności oraz wdrażania sztucznej inteligencji w różne obszary nauk. Istotne jest wsparcie w procesie wdrażania nowoczesnych rozwiązań, które pozwoli na bardziej efektywne przyswajanie wiedzy i jej późniejsze wykorzystywanie w praktyce. Kluczem do sukcesu jest wyzbycie się strachu – żadna cyfrowa technologia nie zastąpi relacji międzyludzkich. Implementacja sztucznej inteligencji nie musi wiązać się z likwidacją stanowiska, ale na przykład z jego przekształceniem. Zmiany te stanowią wyzwanie dla osób aktywnych zawodowo, ale mogą również sprzyjać rozwojowi kompetencji i przeciwdziałać stagnacji zawodowej. Dla wielu zdobywanie nowych umiejętności i rozbudowanie kompetencji otworzy drzwi

²⁵Raport badawczy „Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy” 2025
<https://www.nask.pl/media/2025/06/Generatywna-sztuczna-inteligencja-a-polski-rynek-pracy.pdf>,
[22.08.2025]

²⁶European Commission, Ethical Guidelines on the Use of Artificial Intelligence and Data in Teaching and Learning for Educators, 2022

do poznania profesyjnej strony, której jeszcze nie odkryli oraz da możliwość rozwoju w perspektywie przyszłości.

Wnioski i zakończenie

Sztuczna inteligencja to nowoczesna technologia, która jednocześnie budzi obawy, a także daje możliwości rozwoju. Implementacja tego narzędzia w przedsiębiorstwach to wyzwanie, do którego należy podejść odpowiedzialnie. Zarządzanie innowacjami w dobie sztucznej inteligencji wymaga zintegrowanego podejścia, które łączy rozwój technologiczny z refleksją etyczną i społeczną odpowiedzialnością. Tylko takie połączenie umożliwi pełne wykorzystanie potencjału AI przy jednoczesnym minimalizowaniu jej negatywnych skutków widocznych już w społeczeństwie. Technologia nieustannie zaskakuje nas nowymi rozwiązaniami, do których powinniśmy umieć się w odpowiedni sposób zaadaptować. Aktualne zmiany dotyczą nie tylko życia prywatnego, ale również zawodowego – rynek pracy stawia przed człowiekiem wiele wyzwań, którym nie podołamy bez należytych środków w postaci edukacji oraz rozwoju osobistych kompetencji.

Bibliografia

Literatura:

1. Counts S., Jaffe S., Suri S., Tomlinson K., W. Wang, Working with AI: Measuring the Occupational Implications of Generative AI, 2025.
2. Gmyrek P., Winkler H., AI Augmentation Potential and Digital Readiness in Latin America, ILO & World Bank, 2023.
3. European Commission, Ethical Guidelines on the Use of Artificial Intelligence and Data in Teaching and Learning for Educators, 2022.
4. ILO, Mind the A.I. Divide, 2024.
5. Kurek Z., Zarządzanie innowacjami, Wydawnictwo Naukowe WSLiZ, Olsztyn, 2015.

Akty Prawne:

1. Załącznik do uchwały nr196 rady Ministrów, Polityka dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020, Warszawa, 2020.

Źródła internetowe:

1. AI Marketing, pobrano z: <https://www.aimarketing.pl/jak-rozpoznać-i-zwalczyc-dyskryminacje-algorytmiczna/>, [dostęp: 18.08.2025].
2. Amnesty International, pobrano z: <https://www.amnesty.org.pl/inwigilacja-prowadzona-przez-facebook-a-i-googlea-to-bezprecedensowe-zagrozenie-dla-praw-czlowieka-raport-amnesty-international/>, [dostęp: 19.08.2025].
3. Autopay, *Narzędzia AI w biznesie*, pobrano z: <https://marketplace.autopay.pl/artykuly/sztuczna-inteligencja-ai-w>

- [biznesie/#:~:text=AI%20umo%C5%BCliwia%20firmom%20tworzenie%20bardziej,dopasowane%20do%20indywidualnych%20potrzeb%20klient%C3%B3w,](#)
[dostęp: 11.08.2025].
4. Business insider, pobrano z: <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/amazon-zrezygnowal-z-algorytmow-w-rekrutacji-dyskryminowaly-kobiety/pp233ev>, [dostęp: 18.08.2025].
 5. Business insider, pobrano z: <https://businessinsider.com.pl/praca/ai-na-ryнку-pracy-jak-automatyzacja-zmienia-kariery-mlodych/0qv1tjg>, [dostęp: 20.08.2025].
 6. EITT, *Jak rozwijać innowacyjność w organizacji wykorzystującej AI?*, pobrano z: <https://eitt.pl/baza-wiedzy/jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-kompetencje-liderow-5-kluczowych-obszarow-rozwoju/>, [dostęp: 12.08.2025].
 7. EITT, *Jakie interdyscyplinarne kompetencje są niezbędne w zarządzaniu AI?*, pobrano z: <https://eitt.pl/baza-wiedzy/jak-sztuczna-inteligencja-zmienia-kompetencje-liderow-5-kluczowych-obszarow-rozwoju/>, [dostęp: 12.08.2025].
 8. EDISONDA, pobrano z: <https://edisonda.pl/wiedza/etyka-sztucznej-inteligencji-6-zagrozen/#ai-a-rola-czlowieka-w-procesie-decyzyjnym>, [dostęp: 14.08.2025].
 9. EDISONDA, *Czarna skrzynka AI – wyzwania etyczne*, pobrano z: <https://edisonda.pl/wiedza/etyka-sztucznej-inteligencji-6-zagrozen/#ai-a-rola-czlowieka-w-procesie-decyzyjnym>, [dostęp: 14.08.2025].
 10. Encyklopedia zarządzania, pobrano z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_innowacjami#google_vignette, [dostęp: 12.08.2025].
 11. Gov.pl, pobrano z: <https://www.gov.pl/web/ai/czym-jest-sztuczna-inteligencja2>, [dostęp: 11.08.2025].
 12. Interia GEEKWEEK, pobrano z: <https://geekweek.interia.pl/technologie/sztuczna-inteligencja/news-lista-zawodow-zagrozonych-przez-ai-wedlug-raportu-microsoft,nld,22170846>, [dostęp: 22.08.2025].
 13. MIT Sloan, pobrano z: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-generative-ai-can-boost-highly-skilled-workers-productivity>, [dostęp: 11.08.2025].
 14. PFR, *Nowe Modele Tworzenia Wartości. Innowacje z AI i dla AI*, pobrano z: <https://pfr.pl/artukul/aiwbiznesie-cz-4-jak-sztuczna-inteligencja-napedza-innowacje-i-wzrost-wartosci-firmy>, [dostęp: 12.08.2025].
 15. PFR, *Tworzenie innowacji w praktyce*, pobrano z: <https://pfr.pl/artukul/aiwbiznesie-cz-4-jak-sztuczna-inteligencja-napedza-innowacje-i-wzrost-wartosci-firmy>, [dostęp: 12.08.2025].
 16. Raport badawczy *Generatywna sztuczna inteligencja a polski rynek pracy 2025*, pobrano z: <https://www.nask.pl/media/2025/06/Generatywna-sztuczna-inteligencja-a-polski-rynek-pracy.pdf>, [dostęp: 22.08.2025].
 17. SAP, *Dlaczego sztuczna inteligencja dla przedsiębiorstw stała się tak popularna*, pobrano z: <https://www.sap.com/poland/resources/what-is-enterprise-ai>, [dostęp: 11.08.2025].
 18. Xpert.digital, *Przykłady udanych wdrożeń AI*, pobrano z: <https://xpert.digital/pl/dlaczego-firmy-tak-mocno-uzywaja-sztucznej-inteligencji/>, [dostęp: 12.08.2025].

Abstract

The article analyzes the complexity of innovation in the era of artificial intelligence, which is becoming a key tool supporting business processes. AI accelerates the development of innovations, bringing both opportunities and threats to enterprises. Automation is changing the structure of the labor market, generating new challenges for employees whose roles may be transformed or completely eliminated. Consequently, the importance of expanding skills has significantly increased, and the implementation of modern solutions has become an integral part of professional life.

Key words: artificial intelligence, enterprise, innovation, innovation management

Michał Cymerys, Alicja Kucharska

Sztuczna inteligencja w kinematografii: Jak AI zmienia obecnie przemysł filmowy

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Streszczenie

Artykuł koncentruje się na wpływie sztucznej inteligencji (AI) na przemysł filmowy. Opisuje rosnące znaczenie tej technologii na kilku etapach. Przedstawiono i omówiono możliwości AI uwzględniając potencjalne korzyści z jej wdrożenia w proces produkcji. Artykuł omawia również kwestie etyczne i legislacyjne związane z implementacją AI oraz przedstawia i omawia przyszłe perspektywy rozwoju technologii w branży filmowej. W pracy wymieniono potencjalne luki badawcze umożliwiające dalsze badania i zgłębianie tematyki.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, kinematografia, sektor kreatywny, narzędzia AI

Wstęp

Kino oraz przemysł filmowy od zawsze znajdowały się w czołówce innowacji technologicznych. Kolejne etap rewolucji technologicznej wpływały na możliwości przedstawiania historii na ekranie, jak i na sektor kreatywny. Obecnie kolejna rewolucja w przemyśle filmowym podporządkowana jest głównie pod sztuczną inteligencję²⁷.

Początkowo AI w produkcjach wykorzystywana była przy efektach wizualnych i automatyzacji zadań. Jednak w krótkim odstępie czasu stała się pełnoprawnym współpracownikiem, wpływającym na każdy etap procesu tworzenia²⁸. Rosnące zaangażowanie sztucznej inteligencji i jej narzędzi w tak wymagającym przemyśle zaczęło generować liczne emocje i pytania o kierunek nadchodzących zmian i możliwy potencjał AI.

1. Znaczenie sztucznej inteligencji w przemyśle filmowym i sektorze kreatywnym

1.1. Sztuczna inteligencja: istota i jej znaczenie

Sztuczna inteligencja (ang. Artificial Intelligence, AI) to obecnie temat obszernie i szeroko omawiany. Mimo to, nadal nie wypracowano jednolitej definicji sztucznej inteligencji²⁹.

²⁷ The Movie Blog, *The Future of Cinema: How Technology and AI Are Changing Film Production*, 2025.

²⁸ S.M.I. Uddin, R.I. Sumon, M.A.I. Mozumder, M.K.H. Chowdhury, T.P.T. Armand, H.C. Kim, *Innovations and Challenges of AI in Film: A Methodological Framework for Future Exploration*, 2025, s. 5.

²⁹ Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Czym jest sztuczna inteligencja*.

W teorii można opisać sztuczną inteligencję jako pewne działania oparte o modelowaniu dostępnej wiedzy i danych oraz rozwijanie systemów algorytmów w celu uzyskania zautomatyzowanego systemu dokonywania analizy i wyciągania wniosków. Natomiast technicznie można zdefiniować AI jako sieci neuronowe i modele zachowań inteligentnych symulujące konkretne zachowania³⁰.

Bazując na raporcie Komisji Europejskiej sztuczną inteligencję można określić jako systemy, które poprzez analizę pozyskanych danych i interpretację są w stanie zaproponować najlepsze możliwe działanie, aby osiągnąć zamierzony cel³¹. Z kolei według definicji zaproponowanej przez OECD AI opiera się na koncepcji maszyny, która jest w stanie formułować pewne zalecenia i przewidywania dotyczące określonego zestawu danych, założeń i celów³².

Sztuczna inteligencja odgrywa kluczową rolę w cyfrowej transformacji wielu różnorodnych sektorów i branż. Postępujący rozwój technologii wywołuje również wiele obaw dotyczących potencjalnych zagrożeń i wyzwań, które mogą pojawić się w związku z dalszym jej rozpowszechnianiem³³. Dużą uwagę poświęca się na wpływ zaawansowanych systemów i algorytmów na życie codzienne, co może spowodować pojawieniem się nowych wyzwań gospodarczych, ekonomicznych i społecznych³⁴.

1.2. AI w sektorze kreatywnym

Sztuczna inteligencja w sektorze kreatywnym to szybko rozwijająca się dziedzina, która ma znaczący wpływ na tworzenie, produkcję i konsumpcję mediów oraz treści artystycznych. Branże kreatywne zawsze były pionierami w stosowaniu technologii AI i trend ten utrzymuje się do dziś, rewolucjonizując istniejące paradygmaty. AI jest obecnie wykorzystywana w wielu obszarach kreatywnych, jak pokazano w tabeli 1³⁵.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ Komisja Europejska, *A definition of Artificial Intelligence: main capabilities and scientific disciplines*, 2018.

³² OECD, *Artificial intelligence*, 2024.

³³ Iberdrola, *History of artificial intelligence, Artificial intelligence: birth, applications and future trends*.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ G. Amato, M. Behrmann, F. Bimbot, B. Caramiaux, F. Falchi, A. García, J. Geurts, J. Gibert, G. Gravier, H. Holken, H. Koenitz, S. Lefebvre, A. Liutkus, F. Lotte, A. Perkis, R. Redondo, E. Turrin, T. Viéville, i E. Vincent, *AI in the media and creative industries*, „ArXiv” 2019, s. 6.

Tabela 1. Wykorzystanie AI w obszarach kreatywnych

Muzyka, dźwięk i sztuki audiowizualne	Sztuczna inteligencja rewolucjonizuje branżę muzyczną i audiowizualną. AI potrafi tworzyć nowe kompozycje muzyczne na podstawie analizy istniejących utworów, poprawiać jakość nagrań (np. poprzez usuwanie szumów i demiksowanie) ³⁶ oraz rekomendować spersonalizowaną muzykę słuchaczom ³⁷ .
Obrazy i sztuka wizualna	Sztuczna inteligencja w sztuce wizualnej umożliwia tworzenie i edycję obrazów ³⁸ . Jest wykorzystywana do generowania nowych dzieł na podstawie opisów tekstowych (np. DALL-E, Midjourney) ³⁹ , przenoszenia stylu (np. DeepArt) oraz ulepszania istniejących obrazów przez koloryzację, zwiększanie rozdzielczości i uzupełnianie brakujących fragmentów (inpainting) ⁴⁰ .
Treści i narracja	W obszarze treści i narracji, AI rewolucjonizuje proces tworzenia, zarządzania i odbioru materiałów medialnych, znajdując zastosowanie w takich dziedzinach jak film, telewizja, gry czy dziennikarstwo ⁴¹ . Sztuczna inteligencja, analizując obszerne zbiory danych, jest w stanie generować zarysy fabuły, a nawet kompletne scenariusze, ucząc się struktury narracji, dialogów i wskazówek reżyserskich ⁴² . Ponadto, w kontekście narracji interaktywnych, AI umożliwia tworzenie spersonalizowanych ścieżek fabularnych, dostosowując się do działań użytkownika ⁴³ .
Gry wideo	W sektorze gier wideo sztuczna inteligencja jest kluczowym narzędziem wspierającym ich tworzenie. AI jest wykorzystywana do generowania wirtualnych środowisk, animacji postaci i renderowania scen, co przyspiesza produkcję i zwiększa realizm gier. Przykładem zastosowania AI jest oprogramowanie Google, które przekształca pozycję człowieka w animację kreskówkową w czasie rzeczywistym ⁴⁴ .
Projektowanie (Design) i inżynieria	W dziedzinie projektowania i inżynierii sztuczna inteligencja jest wykorzystywana do tworzenia precyzyjnych modeli cyfrowych, które łączą cele projektowe z wymaganiami produkcyjnymi i estetyką. Narzędzia AI potrafią automatycznie generować złożone obiekty 3D ze szkiców 2D, wspierając projektantów w tworzeniu mebli, architektury i środowisk wirtualnych. To znacząco zwiększa efektywność pracy, pomagając w poszukiwaniu optymalnych i dokładnych pod względem fizycznym kształtów ⁴⁵ .
Kinematografia	W kinematografii wykorzystuje się AI do wspierania operacji na wszystkich etapach produkcji filmowej. AI ułatwia planowanie i automatyczne sterowanie kamerą, pozyskiwanie treści, a także postprodukcję. Technologie wspierane przez sztuczną

³⁶ Ibidem , s.6.

³⁷ N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in the creative industries: a review, „Artificial Intelligence Review” 2020, nr 55, s. 611.

³⁸ Ibidem.

³⁹ K. Totlani, The Evolution of Generative AI: Implications for the Media and Film Industry, „International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology” 2023, nr 11(10), s. 974

⁴⁰ N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in..., op. cit., s. 598.

⁴¹ G. Amato, M. Behrmann, F. Bimbot, B. Caramiaux, F. Falchi, A. García, J. Geurts, J. Gibert, G. Gravier, H. Holken, H. Koenitz, S. Lefebvre, A. Liutkus, F. Lotte, A. Perkis, R. Redondo, E. Turrin, T. Viéville, i E. Vincent, AI in the... op. cit., s. 7.

⁴² J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, WILL AI REPLACE HUMAN JOBS IN THE FILM PRODUCTION?, „ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts” 2024, s. 33-34.

⁴³ G. Amato, M. Behrmann, F. Bimbot, B. Caramiaux, F. Falchi, A. García, J. Geurts, J. Gibert, G. Gravier, H. Holken, H. Koenitz, S. Lefebvre, A. Liutkus, F. Lotte, A. Perkis, R. Redondo, E. Turrin, T. Viéville, i E. Vincent, AI in the... op. cit., s. 17.

⁴⁴ N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in..., op. cit., s. 609.

⁴⁵ G. Amato, M. Behrmann, F. Bimbot, B. Caramiaux, F. Falchi, A. García, J. Geurts, J. Gibert, G. Gravier, H. Holken, H. Koenitz, S. Lefebvre, A. Liutkus, F. Lotte, A. Perkis, R. Redondo, E. Turrin, T. Viéville, i E. Vincent, AI in the... op. cit., s. 19.

	inteligencję pozwalają na tworzenie realistycznych cyfrowych modeli 3D, natomiast w produkcjach na żywo AI odpowiada za korekcję obrazu wideo, śledzenie obiektów i szacowanie pozycji w czasie rzeczywistym. AI jest również coraz częściej stosowana w kamerach dronowych ⁴⁶ .
--	---

Źródło: G. Amato, M. Behrmann, F. Bimbot, B. Caramiaux, F. Falchi, A. García, J. Geurts, J. Gibert, G. Gravier, H. Holken, H. Koenitz, S. Lefebvre, A. Liutkus, F. Lotte, A. Perkis, R. Redondo, E. Turrin, T. Viéville, i E. Vincent, 2019; N. Anantrasirichai, D. Bull, 2020; K. Totlani, 2023;; J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, 2024; Azzarelli A., Anantrasirichai N., Bull D. R., 2025

Sztuczna inteligencja jest coraz częściej postrzegana jako narzędzie, współtwórca, a nawet niezależny twórca⁴⁷. Przewiduje się, że w przyszłości będzie ona powszechnie wykorzystywana do wzmacniania ludzkiej kreatywności, a nie do jej zastępowania. Mimo to, sukcesy AI jako jedyne go twórcy są na razie umiarkowane, głównie dlatego, że w przeciwieństwie do ludzkiej wyobraźni, która pozwala na "myślenie poza schematami", sztuczna inteligencja opiera się na zgodności danych i braku doświadczeń życiowych, co uniemożliwia jej naśladowanie tej kluczowej cechy⁴⁸.

2. Rewolucja AI w Kinie

2.1. AI w Preprodukcji

Preprodukcja to faza, w której kształtuje się podwaliny każdego projektu filmowego, od koncepcji po szczegółowe planowanie. Sztuczna inteligencja wkracza w ten etap, oferując innowacyjne narzędzia, które wspomagają twórców i producentów, przyspieszając procesy i optymalizując zasoby⁴⁹.

Jednym z najważniejszych obszarów, w których sztuczna inteligencja jest wykorzystywana na etapie przedprodukcyjnym, jest pisanie scenariuszy i generowanie pomysłów na fabułę⁵⁰. Scenariusz stanowi podstawowy element produkcji filmowej, a jego jakość często decyduje o sukcesie lub porażce produkcji⁵¹.

⁴⁶ A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, Intelligent Cinematography: a review of AI research for cinematographic production, „Artificial Intelligence Review” 2025, nr 58, s. 2.

⁴⁷ F. Moura, Artificial Intelligence, Creativity, and Intentionality: The Need for a Paradigm Shift, „The Journal of Creative Behavior” 2023, s. 336.

⁴⁸ N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in..., op. cit., s. 635.

⁴⁹ A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, Intelligent Cinematography..., op. cit., s. 2.

⁵⁰ J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, WILL AI REPLAC..., op.cit., s. 34.

⁵¹ M. Gao, W. Leong, Research on the Application of AIGC in the Film Industry, „Journal of Innovation and Technology” 2024, nr 22, s. 4.

W tym zakresie sztuczna inteligencja ma zdolność generowania nowatorskich koncepcji, zapobiegania plagiaryzmowi poprzez porównywanie nowo tworzonych treści z istniejącymi pracami w bazach danych oraz znacznego skrócenia czasu pisania z miesięcy do zaledwie kilku dni⁵².

Jednakże, mimo tych zalet, scenariusze tworzone przez sztuczną inteligencję często wykazują pewne niedociągnięcia, takie jak niejasny język, absurdalne fabuły, brak głębi emocjonalnej, wyrafinowanych umiejętności literackich lub unikalnego ducha kulturowego⁵³. Z tego powodu, mimo że sztuczna inteligencja może pełnić rolę współpracownika i inspiratora, nadal istnieje znaczna rozbieżność między scenariuszami napisanymi przez sztuczną inteligencję a scenariuszami dopracowanymi przez ludzkich scenarzystów⁵⁴. Obecnie dominującym rozwiązaniem jest współpraca między człowiekiem a AI, w ramach której scenarzyści wykorzystują AI do poszerzania swoich horyzontów twórczych i generowania pomysłów, a następnie dodają do nich własne, ludzkie udoskonalenia, aby w szybszy sposób tworzyć lepsze narracje⁵⁵.

Ponadto sztuczna inteligencja staje się narzędziem wspomagającym w dziedzinie wizualizacji projektów przed rozpoczęciem zdjęć. Rozwój narzędzi opartych na sztucznej inteligencji do tworzenia storyboardów i wizualizacji wstępnej jest dziedziną, która zyskuje na znaczeniu⁵⁶. Przekształcanie storyboardów w animowane klipy ułatwia proces podejmowania decyzji dotyczących kompozycji ujęć. Rozwiązania te są szczególnie korzystne w przypadku produkcji o ograniczonych zasobach finansowych lub napiętych terminach⁵⁷.

Inteligentna kinematografia (IC) wykorzystuje AI do wspomaganie zadań związanych z kamerą na etapie preprodukcji, szczególnie w planowaniu ujęć. Obejmuje to tworzenie list ujęć, planowanie ruchów kamery oraz optymalizację jej ustawienia⁵⁸.

Kolejną funkcją ułatwiającą planowanie ujęć jest inteligentna kinematografia (IC), która wykorzystuje sztuczną inteligencję do wspierania zadań związanych z kamerą podczas

⁵² Y. Li., *Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry*, 2022, s. 1.

⁵³ J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, *WILL AI REPLAC...*, op.cit., s. 38.

⁵⁴ Y. Xu, *Balancing Creativity and Automation: The Influence of AI on Modern Film Production and Dissemination*, „ArXiv” 2025, s. 22.

⁵⁵ Y. Li., *Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry*, op. cit. s. 2.

⁵⁶ M. Gao, W. Leong, *Research on the Application of AIGC in the Film Industry*, „Journal of Innovation and Technology” 2024, nr 22, s. 4.

⁵⁷ J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, *WILL AI REPLAC...*, op.cit., s. 38.

⁵⁸ A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, *Intelligent Cinematography...*, op. cit., s. 12.

przedprodukcji. Obejmuje to tworzenie list ujęć, koordynację ruchów kamery i udoskonalanie ustawień kamery. Do tego celu wykorzystuje się różne programy, w tym⁵⁹:

- Declarative Camera Control Language (DCCL) - wykorzystuje heurystyczne drzewa decyzyjne, tworząc w ten sposób hierarchiczną strukturę do automatycznego komponowania ujęć i sterowania kamerami⁶⁰;
- System Embedded Constrained Patterns (ECP) - w połączeniu z algorytmem wyszukiwania zwiększa efektywność sekwencji ujęć⁶¹;
- Directive Assistants (DA) - oparte na sztucznej inteligencji mają możliwość generowania list ujęć, planów ujęć, optymalizacji ustawień kamery oraz sterowania zrobotyzowanymi platformami kamerowymi⁶².

Ponadto sztuczna inteligencja odgrywa kluczową rolę w usprawnianiu logistycznych i finansowych aspektów preprodukcji. AI odgrywa kluczową rolę w usprawnianiu logistycznych i finansowych aspektów preprodukcji. Technologie i programy oparte na sztucznej inteligencji mają zdolność analizowania danych dotyczących rozpoznawania lokalizacji, ułatwiając tym samym wybór optymalnych miejsc do nagrań i przyspieszając proces castingu poprzez samodzielne przeprowadzanie przesłuchań oraz podejmowanie dokładniejszych i skuteczniejszych decyzji⁶³.

Liczne narzędzia oparte na sztucznej inteligencji ułatwiają również przewidywanie wyników kasowych, szacowanie prognoz terytorialnych, dostarczanie danych demograficznych dotyczących docelowej widowni⁶⁴, obliczanie wymagań budżetowych, planowanie dni zdjęciowych oraz przewidywanie potencjalnych zagrożeń lub przeszkód, zapewniając w ten sposób optymalizację zasobów i oszczędność czasu⁶⁵.

Badania przeprowadzone przez Mingda Gao i Wai Yie Leong wskazują, że wykorzystanie sztucznej inteligencji (AI) może skutkować skróceniem czasu pisania scenariusza o 50%, zmniejszeniem kosztów o 33% i poprawą jakości o 33%. Z kolei czas potrzebny na

⁵⁹ A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, *Intelligent Cinematography...*, op. cit., s. 2.

⁶⁰ *Ibidem*, s.11.

⁶¹ *Ibidem*.

⁶² *Ibidem*, s.12.

⁶³ J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, *WILL AI REPLAC...*, op.cit., s. 31.

⁶⁴ *Ibidem*, s.34.

⁶⁵ P. Chow, *Ghost in the (Hollywood) machine: Emergent applications of artificial intelligence in the film industry*, 2020, nr 9(1), s. 197.

projektowanie postaci i tworzenie grafiki koncepcyjnej można skrócić odpowiednio o 50% i 60%, jednocześnie osiągając redukcję kosztów i poprawę jakości. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2⁶⁶ (zob. tab. 2).

Tabela 2. Wydajność preprodukcji (poprawa czasu, kosztów, jakości) wśród wybranych działań z wykorzystaniem sztucznej inteligencji i bez niej

Aktywność	Tradycyjny czas (tygodnie)	Czas przy wykorzystaniu AI (tygodnie)	Poprawa czasu (%)	Tradycyjny koszt (USD)	Koszt przy wykorzystaniu AI (USD)	Poprawa kosztu (%)	Tradycyjne wyniki jakości (1-10)	Wyniki jakości przy wykorzystaniu AI (1-10)	Poprawa jakości (%)
Scenariusz	4	2	50	15000	10000	33	6	8	33
Tworzenie postaci	6	3	50	20000	12000	40	7	9	29
Projekt postaci	5	2	60	18000	9000	50	6	8	33

Źródło: M. Gao, W. Leong, *Research on the Application of AIGC in the Film Industry*, „*Journal of Innovation and Technology*”.

Mimo licznych korzyści, integracja AI w preprodukcji stawia przed branżą filmową szereg wyzwań. Kluczowe jest testowanie i walidacja nowych narzędzi AI w rzeczywistych środowiskach produkcyjnych, co jest trudne ze względu na ograniczony dostęp i możliwość kontroli. Istnieje również potrzeba opracowania lepszych metod oceny modeli AI, które będą w stanie odzwierciedlić złożoność ludzkiej kreatywności i subtelności narracyjne⁶⁷.

2.2. AI w Produkcji

Kolejny etap produkcji to moment, w którym scenariusz i wstępne wizje przedprodukcyjne zaczynają nabierać konkretnych kształtów. Włączenie sztucznej inteligencji do produkcji filmowej to stosunkowo nowe zjawisko, które oferuje zaawansowane narzędzia zmieniające tradycyjne metody pracy na planie filmowym. Obejmują one automatyzację sterowania kamerą oraz generowanie realistycznych środowisk cyfrowych i postaci. Włączenie AI do

⁶⁶ M. Gao, W. Leong, *Research on the Application...*, op. cit., nr 22, s. 8.

⁶⁷ A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, *Intelligent Cinematography...*, op. cit., s. 41.

produkcji może znacznie przyspieszyć, ulepszyć i poszerzyć możliwości twórcze, ułatwiając realizację wizji, które wcześniej były nieosiągalne lub zbyt kosztowne⁶⁸.

Podobnie jak w fazie preprodukcji, IC jest wykorzystywane do zadań związanych z kamerą podczas produkcji, w celu usprawnienia i automatyzacji wielu aspektów procesu filmowania⁶⁹.

Systemy oparte na sztucznej inteligencji mają na przykład zdolność inteligentnego sterowania kamerami. Ponadto integracja sztucznej inteligencji ułatwia automatyczne rejestrowanie ujęć z subiektywnej perspektywy poprzez wykorzystanie dronów, wspierając w ten sposób obszar automatycznej kinematografii. Zastosowanie algorytmów, takich jak Embedded Constrained Patterns (ECP), w połączeniu z automatycznymi mechanizmami wyszukiwania, może pomóc w określeniu optymalnych sekwencji ujęć⁷⁰.

Dziedzina sztucznej inteligencji przechodzi obecnie okres szybkich innowacji, a znaczny postęp osiągnięto w zakresie tworzenia i manipulacji elementami wizualnymi. Obejmuje to szeroki zakres zastosowań, od tworzenia realistycznych postaci ludzkich po konstruowanie całych złożonych scen. Sztuczna inteligencja jest wykorzystywana do rekonstrukcji obiektów 3D na podstawie pojedynczego widoku głębi⁷¹ i może ułatwić automatyczne tworzenie postaci anime oraz modelowanie interakcji postaci ze sceną⁷².

Wirtualna produkcja staje się coraz ważniejsza w branży filmowej. Zastosowanie sztucznej inteligencji i technologii cyfrowych ułatwia tworzenie i renderowanie złożonych środowisk w czasie rzeczywistym, umożliwiając tym samym elastyczność i innowacyjność na planie filmowym⁷³. W dziedzinie VR (wirtualnej rzeczywistości) zastosowanie sztucznej inteligencji może poprawić wrażenia widza poprzez optymalizację uwagi wizualnej w filmach omnidirekcyjnych. Wykorzystanie technologii rozszerzonej rzeczywistości (AR) i wirtualnej rzeczywistości (VR) ma ogromne znaczenie w dziedzinie produkcji immersyjnych⁷⁴.

Faza produkcji, która stanowi główny element procesu tworzenia filmu, przechodzi dynamiczne zmiany dzięki wdrożeniu sztucznej inteligencji. Ten postęp technologiczny

⁶⁸ M. Gao, W. Leong, Research on the Application..., op. cit., nr 22, s. 11.

⁶⁹ A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, Intelligent Cinematography..., op. cit., s. 13.

⁷⁰ Ibidem, s. 11.

⁷¹ Ibidem, s. 12.

⁷² N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in..., op. cit., s. 612.

⁷³ M. Gao, W. Leong, Research on the Application..., op. cit., nr 22, s. 55.

⁷⁴ A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, Intelligent Cinematography..., op. cit., s. 17.

ewoluuje od zwykłego narzędzia do kreatywnego współpracownika, o czym świadczy jego rosnąca obecność w różnych aspektach procesu produkcji filmowej⁷⁵. Wykorzystanie AI w dziedzinie kinematografii doprowadziło do znaczących postępów w dziedzinie kinematografii. Włączenie AI umożliwiło automatyzację sterowania kamerami i dronami, ułatwiając tym samym rejestrowanie złożonych, estetycznych ujęć w czasie rzeczywistym. Pomimo imponujących możliwości AI, jej wdrożenie w fazie produkcji stanowi poważne wyzwanie⁷⁶. Konieczne jest postrzeganie AI jako narzędzia, które ułatwia, a nie zastępuje ludzką kreatywność, umożliwiając w ten sposób zrównoważony rozwój, w którym technologia wzbogaca artystyczną wizję twórców, zachowując jednocześnie element ludzki jako podstawę procesu tworzenia filmów⁷⁷.

2.3. AI w Postprodukcji

Postprodukcja stanowi ostatni etap tworzenia filmu i obejmuje montaż, montaż dźwięku, korekcję kolorów, dodawanie efektów wizualnych (VFX) oraz wiele innych zadań, które ostatecznie decydują o ostatecznej formie filmu. Tradycyjnie proces ten wymaga znacznego nakładu pracy i posiadania specjalistycznych umiejętności⁷⁸. Pojawienie się sztucznej inteligencji spowodowało zmianę podejścia w tej dziedzinie, dając twórcom narzędzia, które ułatwiają automatyzację trudnych zadań, poprawiają jakość materiału i otwierają nowe możliwości twórcze, pozwalając filmowcom skupić się na artystycznych aspektach montażu⁷⁹. Montaż, czyli selekcja, cięcie i układanie fragmentów obrazu i dźwięku, jest kluczowym procesem w kształtowaniu narracji i tempa filmu⁸⁰. AI wprowadza tu techniki, które znacznie usprawniają i przyspieszają pracę montażystów⁸¹.

Oprogramowanie oparte na sztucznej inteligencji może automatycznie segmentować sceny, synchronizować dźwięk, a nawet tworzyć wstępne wersje montażu na podstawie analizy scenariusza lub dialogów⁸². Narzędzie to może również analizować materiał wideo,

⁷⁵ M. Zhang, Y. Li, Y. Peng, Y. Sun, W. Guo, H. Hu, S. Chen, Q. Zhao, AI Delivers Creative Output but Struggles with Thinking Processes, „ArXiv” 2025, s. 25.

⁷⁶ A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, Intelligent Cinematography..., op. cit., s. 2.

⁷⁷ N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in..., op. cit., s. 589.

⁷⁸ J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, WILL AI REPLAC..., op.cit., s. 34.

⁷⁹ J. Caballero, C. Sora-Domenj6, Automation and creativity in AI-driven film editing: the view from the professional documentary sector, „Communication & Society” 2024, nr 37(3), s. 202.

⁸⁰ Ibidem, s. 201.

⁸¹ J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, WILL AI REPLAC..., op.cit., s. 37.

⁸² Ibidem.

identyfikując kluczowe momenty lub emocjonalne punkty kulminacyjne, co ułatwia montażystę wybór ujęć⁸³. Z kolei innowacyjne aplikacje umożliwiają edycję materiału wideo poprzez manipulowanie jego transkrypcją tekstową. Ta innowacja pozwala montażystom na szybkie wyszukiwanie i wycinanie fragmentów dialogów bez konieczności ręcznego przeglądania obszernych materiałów filmowych⁸⁴.

Ponadto sztuczna inteligencja ma zdolność analizowania filmu w całości i automatycznego generowania streszczeń lub zwiastunów. Modele uczenia maszynowego są wykorzystywane przez platformy takie jak Netflix do automatycznego identyfikowania pasujących sekwencji, usprawniając w ten sposób proces edycji zwiastunów i materiałów promocyjnych. Osiąga się to poprzez identyfikację ujęć, które uzupełniają się pod względem kompozycji i kadrowania⁸⁵.

Sztuczna inteligencja stała się również ważnym narzędziem służącym do poprawy jakości wizualnej materiałów filmowych. Poprawa ta obejmuje usuwanie niedoskonałości technicznych oraz artystyczne ulepszanie obrazów⁸⁶.

Super-Resolution (SR) to klasa algorytmów komputerowych, które umożliwiają poprawę rozdzielczości obrazów i filmów, co jest niezwykle przydatne w kontekście konwersji starszych materiałów do nowoczesnych formatów^{87 88}. Innym powszechnym problemem w postprodukcji jest rozmycie obrazu, które może wynikać z ruchu kamery lub obiektu. Sieci neuronowe wykazały skuteczność w przywracaniu ostrości obrazu poprzez analizę rozmycia w sposób przestrzenno-czasowy⁸⁹.

AI znalazła zastosowanie również w usuwaniu zamglenia, łagodzeniu skutków turbulencji atmosferycznych, dodawaniu lub przywracaniu kolorów do czarno-białych materiałów archiwalnych poprzez analizę obrazu i przypisywanie naturalnie wyglądających kolorów, a także w procesie inpaintingu, który polega na rekonstrukcji uszkodzonych lub brakujących fragmentów obrazu⁹⁰.

⁸³ S. Rao, S. Kumar, D. Hemmige, The Effect of Artificial Intelligence on Global Cinema Business and Cinematic Narratives, „Journal of Information Systems Engineering and Management” 2025, nr 10(27s), s. 613.

⁸⁴ J. Caballero, C. Sora-Domenjó, Automation and creativit..., op. cit.), s. 204.

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ Y. Xu, Balancing Creativity and Automation..., op. cit., s. 1.

⁸⁷ N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in..., op. cit., s. 620.

⁸⁸ Y. Li., Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry, op. cit. s. 4.

⁸⁹ N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in..., op. cit., s. 620.

⁹⁰ Ibidem, s. 598.

Należy również zauważyć, że sztuczna inteligencja staje się nieodzownym narzędziem w produkcji efektów wizualnych i animacji, automatyzując czasochłonne zadania i umożliwiając tworzenie fotorealistycznych obrazów⁹¹.

Wykorzystanie sztucznej inteligencji ułatwia tworzenie bardziej płynnych i autentycznych animacji poprzez generowanie klatek pośrednich⁹² oraz usprawnianie procesów renderowania, cieniowania i syntezy tekstur⁹³. W połączeniu z technologią motion capture i fotogrametrią sztuczna inteligencja ułatwia tworzenie fotorealistycznych, w pełni ubranych awatarów 3D do produkcji filmowej i gier⁹⁴.

Innym interesującym przykładem wykorzystania AI jest zastosowanie technologii deepfake. Termin ten oznacza technikę manipulacji treściami multimedialnymi przy użyciu technologii AI i głębokiego uczenia⁹⁵. W przemyśle filmowym jest stosowana do „odmładzania” lub „postarzania” aktorów, jak na przykład „Irlandczyk”⁹⁶, a także jest używana do tworzenia cyfrowych sobowtórów⁹⁷, jak np. w filmie „Szybcy i wściekli 7” została wykorzystana do stworzenia cyfrowej reprezentacji zmarłego aktora Paula Walkera⁹⁸.

Kolejnym obszarem, w którym sztuczna inteligencja wprowadza znaczące innowacje, jest postprodukcja audio, oferująca szeroki zakres możliwości, od klasyfikacji dźwięków po kompozycję muzyczną⁹⁹. Na przykład wykorzystanie sieci neuronowych (RNN) okazało się skuteczne w filtrowaniu zbędnych elementów dźwiękowych z nagrań audio, co ma ogromne znaczenie w dążeniu do uzyskania klarownej ścieżki dźwiękowej¹⁰⁰. Ponadto sztuczna inteligencja ma zdolność generowania muzyki odpowiadającej nastrojowi, stylowi lub słowom kluczowym wypowiedzianym przez postacie, co pozwala na tworzenie ścieżek dźwiękowych dla różnych mediów, w tym filmów, gier i reklam¹⁰¹.

⁹¹ S. Rao, S. Kumar, D. Hemmige, The Effect of Artificial Intelligence on Global Cinema Business and Cinematic Narratives, „Journal of Information Systems Engineering and Management” 2025, nr 10(27s), s. 749.

⁹² K. Totlani, The Evolution of Generative AI..., op. cit., s. 977.

⁹³ N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in..., op. cit., s. 612.

⁹⁴ A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, Intelligent Cinematography..., op. cit., s. 25.

⁹⁵ Akademia Leona Koźmińskiego, *Deepfake – co to jest i dlaczego stanowi zagrożenie?* 2023.

⁹⁶ J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, WILL AI REPLAC..., op.cit., s. 36.

⁹⁷ Y. Li., Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry, op. cit. s. 3.

⁹⁸ Y. Xu, Balancing Creativity and Automation..., op. cit., s. 1.

⁹⁹ J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, WILL AI REPLAC..., op.cit., s. 33.

¹⁰⁰ N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in..., op. cit., s. 599.

¹⁰¹ F. Wu, S. Zhu, J. Zou, Exploring the Application of AI in Digital Media Design and Creation, „Journal of Artificial Intelligence Practice” 2025, nr 8(1), s. 34.

Jednocześnie, wykorzystanie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji ułatwia szybkie generowanie napisów, dubbingu i audiodeskrypcji, zapewniając w ten sposób dostępność treści dla odbiorców na całym świecie¹⁰². Technologia ta umożliwia automatyczne tłumaczenie dialogów i generowanie napisów w wielu językach¹⁰³.

Etap postprodukcji filmowej, który jest ostatnią i kluczową fazą procesu, przechodzi głęboką transformację dzięki pojawieniu się sztucznej inteligencji¹⁰⁴. Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, w tym głębokie sieci neuronowe, zmieniają tradycyjnie pracochłonne zadania, takie jak montaż, efekty specjalne i restauracja obrazu¹⁰⁵. Pojawienie się AI w obszarze postprodukcji filmowej stworzyło nowe możliwości dla twórców i związane z tym korzyści. Jednak profesjonaliści wyrażają obawy dotyczące utraty oryginalności i głębi artystycznej, które mogą wynikać z nadmiernej automatyzacji, a także nierozwiązanych dylematów etycznych związanych z autorstwem i własnością intelektualną^{106 107}.

3. Korzyści z implementacji AI w przemyśle filmowym i sektorze kreatywnym

Wdrażanie technologii opartej na systemach sztucznej inteligencji jest nieuniknionym etapem postępu kina i pozostałych sektorów. Staje się to coraz bardziej zauważalne u największych producentów i twórców na rynku. Wybór narzędzi AI niesie za sobą wiele korzyści, z których ciężko byłoby zrezygnować patrząc przez pryzmat utraty przewagi konkurencyjnej względem pozostałych twórców.

Jednym z najważniejszych atutów sztucznej inteligencji jest jej zdolność i możliwość do analizowania ogromnych ilości danych w celu przewidywania preferencji widzów. Analizując trendy i wzorce zachowań, AI jest w stanie dostosować treści do nowych wymagań odbiorców¹⁰⁸.

Y. Li wskazuje, że sztuczna inteligencja znacząco przyczynia się do rozwoju przemysłu filmowego, ale i również całego sektora kreatywnego, skracając poszczególne cykle

¹⁰² K. Totlani, *The Evolution of Generative AI...*, op. cit., s. 977.

¹⁰³ G. Amato, M. Behrmann, F. Bimbot, B. Caramiaux, F. Falchi, A. García, J. Geurts, J. Gibert, G. Gravier, H. Holken, H. Koenitz, S. Lefebvre, A. Liutkus, F. Lotte, A. Perkis, R. Redondo, E. Turrin, T. Viéville, i E. Vincent, *AI in the...* op. cit., s. 6.

¹⁰⁴ J. Caballero, C. Sora-Domenjó, *Automation and creativit...*, op. cit.), s. 202.

¹⁰⁵ K. Totlani, *The Evolution of Generative AI...*, op. cit., s. 974.

¹⁰⁶ J. Caballero, C. Sora-Domenjó, *Automation and creativit...*, op. cit.), s. 213.

¹⁰⁷ J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, *WILL AI REPLAC...*, op.cit., s. 33.

¹⁰⁸ Unitlt, *How AI is Transforming the Film Industry*, 2025.

produkcyjne, poprawiając efekty specjalne i wpływając na finalną jakość produkcji. Co również ważne, technologia oparta na AI znacząco poprawia efektywność i obniża koszty na każdym etapie produkcji filmowej¹⁰⁹. Jednakże, dla zdrowego rozwoju sektora kreatywnego, technologia musi się wzajemnie uzupełniać z ludzką twórczością, łącząc tym samym techniczne wsparcie ze strony AI z unikalnymi dla człowieka emocjami i kreatywnością.¹¹⁰

Niepodważalnie sztuczna inteligencja jest czynnikiem, który dynamicznie zmienia sytuację w przemyśle filmowym wpływając na wzrost kreatywności, wydajności i współpracy na wielu etapach. Kluczowe jest jednak znalezienie równowagi między wykorzystaniem możliwości, które oferuje AI a zachowaniem ludzkiego aspektu, który definiuje kino. Przyszłość przemysłu filmowego i sektora kreatywnego w dużej mierze zależy od współpracy ludzkiej kreatywności z technologią¹¹¹.

Badanie V. Tsiavos i F. Kitsios wykazuje, że AI wyraźnie wpływa na główne funkcje łańcucha wartości przemysłu filmowego, czyli tworzenie, produkcja, dystrybucja i projekcja. W każdym z wymienionych elementów sztuczna inteligencja przyczyniła się do bardziej efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów oferując wsparcie przy realizacji projektów (zob. rys. 1).¹¹²

Sztuczna inteligencja pomaga chociażby w analizie scenariuszy i wizualizacji, oferuje szereg narzędzi AI, które usprawniają prace edytorskie, optymalizuje aspekty finansowe produkcji oraz dystrybucji.

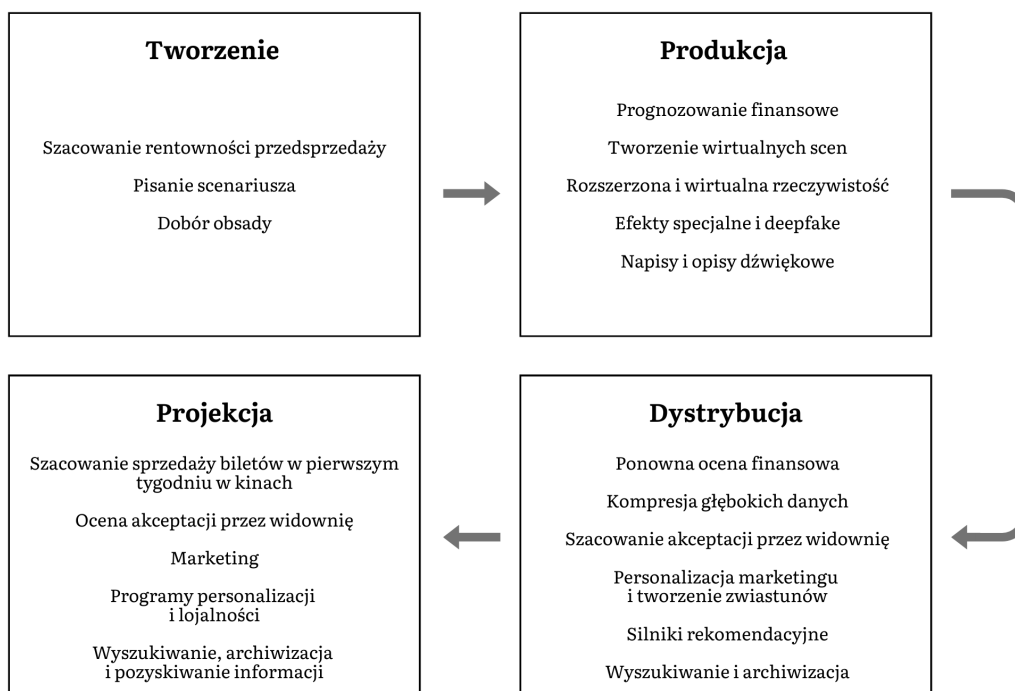
¹⁰⁹ Y. Li., *Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry*, op. cit. s. 5.

¹¹⁰ *Ibidem*.

¹¹¹ Unitlt, *How AI is Transforming the Film Industry*, op. cit.

¹¹² V. Tsiavos, F. Kitsios, *The digital transformation of the film industry: How Artificial Intelligence is changing the seventh art*, 2025, s. 5.

Rysunek 1. Wykorzystanie sztucznej inteligencji na każdym etapie łańcucha wartości przemysłu filmowego (funkcje podstawowe)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *The digital transformation of the film industry: How Artificial Intelligence is changing the seventh art*.

AI odgrywała przez ostatnie lata przeważnie rolę drugoplanową w przemyśle filmowym, jednak jej wpływ diametralnie wzrósł wraz z ostatnimi postępami technologicznymi, które zmieniają tradycyjne kino oferując nową i nieznaną jakość twórczą¹¹³.

4. Wyzwania i kwestie etyczne

Tsiavos V. i Kitsios F. podkreślają, że sztuczna inteligencja fundamentalnie przekształca prawie każdy aspekt przemysłu filmowego i sektora kreatywnego. Jednocześnie zaznaczają pilną potrzebę stworzenia ram zarządzania, które zapewnią równowagę między innowacjami technologicznymi a ochroną autentyczności i ludzkiej pracy niwelując obawy i wyzwania pojawiające się w miarę wdrażania kolejnych rozwiązań opartych AI¹¹⁴.

Obecnie materiały generowane przez sztuczną inteligencję wiążą się ze skomplikowanymi kwestiami dotyczącymi własności intelektualnej i praw autorskich¹¹⁵.

¹¹³ *Ibidem*.

¹¹⁴ *Ibidem*.

¹¹⁵ Unitl, *How AI is Transforming the Film Industry*, *op.cit.*

Scenariusze tworzone przy pomocy sztucznej inteligencji zacierają granice własności, ponieważ ostatecznie odzwierciedla zarówno wartości ludzkie, jak i sztucznej inteligencji. Takie działania budzą wiele obaw dotyczących kwestii własności filmów tworzonych przy wykorzystaniu narzędzi AI¹¹⁶.

Konieczne jest stworzenie i ciągłe monitorowanie jasnych wytycznych i ram prawnych, aby zapewnić etyczne wykorzystanie AI¹¹⁷. Tradycyjne prawo autorskie staje się nieaktualne przy generowanych przez AI elementach, co prowadzi do sporych niepewności¹¹⁸.

Kolejne obawy związane są z faktem, iż obecna sztuczna inteligencja generuje treści wyłącznie na podstawie dostarczanych danych prowadząc do ujednoczenia procesu twórczości, podważając oryginalność dzieł i wkładu w produkcję¹¹⁹.

W miarę jak sztuczna inteligencja i jej narzędzia coraz wyraźniej wpływają na proces tworzenia filmów, uwidaczniają się kwestie dotyczące jej wpływu na kreatywność¹²⁰. Sztucznej inteligencji nadal brakuje zdolności do generowania oryginalnych pomysłów i interpretowania emocji jak u ludzi¹²¹. Pozbawiając się ludzkiego czynnika cały sektor kreatywny straci to co najcenniejsze, czyli oryginalność i emocje¹²².

W kontekście implementacji AI pojawia się również wątek ekonomiczny, ponieważ istnieją realne obawy dotyczące utraty miejsc pracy¹²³. AI może przejąć zadania wykonywane przez profesjonalistów, obniżając zaufanie i chęć do wprowadzania nowoczesnych rozwiązań. Strajk w 2023 roku w Hollywood koncentrował się głównie na takich obawach związanych z AI i pogarszającymi się warunkami pracy w kontekście wdrażania zmian technologicznych¹²⁴.

¹¹⁶ X. Yiren, *Balancing Creativity and Automation: The Influence of AI on Modern Film Production and Dissemination*, 2025, s. 4.

¹¹⁷ N. Stares, *AI in Filmmaking: Challenges, Opportunities, and the Human Touch*, 2025.

¹¹⁸ V. Tsiavos, F. Kitsios, *The digital transformation of the film industry: How Artificial Intelligence is changing the seventh art*, 2025, *op. cit.*, s. 5.

¹¹⁹ X. Yiren, *Balancing Creativity and Automation: The Influence of AI on Modern Film Production and Dissemination*, *op.cit.*

¹²⁰ N. Stares, *AI in Filmmaking: Challenges, Opportunities, and the Human Touch*, *op. cit.*

¹²¹ *Ibidem*.

¹²² V. Tsiavos, F. Kitsios, *The digital transformation of the film industry: How Artificial Intelligence is changing the seventh art*, 2025, *op. cit.* s. 4.

¹²³ UnitIt, *How AI is Transforming the Film Industry*, *op.cit.*

¹²⁴ V. Tsiavos, F. Kitsios, *The digital transformation of the film industry: How Artificial Intelligence is changing the seventh art*, 2025, *op. cit.* s. 4.

5. Strajk w Hollywood 2023 jako konsekwencja rozwoju sztucznej inteligencji w przemyśle filmowym

Na początku maja 2023 roku zawodowy związek scenarzystów WGA rozpoczął strajk i tym samym wystąpił przeciw organizacji AMPTP, która reprezentuje amerykańskie firmy zajmujące się produkcją telewizyjną i filmową w negocjacjach zbiorowych ze związkami zawodowymi.¹²⁵

Protesty skierowano przede wszystkim przeciwko Warner Bros, Amazon, Netflix i Disney. Strajkujący oczekiwali wyższych honorariów i dopasowania warunków pracy do rynku zdominowanego przez serwisy streamingowe. A także lepszych warunków pracy i zwiększenia kontroli nad wykorzystywaniem w filmach i produkcjach sztucznej inteligencji. Odnosi się głównie do pracy aktorów, którzy mają duże obawy, co do coraz powszechniejszego używania AI. Obawy dotyczą chociażby możliwości zeskanowania aktorów i zachowania prawa do ich wizerunku i głosu przez dane studio czy wytwórnię. Taka sytuacja doprowadziłaby do rezygnacji z usług aktorów i zastąpienia ich wirtualnymi wersjami, które zniwelowałyby koszty wynagrodzenia dotychczasowych aktorów¹²⁶.

6. Perspektywy na przyszłość

W najbliższych latach przewiduje się, że AI stanie się standardowym narzędziem filmowym. Dalsze ulepszenia zaowocują niestandardowymi filmami i efektami, które dostosują się do oczekiwań widzów¹²⁷. Platformy streamingowe, takie jak Netflix, Disney+ i Amazon Prime, już teraz wywarły wpływ na tradycyjne kina, ale kolejnym ich krokiem ma być rewolucja w postaci interaktywnego opowiadania historii. Kolejnym etapie rozwoju kinematografii będzie możliwość, wyboru przez widzów alternatywnego zakończenia lub oglądania filmu z różnych perspektyw. Koncepcja ta została już zastosowana w serialu *Czarne Lustro: Bandersnatch* produkcji Netflixa, uzyskując bardzo pozytywne recenzje¹²⁸. Przykładów produkcji z wykorzystaniem nowatorskich rozwiązań powstaje coraz więcej (zob. tab. 3), co pokazuje jak ważne jest podążanie za nowymi technologiami w tej branży i adaptacja do zmian.

Dodatkowo, wraz z postępującym rozwojem wykorzystywania sztucznej inteligencji wymagane umiejętności i wiedza na wielu stanowiskach będą ewoluować. Wzrośnie

¹²⁵ M. Cierechowicz, *Co się dzieje w Hollywood? Strajki scenarzystów i aktorów*, Radio Afera.

¹²⁶ *Ibidem*.

¹²⁷ N. Stares, *AI in Filmmaking: Challenges, Opportunities, and the Human Touch*, *op. cit.*

¹²⁸ The Movie Blog, *The Future of Cinema: How Technology and AI Are Changing Film Production*, *op. cit.*

zapotrzebowanie na wykwalifikowanych specjalistów, którzy potrafią opracowywać, wdrażać i zarządzać narzędziami AI w przemyśle filmowym. Co więcej, sektor kreatywny będzie musiał dostosować się do zmian i zaakceptować obecność sztucznej inteligencji w swoim otoczeniu. Daje to okazję do poznania pojawiających się nowych możliwości¹²⁹.

Wymagane jest opracowanie i ciągłe przeglądanie wytycznych, aby zapewnić etyczne wykorzystanie AI, tak aby technologia ta służyła dobru ogółu mając na uwadze strajk w Hollywood, który jest obrazuje AI jako sporną kwestie dla twórców, mimo ogromnego potencjału i szansy jaką oferuje¹³⁰.

Tabela 3. Przykłady wykorzystanych narzędzi i technologii AI w wybranych produkcjach.

Tytuł filmu	Zaawansowane narzędzia wykorzystane w produkcji	Opis
Ciekawy przypadek Benjamina Buttona (2008)	Mova Contour	Sterowanie danymi mimiki twarzy w celu uzyskania modelu starzenia się aktorów ¹³¹ .
Szybcy i wściekli 7 (2015)	Deepfake	Wykorzystano narzędzia deepfake do cyfrowego wskrzeszenia aktora Paula Walkera ¹³² .
Morgan (2016)	IBM Watson AI	Zwiastun filmu został w pełni wygenerowany przez AI. ¹³³
Blade Runner 2049 (2017)	Motion Capture	Poprawa efektu odmładzania aktorów ¹³⁴ .
Bliźniak (2019)	Motion Capture	Poprawa efektu odmładzania aktorów ¹³⁵ .
Irlandczyk (2019)	Flux System, De-Aging AI	Zastosowano nowatorską technikę odwracania procesu starzenia się aktorów w filmie ^{136 137} .
The Safe Zone (2019)	ChatGPT	Film został w pełni wyreżyserowany i napisany przez AI ¹³⁸ .
Mandalorianin (2019)	Respeecher, StageCraft	Serial wykorzystał narzędzia AI do tworzenia cyfrowych telf

¹²⁹ Unitlt, *How AI is Transforming the Film Industry*, op.cit.

¹³⁰ N. Stares, *AI in Filmmaking: Challenges, Opportunities, and the Human Touch*, op. cit.

¹³¹ Y. Li., *Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry*, op. cit. s. 3.

¹³² X. Yiren, *Balancing Creativity and Automation: The Influence of AI on Modern Film Production and Dissemination*, op. cit. s. 8.

¹³³ Unitlt, *How AI is Transforming the Film Industry*, op.cit.

¹³⁴ Y. Li., *Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry*, op. cit. s. 3.

¹³⁵ *Ibidem*.

¹³⁶ Y. Li., *Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry*, op. cit. s. 3.

¹³⁷ Unitlt, *How AI is Transforming the Film Industry*, op.cit.

¹³⁸ X. Yiren, *Balancing Creativity and Automation: The Influence of AI on Modern Film Production and Dissemination*, op. cit. s. 3.

Tytuł filmu	Zaawansowane narzędzia wykorzystane w produkcji	Opis
		w czasie rzeczywistym, które zastępują tradycyjny green screen. ^{139,140}
Ant-Man i Osa: Kwantomania (2023)	Massive Software	Narzędzia Massive Software generują realistyczne sceny. z tłumem bez konieczności zatrudniania setek statystów na planie. ¹⁴¹
About a hero (2024)	Narzędzia AI	Cały scenariusz filmu został przygotowany przez sztuczną inteligencję. ¹⁴²
Eternauta (2025)	GenAI	Pierwszy serial produkcji Netflix, w którym wykorzystano generatywne materiały filmowe stworzone przez sztuczną inteligencję. ¹⁴³

Źródło: Y. Li, 2022; X. Yiren 2025, Unitlt; N. Stares 2025; The Movie Blog 2025; W. Lewandowska 2024; M. Sweney 2025

Wnioski

Sztuczna inteligencja bez wątpienia zmienia sektor kreatywny oraz produkcję filmów. Otwiera to szereg nowych możliwości tworzenia bardziej angażujących treści zwiększając zadowolenie widzów, co przekłada się na wyższą jakość oraz zyski z produkcji¹⁴⁴.

Przyszłość kina nie powinna opierać się na zastąpieniu ludzkiej kreatywności technologią¹⁴⁵.

Podczas konferencji „To Power or Not to Power Your Film with AI?” paneliści podkreślili, że AI posiada potencjał do wspierania twórczości, ale nie powinna jej całkowicie zastępować. Technologia AI powinna być traktowana w kontekście narzędzia pomocniczego¹⁴⁶.

S. Arpy, CEO Largo AI sugeruje, że najnowsze modele sztucznej inteligencji znacząco zmieniają przemysł filmowy w ciągu najbliższych lat¹⁴⁷. W raporcie Deloitte wskazano, że istotna stanie

¹³⁹ N. Stares, AI in Filmmaking: Challenges, Opportunities, and the Human Touch, *op. cit.*

¹⁴⁰ The Movie Blog, *The Future of Cinema: How Technology and AI Are Changing Film Production*, *op. cit.*

¹⁴¹ *Ibidem.*

¹⁴² W. Lewandowska, „To Power or Not To Power Your Film with AI?” *op. cit.*

¹⁴³ M. Sweney, *Netflix uses generative AI in one of its shows for first time*, 2025.

¹⁴⁴ Unitlt, *How AI is Transforming the Film Industry*, *op.cit.*

¹⁴⁵ The Movie Blog, *The Future of Cinema: How Technology and AI Are Changing Film Production*, *op. cit.*

¹⁴⁶ W. Lewandowska., „To Power or Not To Power Your Film with AI?” 2024. *op. cit.*

¹⁴⁷ *Ibidem.*

się koncepcja „AI-first”, która zakłada, że proces twórczy zaczynać się od AI a kończyć wprowadzaną korektą przez człowieka zmieniając cały model produkcji filmowej¹⁴⁸.

Z kolei raport PwC przewiduje, że technologie AI będą kluczowe w rozwoju branży rozrywkowej i mediów, gdzie szacowana wartość tych branż ma osiągnąć wartość 3.5 bln USD do 2029 roku¹⁴⁹. Tematyka wypełnia pewną lukę badawczą, ponieważ niewiele badań analizowało wpływ AI na przemysł filmowy, otwierając ramy do dalszych badań.

Bibliografia

1. A. Azzarelli, N. Anantrasirichai, D. R. Bull, Intelligent Cinematography: a review of AI research for cinematographic production, „Artificial Intelligence Review” 2025, nr 58, s. 108.
2. Akademia Leona Koźmińskiego, Deepfake – co to jest i dlaczego stanowi zagrożenie? Zarządzanie i Marketing, 2023, Pobrano z: <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/deepfake-co-jest-i-dlaczego-stanowi-zagrozenie> [dostęp: 20.08.2025]
3. Amato G., Behrmann M., Bimbot F., Caramiaux B., Falchi F., García A., Geurts J., Gibert J., Gravier G., Holken H., Koenitz H., Lefebvre S., Liutkus A., Lotte F., Perkis A., Redondo R., Turrin E., Viéville T., i Vincent E., AI in the media and creative industries, „ArXiv” 2019.
4. Cierechowicz M., Co się dzieje w Hollywood? Strajki scenarzystów i aktorów, Radio Afera, Pobrano z: <https://www.afera.com.pl/news/5486> [dostęp: 24.08.2025]
5. F. Moura, Artificial Intelligence, Creativity, and Intentionality: The Need for a Paradigm Shift, „The Journal of Creative Behavior” 2023.
6. F. Wu, S. Zhu, J. Zou, Exploring the Application of AI in Digital Media Design and Creation, „Journal of Artificial Intelligence Practice” 2025, nr 8(1).
7. Iberdrola, History of artificial intelligence, Artificial intelligence: birth, applications and future trends, Pobrano z: <https://www.iberdrola.com/about-us/our-innovation-model/history-artificial-intelligence> [dostęp: 24.08.2025]
8. J. Caballero, C. Sora-Domenjó, Automation and creativity in AI-driven film editing: the view from the professional documentary sector, „Communication & Society” 2024, nr 37(3), s. 201-219.
9. J. V. Bharathi, V. V. Vardhan, WILL AI REPLACE HUMAN JOBS IN THE FILM PRODUCTION?, „ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts” 2024, s. 33-39.
10. K. Totlani, The Evolution of Generative AI: Implications for the Media and Film Industry, „International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology” 2023, nr 11(10), s. 973-980.
11. Lewandowska W., ‘To Power or Not To Power Your Film with AI? Creative Europe Desk Polska, 2024, Pobrano z: <https://kreatywna-europa.eu/to-power-or-not-to-power-your-film-with-ai-relacja-z-wydarzenia/> [dostęp: 20.08.2025]
12. Li Y., Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry, International Conference on Science and Technology Ethics and Human Future, 144, 2022.

¹⁴⁸ B. Sarer, *Deloitte AI Institute: AI Media's Muse: Creativity in the Age of Generative Models*.

¹⁴⁹ H.M. Varghese, *AI-powered ads to drive growth for global entertainment and media industry*. Reuters, 2025.

13. M. Gao, W. Leong, Research on the Application of AIGC in the Film Industry, „Journal of Innovation and Technology” 2024, nr 22.
14. M. Zhang, Y. Li, Y. Peng, Y. Sun, W. Guo, H. Hu, S. Chen, Q. Zhao, AI Delivers Creative Output but Struggles with Thinking Processes, „ArXiv” 2025.
15. N. Anantrasirichai, D. Bull, Artificial intelligence in the creative industries: a review, „Artificial Intelligence Review” 2020, nr 55, s. 589-656.
16. OECD, Artificial intelligence, 2024.
17. P. Chow, Ghost in the (Hollywood) machine: Emergent applications of artificial intelligence in the film industry, 2020, nr 9(1), s. 193-214.
18. S. Rao, S. Kumar, D. Hemmige, The Effect of Artificial Intelligence on Global Cinema Business and Cinematic Narratives, „Journal of Information Systems Engineering and Management” 2025, nr 10(27s), s. 610-627.
19. S. Rao, S. Kumar, D. Hemmige, The Effect of Artificial Intelligence on Global Cinema Business and Cinematic Narratives, „Journal of Information Systems Engineering and Management” 2025, nr 10(27s), s. 610-627.
20. Sarer B., Deloitte AI Institute: AI Media's Muse: Creativity in the Age of Generative Models, Deloitte
21. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Czym jest sztuczna inteligencja, Portal sztucznej inteligencji, Komisja Europejska, A definition of Artificial Intelligence: main capabilities and scientific disciplines, Shaping Europe’s digital future, 2018
22. Stares N., AI in Filmmaking: Challenges, Opportunities, and the Human Touch, CELTX Blog, 2025, Pobrano z: <https://blog.celtx.com/ai-in-filmmaking/> [dostęp: 10.08.2025]
23. Sweney M., Netflix uses generative AI in one of its shows for first time. The Guardian, 2025, Pobrano z: <https://www.theguardian.com/media/2025/jul/18/netflix-uses-generative-ai-in-show-for-first-time-el-eternauta> [dostęp: 22.08.2025]
24. The Movie Blog, The Future of Cinema: How Technology and AI Are Changing Film Production, 2025, Pobrano z: <https://www.themovieblog.com/2025/07/the-future-of-cinema-how-technology-and-ai-are-changing-film-production/> [dostęp: 24.08.2025]
25. Tsiavos V., Kitsios F., The digital transformation of the film industry: How Artificial Intelligence is changing the seventh art, Telecommunications Policy, 2025.
26. Uddin S.M.I., Sumon R.I., Mozumder M.A.I., Chowdhury M.K.H., Armand T.P.T., Kim H.C, Innovations and Challenges of AI in Film: A Methodological Framework for Future Exploration, ACM Transactions on Multimedia Computing, Communications and Applications, 21,7, 2025.
27. Unitlt, How AI is Transforming the Film Industry, 2025, Pobrano z: <https://blog.celtx.com/ai-in-filmmaking/> [dostęp: 14.08.2025]
28. Varghese H.M., AI-powered ads to drive growth for global entertainment and media industry, Reuters, 2025.
29. Y. Li, Research on the Application of Artificial Intelligence in the Film Industry, „SHS Web of Conferences” 2022, nr 144, s. 1-6.
30. Y. Xu, Balancing Creativity and Automation: The Influence of AI on Modern Film Production and Dissemination, „ArXiv” 2025.
31. Yiren X., Balancing Creativity and Automation: The Influence of AI on Modern Film Production and Dissemination, 2025.

Abstrakt

The article concentrates on the impact of artificial intelligence (AI) on the film industry. It describes the growing importance of this technology at several stages. The possibilities of AI are described and explained, taking into consideration the potential benefits of its implementation in the film production process. The article also discusses ethical and legislative issues related to the implementation of AI and describes and explains the future perspectives for the development of this technology in the film industry. The paper includes potential research gaps that could be explored in further studies and research on this field.

Keywords: artificial intelligence, cinematography, the creative sector, AI - tools

dr Artur Piątkowski*, dr Marek Pawłowski**

Procesy, modele i trendy w obrocie gotówkowym

*Uniwersytet Warszawski, Zakład Finansów Cyfrowych Wydziału Zarządzania, **Akademia Nauk Stosowanych im. Haliny Konopackiej w Pruszkowie

Streszczenie

Niniejszy artykuł składa się z trzech głównych części. W pierwszej z nich zdefiniowano procesy obsługi obrotu gotówkowego oraz określono ich podstawowe funkcje i zadania. W drugiej części zaprezentowano różne klasyfikacje modeli zarządzania obrotem gotówki w gospodarce narodowej. Następnie dokonano przeglądu mocnych i słabych stron poszczególnych modeli obrotu gotówki. W ostatniej części przeanalizowano światowe trendy kształtujące zarządzanie logistyką obrotu gotówkowego. Artykuł oparty jest na analizie literatury.

Słowa kluczowe: Pieniądz gotówkowy, proces logistyczny, model, obrót gotówkowy, zarządzanie

Wstęp

Tradycyjną formą zapłaty za dokonywane transakcje jest zapłata w gotówce, tj. za pomocą banknotów lub monet¹⁵⁰. Transakcje opłacane w gotówce generują u przedsiębiorców oraz innych uczestników rynku tzw. obrót gotówkowy¹⁵¹. Obrót gotówkowy według **Wolniaka to „sfera płatności w obrębie której jest stosowana gotówkowa forma rozliczeń...”**¹⁵². Celem niniejszego artykułu jest usystematyzowanie zagadnień związanych z obrotem gotówkowym z perspektywy mikro (procesów realizowanych przez poszczególne podmioty w systemie obrotu gotówki) oraz perspektywy makro (modeli zarządzania obrotem gotówki w gospodarkach narodowych). Artykuł ma charakter przeglądowy, koncentrując się na systematyzacji i krytycznej analizie dostępnych ujęć teoretycznych oraz wybranych rozwiązań praktycznych.

Gotówkowe procesy logistyczne – definicje, funkcje, zadania

W organizacjach rynkowych można wyodrębnić szereg procesów, które są przez nie realizowane. Jako jeden z pierwszych dokonał takiego wyodrębnienia Porter w swoim modelu łańcucha wartości¹⁵³. Porter w swojej koncepcji przeprowadził dekompozycję działań

¹⁵⁰ https://cf-tk.statiki.pl/images/files/3BB/@9788382682137_33,168854.pdf [dostęp 11.09.2025]

¹⁵¹ <https://www.inforlex.pl/dok/tresc,FOB0000000000005490549,Obrot-bezgotowkowy-i-gotowkowy-w-rozliczeniach-podatkowych-i-rachunkowych.html> [dostęp 11.09.2025]

¹⁵² J. Wolniak, *Obrót gotówkowy [w:] Leksykon finansowo-bankowy, PWE, Warszawa 1991, s. 266.*

¹⁵³ K. Obłój, T. Ludwicki, *Firma jako łańcuch wartości: analiza działań i procesów*. In *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 361-363.

realizowanych przez przedsiębiorstwo, które przyczyniają się do wytworzenia wartości dodanej dla klientów końcowych. Koncepcja zakłada, że wszystkie aktywności w organizacji można podzielić na dwie grupy:

1. **Działania podstawowe**, które są głównymi aktywnościami większości firm i przyczyniają się do powstania ostatecznego produktu lub usługi. Do działań podstawowych zaliczymy: logistykę wewnętrzną, operacje produkcyjne, logistykę zewnętrzną, marketing i sprzedaż oraz serwis.
2. **Działania wspomagające**, które skupiają się na przetwarzaniu informacji towarzyszącym działaniom podstawowym. Do działań wspomagających zaliczymy: infrastrukturę firmy, zarządzanie zasobami ludzkimi, badania i rozwój (B+R) oraz zaopatrzenie.

Powyższe działania podstawowe oraz wspomagające tworzą razem ciągi, czyli procesy¹⁵⁴. Procesy mają jasno określony początek i koniec oraz swoją strukturę. Stanowią ciąg powiązanych ze sobą operacji, które prowadzą do przekształceń nakładów (wejść) w wyniki (wyjścia). Zmierzają do wytworzenia wartości (produktu lub usługi) odpowiadających wymaganiom klientów końcowych.

Z kolei procesy logistyczne mają za zadanie zapewnienie optymalnego, z punktu widzenia przyjętych celów organizacji (długo i krótkookresowych), przepływu określonych produktów oraz towarzyszącym im informacji, z miejsca dostawy do miejsca odbioru. Mellat-Parast i Spillan¹⁵⁵ podkreślają, że integracja procesów logistycznych w łańcuchu dostaw nie ogranicza się jedynie do wymiany informacji i rozwoju odpowiednich kanałów komunikacji. To działania zdecydowanie szersze, które wymagają wspólnego podejmowania decyzji w całym łańcuchu dostaw, zarządzania relacjami pomiędzy poszczególnymi ogniwami oraz rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej. Szymonik¹⁵⁶ zwraca uwagę, że w literaturze przedmiotu ciężko znaleźć jednoznaczną definicję procesu logistycznego. Według niego procesy logistyczne, które zachodzą w łańcuchu dostaw, to następujące po sobie fakty¹⁵⁷ w dziedzinie fizycznego przepływu wyrobów, usług i informacji oraz ryzyka, które towarzyszą tym przepływom.

¹⁵⁴ E. Kulińska, A. Dornfeld, *Zarządzanie ryzykiem procesów. Identyfikacja, modelowanie, zastosowanie*. Wydawnictwo Politechniki Opolskiej. Opole 2009, s. 51.

¹⁵⁵ M. Mellat-Parast, J. E. Spillan, *Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage: An empirical analysis*. "International Journal of Logistics Management" 25(2) 2014, s. 291.

¹⁵⁶ A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część 2*. Difin, Warszawa 2011, s. 149.

¹⁵⁷ Fakty dotyczą zdarzeń materialnych (np. zaopatrzenie, dystrybucja, transport) oraz informacji związanych z fizycznym przemieszczaniem dóbr i usług.

Prajogo¹⁵⁸ podkreśla, że w trakcie trwania procesów logistycznych następuje transformacja (dowartościowanie) produktu, która wpływa na osiągnięcie przez organizację przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo procesy logistyczne spajają wszystkie działania w organizacji. Według Nowosielskiego¹⁵⁹ do procesów logistycznych zaliczymy transportowanie, magazynowanie, komisjonowanie oraz procesy informacyjno-komunikacyjne, które mają charakter wspomagający. Z kolei Blaik¹⁶⁰ dokonał podziału procesów logistycznych na dwie grupy:

1. **Pierwotne procesy logistyczne** – bezpośrednio związane z tworzeniem produktu. Integrują zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję za pomocą dokonywanych transformacji czasowych, przestrzennych, jakościowych, ilościowych oraz transformacji informacji.
2. **Logistyczne procesy wspierające** – zapewniają efektywne działanie procesów pierwotnych. Postać procesów wspierających zależy od wykorzystywanego w danej organizacji modelu zarządzania.

Autorzy artykułu uważają, że konwencja zaproponowana przez Blaika jest podobna do modelu łańcucha wartości Portera. Nowosielski¹⁶¹ twierdzi, że z powodu ciągłego wzrostu wymagań klientów oczekujących zindywidualizowanej oferty rynkowej oraz globalizacji gospodarki, procesy logistyczne wymagają nieustannego doskonalenia. Autorzy zgadzają się z tym stwierdzeniem i chcieliby również zauważyć, że ciągłe doskonalenie jest potrzebne w obliczu turbulentnego i dynamicznego otoczenia gospodarczego oraz wielopłaszczyznowych działań konkurencyjnych ze strony innych graczy rynkowych.

Autorzy artykułu podzielili gotówkowe procesy logistyczne, które są realizowane przez poszczególnych uczestników systemu obrotu gotówkowego, na dwie grupy: procesy podstawowe i pomocnicze. Zostało to zaprezentowane w tabeli 1.

¹⁵⁸ D. Prajogo, A. Oke, J. Olhager, *Supply chain processes: Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance*. "International Journal of Operations and Production Management" 36(2), 2016, s. 220-223.

¹⁵⁹ S. Nowosielski, *Projekty jako narzędzie doskonalenia procesów logistycznych przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie nr 99 2016, s. 334.

¹⁶⁰ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 163-164.

¹⁶¹ S. Nowosielski, *Projekty jako narzędzie doskonalenia procesów logistycznych przedsiębiorstwa, ... op. cit.*, s. 335.

Tabela 1. Procesy logistyczne w systemie obrotu gotówki.

GOTÓWKOWE PROCESY LOGISTYCZNE	
PODSTAWOWE	POMOCNICZE
<ul style="list-style-type: none">▪ Produkcja znaków pieniężnych▪ Emisja wartości pieniężnej▪ Transport gotówki▪ Liczenie gotówki▪ Sortowanie gotówki▪ Paczkowanie gotówki▪ Magazynowanie gotówki▪ Niszczenie wartości pieniężnej	<ul style="list-style-type: none">▪ Załadunek i rozładunek kaset bankomatowych i wpłatomatowych▪ Ochrona konwojów▪ Księgowanie gotówki na kontach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Górka, *Efektywność instrumentów płatniczych w Polsce*. Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa 2013; G. Lepecq, H. Ambarsoom, *The Future of Cash 2012*. Paris 2012; EPC, *Improving the efficiency of the handling of cash - Cash Cycle Models*. EPC. Brussels 2013.

Powyższe procesy są w większości realizowane przez komercyjne organizacje, które profesjonalnie zajmują się logistyką obrotu gotówkowego. To one są właścicielami tych procesów. Wyjątek stanowi proces produkcji znaków pieniężnych, którego właścicielem jest wytwórnia papierów wartościowych (banknoty) i mennica (monety), oraz proces emisji i niszczenia wartości pieniężnej, którego właścicielem jest bank centralny.

O sukcesie organizacji decydują wykorzystywane procesy logistyczne w łańcuchu dostaw oraz zarządzanie tymi procesami¹⁶². Zarządzanie procesami logistycznymi można zdefiniować jako kompleksowe planowanie, organizowanie i kontrolowanie czynności logistycznych realizowanych dla zapewnienia efektywnego przepływu produktów w organizacjach oraz w łańcuchach dostaw, do których te organizacje należą¹⁶³. Beier i Rutkowski¹⁶⁴ definiują je jako planowanie, realizowanie i kontrolowanie sprawnego przepływu surowców i materiałów do produkcji wyrobów gotówkowych oraz równoległych przepływów informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji, w celu zaspokojenia wymagań klienta finalnego. Głównym celem zarządzania procesami logistycznymi jest dostarczenie właściwego produktu/usługi w odpowiednie miejsce, odpowiedniemu klientowi, w odpowiednim czasie, zachowując określoną jakość i starając się minimalizować koszty¹⁶⁵. Z kolei Nowosielski¹⁶⁶

¹⁶² S. Nowosielski, *Projekty jako narzędzie doskonalenia procesów logistycznych przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 333.

¹⁶³ A. M. Rodrigues, T. P. Stank, D. F. Lynch, *Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics*. "Journal of Business Logistics" 25(2), 2004, s. 65–69.

¹⁶⁴ F. J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 31-37.

¹⁶⁵ S. Krawczyk, *Logistyka. Teoria i Praktyka Część 1*. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 172-177.

¹⁶⁶ S. Nowosielski, *Projekty jako narzędzie doskonalenia procesów logistycznych przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 335.

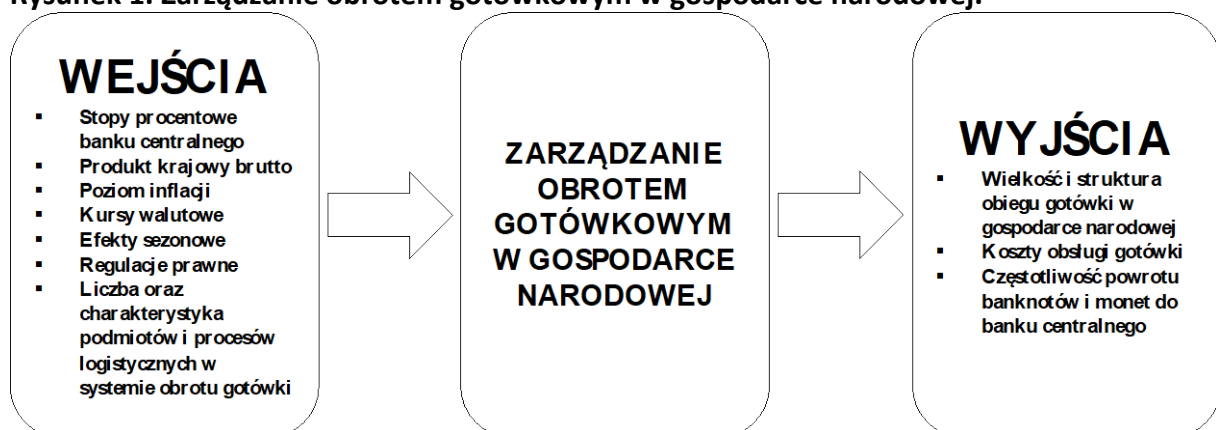
podkreśla, że w zarządzaniu procesami logistycznymi istotną rolę odgrywają sprzężenia zwrotne pomiędzy różnymi rodzajami procesów (podstawowymi, pomocniczymi i wspomagającymi). Zdaniem Asdeckera i Felcha¹⁶⁷ zarządzanie procesami logistycznymi jest integralnym elementem koncepcji Przemysł 4.0.

Dwa poziomy systemu obrotu gotówkowego

W systemie obrotu gotówką można wyróżnić dwa poziomy: **poziom mikro oraz makro**. Pierwszy z nich to poziom firm, które profesjonalnie zajmują się logistyczną obsługą gotówki. **Na poziomie mikro** następuje zarządzanie procesami logistycznymi w obrocie gotówkowym, które ma charakter bezpośredni – firmy obsługujące gotówkę bezpośrednio oddziałują na kształt procesów logistycznych, których są właścicielami. Natomiast **na poziomie makro** następuje zarządzanie obrotem gotówkowym w gospodarce narodowej, gdzie kluczową rolę odgrywa bank centralny. Ten poziom jest ściśle powiązany z rodzajem modelu zarządzania obrotem gotówki w gospodarce narodowej. Na tym poziomie zarządzanie ma charakter pośredni. Bank centralny za pomocą aktów prawnych, głównie zarządzeń Prezesa Narodowego Banku Polskiego, oddziałuje na polski system obrotu gotówką. Na ten system wpływają również rozporządzenia ministra spraw wewnętrznych i administracji.

Zdaniem autorów artykułu zarządzanie obrotem gotówkowym w gospodarce narodowej (na poziomie makro) działa na zasadzie czarnej skrzynki. Zostało to zaprezentowane na rysunku 1.

Rysunek 1. Zarządzanie obrotem gotówkowym w gospodarce narodowej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Górka, *Efektywność instrumentów płatniczych w Polsce*. Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa 2013; G. Lepecq, H. Ambarsoom, *The Future of Cash* 2012. Paris 2012; EPC, *Improving the efficiency of the handling of cash - Cash Cycle Models*. EPC. Brussels 2013.

¹⁶⁷ B. Asdecker, V. Felch, *Development of an Industry 4.0 maturity model for the delivery process in supply chains*. "Journal of Modelling in Management" 13(4) 2018, s. 840–883.

Na rysunku 1 znane są parametry wejściowe: stopy procentowe banku centralnego, produkt krajowy brutto, poziom inflacji, kursy walutowe, efekty sezonowe, regulacje prawne, liczba oraz charakterystyka podmiotów i procesów logistycznych w systemie obrotu gotówki oraz efekty wyjścia: wielkość i struktura obiegu gotówki w gospodarce, koszty obsługi gotówki, częstotliwość powrotu banknotów i monet do banku centralnego. Przekształcenia wejść w rezultaty funkcjonują na zasadzie czarnej skrzynki i nie są dobrze zbadane/opisane, czego potwierdzeniem jest mała liczba artykułów naukowych i opracowań dotyczących tej problematyki. Zdaniem autorów artykułu jest to spowodowane następującymi czynnikami:

1. Relatywnie małą liczbą badaczy i menedżerów zajmujących się niniejszą problematyką. Często ogranicza się ona do wąskiej grupy specjalistów z krajowego banku centralnego, banków komercyjnych oraz profesjonalistów z firm zajmujących się logistyką obrotu gotówkowego.
2. Dużym stopniem złożoności problematyki, która wymaga wiedzy z dziedziny bankowości, zarządzania, ekonomii oraz logistyki.
3. Niewielkie zainteresowanie badawcze dla potencjalnych naukowców. Gotówka i jej logistyczny obrót może być mniej atrakcyjna dla badaczy, niż inne trendy w ekonomii i bankowości np. rozwój kryptowalut, FinTech czy Bank Web 2.0¹⁶⁸.

Powyższe czynniki powodują, że interesariusze (*stakeholders/players*), którzy uczestniczą w zarządzaniu obrotem gotówkowym w gospodarce narodowej, realizują samouczącą się politykę oddziaływań na zasadzie dobierania par: wejście ↔ wyjście (rezultat), bez nadmiernej analizy transformacji wewnątrz zaprezentowanej czarnej skrzynki.

Modele zarządzania obrotem gotówki na świecie

Model zarządzania obrotem gotówkowym jest komponentem systemu obrotu gotówką w danym kraju i zawiera w sobie czynności zarządcze. Model określa, jakie podmioty odpowiadają za poszczególne czynności/zadania np. weryfikację jakości gotówki, transport czy

¹⁶⁸ System Bank Web 2.0 jest traktowany jako kamień milowy rozwoju bankowości internetowej. Web 2.0 jest filozofią projektowania oraz tworzenia aplikacji internetowych, które wykorzystują tzw. inteligencję kolektywną. W przypadku bankowości internetowej wykorzystanie Web 2.0 pozwala na powstawanie społeczności wirtualnych, o zbliżonym profilu działalności, które tworzą wspólne treści, rozwiązują problemy oraz przekazują pomiędzy sobą doświadczenia. Więcej o tej problematyce pisze np. M. Gospodarowicz, *System Bank Web 2.0 – bankowość społecznościowa*. In *Bankowość elektroniczna: istota i innowacje* (pp. 117–138). Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 62-63.

sortowanie na różnych etapach obiegu gotówki. Przykładowo, w modelu delegującym więcej zadań i większa odpowiedzialność spoczywa na prywatnych firmach obsługujących wartość pieniężną.

Wśród badaczy nie występuje konsensus, jak klasyfikować i opisywać modele zarządzania obrotem gotówki w gospodarce narodowej (poziom makro). Lepecq i Ambarsoom¹⁶⁹, przyjmując za kryterium podziału stopień zaangażowania banku centralnego w system obrotu gotówki, wyróżniają trzy podstawowe modele zarządzania obrotem gotówki: kontrolujący, zaangażowany oraz delegujący. Europejska Rada ds. Płatności (*European Payment Council*)¹⁷⁰ wyodrębnia cztery modele: scentralizowany, joint-venture, delegujący oraz transferujący. Również cztery takie same modele wyróżnia Bank Centralny Litwy¹⁷¹. Natomiast Bódi-Schubert, Ábrahám i Lajkó¹⁷² odróżniają następujące modele: model świadczący usługi (*service providing model*), model outsourcingu usług, model zaangażowany oraz model delegujący. Polska Organizacja Firm Obsługi Gotówki¹⁷³ wyodrębnia cztery podstawowe modele obrotu gotówkowego: kontrolowany, zaangażowany, prywatyzowany oraz delegowany.

Powyższe klasyfikacje modeli zarządzania obrotem gotówki mają najczęściej charakter uznaniowy lub ekspercki. W literaturze przedmiotu nie została dotychczas przeprowadzona rzetelna klasyfikacja modeli, której podstawą byłoby ogólnoswiatowe, usystematyzowane badanie analizujące oraz porównujące ze sobą systemy obrotu gotówki poszczególnych krajów. Brak takiego badania jest prawdopodobnie spowodowany relatywnie niską liczbą naukowców, którzy zajmują się problematyką zarządzania obrotem gotówki, oraz dużą pracochłonnością i złożonością takiego badania (trzeba byłoby zbadać systemy obrotu gotówki wielu krajów na świecie). Cechy modeli obrotu gotówki, w oparciu o klasyfikację zaproponowaną przez Europejską Radę ds. Płatności oraz Polską Organizację Firm Obsługi Gotówki, zostały przedstawione w tabeli 2.

¹⁶⁹ G. Lepecq, H. Ambarsoom, *The Future of Cash 2012*. Paris 2012, s. 26

¹⁷⁰ EPC, *Improving the efficiency of the handling of cash - Cash Cycle Models*. EPC. Brussels 2013, s. 12.

¹⁷¹ Bank of Lithuania, *Reform of the Cash Supply System*. Vilnius 2015, s. 8.

¹⁷² A. Bódi-Schubert, Z. Ábrahám, E. Lajkó, *Network-based analyses of Hungarian cash supply*. "MNB Occasional Papers", July(104) 2012, s. 19.

¹⁷³ POFOG, *Obrót gotówkowy - przyszłość rynku w Polsce*. POFOG. Warszawa 2009, s. 22.

Tabela 2. Modele zarządzania obrotem gotówki.

Rodzaj modelu	Model Scentralizowany	Model Joint-Venture	Model Delegujący	Model Transferujący
Przykłady krajów	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rumunia ▪ Słowacja ▪ Niemcy ▪ Włochy ▪ Francja ▪ Polska ▪ Portugalia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Austria ▪ Belgia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hiszpania ▪ Węgry ▪ Holandia ▪ Finlandia ▪ Słowenia ▪ Wielka Brytania 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Norwegia ▪ Szwecja
Cechy modelu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bank centralny (BC) kontroluje pełen cykl gotówkowy ▪ Ustala zasady i procesy ▪ Prawie 100% gotówki jest ponownie przeliczana przez bank centralny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oddzielenie cyklu gotówkowego od polityki pieniężnej ▪ Konkurencja dla sektora prywatnego ▪ Pełen outsourcing wyłącznie z niszczeniem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BC kontroluje część cyklu gotówkowego ▪ Zarządza kosztami ▪ 20-40% gotówki ponownie przeliczana przez bank centralny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gotówka to koszt ▪ BC koncentruje się na polityce pieniężnej; nie ingeruje w cykl gotówkowy, z wyjątkiem emisji i niszczenia banknotów ▪ Funkcja monitoringu systemu przez BC

Źródło: POFOG, *Obrót gotówkowy - przyszłość rynku w Polsce... op. cit., s. 22*; EPC, *Improving the efficiency of the handling of cash - Cash Cycle Models.... op. cit., s. 20*.

W **modelu scentralizowanym** bank centralny odgrywa kluczową rolę w systemie obrotu gotówkowego. Jest odpowiedzialny za zasady i procesy, które kształtują cały łańcuch dostaw gotówki. W **modelu joint-venture** zostaje powołane wspólne przedsięwzięcie, w którym uczestniczy bank centralny oraz podmiot z sektora komercyjnego. Nowa organizacja jest odpowiedzialna za cykl gotówkowy i to z jej centrów obsługi gotówki wartość pieniężna trafia do banków komercyjnych i przedsiębiorstw detalicznych. W **modelu delegującym** bank centralny przekazuje odpowiedzialność za część swoich zadań komercyjnym podmiotom. Redukuje też swoją kontrolę nad systemem obrotu gotówkowego. W **modelu transferującym** bank centralny nie ingeruje w system, ogranicza swoją działalność jedynie do emisji i niszczenia wartości pieniężnej.

Charakterystyka wybranych modeli obrotu gotówkowego

Modele zarządzania obrotem gotówki, jak już zostało wcześniej wspomniane, można sklasyfikować w oparciu o stopień zaangażowania banku centralnego w system obrotu gotówki. Jeżeli w danym kraju bank centralny wykonuje praktycznie wszystkie procesy związane z obrotem gotówki (emisja, transport, dystrybucja, magazynowanie,

procesowanie¹⁷⁴, wycofywanie z obiegu i niszczenie), to występuje wtedy model scentralizowany. Jeżeli w te procesy są zaangażowane podmioty prywatne (w mniejszym lub większym stopniu), to mamy do czynienia z jednym z modeli zdecentralizowanych.

W oparciu o tabelę 2 można stwierdzić, że model scentralizowany jest wdrożony w krajach, które są: średnio-rozwinęte pod względem gospodarczym (Polska, Rumunia, Słowacja, Portugalia) lub bardzo rozwinięte (Niemcy, Francja, Włochy). Dodatkowo te ostatnie charakteryzują się relatywnie dużą powierzchnią i dużą populacją w porównaniu z innymi państwami sklasyfikowanymi w tabeli 2.

Model Joint-Venture występuje jedynie w dwóch krajach, które są bardzo rozwinięte pod względem gospodarczym, ale cechują się relatywnie małą powierzchnią (Austria i Belgia). Zdaniem autorów artykułu tak mała liczba państw wykorzystujących model joint-venture może wynikać z dużego wyzwania organizacyjnego, jakim jest stworzenie wspólnego przedsięwzięcia na linii państwo-sektor komercyjny (wymaga to również dużego zaufania ze strony obydwu podmiotów).

Model delegujący występuje w dwóch grupach krajów. Pierwsza grupa to wysoko rozwinięte i gęsto zaludnione państwa o dużej powierzchni (Hiszpania, Wielka Brytania). Druga grupa to rozwinięte pod względem gospodarczym państwa o niewielkiej powierzchni (Węgry, Holandia i Słowenia). Wyjątkiem w tej grupie jest Finlandia, która jest rozwiniętym gospodarczo i bogatym krajem, ale posiada bardzo małą gęstość zaludnienia i niewielką liczbę mieszkańców.

Z kolei model transferujący, który charakteryzuje się największym zaangażowaniem sektora prywatnego w system obrotu wartości pieniężnej, występuje w krajach skandynawskich (Norwegii i Szwecji), które są specyficzne. To dobrze gospodarczo rozwinięte kraje, które pomimo dużej powierzchni mają niewielką liczbę ludności. Dodatkowo, są to jedyne kraje, w których rząd aktywnie wspiera transakcje bezgotówkowe i dąży do systematycznego zmniejszania ilości gotówki w obiegu. Charakterystyki danych krajów, takie jak stopień rozwoju gospodarczego, powierzchnia oraz liczba ludności, są skorelowane z modelem obrotu gotówki, który funkcjonuje w danym państwie. Oznacza to, że im bogatszy i bardziej

¹⁷⁴ Pod pojęciem procesowania gotówki kryją się wszystkie czynności związane z jej przetwarzaniem: liczenie, sortowanie, paczkowanie, wiązkanie, rolowanie, pakietowanie oraz magazynowanie.

bezgotówkowy kraj, tym większa inklinacja by wprowadzić w pełni model delegowany/transferujący.

Zdaniem autorów artykułu nie powinno się analizować modeli obrotu gotówkowego w kategoriach najlepsze-najgorsze. Każdy z nich posiada określone słabe i mocne strony oraz jest efektywny w określonych warunkach gospodarczych, co prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Mocne i słabe strony poszczególnych modeli obrotu gotówki.

RODZAJ MODELU	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Model Scentralizowany	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zwiększona kontrola ze strony banku centralnego nad jakością gotówki. ▪ Bezpieczniejszy (wyższa jakość wartości pieniężnej w obiegu) niż pozostałe modele obrotu gotówki, ponieważ w mniejszym stopniu angażuje podmioty komercyjne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duże koszty funkcjonowania systemu obrotu gotówki. ▪ Niska szybkość obrotu gotówki w gospodarce danego kraju. ▪ Niska elastyczność systemu obrotu gotówki.
Model Joint-Venture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Model joint-venture ułatwia nawiązanie i rozwijanie ścisłej współpracy na linii sektor prywatny-bank centralny. ▪ Skrócenie długości obiegu gotówki oraz uelastycznienie systemu jej obrotu względem modelu scentralizowanego. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osiągnięcie efektu synergii wymaga poniesienia dużych nakładów inwestycyjnych w infrastrukturę związaną z obrotem gotówki. ▪ Podmioty komercyjne są uzależnione od godzin funkcjonowania joint-venture.
Model Delegujący	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozłożenie kosztów funkcjonowania systemu obrotu gotówki na większą liczbę prywatnych podmiotów. ▪ Zwiększenie efektywności obrotu dzięki systemowi pozytywnych i negatywnych bodźców stosowanych przez BC. ▪ Zwiększanie się szybkości obrotu gotówki dzięki funkcjonowaniu komercyjnych regionalnych centrów gotówkowych oraz wykorzystaniu hurtowego obrotu gotówki przez podmioty komercyjne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wymaga jasnego zdefiniowania obowiązków, które podmioty komercyjne przejmują od banku centralnego. ▪ Powoduje dużą złożoność systemu obrotu gotówki, która utrudnia kontrolę nad nim. ▪ Niebezpieczeństwo pogorszenia się jakości gotówki w systemie obrotu gotówki.
Model Transferujący	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podmioty komercyjne aktywnie uczestniczą w usprawnianiu systemu obrotu gotówki. ▪ Zminimalizowanie roli operacyjnej BC w systemie obrotu gotówki pozwala na znaczącą redukcję kosztów banku centralnego. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wysokie ryzyko pogorszenia się jakości gotówki w obiegu w przypadku, gdy kontrola systemu obrotu gotówki przez bank centralny będzie nieefektywna. ▪ Wymaga przejrzystych zasad prawnych dotyczących sposobu funkcjonowania systemu obrotu gotówki oraz standaryzacji¹⁷⁵ w systemie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie European Payment Council, ... op. cit, s. 12-18; A. Bódi-Schubert, Z. Ábrahám, E. Lajkó, ... op. cit, s. 19-20.

¹⁷⁵ Standaryzacja powinna obejmować przepływ informacji w systemie np. ujednoczone bankowe dowody wpłaty lub ujednoczony sposób księgowania.

Nie ma jednego, uniwersalnego modelu, który sprawdza się w każdych warunkach społeczno-ekonomicznych i jest najlepszy z możliwych. Na świecie występuje trend, zgodnie z którym w kosztach związanych z obrotem gotówkowym partycypuje coraz większa liczba podmiotów komercyjnych i jednocześnie interesariusze prywatni są coraz bardziej zaangażowani w system obrotu gotówki¹⁷⁶. Nie oznacza to jednak, że model scentralizowany jest reliktem przeszłości – nadal jest on powszechnie wykorzystywany w niektórych czołowych gospodarkach świata, np. Niemiec.

Na koniec warto zwrócić uwagę, że wśród badaczy i naukowców nie ma jednolitego zdania, co do rodzaju modelu obrotu gotówkowego występującego w Polsce. Przykładowo Europejska Rada ds. Płatności¹⁷⁷ twierdzi, że Polska należy do grupy krajów wykorzystujących model scentralizowany. Z kolei Górka¹⁷⁸ uważa, że w Polsce występuje model pośredni pomiędzy scentralizowanym a kontrolowanym.

Światowe trendy kształtujące logistyką obrotu gotówkowego

Logistyka obrotu gotówkowego w ostatnich 20 latach podlega dynamicznym zmianom. Wiąże się to z energicznym rozwojem globalnej branży, którą tworzą podmioty zajmujące się obsługą obrotu gotówkowego. Zdaniem agencji konsultingowej Allied Market Research globalna wartość tej branży w 2025 roku będzie wynosiła około 30,7 miliarda USD (jej wartość w 2017 roku była szacowana na 16,5 miliarda USD). Powodem takiego wzrostu jej wartości jest¹⁷⁹:

1. nieustanny wzrost ilości i wartości gotówki w globalnym obiegu,
2. wzrost liczby zaawansowanych urządzeń np. recykler w obszarach front office i back office w sektorze detalistów,
3. wzrost zapotrzebowania na nowoczesną infrastrukturę służącą do obsługi wartości pieniężnej (ciągi technologiczne, skarbcce, magazyny).

¹⁷⁶ B. Ferenczi, *The evolution of the Hungarian cash cycle: Increasing efficiency at the central bank and its impact on the commercial sector*. In ESTA Conference. Rome 2009, s. 7-8.

¹⁷⁷ EPC, *Improving the efficiency of the handling of cash - Cash Cycle Models...*, op. cit., s. 20.

¹⁷⁸ J. Górka, *Efektywność instrumentów płatniczych w Polsce*. Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa 2013, s. 143.

¹⁷⁹ A. Jadhav, A. Sonpimple, *Cash Logistics Market by Service (Cash management, Cash-in-transit, and ATM Services), and End User (Financial Institutions, Retailers, Government Agencies, and Others): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2018 - 2025*. London 2019.

Największą dynamiką rozwoju branży będą charakteryzowały się gospodarki krajów intensywnie rozwijających się – Indii oraz Chin¹⁸⁰.

Powyższe prognozy dowodzą dwóch kwestii. Po pierwsze pokazują, że efektywne zarządzanie logistyką obrotu gotówkowego jest globalnym problemem, z którym należy mierzyć się na płaszczyźnie ekonomicznej i zarządczej. Po drugie, gwałtowny rozwój branży może wywołać istotne zmiany w postrzeganiu wartości pieniężnej, co przyczyni się do opracowania nowych metod/modeli zarządzania logistyką obrotu gotówkowego. Nowe modele zarządzania będą rozwinięciem obecnie istniejącej systematyki – w szczególności systematyki proponowanej przez Europejską Radę ds. Płatności¹⁸¹.

Obecnie na świecie można zaobserwować następujące trendy związane z zarządzaniem logistyką obrotu gotówkowego¹⁸²:

1. **Ewolucja roli banków centralnych w łańcuchu dostaw gotówki.** Dzięki rozwojowi technologicznemu w ŁDG oraz opracowaniu nowych sposobów zarządzania logistyką obrotu gotówkowego, banki centralne mogły zaangażować w większym stopniu podmioty komercyjne (banki komercyjne i profesjonalne firmy, które zajmują się logistyczną obsługą gotówki) w obsługę logistycznych procesów gotówkowych, które pierwotnie były wykonywane jedynie przez banki centralne. Pochodną zmiany roli banków centralnych w ŁDG było wykształcenie się nowych modeli zarządzania obrotem gotówkowym na świecie, które w większym stopniu angażowały organizacje komercyjne w funkcjonowanie łańcucha dostaw gotówki np. model zaangażowany i delegujący¹⁸³, transferujący¹⁸⁴ oraz prywatyzowany i delegowany¹⁸⁵.
2. **Konsolidacja firm, które profesjonalnie zajmują się obsługą gotówki.** Na świecie można zaobserwować systematyczną konsolidację w wielu branżach m.in. bankowej, ubezpieczeniowej, czy IT – ten trend objął również rynek firm, które profesjonalnie zajmują się obsługą gotówki. Dodatkowo ten rynek jest bardzo specyficzny i charakteryzuje się

¹⁸⁰ A. Jadhav, A. Sonpimple, *Cash Logistics Market by Service (Cash management, Cash-in-transit, and ATM Services), and End User (Financial Institutions, Retailers, Government Agencies, and Others) ... op. cit.*

¹⁸¹ EPC, *Improving the efficiency of the handling of cash - Cash Cycle Models. ...op. cit.*, s. 12

¹⁸² G. Lepecq, H. Ambarsoom, *The Future of Cash 2012*. Paris 2012, s. 6-7.

¹⁸³ G. Lepecq, H. Ambarsoom, *The Future of Cash ... op. cit.*; A. Bódi-Schubert, Z. Ábrahám, E. Lajkó, *Network-based analyses of Hungarian cash supply... op. cit.*

¹⁸⁴ EPC, *Improving the efficiency of the handling of cash - Cash Cycle Models ... op. cit.*; Bank of Lithuania, *Reform of the Cash Supply System ...op. cit.*

¹⁸⁵ POFOG, *Obrót gotówkowy - przyszłość rynku w Polsce*. POFOG. Warszawa 2009

cechami, które stanowią skuteczne bariery wejścia dla nowych graczy rynkowych: (1) wysokie wymagania kapitałowe niezbędne do rozpoczęcia działalności (kosztowna infrastruktura niezbędna do obsługi gotówki), (2) restrykcyjne wymagania prawne dotyczące sposobu funkcjonowania na rynku oraz (3) duża kosztochłonność prowadzonej działalności.

3. **Zlecenie na zewnątrz (outsourcing) przez banki komercyjne czynności związanych z obsługą gotówkową.** Banki komercyjne traktują procesy logistyczne związane z obsługą wartości pieniężnej często w kategorii kosztowej. Dodatkowo w działalności bankowej istnieje trend wyszczuplania struktury organizacyjnej banków komercyjnych i generalnego outsourcingu procesów, które nie stanowią trzonu ich działalności (trzon stanowi działalność kredytowa i inwestycyjna).
4. **Wzrost znaczenia recykulacji gotówki na poziomie lokalnym (detalicznym) w miejsce recykulacji na poziomie hurtowym.** Ten trend jest ściśle powiązany z rozwojem technologii (pojawieniem się urządzeń, które umożliwiają cyrkulację gotówki na poziomie detalicznym, bez konieczności jej powrotu do banku centralnego np. wspomnianych już recyklerów w obszarach front office i back office).

Podsumowując, na powyższe trendy oddziałuje rozwój techniczny, który dotyczy obsługi wartości pieniężnej i przejawia się wprowadzeniem: (1) nowoczesnych, zautomatyzowanych ciągów technologicznych, (2) rozpowszechnieniem urządzeń samoobsługowych w bankowości oddziałowej (*self-banking*) i maszyn depozytowych u klientów detalicznych oraz (3) zastosowaniem zaawansowanego oprogramowania do śledzenia w czasie rzeczywistym przepływów gotówkowych, księgowania gotówki oraz zarządzania nią. Rozwój techniczny wpływa bezpośrednio na kształt systemu obrotu gotówkowego, ułatwia jego kontrolę przez bank centralny oraz umożliwia lepszy przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw gotówki.

Zakończenie

W niniejszym artykule autorzy postawili sobie za cel usystematyzowanie zagadnień związanych z obrotem gotówkowym z perspektywy mikro (procesów realizowanych przez poszczególne podmioty w systemie obrotu gotówki) oraz perspektywy makro (modeli zarządzania obrotem gotówki w gospodarkach narodowych). Jak już wspomniano, nie ma

jednego, uniwersalnego modelu, który sprawdza się w każdych warunkach społeczno-ekonomicznych i jest najlepszy z możliwych. Na świecie występuje trend, zgodnie z którym w kosztach związanych z obrotem gotówkowym partycypuje coraz większa liczba podmiotów komercyjnych i jednocześnie interesariusze prywatni są coraz bardziej zaangażowani w system obrotu gotówki¹⁸⁶. Model scentralizowany nie jest jednak reliktem przeszłości, bo nadal jest on powszechnie wykorzystywany np. przez Niemcy. Jak również zasygnalizowano, wśród badaczy i naukowców nie ma jednolitego zdania, co do rodzaju modelu obrotu gotówkowego występującego w Polsce¹⁸⁷. W 2014 roku zespół badawczy Uczelni Łazarskiego i SEENDICO Doradcy Sp.j zrealizował projekt pt. „Koszt pieniądza gotówkowego w polskiej gospodarce”, z którego wynika m.in., że wzrost skali obrotów bezgotówkowych kosztem obrotów gotówkowych ma pozytywny wpływ na zmiany dochodu narodowego¹⁸⁸. **Z drugiej strony specjaliści uważają, że:** „obsługa gotówki w Polsce wciąż stanowi kluczowy element stabilności gospodarczej. To, w jaką stronę potoczy się rozwój rynku obsługi gotówki będzie zależał od zdolności adaptacyjnych banków i firm obsługujących pieniądź gotówkowy do dynamicznych zmian. Sytuacja na rynku pracy, automatyzacja i rozwój technologii AI z całą pewnością będą kluczowymi czynnikami determinującymi proces przemian w tym obszarze”¹⁸⁹. Powyższe stwierdzenie świadczy o sporym zapotrzebowaniu na pieniądź fizyczny oraz o jego istotnym znaczeniu w gospodarce narodowej.

Bibliografia

1. Asdecker, B., & Felch, V., *Development of an Industry 4.0 maturity model for the delivery process in supply chains*. "Journal of Modelling in Management", 13(4), 2018, s. 840–883.
2. Bank of Lithuania, *Reform of the Cash Supply System*. Vilnius 2015.
3. Beier, F. J., & Rutkowski, K., *Logistyka*. Oficyna Wydawnicza SGH. Warszawa 2004.
4. Blaik, P., *Logistyka Koncepcja zintegrowanego zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2010.
5. Bódi-Schubert, A., Ábrahám, Z., & Lajkó, E., *Network-based analyses of Hungarian cash supply*. "MNB Occasional Papers", July(104) 2012.
6. EPC, *Improving the efficiency of the handling of cash - Cash Cycle Models*. Brussels 2013.

¹⁸⁶ B. Ferenczi, *The evolution of the Hungarian cash cycle: Increasing efficiency at the central bank and its impact on the commercial sector...*, *op. cit.*, s. 7-8.

¹⁸⁷ EPC, *Improving the efficiency of the handling of cash - Cash Cycle Models...* *op. cit.*; Bank of Lithuania, *Reform of the Cash Supply System...*, *op. cit.*; J. Górka, *Efektywność instrumentów płatniczych w Polsce...*, *op. cit.*, s. 143.

¹⁸⁸ *Pieniądź gotówkowy i bezgotówkowy a rozwój polskiej gospodarki*. Zespół badawczy: M. Gałązka-Sobotka (koordynator projektu), M.-J. Radło (kierownik badania), D. Ciesielska-Maciągowska, M. Frąszczak, T.M. Napiórkowski. Uczelnia Łazarskiego i SEENDICO Doradcy Sp.j., Warszawa 2014, s. 8.

¹⁸⁹ <https://bezpieczenstwo.impel.pl/aktualnosci/kongres-obslugi-gotowki-czyli-debata-o-prawdziwej-kasie/> [dostęp: 13.09.2025].

7. Ferenczi, B., *The evolution of the Hungarian cash cycle: Increasing efficiency at the central bank and its impact on the commercial sector*. In *ESTA Conference*. Rome 2009.
8. Górka, J., *Efektywność instrumentów płatniczych w Polsce*. Wydawnictwo Naukowe WZ UW. Warszawa 2013.
9. Gospodarowicz, M., *System Bank Web 2.0 – bankowość społecznościowa*. In *Bankowość elektroniczna: istota i innowacje*. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa 2018:
10. Jadhav, A., & Sonpimple, A., *Cash Logistics Market by Service (Cash management, Cash-in-transit, and ATM Services), and End User (Financial Institutions, Retailers, Government Agencies, and Others): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2018 - 2025*. London 2019.
11. Krawczyk, S., *Logistyka. Teoria i Praktyka Część 1*. Wydawnictwo Difin. Warszawa 2011.
12. Kulińska, E., & Dornfeld, A., *Zarządzanie ryzykiem procesów. Identyfikacja, modelowanie, zastosowanie*. Wydawnictwo Politechniki Opolskiej. Opole 2009.
13. Lepecq, G., & Ambarsoom, H., *The Future of Cash 2012*. Paris 2012.
14. Mellat-Parast, M., & Spillan, J. E., *Logistics and supply chain process integration as a source of competitive advantage: An empirical analysis*. "International Journal of Logistics Management" 25(2), 2014, s. 289–314.
15. Nowosielski, S., *Projekty jako narzędzie doskonalenia procesów logistycznych przedsiębiorstwa*. "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej". Seria: *Organizacja i Zarządzanie*, 99, 2016, s. 331–347.
16. Obłój, K., & Ludwicki, T., *Firma jako łańcuch wartości: analiza działań i procesów*. In *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2007.
17. *Pieniądz gotówkowy i bezgotówkowy a rozwój polskiej gospodarki*. Zespół badawczy: Gałązka-Sobotka M. (koordynator projektu), Radło M.-J. (kierownik badania), Ciesielska-Maciągowska D., Frąszczak M., Napiórkowski T.M., Uczelnia Łazarskiego i SEENDICO Doradcy Sp.j., Warszawa 2014, s. 8.
18. POFOG, *Obrót gotówkowy - przyszłość rynku w Polsce*. Warszawa 2009.
19. Prajogo, D., Oke, A., & Olhager, J., *Supply chain processes: Linking supply logistics integration, supply performance, lean processes and competitive performance*. "International Journal of Operations and Production Management", 36(2), 2016, s. 220–238.
20. Rodrigues, A. M., Stank, T. P., & Lynch, D. F., *Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics*. "Journal of Business Logistics" 25(2), 2004, s. 65–94.
21. Szymonik, A., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część 2*. Difin. Warszawa 2011:.
22. Wolniak J., *Obrót gotówkowy [w:] Leksykon finansowo-bankowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1991, s. 266.
23. https://cf-tk.statiki.pl/images/files/3BB/@9788382682137_33,168854.pdf [dostęp 11.09.2025]
24. <https://www.inforlex.pl/dok/tresc,FOB0000000000005490549,Obrot-bezgotowkowy-i-gotowkowy-w-rozliczeniach-podatkowych-i-rachunkowych.html> [dostęp 11.09.2025]
25. <https://bezpieczenstwo.impel.pl/aktualnosci/kongres-obslugi-gotowki-czyli-debata-o-prawdziwej-kasie/> [dostęp: 13.09.2025]

Abstract

The present article is organised into three principal sections. The first delineates the processes underpinning the management of cash circulation, with particular emphasis on their core functions and operational objectives. The second section introduces a range of classificatory frameworks pertaining to models of cash management within the national economy, accompanied by a critical appraisal of their respective strengths and limitations. The final section offers an examination of global developments that shape contemporary approaches to the logistics of cash circulation management. The article is grounded in a comprehensive review of the relevant literature.

Key words: cash, logistics process, model, cash circulation, management

Anna Reszke

Preboarding jako narzędzie kształtowania kompetencji międzykulturowych w organizacji

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości

Streszczenie: Postępująca globalizacja, mobilność pracowników oraz rosnąca różnorodność kulturowa w środowiskach pracy stawiają przed organizacjami nowe wyzwania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu coraz częściej akcentuje się znaczenie procesów adaptacyjnych, w tym działań wyprzedzających formalne rozpoczęcie pracy. Preboarding, definiowany jako etap przygotowawczy do zatrudnienia, pełni istotną rolę w kształtowaniu kompetencji międzykulturowych, zarówno po stronie nowego pracownika, jak i w kontekście całej organizacji. Celem artykułu jest pogłębiona analiza preboardingu jako narzędzia wspierającego adaptację w środowisku wielokulturowym oraz ocena jego potencjału w redukowaniu barier komunikacyjnych, budowaniu zaangażowania i wzmacnianiu kapitału społecznego organizacji. W opracowaniu wykorzystano analizę literatury przedmiotu oraz studia przypadków wybranych przedsiębiorstw działających w Polsce.

Słowa kluczowe: preboarding, kompetencje międzykulturowe, zarządzanie różnorodnością, adaptacja pracowników, globalizacja, zasoby ludzkie.

Wstęp

Współczesne organizacje coraz częściej funkcjonują w realiach wielokulturowych zespołów, co stawia przed nimi wyzwania związane z adaptacją pracowników pochodzących z odmiennych środowisk kulturowych. Zjawisko to dotyczy również polskiego rynku pracy, gdzie rośnie liczba pracowników z zagranicy reprezentujących różne systemy wartości, style komunikacji i doświadczenia zawodowe. W tak uwarunkowanym środowisku kluczowym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi staje się nie tylko skuteczne pozyskanie talentów, lecz także zapewnienie ich sprawnej adaptacji do specyfiki organizacji¹⁹⁰. Proces ten ma bezpośrednie przełożenie na jakość współpracy zespołowej, retencję pracowników oraz efektywność operacyjną przedsiębiorstw. W literaturze najpowszechniej analizowanym etapem procesu adaptacji jest onboarding, rozumiany jako całościowy proces wprowadzania nowego pracownika do organizacji po dniu rozpoczęcia pracy¹⁹¹. Szczególnie istotnym, a jednocześnie w praktyce często marginalizowanym elementem procesu adaptacyjnego jest

¹⁹⁰ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach niestabilnego rynku pracy*, [w:] P. Wachowiak (red.) *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, wyd. Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 24.

¹⁹¹ A. Przewoźnia-Krzemińska, *Procesy preboardingu i onboardingu w rekrutacji i adaptacji nowych pracowników*, [w:] *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022, s. 68-70.

preboarding, rozumiany jako zestaw działań podejmowanych w okresie pomiędzy akceptacją oferty pracy a faktycznym rozpoczęciem obowiązków zawodowych.¹⁹² Obejmuje on zarówno aspekty administracyjne (np. przygotowanie dokumentów, informacje praktyczne), jak i elementy związane z wczesną socjalizacją (np. wprowadzenie w kulturę organizacyjną, wstępne szkolenia, nawiązanie relacji z zespołem)¹⁹³. Dzięki temu etapowi organizacja ma możliwość wpływania na oczekiwania, poziom pewności siebie i gotowość poznawczą nowego pracownika zanim ten zetknie się z codziennymi zadaniami zawodowymi.

W kontekście wielokulturowym preboarding pełni dodatkową rolę, albowiem staje się narzędziem kształtowania kompetencji międzykulturowych oraz minimalizowania ryzyka nieporozumień wynikających z odmiennych norm, wartości czy stylów komunikacyjnych. Odpowiednio zaprojektowany proces pozwala nie tylko ułatwić pierwsze kontakty i zmniejszyć stres aklimatyzacyjny, lecz także przyspieszyć integrację zespołu, sprzyjając tym samym budowaniu spójności i zaufania w miejscu pracy. Mimo wzrastającego zainteresowania tematyką adaptacji, wciąż niewiele badań koncentruje się na roli preboardingu jako elementu strategii zarządzania różnorodnością. Brakuje również pogłębionych analiz praktyk stosowanych w polskich organizacjach, które różnią się znacząco pod względem doświadczeń i możliwości.

Celem niniejszego artykułu jest pogłębiona analiza preboardingu jako narzędzia wspierającego adaptację w środowisku wielokulturowym oraz ocena jego potencjału w redukowaniu barier komunikacyjnych, budowaniu zaangażowania i wzmacnianiu kapitału społecznego organizacji. Aby dokładnie zbadać omawiane zagadnienie, postawiono następujący **problem badawczy: Jakie znaczenie ma preboarding w skutecznym wspieraniu adaptacji pracowników w środowisku wielokulturowym?** W celu pełniejszego ujęcia tematu wyodrębniono również **problemy szczegółowe**, które pozwalają na systematyczną analizę poszczególnych aspektów preboardingu:

1. Jakie działania preboardingowe mają największy wpływ na adaptację pracowników w środowisku wielokulturowym?

¹⁹² Tamże, s. 70.

¹⁹³ M. Kaźmierczak, *Innowacje w procesie adaptacji pracowniczej*, [w:] J. Bieńkowska (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 62.

2. W jaki sposób preboarding wpływa na proces budowania kompetencji międzykulturowych?

3. Jakie korzyści dla organizacji wynikają z wdrażania systematycznego preboardingu?

Analiza literatury przedmiotu oraz obserwacja praktyki organizacyjnej wskazują, że preboarding może pełnić wielowymiarową funkcję w procesie adaptacji pracowników, wpływając zarówno na ich gotowość do pracy, jak i na integrację zespołów w środowisku wielokulturowym. W oparciu o zidentyfikowane problemy badawcze i obserwowane zależności, sformułowano **hipotezę główną** artykułu: Preboarding, jako integralny etap procesu adaptacyjnego, istotnie wspiera rozwój kompetencji międzykulturowych, redukuje bariery komunikacyjne oraz sprzyja budowaniu zaangażowania i kapitału społecznego w organizacjach.

Teoretyczne aspekty preboardingu w środowisku wielokulturowym

Proces zatrudnienia nowego pracownika w organizacji przebiega wieloetapowo, a każdy z tych etapów ma istotne znaczenie dla późniejszej adaptacji i efektywności pracy. Pierwszym etapem jest **rekrutacja i selekcja**, podczas której określa się potrzeby kadrowe, pozyskuje kandydatów i wybiera osoby najlepiej dopasowane do wymagań stanowiska¹⁹⁴. Ten etap pozwala organizacji nie tylko znaleźć odpowiednich pracowników, ale także ocenić ich potencjał do dalszego rozwoju. Skuteczna rekrutacja umożliwia minimalizowanie ryzyka błędnych decyzji kadrowych i stanowi fundament dalszych procesów adaptacyjnych w firmie.

Po zakończeniu rekrutacji następuje etap **oferty pracy i jej akceptacji**, w którym formalnie zostają przedstawione warunki zatrudnienia, a kandydat podejmuje decyzję o rozpoczęciu współpracy¹⁹⁵. To moment, w którym organizacja rozpoczyna przygotowania do przyjęcia nowego pracownika, a kandydat zaczyna mentalnie i praktycznie przygotowywać się do nowego środowiska. Jasne komunikowanie oczekiwań i warunków współpracy od samego początku minimalizuje późniejsze nieporozumienia. Jednocześnie pozwala pracownikowi poczuć się docenionym i pewnym wyboru organizacji jako miejsca pracy.

¹⁹⁴ W. Michałek, Instrukcja zatrudniania i zwalniania pracowników, wyd. e-książki, Warszawa 2009, s. 5-6.

¹⁹⁵ Tamże, s. 11.

Kolejnym, coraz bardziej docenianym etapem jest **preboarding**, czyli działania realizowane od momentu akceptacji oferty pracy do pierwszego dnia zatrudnienia¹⁹⁶. Obejmuje on zarówno przygotowanie administracyjne, takie jak kompletowanie dokumentów i przekazanie informacji praktycznych, jak i wczesną socjalizację, dotyczącą wprowadzenia w kulturę organizacyjną, wstępnych szkoleń oraz nawiązania pierwszych kontaktów z zespołem. Dzięki preboardingowi pracownik może oswoić się z nowym środowiskiem, zmniejszyć poczucie niepewności i przygotować się do wykonywania obowiązków zawodowych. W przypadku zespołów wielokulturowych etap ten jest szczególnie ważny, gdyż pozwala wcześniej rozpoznać różnice kulturowe, ograniczyć bariery komunikacyjne i wspiera rozwój kompetencji międzykulturowych.

Następnie następuje etap **onboardingu**, obejmujący kompleksowe wprowadzenie pracownika do organizacji w pierwszych tygodniach pracy¹⁹⁷. W tym czasie przekazywane są szczegółowe informacje o strukturze organizacyjnej, procedurach, zasadach bezpieczeństwa i oczekiwaniach wobec stanowiska. Pracownik uczestniczy w szkoleniach stanowiskowych, a także jest stopniowo włączany w pracę zespołu. Skuteczny onboarding pozwala zminimalizować początkowy stres, przyspiesza nabywanie niezbędnych umiejętności i wspiera budowanie relacji zawodowych.

Ostatnim etapem jest **integracja i adaptacja**, który obejmuje pełne włączenie pracownika w życie organizacji oraz rozwój kompetencji zawodowych i interpersonalnych¹⁹⁸. W tym czasie pracownik uczy się efektywnej współpracy w zespole, przyswaja kulturę organizacyjną i wartości firmy oraz zdobywa doświadczenie niezbędne do samodzielnego realizowania obowiązków. Adaptacja umożliwia także rozwój kompetencji miękkich, takich jak komunikacja, negocjacje czy rozwiązywanie konfliktów w środowisku wielokulturowym¹⁹⁹. Skuteczna integracja zwiększa motywację, satysfakcję z pracy oraz ogranicza rotację kadry, sprzyjając stabilności i spójności zespołu.

Opisane etapy zatrudnienia nowego pracownika pozwalają wyraźnie dostrzec miejsce preboardingu w całym procesie adaptacyjnym. Już od momentu przyjęcia oferty pracy

¹⁹⁶ <https://gojtowska.com/2025/05/25/preboarding/> [dostęp 17.09.2025 r.]

¹⁹⁷ K. Wąsek, *Onboarding pracowników – propozycja narzędzia pomiaru*, [w:] J. Cewińska, A. Krejner Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2020, s. 110.

¹⁹⁸ W. Michałek, *Instrukcja zatrudniania i zwalniania pracowników*, wyd. e-książki, Warszawa 2009, s. 6-7.

¹⁹⁹ A. Koźmiński, *Zasady Zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 425.

organizacja ma możliwość aktywnego wspierania pracownika, wpływania na jego oczekiwania oraz przygotowania go do efektywnego funkcjonowania w zespole²⁰⁰. To właśnie preboarding stanowi pierwszy kontakt pracownika z firmą, umożliwia wstępne poznanie kultury organizacyjnej i wartości przedsiębiorstwa, a także tworzy fundament dla późniejszego onboardingu i pełnej integracji.

Preboarding można zdefiniować jako zestaw działań realizowanych w okresie pomiędzy przyjęciem oferty pracy a pierwszym dniem zatrudnienia, których celem jest przygotowanie pracownika do funkcjonowania w organizacji²⁰¹. Obejmuje on zarówno aspekty administracyjne, takie jak przekazanie dokumentów, regulaminów i informacji praktycznych, jak i działania wspierające wczesną socjalizację, zarówno wprowadzenie w kulturę organizacyjną, przekazanie wiedzy o wartościach firmy, wstępne szkolenia oraz nawiązywanie kontaktów z przyszłymi współpracownikami²⁰².

Różnorodność definicji preboardingu w literaturze przedmiotu i praktyce biznesowej wskazuje, że proces ten jest ujmowany zarówno w kategoriach narzędzia HR, elementu strategii employer branding, jak i czynnika wpływającego na retencję oraz satysfakcję pracownika (Tabela. 1.). W poniższej tabeli zestawiono wybrane ujęcia preboardingu, uwzględniające perspektywę teoretyczną oraz praktyczną, ze szczególnym naciskiem na kontekst międzykulturowy.

Tabela 1. Ujęcia teoretyczne preboardingu według wybranych kryteriów

Kryterium	Definicja/Ujęcie	Źródło
Faza	Preboarding to faza poprzedzająca zatrudnienie pracownika. Podejmowana między podpisaniem umowy a pierwszym dniem pracy.	https://workate.pl/blog/preboarding-przed-pierwszym-dniem-pracy/ [dostęp 15.09.2025 r.]
Zestaw działań	Preboarding to zestaw działań podejmowanych przez pracodawcę po zaakceptowaniu oferty przez kandydata, a przed jego pierwszym dniem pracy. Jego celem jest utrzymanie zaangażowania, zbudowanie relacji i przygotowanie gruntu pod efektywny onboarding.	https://gojtowska.com/2025/05/25/preboarding/ [dostęp 15.09.2025 r.]
Employer branding	Preboarding jako część szerszej strategii employer branding – kreuje pozytywne	W. Grzybowska, <i>Employer branding w kontekście budowania przewagi</i>

²⁰⁰ <https://gamfi.com/pl/blog/adaptacja-pracownika-w-pracy-etapy-uczestnicy-przyklady> [dostęp 18.09.2025 r.]

²⁰¹ K. Popieluch, *HR Business Partner, Rola-Filary-Perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 64-65.

²⁰² Tamże, s. 65.

Kryterium	Definicja/Ujęcie	Źródło
	doświadczenia i spójność komunikacyjną z kulturą firmy	<i>konkurencyjnej przedsiębiorstw – przegląd literatury</i> , Akademia Zarządzania 6(4) /2022, s. 78.
Działania psychologiczne	Preboarding pełni funkcję działań psychologicznych, mających na celu zmniejszenie stresu i niepewności nowego pracownika, wczesne wprowadzenie go w kulturę organizacyjną oraz wsparcie w budowaniu poczucia przynależności i gotowości do efektywnej pracy.	https://tomhrm.com/preonboarding/ [dostęp 15.09.2025 r.]
Pomoc	W kontekście cudzoziemców preboarding obejmuje pomoc w formalnościach, tłumaczenia, kontakt w języku ojczystym, wsparcie relokacyjne	A. Przewoźnia-Krzemińska, <i>Procesy preboardingu i onboardingu w rekrutacji i adaptacji nowych pracowników</i> , [w:] <i>Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi</i> , Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022, s.72.

Źródło: Opracowanie własne

Należy zauważyć, że preboarding stanowi kluczowy etap w procesie adaptacji nowego pracownika, rozpoczynający się od momentu podpisania umowy o pracę aż do pierwszego dnia pracy. Działania podejmowane w tym okresie mają na celu przygotowanie pracownika do pełnienia nowych obowiązków oraz ułatwienie jego wejścia w środowisko organizacyjne²⁰³.

Preboarding pełni wiele istotnych funkcji, które znacząco wpływają na przebieg adaptacji pracownika (Schemat 1.). Jednym z jego kluczowych zadań jest ograniczanie poczucia niepewności i stresu związanego z rozpoczęciem nowej pracy²⁰⁴. Pierwsze dni w organizacji to często czas wypełniony pytaniami o formalności, relacje czy zasady panujące w miejscu zatrudnienia. Pracownik nie wie, kto go przywita, jakie procedury obowiązują i jak będzie wyglądała jego codzienność. Odpowiednio przygotowany preboarding pozwala zminimalizować te wątpliwości poprzez wcześniejsze przekazanie praktycznych informacji, co buduje poczucie bezpieczeństwa i ułatwia wejście w nową rolę. W środowisku wielokulturowym ten element nabiera dodatkowego znaczenia, ponieważ redukuje stres wynikający z różnic językowych, norm społecznych i odmiennych standardów pracy.

Kolejnym wymiarem preboardingu jest wzmacnianie zaangażowania pracownika jeszcze przed rozpoczęciem wykonywania obowiązków zawodowych²⁰⁵. Okres między podpisaniem umowy a pierwszym dniem pracy to czas szczególnie wrażliwy. Kandydat wciąż może rozważać inne

²⁰³ W. Grzybowska, *Employer branding w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – przegląd literatury*, Akademia Zarządzania 6(4) /2022, s. 78.

²⁰⁴ <https://tomhrm.com/preonboarding/> [dostęp 20.09.2025 r.]

²⁰⁵ <https://tomhrm.com/preonboarding/> [dostęp 20.09.2025 r.]

oferty lub poddawać wątpliwości sens swojej decyzji. Jeśli jednak organizacja potrafi w tym czasie pokazać swoją otwartość, dbałość o szczegóły i realne zainteresowanie nowym członkiem zespołu, wówczas znacząco zwiększa szanse na utrwalenie jego motywacji i lojalności wobec firmy. W przypadku pracowników pochodzących z innych kultur, takie działania mają dodatkowy walor, ponieważ sygnalizują, że firma jest gotowa na różnorodność i traktuje wielokulturowość jako atut, a nie barierę.

Preboarding stanowi również narzędzie przyspieszające proces osiągnięcia produktywności. Część formalności, które tradycyjnie realizowane były w pierwszych dniach pracy, może zostać przeniesiona na wcześniejszy etap. Przekazanie wiedzy o systemach, procedurach czy narzędziach umożliwia nowemu pracownikowi lepsze przygotowanie się do obowiązków, dzięki czemu pierwszy dzień w organizacji może być poświęcony na działania o większej wartości merytorycznej, takie jak nawiązywanie relacji czy udział w szkoleniach wprowadzających. W kontekście zespołów międzynarodowych daje to także możliwość wcześniejszego zaznajomienia się z wymaganym językiem komunikacji czy specyficznymi narzędziami, które mogą być nowe dla osób z odmiennymi systemów edukacyjnych lub zawodowych²⁰⁶.

Nie bez znaczenia jest również wymiar kulturowy preboardingu. Wczesne zapoznanie pracownika z wartościami, misją i zasadami funkcjonowania organizacji pozwala mu szybciej zrozumieć, do jakiego środowiska dołączyć. Ułatwia to proces identyfikacji z firmą, sprzyja integracji z zespołem i pomaga w budowaniu poczucia przynależności, które odgrywa kluczową rolę w długoterminowej współpracy. W przypadku osób z odmiennymi kręgów kulturowych szczególnie ważne jest klarowne przedstawienie nieformalnych reguł funkcjonowania, takich jak sposoby komunikacji, zwyczaje w relacjach hierarchicznych czy styl współpracy zespołowej. Często nie są one oczywiste, a ich brak może prowadzić do poczucia wyobcowania.

Wreszcie, preboarding może przyczynić się do ograniczenia rotacji pracowników²⁰⁷. Badania pokazują, że znaczna część rezygnacji z pracy następuje już w pierwszych tygodniach

²⁰⁶ K. Konecki, B. Pawłowska, *Narzędzia i procedury zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 56.

²⁰⁷ <https://gamfi.com/pl/blog/wplyw-onboardingu-na-zmniejszenie-rotacji-pracownikow-retail> [dostęp 21.09.2025 r.]

zatrudnienia, często w wyniku rozczarowania pierwszymi doświadczeniami w firmie²⁰⁸. Działania podjęte przed formalnym rozpoczęciem pracy budują pozytywne pierwsze wrażenie i sygnalizują, że organizacja traktuje swoich pracowników poważnie od samego początku. W przypadku zespołów wielokulturowych aspekt ten jest szczególnie istotny, właściwie zaplanowany preboarding może zdecydować, czy nowo zatrudniona osoba z zagranicy poczuje się częścią organizacji, czy też potraktuje zatrudnienie jako etap przejściowy.

Rysunek 1. Funkcje preboardingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://tomhrm.com/slownik-hr/preboarding/> [dostęp 15.09.2025 r.]

Preboarding pełni wielowymiarową rolę, redukując stres i niepewność nowego pracownika, wzmacniając jego zaangażowanie oraz przyspieszając osiągnięcie produktywności. Umożliwia także wczesne zapoznanie z kulturą organizacyjną, co sprzyja integracji i budowaniu poczucia przynależności, szczególnie istotnego w środowiskach wielokulturowych. Dzięki tym funkcjom proces ten nie tylko poprawia doświadczenie jednostki, lecz także zmniejsza ryzyko rotacji i wspiera długofalową stabilność organizacji.

Praktyczne zastosowanie preboardingu w wybranych organizacjach

W oparciu o przedstawione podstawy teoretyczne, w niniejszej części omówiono praktyczne działania preboardingowe stosowane w wybranych przedsiębiorstwach działających w Polsce. Kryteria doboru organizacji uwzględniały zarówno wielkość i profil działalności, jak i charakter podejścia do zarządzania różnorodnością kulturową. Analizie poddano dwie międzynarodowe

²⁰⁸ https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K_152_21.PDF [dostęp 21.09.2025 r.]

firmy: Procter & Gamble oraz Danone oraz dwa lokalne przedsiębiorstwa z Radomia: KPS Food i Trend Glass.

Badanie oparto na metodzie obserwacji, w firmach międzynarodowych wykorzystano obserwację nieuczestniczącą w oparciu o materiały źródłowe i raporty, natomiast w lokalnych przedsiębiorstwach zastosowano obserwację uczestniczącą, bazując na doświadczeniu autorki. W przypadku KPS Food była to **obserwacja czynna**, ponieważ autorka pracowała w firmie przez okres trzech miesięcy, co pozwoliło na bezpośrednie poznanie działań preboardingowych z perspektywy pracownika. Z kolei w Trend Glass przeprowadzono również **obserwację czynną**, autorka brała udział w procesie rekrutacyjnym, który zakończył się pozytywnie, jednak zrezygnowała z zatrudnienia już w trakcie procesu preboardingu, którego jakość oceniła jako niewystarczającą. Istotnym aspektem było również uwzględnienie wsparcia instytucjonalnego, np. współpracy z Urzędem do Spraw Cudzoziemców w zakresie adaptacji pracowników zagranicznych.

Procter & Gamble (P&G), obecne w Polsce od 1991 roku, od samego początku wdrażało działania preboardingowe dostosowane do wielokulturowego środowiska pracy²⁰⁹. Już po zaakceptowaniu oferty pracy nowi pracownicy otrzymują powitalne wiadomości, dostęp do portali firmowych, materiały informacyjne oraz wstępne wytyczne dotyczące kultury organizacyjnej. Dodatkowo P&G zapewnia możliwość kontaktu z przyszłym zespołem i przydzielenie mentora jeszcze przed pierwszym dniem pracy²¹⁰. Takie działania pozwalają zmniejszyć poczucie niepewności, ułatwiają wczesne poznanie standardów korporacyjnych oraz przygotowują pracownika do pełnego uczestnictwa w zespole. Szczególną uwagę poświęca się adaptacji pracowników zagranicznych, umożliwiając im wcześniejsze poznanie różnic kulturowych oraz wartości firmy.

Podobne praktyki stosuje **Danone**, gdzie proces preboardingowy jest realizowany w ramach programu WellDan²¹¹. Pracownicy po zaakceptowaniu oferty otrzymują automatyczne powiadomienia z odpowiedziami na najczęściej zadawane pytania, dostęp do materiałów szkoleniowych oraz możliwość kontaktu z przyszłym przełożonym i zespołem.

²⁰⁹ <https://www.money.pl/gospodarka/ponad-25-lat-innowacji-spod-znaku-procter-gamble-na-polskim-ryнку-6395742967568001a.html> [dostęp 21.09.2025 r.]

²¹⁰ <https://poradnikhandlowca.com.pl/artykuly/ponad-25-lat-innowacji-procter-gamble-na-polskim-ryнку/> [dostęp 21.09.2025 r.]

²¹¹ <https://blog.clevy.io/customer-story-danone-food-product-corporation/> [dostęp 21.09.2025 r.]

Program ten pozwala na przygotowanie nowego pracownika do pierwszego dnia pracy, zmniejsza stres adaptacyjny i wspiera wstępne rozumienie kultury organizacyjnej²¹². Dla uczestników programów międzynarodowych, takich jak DAN One, przewidziano również przypisanie mentora i dostęp do materiałów informacyjnych, co sprzyja wczesnej socjalizacji i integracji międzykulturowej²¹³.

Analogiczne rozwiązania wdrażają także inne globalne korporacje, takie jak **GroupM** czy **Publicis Groupe**, które ze względu na swój międzynarodowy charakter przykładają dużą wagę do preboardingu. W firmach tych nowi pracownicy otrzymują dostęp do dedykowanych platform informacyjnych, pakietów powitalnych oraz zasobów e-learningowych jeszcze przed rozpoczęciem pracy²¹⁴. Dodatkowo umożliwia się im kontakt z mentorami i przyszłymi zespołami, co sprzyja budowaniu poczucia przynależności oraz ułatwia szybszą adaptację w wielokulturowym środowisku zawodowym²¹⁵.

W przypadku **KPS Food**, działania preboardingowe realizowane są we współpracy z agencją pracy tymczasowej ROJO. Po przyjęciu oferty pracy pracownicy zagraniczni otrzymują wsparcie w zakresie formalności, zakwaterowania i wstępnego zapoznania się z zasadami funkcjonowania firmy²¹⁶. Działania te obejmują również wprowadzenie w podstawowe procedury oraz przekazanie informacji praktycznych, co umożliwia przygotowanie do rozpoczęcia pracy w zespole. Dla pracowników lokalnych preboarding ogranicza się głównie do przekazania dokumentów i wstępnych instrukcji, jednak w praktyce wsparcie w zakresie integracji i przygotowania do pracy jest ograniczone w porównaniu z pracownikami zagranicznymi²¹⁷.

Trend Glass współpracuje z agencją OTTO Work Force, która zajmuje się wsparciem preboardingowym dla nowych pracowników, w tym organizacją formalności oraz przygotowaniem do pierwszego dnia pracy²¹⁸. Pracownicy zagraniczni otrzymują pomoc w zakresie zakwaterowania, uzyskania dokumentów oraz dostępu do materiałów

²¹² A. Koźmiński, *Zasady Zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 425.

²¹³ <https://www.easygenerator.com/en/customer-stories/danone-learns-at-the-speed-of-business-with-knowledge-sharing/> [dostęp 21.09.2025 r.]

²¹⁴ Informacja uzyskana bezpośrednio od pracowników GroupM i Publicis Groupe.

²¹⁵ <https://www.publicisgroupe.com/en/the-groupe/careers/overview> [dostęp 21.09.2025 r.]

²¹⁶ <https://rojowork.pl/dlapracownika/> [dostęp 22.09.2025 r.]

²¹⁷ Informacje uzyskane za pomocą metody obserwacji czynnej.

²¹⁸ https://www.gowork.pl/opinie_czytaj,65124 [dostęp 22.09.2025 r.]

wprowadzających w specyfikę firmy. Dla pracowników lokalnych działania preboardingowe obejmują przekazanie podstawowych informacji administracyjnych i materiałów dotyczących stanowiska, natomiast wsparcie w integracji zespołowej i przygotowaniu do pracy codziennej jest ograniczone.

Warto podkreślić, że istotnym elementem w procesie zatrudniania cudzoziemców jest współpraca organizacji i agencji pracy z instytucjami administracyjnymi, w tym przede wszystkim z Urzędem do Spraw Cudzoziemców. To właśnie ta instytucja odpowiada za wydawanie zezwoleń na pobyt i pracę, koordynację procedur wizowych oraz dostarczanie informacji o prawach i obowiązkach cudzoziemców²¹⁹. Działania urzędu, choć formalne, stanowią fundament skutecznego preboardingu, ponieważ zapewniają legalność zatrudnienia oraz poczucie bezpieczeństwa pracowników z zagranicy. Dzięki temu organizacje mogą skoncentrować się na miękkich aspektach adaptacji, takich jak budowanie relacji, wprowadzenie w kulturę organizacyjną czy przygotowanie do pracy zespołowej. W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie omawianych organizacji i stosowanych w nich działań preboardingowych (Tabela 2.).

Tabela 2. Rola preboardingu w wybranych organizacjach w Polsce

Organizacja	Zakres działań preboardingowych	Szczególny akcent w kontekście wielokulturowym
Procter & Gamble (P&G)	Powitalne wiadomości, dostęp do portali firmowych, przydzielenie mentora, materiały informacyjne	Silne wsparcie dla cudzoziemców, przygotowanie do różnic kulturowych, integracja z wartościami firmy.
Danone	Program WellDan – automatyczne powiadomienia, materiały szkoleniowe, kontakt z zespołem i przełożonym; programy DAN One z mentorem	Wczesna socjalizacja, wsparcie międzykulturowe, rozwój kompetencji globalnych.
Korporacje, np. GroupM i Publicis Groupe	Dedykowane platformy informacyjne, pakiety powitalne, e-learning, kontakt z mentorami	Przyspieszona integracja w środowisku międzynarodowym, nacisk na relacje zespołowe.
KPS Food	Współpraca z agencją ROJO: formalności, zakwaterowanie, podstawowe procedury; dla Polaków głównie dokumenty i instrukcje	Silniejsze wsparcie cudzoziemców, ograniczone działania dla pracowników lokalnych.
Trend Glass	Współpraca z agencją OTTO Work Force: zakwaterowanie, formalności, materiały wprowadzające; dla Polaków głównie informacje administracyjne	Ułatwiona adaptacja cudzoziemców, mniejsze wsparcie integracyjne dla lokalnych pracowników.

²¹⁹ § 6 Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 1 kwietnia 2015 r. w sprawie wydawania zezwolenia na pracę cudzoziemca, Dz.U.2015.543.

Organizacja	Zakres działań preboardingowych	Szczególny akcent w kontekście wielokulturowym
Urząd do Spraw Cudzoziemców	Zezwolenia na pobyt i pracę, procedury wizowe, informacje o prawach i obowiązkach cudzoziemców	Fundament legalnego zatrudnienia, zapewnienie bezpieczeństwa prawnego i administracyjnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://poradnikhandlowca.com.pl/artykuly/ponad-25-lat-innowacji-procter-gamble-na-polskim-ryнку/> [dostęp 21.09.2025 r.], <https://blog.clevy.io/customer-story-danone-food-product-corporation/> [dostęp 21.09.2025 r.], <https://www.publicisgroupe.com/en/the-groupe/careers/overview> [dostęp 21.09.2025 r.], <https://rojowork.pl/dlapracownika/> [dostęp 22.09.2025 r.], https://www.gowork.pl/opinie_czytaj,65124 [dostęp 22.09.2025 r.]

Analiza zestawienia wskazuje, że w międzynarodowych korporacjach preboarding obejmuje kompleksowe działania wspierające wczesną socjalizację, rozwój kompetencji międzykulturowych oraz integrację z zespołem i wartościami firmy. W przypadku pracowników zagranicznych w organizacjach lokalnych oraz w relacji z instytucjami państwowymi szczególnie nacisk kładzie się na wsparcie w formalnościach, zakwaterowaniu oraz zapewnienie bezpieczeństwa prawnego, co ułatwia adaptację w nowym środowisku pracy²²⁰.

Wnioski i zakończenie

Analiza literatury przedmiotu oraz obserwacja praktyki organizacyjnej potwierdzają, że preboarding stanowi istotny element procesu adaptacyjnego w organizacjach funkcjonujących w środowisku wielokulturowym. Hipoteza główna artykułu, zakładająca, że preboarding wspiera rozwój kompetencji międzykulturowych, redukuje bariery komunikacyjne oraz sprzyja budowaniu zaangażowania i kapitału społecznego, znalazła potwierdzenie w zgromadzonych danych i analizach przypadków.

Odpowiadając na pierwszy problem badawczy, stwierdzono, że działania preboardingowe mające największy wpływ na adaptację pracowników obejmują: wczesne wprowadzenie w kulturę organizacyjną, przekazywanie informacji praktycznych, zapewnienie kontaktu z przyszłym zespołem oraz przypisanie mentora. W przypadku pracowników zagranicznych znaczenie mają również wsparcie w formalnościach, tłumaczenia oraz przygotowanie do różnic kulturowych. Takie działania zmniejszają poczucie niepewności, redukują stres adaptacyjny oraz ułatwiają szybkie włączenie w codzienną pracę zespołu.

²²⁰ A. Koźmiński, *Zasady Zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 424.

W odniesieniu do drugiego problemu badawczego wskazano, że preboarding wpływa na rozwój kompetencji międzykulturowych poprzez wczesną socjalizację w organizacji, zapoznanie z wartościami firmy i stylami komunikacji oraz przygotowanie do pracy w wielokulturowym zespole. Dzięki temu pracownicy uczą się rozpoznawać różnice kulturowe, adaptować się do odmiennych norm i stylów pracy, co sprzyja efektywnej współpracy i ogranicza ryzyko nieporozumień.

Trzeci problem badawczy, dotyczący korzyści dla organizacji wynikających z wdrażania systematycznego preboardingu, został potwierdzony w badaniach. Preboarding przyczynia się do wzrostu zaangażowania pracowników, zwiększa produktywność od pierwszego dnia pracy, wspiera integrację zespołów oraz buduje kapitał społeczny. Dodatkowo ogranicza rotację kadry, wzmacnia pozytywny wizerunek pracodawcy i ułatwia efektywne zarządzanie różnorodnością kulturową w organizacji.

Podsumowując, preboarding pełni wielowymiarową rolę w procesie adaptacji pracowników, stanowiąc skuteczne narzędzie wspierania kompetencji międzykulturowych, redukcji barier komunikacyjnych oraz budowania zaangażowania i kapitału społecznego w organizacjach. Wdrożenie systematycznych działań preboardingowych sprzyja nie tylko poprawie doświadczeń nowego pracownika, lecz także długofalowej stabilności i efektywności funkcjonowania całej organizacji.

Bibliografia

1. W. Grzybowska, Employer branding w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – przegląd literatury, *Akademia Zarządzania* 6(4) /2022, s. 78.
2. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach niestabilnego rynku pracy, [w:] P. Wachowiak (red.) *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, wyd. Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
3. Kaźmierczak M., Innowacje w procesie adaptacji pracowniczej, [w:] J. Bieńkowska (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.
4. Konecki K., Pawłowska B., *Narzędzia i procedury zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
5. Koźmiński A., *Zasady Zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
6. Michałek W., *Instrukcja zatrudniania i zwalniania pracowników*, wyd. e-książki, Warszawa 2009.
7. Przewoźnia-Krzemińska A., *Procesy preboardingu i onboardingu w rekrutacji i adaptacji nowych pracowników*, [w:] *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022.

8. Wąsek K., Onboarding pracowników – propozycja narzędzia pomiaru, [w:] J. Cewińska, A. Krejner Nowecka, S. Winch (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016.
9. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 1 kwietnia 2015 r. w sprawie wydawania zezwolenia na pracę cudzoziemca, Dz.U.2015.543.
10. <https://tomhrm.com/preonboarding/> [dostęp 20.09.2025 r.]
11. <https://gojtowska.com/2025/05/25/preboarding/> [dostęp 17.09.2025 r.]
12. <https://poradnikhandlowca.com.pl/artykuly/ponad-25-lat-innowacji-procter-gamble-na-polskim-rynku/> [dostęp 21.09.2025 r.]
13. <https://blog.clevy.io/customer-story-danone-food-product-corporation/> [dostęp 21.09.2025 r.]
14. <https://www.easygenerator.com/en/customer-stories/danone-learns-at-the-speed-of-business-with-knowledge-sharing/> [dostęp 21.09.2025 r.]
15. <https://www.publicisgroupe.com/en/the-groupe/careers/overview> [dostęp 21.09.2025 r.]
16. <https://rojowork.pl/dlapracownika/> [dostęp 22.09.2025 r.]
17. https://www.gowork.pl/opinie_czytaj,65124 [dostęp 22.09.2025 r.]

Abstract

Progressive globalization, employee mobility, and increasing cultural diversity in the workplace present organizations with new challenges in human resources management. Literature increasingly emphasizes the importance of adaptation processes, including activities preceding the formal start of employment. Preboarding, defined as the preparatory stage for employment, plays a significant role in developing intercultural competencies, both for the new employee and for the entire organization. The aim of this article is to provide an in-depth analysis of preboarding as a tool supporting adaptation in a multicultural environment and to assess its potential in reducing communication barriers, building engagement, and strengthening the organization's social capital. The study draws on an analysis of the relevant literature and case studies from selected companies operating in Poland.

Keywords: preboarding, intercultural competences, diversity management, employee adaptation, globalization, human resources.

Czy siwe włosy i zmarszczki mają potencjał marketingowy? Silversy w social mediach

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Abstrakt: Niniejszy artykuł analizuje sytuację osób 50+ w Polsce, z uwzględnieniem ich aktywności na rynku pracy oraz zainteresowaniom kulturalnym, a także stanowi próbę przyjrzenia się ich aktywności w Internecie oraz w social mediach. Na podstawie autorskiego badania *Między pokoleniami – obraz silversów oczami zetek. Wpływ relacji i stereotypów* przedstawiono, jak pokolenie Z postrzega swoich rodziców, dziadków czy znajomych, a także co sądzi o ich działaniach online. W publikacji zostały również omówione studia przypadków kampanii firm takich jak OLX Praca, YES, L'Oréal i Burger King Brasil, które ilustrują marketingowe podejście do tej grupy.

Słowa kluczowe: kampanie reklamowe, social media, seniorzy, silversy, osoby 50+, pokolenia

Wstęp

Słuchając doniesień medialnych, można uznać, że termin „starzejące się społeczeństwo” jest od kilku lat odmieniany przez wszystkie przypadki. Warto zauważyć, iż zazwyczaj używa się go w kontekście zapaści demograficznej, braku zastępowalności pokoleń czy niewydolności systemu emerytalnego. Jest to podejście bardzo płytkie i mylące, ponieważ nie powinno się myśleć o coraz większym udziale w społeczeństwie osób 50+ jedynie jako o zagrożeniu, lecz także jako o wyzwaniu. A może nawet szansie? Rosnąca liczba seniorów sprawia, że pojawia się popyt na nowe usługi lub widać rozwój już istniejących, choćby takich jak pielęgnacyjne, medyczne czy związane z opieką. Zgodnie z najnowszym raportem GUS²²¹, osoby 60+ stanowią 26,3% społeczeństwa w Polsce. Według prognoz, w 2050 będzie to już 37,4%.

Dziś seniorzy nie są zainteresowani jedynie tematyką chorób, pomocą w opiece nad wnukami. Nie ograniczają swojej aktywności do domowych obowiązków. Osoby 50+ wciąż są aktywne zawodowo, zaangażowane społecznie i ciekawe świata, coraz sprawniej odnajdują się również w technologicznych nowinkach. Wzrasta ich udział w social mediach, gdzie są nie tylko biernymi użytkownikami, lecz także aktywnymi influencerami. Ta zmiana niejako wymusza na markach zmianę – odejście od stereotypowego myślenia o silversach, na rzecz pokazywania ich reprezentantów w swoich kampaniach reklamowych.

²²¹Raport GUS *Sytuacja osób starszych w Polsce w 2023 r.* [online:] https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/6002/2/6/1/sytuacja_osob_starszych_w_polsce_w_2023_r.pdf [dostęp 5.08.2025 r.].

1. Kim są silwersi?

Mianem seniorów czy *silwersów* określa się osoby po 50. roku życia. Często kojarzą się oni z siwymi włosami, wychowywaniem wnuków czy regularnymi wizytami u lekarza. Warto jednak zauważyć, że jest to grupa bardzo niejednorodna – dotyczy bowiem zarówno 50-latków, jak i 90-latków, czyli osób, które dzieli niemal pół wieku! Jak wskazuje Joanna Niezurawska-Zajac²²², konkretne pokolenia można określić za pomocą następujących cech. Tradycjoniści (1928-1945), naznaczeni doświadczeniem wojennym, charakteryzują się lojalnością, przywiązaniem do tradycji i historii. Nie mają potrzeby korzystania z nowych technologii i niechętnie się ich uczą. Powstaje przez to swego rodzaju bariera komunikacyjna. Stawiają na tradycyjne formy kontaktu. Z kolei baby boomers (1946-1964) można określić jako niezależnych, optymistycznych, potrafiących ciężko pracować. Zmotywowanych do podnoszenia sobie poprzeczki i dbających o dobre relacje w miejscu pracy. A z drugiej strony szukają stabilizacji, podążają wytyczoną ścieżką i nie lubią zmian. Są ciekawi nowych technologii i chętnie uczą się ich obsługi od swoich dzieci i wnuków. Zupełnie inaczej przedstawia się pokolenie X (1965-1980), które cechuje pesymizm, determinacja – często działanie kosztem zdrowia czy samopoczucia. Jest ono kojarzone z wyścigiem szczurów – koniecznością wykonywania wielu zadań jednocześnie i poświęcenia się dla pracy. To również osoby, dla których ważne jest podnoszenie swoich kompetencji. W przypadku pokolenia X, Internet i social media pojawiły się dość późno, natomiast byli oni świadkami popularyzacji technologii takiej jak laptopy czy telefony komórkowe. Dlatego technologia jest czymś, co ma im ułatwiać życie, ale nie jest celem samym w sobie. Termin *srebrne pokolenie* jest obecnie poruszany nie tylko w kontekście *agingu* (starzenia się) czy *ageizmu* (dyskryminacji ze względu na wiek), ale też w odniesieniu do niewykorzystanego potencjału osób 50+²²³.

2. Sytuacja osób 50+ w Polsce

Według raportu GUS²²⁴, współczynnik aktywności zawodowej osób powyżej 50 roku życia wynosi 35,6%. Oznacza to, że prawie co trzecia kobieta i co drugi mężczyzna są aktywni

²²²J. Niezurawska-Zajac, *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2023, s.121-125.

²²³A. Albrychiewicz-Słocińska, A. Czarnecka, *Zarządzanie potencjałem srebrnego pokolenia [w:] Ludzie - przedsiębiorstwa – instytucje wielowymiarowość współczesnego zarządzania organizacjami*, Wyd. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023, s. 117.

²²⁴ [online:] <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/osoby-powyzej-50-roku-zycia-na-rynku-pracy-w-2021-roku,19,6.html?pdf=1> [dostęp 27.07.2025 r.]

zawodowo. Według badania *Silvers w komunikacji marketingowej*²²⁵, osoby 50+ w pracy można określić jako doświadczone, odpowiedzialne, lojalne, zdyscyplinowane, komunikatywne, uczciwe, niechętnie częstym zmianom miejsca zatrudnienia. Z kolei do ich wad zalicza się niechęć do nauki, brak znajomości języków obcych, schematyzm myślenia czy konserwatyzm powodowany lękiem przed bezrobociem i staroświecki dystans wobec przełożonych. Przedsiębiorcy często obawiają się jednak zatrudniania silversów, co jest związane z ograniczeniami prawnymi w kontekście ochrony osób w wieku przedemerytalnym oraz z wyższych oczekiwań finansowych – co nie powinno dziwić, biorąc pod uwagę ich większe doświadczenie zawodowe, a co za tym idzie – wyższe kwalifikacje²²⁶.

Wciąż pokutuje przekonanie, że seniorzy głównie interesują się chorobami, narzekają i nie potrafią cieszyć się życiem. Jak to jednak wygląda w praktyce? Seniorzy czują potrzebę ciągłego uczenia się, w 2023 r. wskaźnik osób w wieku 60-64 lata, które uczestniczą w jakichkolwiek formach kształcenia, wzrósł o 5,8 punktów procentowych, natomiast w grupie 65-69 aż o 7,2 punktów procentowych. Polscy seniorzy są również zaangażowani w sferę społeczno-kulturalną, czego przykładem może być choćby fakt, że 17,9% wszystkich czytelników bibliotek stanowią osoby 60+ (a odsetek ten wciąż rośnie). Chętnie korzystają też z działań, które oferują centra, domy czy ośrodki kultury, ich odsetek wynosi 33,3% w miastach i 29,4% na wsiach²²⁷.

3. Social media

Social media nie są już dziś ekscytującą nowością, a *musthave* w komunikacji marketingowej marek. Nie wystarczy jednie się pojawić – potrzebna jest strategia, zdefiniowanie grupy docelowej, odpowiednie kanały dotarcia i publikacja treści, które faktycznie zapewnią przejście przez wszystkie etapy lejka sprzedażowego. Konsumenci są też bardziej wymagający – „kup teraz” to zdecydowanie zbyt mało, żeby faktycznie nakłonić do zakupu lub skorzystania z usług danej firmy. Jak zauważa Magdalena Kowalska²²⁸, social media przyzwyczyły konsumentów do personalizacji czy natychmiastowej reakcji – zarówno na pytania i komentarze klientów, jak i na to, co dzieje się w otoczeniu. Tak naprawdę wyeliminowały one

²²⁵[online:]https://sar.org.pl/public/content/Badania%20i%20raporty/Silvers-w-sektorze-komunikacji-marketingowej_raport_01.2021.pdf [dostęp 27.07.2025 r.].

²²⁶ K. Dorociak, *Kim są silvers na rynku pracy?*[online:] <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-kim-sa-silvers-na-ryнку-pracy> [dostęp 10.08.2025 r.].

²²⁷Raport GUS, *Op. cit.*

²²⁸M. Kowalska, *Marketing relacji w dobie technologii cyfrowych. Narzędzia komunikacji online w kreowaniu relacji z klientami*, Wydaw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2023, s. 55, 67-68

bariery geograficzne, a także – co jest istotne z perspektywy niniejszych rozważań – demograficzne. Klienci, wg koncepcji marketingu 4.0., chcą być aktywnymi uczestnikami procesu budowania marki, nie wystarczy im jedynie transakcja kupna-sprzedaży, potrzebują relacji oraz zrozumienia potrzeb. W rzeczywistości klienci rzadko kiedy uznają reklamy za atrakcyjne – zdecydowana większość w ogóle nie chce ich oglądać. Właśnie dlatego, jak zauważa Philip Kotler, marketingowcy powinni dostosować się do nowej rzeczywistości i prezentować ludzkie oblicze marek, dla których pracują. Powinny one być autentyczne, szczerze, niepozbawione wad. Dzięki takiemu humanocentrycznemu podejściu, mają szansę na stanie się integralną częścią stylu życia konsumentów, a także pozytywne wyróżnienie się na tle konkurencji. Niezbędna do tego jest empatia, umiejętność słuchania, dopasowania się do prawdziwych, a nie tylko wyimaginowanych potrzeb i oczekiwań, a także zaprezentowanie ludzkich atrybutów, które „przyciągną klientów i staną się podstawą relacji międzyludzkiej”²²⁹.

Dla marek *silvers* stanowią prawdziwe wyzwanie – komunikacja w social mediach to nie tylko tworzenie *contentu* dla Gen-Z i Alfa, ale też próba skutecznego dotarcia do poszczególnych segmentów cały czas rosnącej i bardzo różnorodnej grupy osób 50+. Co ważne, bez popadania w stereotypy²³⁰. Dla Zetek i Milenialsów środowisko Internetowe jest czymś naturalnym i oczywistym, często nie zastanawiają się oni nawet nad tym, że liczba „osób starszych” korzystających z tego narzędzia, systematycznie wzrasta²³¹. Dla silversów media społecznościowe stanowią pomoc w utrzymaniu kontaktów ze znajomymi czy rodziną, są także narzędziem aktywizacji społecznej²³².

Dobre zrozumienie potrzeb konsumentów oraz przemyślane działania w Internecie pozwalają na stworzenie społeczności skupionej wokół przedsiębiorstwa. Innymi słowy, nie są to „zwyczajni konsumenci”, lecz osoby, które utożsamiają się z marką i stają się jej swoistymi adwokatami. Działania w social mediach pozwalają na zacieśnienie tych relacji, poprzez bezpośrednią komunikację na linii klient-marka, zwiększenie zaangażowania konsumentów, a w efekcie współtworzenie przez nich kolejnych produktów. Osoby, których doświadczenia

²²⁹P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0.*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o, s. 119-120.

²³⁰A. Pazio, *Jeszcze młodzi czy już starzy? Kim stajemy się po 50. Roku życia?* [online:] https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-05/50%2B%201_17_05.pdf [dostęp: 1.08.2025 r.].

²³¹Raport GUS, *Op. cit.*

²³²J. Sikorska, *Aktywność cyfrowa seniorów i jej znaczenie dla partycypacji osób starszych w życiu online na platformach społecznościowych* [online:] <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/psn/article/view/45197/37176> [dostęp 1.08.2025 r.].

z działaniami marki w social mediach są pozytywne, chętniej będą się angażować przy kolejnych treściach, a także dzielić pomysłami i spostrzeżeniami, które mogą być istotne z perspektywy rozwoju danej firmy²³³. Właśnie dlatego tak istotne jest, by potencjalni i obecni klienci w kreacjach marki dostrzegli siebie. To bardzo prosty zabieg psychologiczny – wyobraźmy sobie, że chcemy kupić koszulę. Jeśli zostanie zaprezentowana na osobie, która różni się od nas wyglądem – rozmiarem, kolorem włosów czy oczu, trudniej będzie wyobrazić sobie, jak dany produkt wyglądałby na nas. Z kolei, jeśli marka stanie się bardziej inkluzywna i zaprosi do swoich kampanii osoby prezentujące różne kanony piękna – wówczas ma szansę na dotarcie do szerszego grona osób. Tak samo jest z kryterium wieku.

Biorąc pod uwagę Internet oraz media społecznościowe, seniorzy są wciąż stereotypowo postrzegani jako jednorodna grupa wiekowa, która jest niechętna nowościom i sceptycznie podchodzi do innowacji, w tym technologii informacyjno-komunikacyjnych. W rzeczywistości jednak zmiany, którym podlegają seniorzy, dotyczą również social mediów, choć zachodzą one w wolniejszym tempie. Biorąc pod uwagę media społecznościowe, obserwujemy w ostatnich latach bardzo dużą dynamikę wzrostu wśród osób 55-64. W przypadku najstarszych przedstawicieli, w latach 2011-2019 wzrost ten był aż trzykrotny! Seniorzy, podobnie jak młodsze pokolenia, korzystają z social mediów, głównie w celu komunikacji z rodziną i przyjaciółmi. Mają również możliwość wyrażenia siebie poprzez publikacje oraz zdobywania nowej wiedzy. Obecnie liczba serwisów społecznościowych jest bardzo duża i również seniorzy mają z czego wybierać. Warto zauważyć, że są oni nie tylko biernymi obserwatorami, lecz także aktywnymi uczestnikami socialmediowego dyskursu, twórcami treści czy influencerami²³⁴. Zdecydowanie widać cyfrowy potencjał seniorów, czego przykładami mogą być kobiety 50+, a bardziej precyzyjnie: 90+(!) GrandmaDroniak²³⁵, Baddie Winkle²³⁶ czy grupa seniorów mieszkających w jednym domu – The Retirement House²³⁷. Wśród najbardziej popularnych

²³³M. Kowalska, *Op. cit.*, s. 144

²³⁴J. Sikorska, *Aktywność cyfrowa seniorów i jej znaczenie w partycypacji osób starszych w życiu online na platformach cyfrowych* [online:] <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/psn/article/view/45197/37176> [dostęp 10.08.2025 r.].

²³⁵https://www.tiktok.com/@grandma_droniak

²³⁶<https://www.instagram.com/baddiewinkle/>

²³⁷<https://www.instagram.com/retirementhouse/>

polskich silverfluencerów można wymienić Magdę Gessler²³⁸, Krzysztofa Ibisza²³⁹ czy Bognę Sworowską²⁴⁰.

4. Badanie dotyczące postrzegania *silversów* przez pokolenie Z

Pokolenie Z oraz osoby 50+ (jak wspomniano wcześniej – pochodzące z różnych pokoleń) mają ze sobą codzienny kontakt. Autorka postanowiła przeanalizować relacje, jakie łączą Gen-Z i silversów. Z przeprowadzonego badania *między pokoleniami – obraz silversów oczami zetek. Wpływ relacji i stereotypów*²⁴¹wynika, że postrzeganie osób starszych przez Generację Z jest niejednorodne. Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI, na grupie celowej 203 przedstawicieli pokolenia Z.

W pierwszej części respondenci zostali poproszeni o ocenę stwierdzeń w skali Likerta. 72,7% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że może się dużo nauczyć od silversów, a aż 87,1% przyznało, że darzy ich szacunkiem. Z drugiej jednak strony, 59,8% zauważyło, że osoby starsze nie rozumieją ich problemów. Ze stwierdzeniem „Silwersi głównie interesują się schorzeniami, lekarzami i lekami” nie zgodziło się 43,8% respondentów. Z drugiej strony, z tezą „Uważam, że silwersi są zacofani” zgadza się 43,3% osób. Aż 72% biorących udział w badaniu twierdzi, że wykluczenie technologiczne jest poważnym problemem, z którym mierzą się seniorzy, 74,8% uważa, że osoby starsze mają trudność z adaptacją do zmian. 64,5% respondentów jest zdania, że silwersi nie rozumieją nowoczesnych technologii i nie potrafią z nich korzystać. Biorąc pod uwagę postrzeganie osób 50+ przez pokolenie Z, z przeprowadzonego badania wynika, że respondenci są zgodni z tym, że silwersi wyróżniają się doświadczeniem (88,7%), odpowiedzialnością (78,9%) i zaangażowaniem (70,6%). Z drugiej strony zauważono, że trudno im zaadaptować się do zmian (74,2%).

Druga część badania składała się z pytań wielokrotnego wyboru. W wyniku analizy można zauważyć, że – zdaniem respondentów – seniorzy używają Internetu głównie po to, aby czytać wiadomości/artkuły (169 wskazań), korzystać z poczty e-mail (145 wskazań) oraz szukać informacji (138 wskazań). Najmniej osób wybrało odpowiedzi „działają jako

²³⁸https://www.instagram.com/magdagesler_official/

²³⁹https://www.instagram.com/krzysztof_ibisz_official/

²⁴⁰<https://www.instagram.com/bognasworowska/>

²⁴¹Badanie przeprowadzone metodą CAWI – link udostępniony studentom i osobom pracującym. Próba 203 osób, dobór celowy (przedstawiciele pokolenia Z). Kwestionariusz składający się z 14 pytań oraz metryczki. Analiza wyników została wykonana przy użyciu programu *Statistica*.

influencerzy/celebryci” (10), „oglądają treści tworzone przez influencerów/celebrytów” (17) oraz „szukają nowych znajomości” (26).

Poświęćmy więcej uwagi właśnie zagadnieniom związanym z social mediami. Zdaniem respondentów, silwersi korzystają przede wszystkim z Facebooka (184) oraz YouTube’a (117). Najmniej wskazań otrzymał LinkedIn (17) oraz X (Twitter) (22). 10 osób stwierdziło, że osoby 50+ w ogóle nie używają mediów społecznościowych. Następnie biorący udział w badaniu zostali poproszeni o wskazanie marek, które – ich zdaniem – pokazują w swoich działaniach reklamowych w social mediach osoby 50+, to głównie te z kategorii: farmacja (152), dom i ogród (125), sztuka i kultura (69), beauty (67) czy moda (58). Zdecydowana większość ankietowanych (80,8%) nie potrafiła jednak wskazać konkretnych marek, które takie działania prowadzą. Respondenci najczęściej wymieniali marki: OLX, Dove, L’Oréal, Bielenda.

5. Analiza wybranych kampanii reklamowych

5.1. OLX

OLX Praca dzięki swojej głośnej kampanii *Zawód? Po 50-tce to już tylko uczucie*²⁴² zwrócił uwagę na fakt dyskryminacji osób 50+ na rynku pracy. Działanie przyniosło marce liczne nagrody, takie jak Kreatura 2024, YouTube Works Awards 2024 czy IAB MIXX Awards. Jak pokazują wspomniane wcześniej źródła, wielu silwersów pozostaje aktywnych zawodowo. Problem pojawia się jednak w momencie chęci zmiany pracy w tym wieku. OLX Praca postanowił podjąć ten temat prezentując poruszające spoty video, których bohaterami są trzy osoby 50+ poszukujące pracy. Dłuższy spot prezentuje rozmowę mężczyzny z córką. W międzyczasie na ekranie pojawia się wydrukowane CV, ale rekruterka, po spojrzeniu na zdjęcie i ocenieniu wieku, odkłada dokument, który staje się dla niej podkładką pod kawę, a następnie brudnopisem. Podczas konwersacji córka wierzy jednak, że mężczyzna otrzyma pracę, z uwagi na swoje doświadczenie i kompetencje. Trzy krótsze spoty prezentują osoby oraz ich zalety: „Jest niezwykle pomocnym i kompetentnym człowiekiem”; „jest inteligentny, wykształcony, ma dobre serce (...) to jest nasza złota rączka”; „widzę doświadczenie i fachową wiedzę. I chęć dzielenia się nimi”. Następnie lektorka wyraża zdziwienie tym, że rekruterzy tych cech nie zauważają. Pod koniec spotu pojawia się rekruter patrzący z zaciekawieniem na CV oraz informacja o tym, że 9/10 wysłanych przez osoby 50+ CV pozostaje bez odpowiedzi.

²⁴²Przykład: <https://www.youtube.com/watch?v=EljBYtOpH9Y>

Mocny, dosadny komunikat, który poruszył branżę marketingową. Warto zauważyć, że bohaterowie spotów to osoby z cechami charakterystycznymi dla silversów – zmarszczkami, siwymi włosami, jednak wciąż pragnące rozwijać swoją zawodową karierę.

5.2. YES

Marka YES jest jedną z najbardziej wyrazistych w Polsce, jeśli chodzi o zaangażowanie społeczne. Porusza tematy związane z prawami kobiet, pokazuje w swoich kampaniach osoby LGBTQ+, a także te odbiegające od standardowych kanonów piękna, w tym silversów. Po sukcesie kampanii *Jestem kobietą*, marka zaprosiła Aleksandrę i Michała Żebrowskich do kolejnej, pod nazwą *Bo bez niej nie ma nic*²⁴³. Żebrowski, rocznik 1972, pojawił się, wraz ze swoją żoną, na billboardach, citylightach, w reklamach prasowych, telewizyjnych i oczywiście w social mediach²⁴⁴. Tego typu zdjęcia czy filmy pozwoliły marce na wyróżnienie się – Michał Żebrowski *versus* 20-letni mężczyźni w kampaniach innych marek.

5.3. L'Oréal

Od kilku lat ambasadorką marki w Polsce jest Grażyna Torbicka, ceniona dziennikarka i prezenterka. Jej wizerunek pojawia się w postach na Facebookowym profilu marki, często w towarzystwie młodszych osób, takich jak Julia Wieniawa. Torbicka nie tylko prezentuje kosmetyki dla skóry dojrzałej, lecz także bierze udział w większych kampaniach L'Oréal. Jedną z nich była ta zorganizowana z okazji 50-lecia sloganu *Jesteś tego warta*²⁴⁵, podczas której marka, z pomocą ambasaderek, zachęcała do opowiedzenia swojej historii oraz wspierania kobiet. Warto również wspomnieć o kampanii *Granice nie istnieją*²⁴⁶, gdzie – wraz z innymi kobietami – pojawiła się na zdjęciach w makijażu, ale bez retuszu. To nietypowe jak na markę kosmetyczną podejście sprawia, że L'Oréal – zgodnie z wynikami badania – wśród przedstawicieli pokolenia Z jest jedną z tych marek, która pokazuje silversów w swoich kampaniach reklamowych.

²⁴³Wirtualnemedi.pl, *Michał Żebrowski z żoną reklamuje biżuterię YES*, [online:] <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/michal-zebrowski-z-zona-reklamuje-bizuterie-yes> [dostęp 1.08.2025 r.].

²⁴⁴Przykład: <https://www.youtube.com/watch?v=StDZ7IKZ-vU>

²⁴⁵[online:] <https://www.lorealparis.pl/50-years-of-worth-it> [dostęp: 13.08.2025 r.].

²⁴⁶Przykład: https://www.instagram.com/p/B0oF1OTB_NC/?utm_source=ig_web_copy_link

5.4. Burger King Brasil

Sieć Burger King obchodziła niedawno swoje 70 urodziny. Jak podkreślić długość czasu, która upłynęła, zanim sprzedano pierwszego hamburgera? Świetnym rozwiązaniem okazało się przedstawienie osób, które mogą pamiętać to wydarzenie! *70 years later the fire's still burning* to kampania ukazująca niegasnący płomień miłości wśród silversów²⁴⁷. Bardzo nietypowe przedstawienie seniorów – jako osób, które oddają się namiętnym czułością w miejscach publicznych, w kolejce do drive thru, w restauracji czy przy samochodzie. Wśród nośników pojawiły się publikacje na YouTube, Facebooku czy Instagramie marki. Co ciekawe, nie były to jedyne działania pokazujące silversów, ponieważ marka od tego czasu wstawiała również treści dotyczące aktualnych promocji (np. 2 Whoopery za 25\$, darmowa dostawa), które promowały osoby w różnym wieku²⁴⁸. Przełamanie tabu, odwaga i pokazanie seniorów takimi, jakimi są przyniosły marce rozgłos również poza granicami kraju.

Podsumowanie

Bezspornie silversi, jako grupa, muszą być (i – jak widać – już są) coraz wyraźniej dostrzegani zarówno przez społeczeństwo, jak i przez marketerów. Nie chodzi wyłącznie o fakt zmian demograficznych, lecz przede wszystkim o to, że seniorzy to też osoby aktywne, ciekawe świata, chcące się rozwijać i coraz śmielej korzystające z nowych technologii. Mimo to obecnie wciąż stosunkowo niewiele marek podejmuje działania pokazujące silversów w swoich kampaniach, lecz warto zauważyć, że te, które się na to decydują, w większości zyskują szeroki rozgłos medialny, również wśród przedstawicieli tak odległego od 50+ pokolenia Z. Czy więcej marek pójdzie śladami OLX, YES, Burger Kinga czy L'Oréal? Z całą pewnością powinniśmy uważnie obserwować rozwój marketingowej sytuacji.

Bibliografia

1. Raport SAR [online:] https://sar.org.pl/public/content/Badania%20i%20raporty/Silversi-w-sektorze-komunikacji-marketingowej_raport_01.2021.pdf [dostęp 27.07.2025 r.].
2. Albrychiewicz-Słocińska Anna, *Czarnecka Aleksandra, Zarządzanie potencjałem srebrnego pokolenia* [w:] *Ludzie - przedsiębiorstwa – instytucje wielowymiarowość współczesnego*

²⁴⁷A. Drynko „70 years later the fire's still burning”. Burger King pokazuje, że miłość może płonąć wiecznie [online:] <https://nowymarketing.pl/gorace-pocalunki-seniorow-w-kampanii-burger-king-z-okazji-70-urodzin-marki/>, [dostęp 1.08.2025 r.].

²⁴⁸Przykład: <https://www.instagram.com/p/DL0kwe5yrb7/>

- zarządzania organizacjami*, Wyd. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023, s. 117.
3. Dorociak Katarzyna, *Kim są silwersi na rynku pracy?* [online:] <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-kim-sa-silwersi-na-ryнку-pracy> [dostęp 10.08.2025 r.].
 4. Drynko Anna „70 years later the fire’s still burning”. Burger King pokazuje, że miłość może płonąć wiecznie [online:] <https://nowymarketing.pl/gorace-pocalunki-seniorow-w-kampanii-burger-king-z-okazji-70-urodzin-marki/>, [dostęp 1.08.2025 r.].
 5. J. Sikorska, *Aktywność cyfrowa seniorów i jej znaczenie dla partycypacji osób starszych w życiu online na platformach społecznościowych* [online:] <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/psn/article/view/45197/37176> [dostęp 1.08.2025 r.].
 6. J. Sikorska, *Aktywność cyfrowa seniorów i jej znaczenie w partycypacji osób starszych w życiu online na platformach cyfrowych* [online:] <https://pressto.amu.edu.pl/index.php/psn/article/view/45197/37176> [dostęp 10.08.2025 r.].
 7. Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, Setiawan Iwan, *Marketing 4.0.*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., s. 119-120.
 8. Kowalska Magdalena, *Marketing relacji w dobie technologii cyfrowych. Narzędzia komunikacji online w kreowaniu relacji z klientami*, Wydaw. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2023, s. 55, 67-68
 9. M. Kowalska, *Op. cit.*, s. 144
 10. Nieżurawska-Zajac Joanna, *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2023, s.121-125.
 11. Pazio Anna, *jeszcze młodzi czy już starzy? Kim stajemy się po 50. Roku życia?* [online:] https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-05/50%2B%2017_05.pdf [dostęp: 1.08.2025 r.].
 12. Raport GUS *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2021* [online:] <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/osoby-powyzej-50-roku-zycia-na-ryнку-pracy-w-2021-roku,19,6.html?pdf=1> [dostęp 27.07.2025 r.]
 13. Raport GUS *Sytuacja osób starszych w Polsce w 2023 r.* [online:] <https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/6002/2/6/1/sytuacja-osob-starszych-w-polsce-w-2023-r.pdf> [dostęp 5.08.2025 r.].
 14. Raport GUS, *Op. cit.*
 15. Wirtualnemedi.pl, *Michał Żebrowski z żoną reklamuje biżuterię YES*, [online:] <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/michal-zebrowski-z-zona-reklamuje-bizuterie-yes> [dostęp 1.08.2025 r.].

Abstract

This article analyses the situation of people aged 50+ in Poland, taking into account their activity on the labour market and cultural interests, and attempts to examine their activity on the Internet and social media. Based on the author's research *Between Generations – The Image of Silvers Through the Eyes of Gen-Z. The Impact of Relationships and Stereotypes*, it shows how Generation Z perceives their parents, grandparents and friends, as well as what they think about their online activities. The publication also discusses case studies of campaigns by companies such as OLX Praca, YES, L'Oréal and Burger King Brasil, which illustrate the marketing approach to this group.

Keywords: marketing campaigns, social media, seniors, silvers, 50+, generations

BEZPIECZEŃSTWO I SPOŁECZEŃSTWO

Współczesne społeczeństwa funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się środowisku, w którym bezpieczeństwo – zarówno w wymiarze instytucjonalnym, jak i społecznym – nabiera nowego znaczenia. Artykuły zebrane w tej części opracowania podejmują kluczowe zagadnienia związane z zarządzaniem kryzysowym, ochroną praw jednostki, rolą państwa oraz ewolucją struktur bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego.

Poruszane tematy obejmują zarówno praktyczne aspekty reagowania na kryzysy reputacyjne w erze mediów społecznościowych, jak i refleksje nad granicami wolności rodzicielskiej w kontekście nowych zjawisk cyfrowych. Autorzy analizują również wpływ korporacji na systemy opieki społecznej, wskazując na potrzebę redefinicji relacji między sektorem publicznym a prywatnym. W obszarze bezpieczeństwa międzynarodowego przedstawiono ewolucję postrzegania członkostwa Polski w NATO oraz rozwój polskiej dyplomacji w kontekście polityki bezpieczeństwa.

Zestawienie to ukazuje złożoność współczesnych wyzwań, przed którymi stoją państwa, organizacje i obywatele, oferując wielowymiarową analizę procesów społecznych, prawnych i politycznych kształtujących nasze poczucie bezpieczeństwa i stabilności.

Aspekty prawne i etyczne zarządzania kryzysem reputacyjnym w środowisku medialnym – analiza przypadków Domino's Pizza i Johnson&Johnson

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Streszczenie

Niniejszy artykuł koncentruje się wokół tematu zarządzania kryzysem reputacyjnym w mediach oraz istocie aspektów prawnych i etycznych w tym procesie. Analizę przeprowadzono na przykładzie studium przypadków dwóch światowych gigantów: Domino's Pizza, której kryzys spowodowały działania pracowników, oraz Johnson&Johnson, mierzącego się z aferą związaną z zatruciem produkowanego przez nich Tylenolu. Aby określić skuteczność wdrożonych strategii, podłużono się w tym celu modelem SCCT, który uwzględnił zarówno reakcje społeczne, jak i możliwe konsekwencje prawne. Analiza tych dwóch przypadków pozwala zaobserwować, że choć obie firmy końcowo odzyskały reputację, to szybka i klarowna reakcja Johnson&Johnson okazała się być wzorem postępowania w trakcie kryzysu, podczas gdy Domino's Pizza ukazało potrzebę wzmocnienia kontroli działań pracowniczych.

Słowa kluczowe: kryzys, reputacja, media, etyka, prawo

Wstęp

Szybka i skuteczna reakcja w momencie pojawienia się incydentu, nie jest jedynym elementem, który wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa kreowany przez social media. Całe marketingowe otoczenie, czy działania CSR, potrzebują być odpowiednio poparte moralnymi standardami firmy oraz przestrzeganiem obowiązujących przepisów, w przeciwnym razie oprócz utraty zaufania interesariuszy, pojawia się również ryzyko licznych kar finansowych lub nawet bardziej dotkliwych i skomplikowanych restrykcji. Tym o to sposobem nawet nie wielkie, bądź chwilowe kryzysy potrafią przerodzić się w problem, który może doprowadzić firmę do upadku. Dlatego tak ważne jest wdrażanie odpowiednich procedur, szkolenie pracowników, a przede wszystkim regularne kontrole, by mieć pewność, że doskonałe standardy nie są jedynie wizją najwyższego szczebla, ale realnym etapem realizacji zadań przez całą zatrudnioną kadrę.

Stąd też cel niniejszego artykułu – analiza prawnych i etycznych aspektów w obliczu zarządzania kryzysem reputacyjnym, przyjęte przez firmy strategie, reakcja otoczenia oraz końcowa ocena skuteczności podjętych działań. Za przykłady do analizy posłużą dwa światowe giganty: Domino's Pizza, za której kryzys była odpowiedzialna kadra pracownicza oraz Johnson& Johnson, stojący przed wyzwaniem związanym z aferą z Tylenolem. Choć to dwa

zupełnie różne przypadki, pozwolą na zbadanie jakie naruszenia bardziej oddziałują na opinię publiczną oraz która sytuacja była bardziej niebezpieczna pod kątem prawnym, a co za tym idzie również możliwymi do nałożenia karami.

1. Tło teoretyczne

Z greckiego *krisis* oznacza między innymi “wybór” czy “rozstrzygnięcie”, co stało się podstawą współcześnie używanego słowa – kryzys i rzeczywiście to pojęcie jest bardzo mocno związane z podejmowaniem decyzji, z tymże w sytuacji o ograniczonej możliwości kontroli oraz przy odmiennej dynamice, przebiegu, a także innych efektach. Kryzys może dotyczyć zarówno jednej osoby, jak i całej organizacji, kraju, a nawet świata, dotykając naprawdę wielu obszarów²⁴⁹. W przypadku firm i wspomnianych wcześniej organizacji warto zawsze rozważyć wprowadzenie zarządzania antykryzysowego, czyli podjęcia zaplanowanych czynności zapobiegających lub stabilizujących niepożądaną sytuację, jeżeli takowa wystąpi. Kształtowanie przebiegu kryzysu ma bowiem istotny wpływ na późniejsze próby przywrócenia pierwotnego stanu rzeczy²⁵⁰.

W tego rodzaju zarządzaniu równie ważna pozostaje kwestia otoczenia, którą należy rozumieć między innymi jako interesariuszy, czyli pojedyncze osoby, a także i grupy osób mające realny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez np. Udziały w nim, świadczenie usług na jego rzecz (pracownicy, dostawcy) lub też klienci zaopatrujący się w produkty czy usługi. W gronie zainteresowanych znajdują się także media, często mające bardzo duży udział w budowaniu wizerunku firmy²⁵¹. Tworzona w ten sposób reputacja pomaga nie tylko umocnić się na rynku, by osiągać założone cele finansowe, ale również wspiera łagodzenie skutków po np. Incydentach. W sytuacjach kryzysowych wcześniejsze relacje z otoczeniem często przesadzają o tym, czy interesariusze okażą wsparcie, czy wykażą się neutralnością, a wręcz czasami krytyką. Stąd też troska wielu firm o dobrze zbudowane relacje, które stają się elementem strategicznym²⁵².

²⁴⁹ E. Najbert, K. Sipowicz, T. Pietras, *Wielowymiarowy aspekt kryzysu w teorii i praktyce*, E-bookowo.pl, 2017, s. 9.

²⁵⁰ J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, *Podstawy zarządzania kryzysowego cz. I Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej · Część 1.*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, 2010, s. 95.

²⁵¹ A. Cierniak-Emerych, M. Gableta, *Gospodarowanie potencjałem pracy zorientowane na interesy pracobiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2022, s. 74.

²⁵² A. Stabryła, *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles.pl, 2010, s. 209.

Kolejnym istotnym aspektem, który również łączy się z zagadnieniem otoczenia jest poznanie dynamiki zdarzenia, co w literaturze często jest przedstawiane jako cykl życia kryzysu, w którym wyróżnia się dwie podstawowe fazy: stabilizacji (przed i po) oraz reagowania, która w dużej mierze jest właśnie oparta o zbudowane przed kryzysem relacje, ale i interakcje z pozostałą częścią otoczenia. Ten etap jest więc eskalacją i przesileniem zagrożenia, podczas którego warto zwrócić uwagę na często występujący negatywny efekt sprzężenia zwrotnego²⁵³. W tym przypadku reakcja społeczna może wygenerować kolejne problemy w tym jeszcze bardziej podważyć wizerunek firmy, doprowadzić do bardziej rygorystycznych kontroli prawnych, a co za tym idzie zostanie utrudniona sama działalność organizacji. Zjawisko to jest szczególnie zauważalne w przedsiębiorstwach, które cechuje niskie zaufanie społeczne, a obieg informacji jest natychmiastowy²⁵⁴.

Przekaznikami takich informacji najczęściej stają się media i o ile komunikacja w tych masowych jest jednostronna, ponieważ ogranicza się do przekazywania informacji, tak tą w social mediach można już uznać za dwustronną ze względu na wchodzenie w dialog. Użytkownicy komentują, udostępniają i coraz częściej tworzą własne treści, a każda taka reakcja może stać się częścią narracji kryzysowej niezależnie od tego czy podjęte działania działały się w obrębie profili firmy lub organizacji, czy podmiotów zupełnie nie zależnych²⁵⁵. Chodź ta forma ułatwia komunikację, a samo użytkowanie platform społecznościowych jest dość proste i intuicyjne, wciąż stwarza to wiele zagrożeń np. Ryzyko dezinformacji, którego występowanie szacuje się na około 39,2% całości przekazu w social mediach²⁵⁶. Równie istotna jest kwestia błędnej interpretacji opublikowanych treści, ze względu na fakt, iż mylna narracja, zwłaszcza ta powielona i rozprzestrzeniona jest bardzo trudna do sprostowania w późniejszym okresie, zwłaszcza gdy odbiorcy już przyzwyczaili się do pierwotnej wersji. Zjawisko to nosi nazwę cognitive bias co najczęściej tłumaczone jest jako błąd poznawczy, ale bywa również określane jako efekt utrwalania się przekonań²⁵⁷. Dlatego też za słuszny wniosek można uznać fakt, że to nie sama istota przekazywania informacji jest największym zagrożeniem

²⁵³ J. Ziarko, J. Walas-Trębacz, Podstawy zarządzania kryzysowego cz. I Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej · Część 1., Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM, 2010, s. 103.

²⁵⁴ M. Wyciślak, *Efekt zarażania a działalność organizacji*, Wydawnictwo UJ, 2012, s. 4.

²⁵⁵ K. Sobczak, *Media i polityka. Praca zbiorowa*, Likon, 2001, s. 132.

²⁵⁶ *Roczniki nauk społecznych. Tom 32*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, 2004, s. 78.

²⁵⁷ M. Whitesmith, *Cognitive Bias in Intelligence Analysis. Testing the Analysis of Competing Hypotheses Method*, Edinburgh University Press, 2020, s. 11.

wzmagającym kryzysy, a ich deformacja oraz to, iż każdy odbiorca może potencjalnie stać się nowym nadawcą.

Zarządzanie dialogiem i sposób reagowania na incydenty nie powinny być zatem kwestią odruchowej reakcji, tylko przemyślanych i dobrze rozplanowanych działań. Często wykorzystywany bywa tutaj model sytuacyjny komunikacji kryzysowej W. T Coombsa, który zakłada, że wybór strategii musi być dopasowany głównie do rodzaju zdarzenia oraz poziomu odpowiedzialności jakie ponosi za nie przedsiębiorstwo²⁵⁸. W ten sposób łatwiej jest wyznaczyć cele oraz kroki konieczne do podjęcia, aby uzyskać oczekiwany efekt. Oczywiście w sytuacjach kryzysowych liczy się czas, ale warto mieć na uwadze, że poprzez transparentną komunikację można zapewnić go sobie wystarczająco dużo, nawet jeżeli dobra reputacja potrafi zostać utracona w zaledwie kilka godzin. Podstawą jest zrozumienie, że chociaż nie da się jej w pełni wiarygodnie zmierzyć, świadomość społecznych mechanizmów percepcji, roli mediów społecznościowych oraz dynamiki psychologii zbiorowej jest w dzisiejszych czasach warta więcej, niż znajomość samych technik komunikacyjnych, czy struktur organizacyjnych. To co dzieje się przed kryzysem, bardzo często bywa źródłem jego opanowania i to możliwe szybciej niż zakładają to bardzo skomplikowane plany.

2. Aspekty prawne zarządzania kryzysem w organizacjach

W związku z zarządzaniem wizerunkiem oraz występowaniem w tym obrębie sytuacji kryzysowych, przedsiębiorstwa powinny nieustannie doskonalić swoją wiedzę prawną wraz ze zmieniającymi się przepisami. Pozwala to bowiem nie tylko na szybką reakcję, ale również na wdrożenie wielu działań prewencyjnych. To z czym firmy bardzo często mają do czynienia to między innymi fake newsy, czyli fałszywie wykreowane informacje w celu zmylenia odbiorcy lub sensacyjne nagłówki przykuwające uwagę²⁵⁹. Jest to o tyle nie bezpieczne zjawisko, że firma, która publicznie nie skomentuje i nie zaprzeczy udostępnionym treściom, naraża się na ich nieme potwierdzenie, ponieważ w świecie mediów brak działania jest równoznaczny z przyjęciem zarzutów. Stąd też bardzo blisko do prawnicze go terminu jakim jest zniestawienie, czyli umyślne godzenie w reputację podmiotu za pomocą nieprawdziwych

²⁵⁸ J. Sherry, S. Holladay, C. Coombs, *The Handbook of Crisis Communication. Second Edition*, Wiley, 2022, s. 374.

²⁵⁹ R. D. Schultz, *Prawda kontra fałsz: o rozpoznawaniu manipulacji informacyjnej*, BURBUCHA sp. Z o.o., 2024, s. 12.

informacji i narażanie go na utratę zaufania publicznego²⁶⁰. Gdy sprawy przybiorą tak intensywny obrót firma może wnieść przeciwko autorowi/autorom tych treści akt oskarżenia na podstawie artykułu 212 Kodeksu Karnego, co jest zagrożone dla sprawcy karą grzywny, ograniczenia wolności, a nawet pozbawienia wolności²⁶¹. Oczywiście sytuacja ta nie działa tylko jednostronnie i nie tylko przedsiębiorstwo może występować w roli oskarżyciela, ponieważ zdarza się również, że jego pracownicy, zwłaszcza byli, padają ofiarami znieśławienia w mediach i wnoszą akt oskarżenia przeciwko firmie, w której pracowali.

Niemniej jednak w całości tego tematu należy zachować należy tę ostrożność i podobnie sprawy mają się w temacie np. Ochrony danych osobowych (RODO). Przepisy unijne wyraźnie wskazują, że mogą być one przetwarzane jedynie w granicach prawnie uzasadnionego celu, natomiast ich udostępnienie podmiotom zewnętrznym bez odpowiedniej podstawy prawnej stanowi jego naruszenie, co jest zagrożone wysokimi karami, ponieważ przedsiębiorstwo, które jest administratorem danych, w pełni ponosi odpowiedzialność za ich zabezpieczenie. Jednakże takie wycieki często są powodem licznych skandali²⁶².

Warto również podkreślić, że prawo różni się ze względu na to, że różne podmioty przynależą pod różne jurysdykcje i wcześniej wspomniane RODO w Europie jest regulowane przez UE, natomiast w Ameryce jest to już bardziej rozproszone i często zależne od prawa stanowego np. W Kalifornii odpowiednikiem tej ustawy będzie CCPA- California Consumer Privacy Act, która mimo wszystko opiera się na bardzo podobnych zasadach²⁶³. Sprawy komplikują się znacznie bardziej w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych takich jak Domino's, które muszą jednocześnie przestrzegać wszystkich praw, pod które ich jednostki podlegają i tak w Ameryce prawo mocno bazuje na precedensach i pozwach zbiorowych²⁶⁴, natomiast w UE są liczne ustawy ogólne i dyrektywy takie jak RODO czy Omnibus²⁶⁵. W samej Polsce duża część prawa opiera się na kodeksie karnym i cywilnym.

²⁶⁰ B. Tęcza-Paciorek, *Zasada domniemania niewinności w polskim procesie karnym*, Wolters Kluwer, 2012, s. 238.

²⁶¹ A. Gil, *Postępowanie w sprawach z oskarżenia prywatnego w polskim procesie karnym*, Wolters Kluwer, 2011, s. 60.

²⁶² D. Lubasz i in., *RODO dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, 2018, s. 27.

²⁶³ M. Bukaty, *The California Consumer Privacy Act (CCPA) An Implementation Guide*, IT Governance Publishing, 2019, s. 32.

²⁶⁴ I. Zych, *W poszukiwaniu pewności prawa. Precedens a przewidywalność orzeczeń sądowych w tradycji prawa anglosaskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, 2017, s. 314.

²⁶⁵ A. Piotrowska, (2019). *Ochrona klienta na rynku ubezpieczeniowym. Studium publicznoprawne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2019, s. 75.

O czym warto jeszcze wspomnieć to obowiązki informacyjne przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych takich jak dopuszczenie do sprzedaży wadliwej partii produktów, zwłaszcza tych zagrażających życiu i zdrowiu konsumentów. W tym szczególnym przypadku należy niezwłocznie wydać stosowne oświadczenie oraz zacząć wycofywać towar z obrotu²⁶⁶. Koniecznym jest również zapewnienie każdemu równego dostępu do informacji, ponieważ ich zatajenie, a co za tym idzie celowe działanie na szkodę nabywców, spotyka się w Polsce bardzo często z interwencją UOKiK, co w konsekwencji może nie tylko zakończyć się nałożeniem kary finansowej, ale również przekazaniem sprawy do wyższych organów²⁶⁷.

Dodatkowym obciążeniem dla przedsiębiorstw są także regulacje dotyczące mediów społecznościowych, gdzie nie dość, że prawo samo w sobie normuje zakres i możliwość ich wykorzystywania, ale również platformy typu Facebook, Instagram czy TikTok mają swoje wewnętrzne regulaminy, których należy przestrzegać, w przeciwnym razie nie akceptowalne treści mogą zostać usunięte lub nawet całe konta zablokowane. Co więc widać po powyżej zebranych przykładach, wizerunek to nie tylko PR-owe działania firm, marketing czy obecność w Internecie. Temat ten jest na tyle złożony, że obejmuje również między innymi zgodność z prawem oraz wszelkiego typu regulaminami i choć wydaje się to skomplikowane, a czasami nawet niepotrzebne, należy pamiętać, że pod ochroną nie znajdują się wyłącznie konsumenci, ale również przedsiębiorstwa.

3. Metodyka badań

Aby dogłębnie zapoznać się z omawianymi w niniejszym artykule przypadkami posłużono się analizą SCCT zaprezentowaną w formie tabeli. Ma ona za zadanie ukazać różnice w podejściach do problemu i proponowane rozwiązania w zależności od stopnia winy przedsiębiorstwa. Taki format zobrazuje jak odmienne są sytuacje, kiedy to firma bierze całą odpowiedzialność na siebie w porównaniu z sytuacją, kiedy sama czuje się ofiarą zaniechania na przykład ze strony pracownika. Wymienione przykłady zostaną również poparte analizą prawną możliwych do napotkania konsekwencji by móc przyjrzeć się końcowym efektom przez pryzmat tego co jest, a tego co mogło być. Nie zostanie także pominięta kwestia reakcji

²⁶⁶ J. Bagdach, M. Grabowski, (1970). *Kontrola jakości produkcji i stosowania norm technicznych w przemyśle spożywczym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, 1970, s. 94.

²⁶⁷ K. Różiewicz – Ładoń, *Postępowanie przed prezesem Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w zakresie przeciwdziałania praktykom ograniczającym konkurencję*, Wolters Kluwer, 2011, s. 126.

otoczenia, aby wyciągnąć wnioski, które z dwóch gigantów poradziło sobie lepiej z opanowaniem swojego kryzysu.

4. Analiza przypadków

4.1. Domino's Pizza

Jest to sieć restauracji szybkiej obsługi, bazująca głównie na serwowaniu pizzy. Założona w 1960 w Ypsilanti w stanie Michigan w Stanach Zjednoczonych. Przez lata cieszyła dużą popularnością ze względu na innowacyjne podejście w przygotowaniu produktów, co spowodowało, że obecnie Domino's jest drugą największą pizzerią na rynku. Posiada ponad 19000 lokali w ponad 70 krajach²⁶⁸. Niestety nie uchroniło jej to od kilku skandali w tym najbardziej popularnego z kwietnia 2009 roku.

W tamtym czasie dwóch pracowników jednej z restauracji w Karolinie Północnej zaczęło publikować w serwisie YouTube nagrania, na których to między innymi wkładają składniki do nosa, by następnie umieścić je na pizzy i rzekomo podać klientom. Filmiki były na tyle druzgocące i z biegiem czasu pracownicy zaczęli posuwać się do tak zatrważających praktyk, że video rozprzestrzeniło się niesamowicie szybko, co wywołało gigantyczny skandal w mediach społecznościowych. Filmiki widziało łącznie ponad kilkaset tysięcy osób. Dodatkowo wielu wiedziało o tym, co się stało, ale nie zdecydowało się na obejrzenie materiałów²⁶⁹.

Wszyscy oczekiwali na komentarz ze strony Domino's, jednakże takowy nie pojawił się przez pierwszych kilka dni, co wywołało lawinę memicznych komentarzy i przekonanie, że firma zwyczajnie ignoruje incydent. To właśnie ten brak reakcji ze strony pizzerii brak oficjalnego stanowiska doprowadził do pogłębienia kryzysu. Reputacja Domino's została poważnie zszargana. Dopiero po tym czasie pojawiły się podwójne przeprosiny ze strony prezesa Patricka Doyle'a. Jedne w formie pisemnej, drugie w formie filmiku²⁷⁰.

²⁶⁸ M. Subramanian, S. Pugalanthi, R. Sivajothi, K. S. Karthik-Babu, *Strategic Issues in Contemporary Managerial Practices*, Archers & Elevators Publishing House, 2022, s. 108.

²⁶⁹ P. Miączyński, *Pracownicy Domino's Pizza wkładali ser do nosa i puszczały bąki do salami*, 2010.
<https://wyborcza.pl/7,75399,7563402,pracownicy-domino-s-pizza-wkladali-ser-do-nosa-i-puszczali-baki.html>

²⁷⁰ S. Clifford, *Video Prank at Domino's Taints Brand*, 2009.
<https://www.nytimes.com/2009/04/16/business/media/16dominos.html>

W konsekwencji tego zdarzenia pracownicy odpowiedzialni za powstanie filmików zostali zwolnieni i zostały im postawione zarzuty karne. Firma, po wystosowanych przeprosinach zaczęła wprowadzać nowe procedury sanitarne, wzmożyła szkolenia kadry i zaczęła bardziej kontrolować social media. Niemniej jednak wyjście z tej sytuacji kosztowało Domino's miliony dolarów i spora część z nich została zainwestowana w kampanię na rzecz poprawy wizerunku o nazwie "Pizza Turnaround". Zostało w niej zaprezentowane jak pizzeria zmienia swoje receptury, ze względu na wcześniejszą krytykę jakości²⁷¹.

Od strony prawnej wiadomo, że pracownicy odbyli proces karny. W świetle amerykańskiego prawa dopuścili się zanieczyszczenia żywności²⁷² oraz działania na szkodę pracodawcy²⁷³, jednakże samo przedsiębiorstwo również zostało narażone. Minione wydarzenia mogły skutkować pozwami cywilnymi od klientów, dodatkowymi kontrolami sanitarnymi oraz zarzutami o naruszenie tychże przepisów. Stąd też wniosek, że Domino's mogło spotkać coś znacznie dotkliwszego niż sama utrata wizerunku.

Tabela 1. Analiza SCCT dla kryzysu w Domino's Pizza z 2009

Typ kryzysu	Sugerowana reakcja	Strategia odpowiedzi	Przykładowe działania
Nie celowy- firma bierze na siebie odpowiedzialność za czyny pracowników	Przeprosiny, zadośćuczynienie i naprawa wizerunku	Odcięcie się od winnych pracowników, przeprosiny i publiczne okazanie żalu, odbudowujące zaufanie klientów	Zwolnienie winnych pracowników, publiczne przeprosiny prezesa, działania naprawcze w mediach społecznościowych, większe kontrole lokalów
Niecelowy- firma nie bierze odpowiedzialności za czyny pracowników, sama poczuwa się za ofiarę	Minimalizacja nagłośnienia sprawy	Podkreślenie, że to tylko jednorazowy incydent, a firma bardzo dba o standardy	Przyznanie, że działania pracowników były sprzeczne z polityką firmy, jednakże to wydarzyło się w jednej z franczyz, więc odpowiedzialność leży po stronie franczyzobiorcy

Źródło: Opracowanie własne.

²⁷¹ About Resilience, *Domino's Pizza, the toss and turn*, 2022. <https://www.aboutresilience.com/dominos-pizza-the-toss-and-turn/>

²⁷² FDA, *Food Tampering, An Extra Ounce of Caution*, 2024. <https://www.fda.gov/food/buy-store-serve-safe-food/food-tampering-extra-ounce-caution?>

²⁷³ A. Bradley, *How to Handle the Disgruntled Employee Out to Sabotage Your Business*, 2015. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-to-handle-the-disgruntled-employee-out-to-sabotage-your/>

Jak więc widać w zaprezentowanej analizie, firma mogła postąpić na dwa różne sposoby i zdecydowała się na pierwszy z nich. Choć logicznym jest, że prezesi przeważnie nie mają informacji o tym, co dzieje się na tych najniższych szczeblach firmy, nie zmienia to faktu, że ponoszą odpowiedzialność za ogół interesu. Incydent uwydatnił problem kontroli nad francyzami oraz kultury samej organizacji. Wskazał również jak presja mediów społecznościowych wymusza na firmie konieczność szybkiej odpowiedzi. Chociaż można tylko spekulować, co wydarzyłoby się gdyby Domino's wybrało drugi sposób postępowania, da się zaobserwować jak po działaniach wizerunkowych dodatkowo zwiększyło swoje przychody o 4,6% w 2009 roku²⁷⁴.

4.2. Johnson&Johnson

To znany koncern farmaceutyczny, założony w 1886 roku w New Brunswick w stanie New Jersey w Stanach Zjednoczonych. Wraz z rozrostem działalności oprócz farmaceutyki, w ofercie pojawił się także sprzęt medyczny, a nawet kosmetyki. Biorąc pod uwagę osiągnięcia na skalę światową Johnson&Johnson znajduje się wśród 50 najbogatszych firm, w samej Ameryce należy do top 20²⁷⁵. Lata dążenia do osiągnięcia tego pułapu bywały również przeplatane skandalami, branża medyczna jest bowiem jedną z najtrudniejszych branż.

We wrześniu 1982 roku, 7 osób zmarło po zażyciu Tylenolu - leku przeciwbólowego produkowanego przez omawiany koncern. Wszystkie te osoby pochodziły z rejonu Chicago co już od początku nasuwało pewne teorie. Po przebadaniu składu leków okazało się, że zostały one zatrute cyjankiem potasu, który rzeczywiście w bardzo krótkim okresie powodował śmierć osoby, która go zażyła. Sprawą zajęły się lokalna policja, FBI oraz FDA i w toku śledztwa ustalono, że do zatrucia doszło już na sklepowych półkach, ale rzeczywistego sprawcy nigdy nie złapano²⁷⁶.

W związku z rozmiarem kryzysu Johnson&Johnson natychmiast podjęto stosowne działania. Zaapelowano o zaprzestanie zażywania Tylenolu, jeszcze zanim ustalono, co dokładnie się

²⁷⁴ N. Bomey, *Domino's Pizza reports sales up 'significantly' after new recipe introduced*, 2010. <https://www.annarbor.com/business-review/dominos-pizza-sales-up-significantly-since-new-pizza-recipe-introduced/>

²⁷⁵ Wikipedia, *Johnson & Johnson*, 2025. https://pl.m.wikipedia.org/wiki/Johnson_%26_Johnson

²⁷⁶ Onet.pl, *Trujący paracetamol? Tajemnicza seria śmierci w Chicago*, 2024. <https://www.onet.pl/informacje/criminal-mind/trujacy-paracetamol-tajemnicza-seria-smierci-w-chicago/8p0gwkr,30bc1058>

stało. Koncern zrezygnował z wszelkich reklam tego leku i zaczął wycofać go z rynku, tracąc przy tym ponad 100 milionów dolarów²⁷⁷, jednak troska o życie i zdrowie konsumentów okazała się znacznie silniejsza niż zysk.

Podczas gdy społeczeństwo obawiało się zażywania jakichkolwiek środków bez recepty, firma cały czas współpracowała z agencjami rządowymi, a ówczesny CEO Johnson& Johnson udzielał bardzo transparentnych wywiadów²⁷⁸. Rozpoczęto również pracę nad specjalną wersją opakowań leków, które miały potrójne zabezpieczenie, co w przyszłości stało się standardem w branży farmaceutycznej²⁷⁹. Natychmiastowa reakcja przedsiębiorstwa spotkała się z ogromnym uznaniem społeczeństwa i o ile w tamtych latach social media jeszcze nie istniały, tak przy dzisiejszym ich rozwoju Johnson& Johnson cieszy się w nich bardzo dobrą reputacją i uchodzi za wzór odpowiedzialnego koncernu.

Natomiast gdyby osoba trująca leki mimo wszystko została w tamtym czasie uchwyciona odpowiadałaby za wiele zarzutów między innymi za narażanie życia i zdrowia, zatrucie i narażanie na niebezpieczeństwo zdrowia publicznego i koniec końców za zabójstwo, jako że pojawiło się 7 ofiar śmiertelnych²⁸⁰. Ciężko jest w tym przypadku doszukiwać się nieprawidłowości ze strony Johnson&Johnson, ale gdyby okoliczności pozostały niewyjaśnione, koncern mógłby odpowiadać na przykład za rażące zaniedbanie czy nieumyślne spowodowanie śmierci²⁸¹.

Tabela 2. Analiza SCCT dla kryzysu w Johnson& Johnson z 1982

Typ kryzysu	Sugerowana reakcja	Strategia odpowiedzi	Przykładowe działania
Niecelowy – firma bierze na siebie odpowiedzialność za kryzys	Apel do konsumentów, zadośćuczynienie, naprawa wizerunku	Publiczne wyrażenie współczucia, bardzo szybkie działanie, praca nad zwiększeniem bezpieczeństwa opakowań produktów, jasność informacji i komunikatów	Wycofanie Tylenolu z rynku, przeprowadzenie licznych konferencji, współpraca z agencjami rządowymi, produkcja nowej wersji opakowań

²⁷⁷ Investopedia, *How Did Johnson and Johnson's Corporate Responsibility Policy Pay Off in 1982?*, 2025. <https://www.investopedia.com/ask/answers/011215/how-did-johnson-and-johnsons-corporate-responsibility-policy-pay-1982.asp>

²⁷⁸ Witnify, *Johnson & Johnson CEO Jim Burke on the Tylenol Recall*, 2023. <https://youtu.be/Tj3ovQdwSBU?feature=shared>

²⁷⁹ Hilts, *Tylenol Is Reintroduced In Triple-Sealed Package*, 1982. <https://www.washingtonpost.com/archive/politics/1982/11/12/tylenol-is-reintroduced-in-triple-sealed-package/1831aa9c-be08-4c93-a4de-b54e8c0428ed/>

²⁸⁰ Legal Information Institute, *18 U.S. Code § 1365 – Tampering with consumer products*, 2002. <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/18/1365>

²⁸¹ R. Tasman, *The Ins-and-Outs of Corporate Manslaughter*, 2022. <https://brittontime.com/insights/the-ins-and-outs-of-corporate-manslaughter/>

Niecelowy – firma nie bierze odpowiedzialności, uznaje się za ofiarę sabotażu	Minimalizacja nagłośnienia sprawy, stopniowe odcinanie się od niej	Podkreślenie, że było to przestępstwo zewnętrzne, a koncern zachował wszystkie standardy bezpieczeństwa	Oficjalna informacja, że zatrucie było aktem zewnętrznym, brak wycofania produktów, kontynuacja sprzedaży
---	--	---	---

Źródło: Opracowanie własne.

Przy bieżącej analizie SCCT bardzo interesującym wariantem byłoby dodanie hipotetycznej wersji, iż koncern jest współodpowiedzialny za minione wydarzenia, jednak jak powszechnie wiadomo tak nie było i Johnson&Johnson zdecydowanie wybrał pierwszy z wariantów odnośnie do wzięcia odpowiedzialności. W fazie pokryzysowej, przerodziło się to w realne wartości, podobnie jak w przypadku Domino's. W przeciągu kilku miesięcy koncern odzyskał większość udziałów w rynku Tylenolu²⁸².

5. Porównanie i wnioski

Porównując ze sobą te dwa przypadki, nie sposób w pierwszej kolejności nie odnieść się do powagi sytuacji. Ewentualne kontrole sanitarne nigdy nie mogą się równać z rzeczywistym morderstwem niewinnych ludzi. Stąd też ten incydent miał znaczenie wyższe potencjalne kary za to co się stało. Istotnie zauważalna jest również różnica w podejściach obu marek, gdzie Johnson&Johnson zareagowało znacznie szybciej, niż oczekiwało tego społeczeństwo, natomiast w tej drugiej sprawie, to internauci w dużej mierze wymusili jakąkolwiek reakcję ze strony Domino's Pizza. Chociaż ostatecznie oba przedsiębiorstwa w długim okresie zyskały wizerunkowo, jak i finansowo, ciężko nie zgodzić się z faktem, że to koncern farmaceutyczny jest wzorem dla innych przedsiębiorstw, a ten konkretny przypadek został właśnie w taki sposób opisany w wielu podręcznikach.

Mimo, iż obydwa podmioty podjęły się odpowiedzialności, nie jest to jednoznaczne jakoby ten wybór miał być słuszny w każdym jednym przypadku. Czasami rzeczywiście należy odciąć od siebie wszystkie spekulacje, ale to co na pewno zawsze warto zrobić, to być na bieżąco ze wszystkimi informacjami i odpowiednio szybko na nie reagować. Sama troska może okazać się tutaj kluczem do sukcesu, nawet jeżeli firma rzeczywiście niczemu nie zawiniła. Działania niezgodnie z prawem czy normami etycznymi to dopiero początek na drodze do zbudowania dobrego wizerunku i warto zwrócić uwagę jaką w tym wszystkim rolę odgrywają media

²⁸² N. Serafimovska, *Dealing with a Crisis: How Tylenol Bounced Back after the Cyanide Murders*, 2023.
<https://strixus.com/entry/dealing-with-a-crisis-how-tylenol-bounced-back-after-the-cyanide-murders-18186?>

i rozprzestrzenianie informacji. Rekomenduje się również opracowanie wewnętrznych procedur reagowania na kryzysy, które uwzględniają zarówno aspekty prawne, jak i etyczne.

Bibliografia

1. (2004). Roczniki nauk społecznych. Tom 32. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.
2. Bagdach J., Grabowski, M. (1970). Kontrola jakości produkcji i stosowania norm technicznych w przemyśle spożywczym. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne.
3. Bukaty M. (2019). The California Consumer Privacy Act (CCPA) An Implementation Guide. IT Governance Publishing.
4. Cierniak-Emerych A., Gableta M. (2022). Gospodarowanie potencjałem pracy zorientowane na interesy pracobiorców. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
5. Gil A. (2011). Postępowanie w sprawach z oskarżenia prywatnego w polskim procesie karnym. Wolters Kluwer.
6. Lubasz D., Chomiczewski W., Szostek D., Witkowska-Nowakowska K., Maruta M. J., Karwala D., Gumularz M., Kozik P., Więckowska M., Alama K., Bieda R., Marek B., Wielisiej M. (2018). RODO dla małych i średnich przedsiębiorstw. Wolters Kluwer.
7. Najbert E., Sipowicz K., Pietras T. (2017). Wielowymiarowy aspekt kryzysu w teorii i praktyce. E-bookowo.pl
8. Piotrowski A. (2019). Ochrona klienta na rynku ubezpieczeniowym. Studium publicznoprawne. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
9. Róźiewicz - Ładoń K. (2011). Postępowanie przed prezesem Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w zakresie przeciwdziałania praktykom ograniczającym konkurencję. Wolters Kluwer.
10. Schultz R. D. (2024). Prawda kontra fałsz: o rozpoznawaniu manipulacji informacyjnej. BURBUCHA sp. z o.o.
11. Sherry J., Holladay, S. Coombs C. (2022). The Handbook of Crisis Communication
12. Second Edition. Wiley.
13. Sobczak K. (2001). Media i polityka. Praca zbiorowa. Likon.
14. Stabryła A. (2010). Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Mfiles.pl.
15. Subramanian M., Pugalanthi S., Sivajothi R., KarthikBabu K. S. (2022). Strategic Issues in Contemporary Managerial Practices. Archers & Elevators Publishing House.
16. Tęcza-Paciorek B. (2012). Zasada domniemania niewinności w polskim procesie karnym. Wolters Kluwer.
17. Whitesmith M. (2020). Cognitive Bias in Intelligence Analysis. Testing the Analysis of Competing Hypotheses Method. Edinburgh University Press.
18. Wyciślak M. (2012). Efekt zarażania a działalność organizacji. Wydawnictwo UJ.
19. Zych I. (2017). W poszukiwaniu pewności prawa. Precedens a przewidywalność orzeczeń sądowych w tradycji prawa anglosaskiego. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
20. Ziarko J., Walas-Trębacz J. (2010). Podstawy zarządzania kryzysowego cz. I Zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej · Część 1. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne – Oficyna Wydawnicza AFM.

Źródła internetowe

1. About Resilience (2022). Domino's Pizza, the toss and turn. <https://www.aboutresilience.com/dominos-pizza-the-toss-and-turn/>
2. Bomey N. (2010). Domino's Pizza reports sales up 'significantly' after new recipe introduced. <https://www.annarbor.com/business-review/dominos-pizza-sales-up-significantly-since-new-pizza-recipe-introduced/>
3. Bradley A. (2015). How to Handle the Disgruntled Employee Out to Sabotage Your Business. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-to-handle-the-disgruntled-employee-out-to-sabotage-your/>
4. Clifford S. (2009). Video Prank at Domino's Taints Brand. <https://www.nytimes.com/2009/04/16/business/media/16dominos.html>
5. FDA (2024). Food Tampering, An Extra Ounce of Caution. <https://www.fda.gov/food/buy-store-serve-safe-food/food-tampering-extra-ounce-caution?>
6. Hilts (1982). Tylenol Is Reintroduced In Triple-Sealed Package. <https://www.washingtonpost.com/archive/politics/1982/11/12/tylenol-is-reintroduced-in-triple-sealed-package/1831aa9c-be08-4c93-a4de-b54e8c0428ed/>
7. Investopedia (2025). How Did Johnson and Johnson's Corporate Responsibility Policy Pay Off in 1982? <https://www.investopedia.com/ask/answers/011215/how-did-johnson-and-johnsons-corporate-responsibility-policy-pay-1982.asp>
8. Legal Information Institute (2002). 18 U.S. Code § 1365 – Tampering with consumer products. <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/18/1365>
9. Miączyński P. (2010). Pracownicy Domino's Pizza wkładali ser do nosa i puszczały baki do salami. <https://wyborcza.pl/7,75399,7563402,pracownicy-domino-s-pizza-wkladali-ser-do-nosa-i-puszczali-baki.html>
10. Onet.pl (2024). Trujący paracetamol? Tajemnicza seria śmierci w Chicago. <https://www.onet.pl/informacje/criminal-mind/trujacy-paracetamol-tajemnicza-seria-smierci-w-chicago/8p0gwkr,30bc1058>
11. Serafimovska N. (2023). Dealing with a Crisis: How Tylenol Bounced Back after the Cyanide Murders. <https://strixus.com/entry/dealing-with-a-crisis-how-tylenol-bounced-back-after-the-cyanide-murders-18186?>
12. Tasman R. (2022). The Ins-and-Outs of Corporate Manslaughter. <https://brittontime.com/insights/the-ins-and-outs-of-corporate-manslaughter/>
13. Wikipedia (2025). Johnson & Johnson. https://pl.m.wikipedia.org/wiki/Johnson_%26_Johnson
14. Witnify (2023). Johnson & Johnson CEO Jim Burke on the Tylenol Recall. <https://youtu.be/Tj3ovQdwSBU?feature=shared>

Abstract

This article focuses on crisis management in the media and on the role of legal and ethical aspects in this process. The analysis is based on two case studies of global companies: Domino's Pizza, whose crisis was caused by employee actions, and Johnson & Johnson, which faced the Tylenol poisoning incident. To assess the effectiveness of the strategies used, the SCCT model was applied, taking into account both public reactions and possible legal consequences. Looking at these two cases shows that while both companies eventually rebuilt their reputation, the quick and transparent response of Johnson & Johnson became a model of crisis management, whereas the Domino's case highlighted the need for stronger control over employee behavior.

Keywords: crisis, reputation, media, ethics, law

Patryk Kral

(Over)sharenting nową formą znęcania się? Uwagi na tle art. 207 Kodeksu karnego

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości w Warszawie, ORCID: 0009-0003-4860-6570

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę karnoprawnej oceny zjawiska *sharentingu*. Autor analizuje, czy skrajne przejawy tego zjawiska – określane niekiedy jako *oversharenting* lub *parental trolling* – mogą wypełniać znamiona przestępstwa znęcania się z art. 207 k.k. Rozważania obejmują zarówno stronę przedmiotową, jak i podmiotową tego przestępstwa. Autor wskazuje także na inne możliwe kwalifikacje prawne, w tym odpowiedzialność za wykroczenie z art. 107 k.w. Zwraca on nadto uwagę, że *sharenting* co do zasady nie stanowi samodzielnie formy znęcania się, lecz może dokumentować inne zachowania wchodzące w jego skład, stanowić element szerszego ciągu czynów realizujących to przestępstwo oraz sprzyjać ich podejmowaniu (m.in. w pogoni za rozgłosem lub korzyściami majątkowymi). Autor dochodzi do wniosku, że obowiązujące przepisy – przy właściwej ich wykładni i stosowaniu – umożliwiają podjęcie właściwej reakcji na najbardziej drastyczne formy *sharentingu*, co eliminuje potrzebę ich nowelizacji. Postuluje on jednak większe działania edukacyjne oraz skuteczniejsze wykorzystanie już dostępnych środków pozapenalnych, w tym instrumentów prawa rodzinnego (np. zarządzeń opiekuńczych).

Słowa kluczowe: *sharenting, parental trolling, znęcanie się, ochrona dzieci, prawo karne*

Wstęp

Sharenting – jako połączenie słów *share* (rozpowszechniać) i *parenting* (rodzicielstwo) – jest dość powszechnym zjawiskiem polegającym na publikowaniu przez rodziców zdjęć, nagrań, informacji lub relacji dotyczących ich dzieci w mediach społecznościowych²⁸³. Jak wynika z przeprowadzonych w 2019 roku badań, 40% rodziców „dokumentuje w *social mediach* dorastanie swoich dzieci”, 81% z nich ocenia swoje działania pozytywnie lub co najmniej neutralnie, zaś 61% badanych „*sharentinguje*” przynajmniej raz w miesiącu²⁸⁴. Dla wielu opiekunów jest to forma dzielenia się codziennością i budowania relacji społecznych, lecz w skrajnych przypadkach publikowane treści mogą zostać wykorzystane w sposób wykraczający daleko poza intencje rodziców. Dobrym przykładem jest tzw. *baby role play*, który polega na wykorzystywaniu wizerunku dziecka w zabawie w „wirtualnego rodzica”, która może przyjmować narrację zwykłej opieki, eksponowania przemocy fizycznej albo nawet

²⁸³ Grabalska W., Wielki R., „Czy dzieci powinny trafiać do sieci?” Prawne i kryminologiczne aspekty zjawiska *sharentingu*, „Prawo w Działaniu. Sprawy karne”, 49, 2022, s. 51.

²⁸⁴ Bierca M., Wysocka-Świtała A., *Sharenting po polsku, czyli ile dzieci wpadło do sieci? Pierwszy raport w Polsce na temat wizerunku dzieci w internecie na zlecenie Clue PR*, <https://cluepr.pl/wp-content/uploads/2019/10/Sharenting-czyli-dzieci-w-sieci-pierwszy-raport-w-Polsce.pdf> (data dostępu: 10.08.2025 r.), s. 3-4.

realizowania fantazji seksualnych, co rodzi realne ryzyko dla małoletnich oraz może stanowić punkt wyjścia do popełniania poważnych przestępstw²⁸⁵. Konsekwencje nadmiernego dzielenia się rodzicielstwem mogą być więc dla dziecka znaczne²⁸⁶.

Celem niniejszego artykułu jest analiza możliwości zakwalifikowania określonych form *sharentingu* jako przestępstwa znęcania się w rozumieniu art. 207 k.k. Rozważona zostanie możliwość wypełnienia przez sprawcę znamion tego czynu zabronionego tak w ujęciu strony przedmiotowej, jak i podmiotowej. W ramach szerszego kontekstu krótko wskazane zostaną także inne potencjalne kwalifikacje prawne, które w pewnych sytuacjach mogą znaleźć zastosowanie obok lub alternatywnie w stosunku do przypisania odpowiedzialności za znęcanie się. W zakończeniu autor przedstawi najważniejsze wnioski płynące z przeprowadzonych wywodów. Rozważania te mają zmierzać do próby odpowiedzi na pytanie, czy obowiązujące przepisy prawa karnego – bez potrzeby ich nowelizacji – zapewniają skuteczną ochronę dzieci przed skrajnymi przejawami *sharentingu*, które mogą przybrać postać znęcania się, czy też konieczne jest wprowadzenie nowych rozwiązań legislacyjnych. Nadto autor wspomni o instrumentach pozapenalnych, jakie *de lege lata* ma do dyspozycji państwo.

Niniejsza praca, z uwagi na przyjęty zakres i ograniczenia redakcyjne, koncentruje się wyłącznie na jednym z aspektów szerszej problematyki *sharentingu* jako nieuniknionego wyzwania dla prawa karnego. Autor dostrzega jednak potrzebę dalszej analizy pozostałych zagadnień i nie wyklucza ich omówienia w przyszłych publikacjach. Wszelkie uwagi odnoszą się do stanu prawnego aktualnego na dzień 10 sierpnia 2025 roku.

***Sharenting* a znęcanie się**

Pojęcie *sharentingu* nie występuje obecnie w żadnym akcie prawnym. Nie posługują się nim ani Kodeks karny²⁸⁷, ani Kodeks rodzinny i opiekuńczy²⁸⁸. Trudno zresztą byłoby wprowadzić

²⁸⁵ Chrostowska B., *Sharenting – skala i wielowymiarowość zjawiska (nierozważnego) ujawniania przez rodziców informacji o dzieciach w mediach społecznościowych*, „Problemy Wczesnej Edukacji”, 4 (43), 2018, s. 63-64.

²⁸⁶ Szczegółowo o przyczynach i konsekwencjach *sharentingu* pisze Sobczak A., *Zjawisko sharentingu – między prawem do prywatności dziecka a aktywnością rodziców w mediach społecznościowych*, „Studia Edukacyjne”, 71, 2023, s. 96-102.

²⁸⁷ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 383, dalej jako k.k.).

²⁸⁸ Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy (Dz.U. z 2023 r., poz. 2809, z późn. zm., dalej jako k.r.i.o.).

jego precyzyjną definicję. Wyróżnia się bowiem kilka zwrotów, które choć niejako się ze sobą przeplatają, to jednak nie są tożsame. Mowa tu o *sharentingu*, *oversharentingu* oraz *parental trollingu*. Pierwsze z nich oznacza zasadniczo „zwykłe” rozpowszechnianie ogólnych informacji o dziecku (np. zdjęć lub filmów z jego udziałem), podczas gdy to dopiero *oversharenting* w swej istocie oznacza nadmierne udostępnianie takich materiałów²⁸⁹. *Parental trolling* polega zaś na celowym publikowaniu przez rodziców wizerunku dziecka przedstawionego w sytuacjach kompromitujących lub ośmieszających w celu uzyskania popularności w mediach społecznościowych²⁹⁰. W literaturze wskazuje się jednak, że działania te mogą przybrać również niezamierzony charakter – rodzice bowiem nie zawsze mają świadomość, że publikowane przez nich treści mogą być odebrane jako ośmieszające lub naruszające godność dziecka²⁹¹. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że *oversharenting* i *parental trolling* są swoistymi kwalifikowanymi odmianami *sharentingu*. W zainteresowaniu prawa karnego pozostają więc raczej przede wszystkim skrajne odmiany tych dwóch pojęć, przy czym warto ponownie zauważyć, że *oversharenting* bywa często określany po prostu *sharentingiem*.

Naturalną uwagę w pierwszej kolejności skierować trzeba na rozdział XXVI ustawy karnej dotyczący przestępstw przeciwko rodzinie i opiece. Zgodnie z art. 207 § 1 k.k. karze podlega ten, kto znęca się fizycznie lub psychicznie nad osobą najbliższą lub nad inną osobą pozostającą w stałym lub przemijającym stosunku zależności od sprawcy. Jeśli znęcanie się ma miejsce nad osobą nieporadną ze względu na jej wiek, stan psychiczny lub fizyczny, wówczas sprawca podlega karze surowszej (art. 207 § 1a k.k.). Wydaje się więc, że niekiedy *oversharenting* bądź *parental trolling* mogą stanowić znęcanie się psychiczne, a czasem nawet fizyczne. Przykładowo, publikowanie w mediach społecznościowych nagrań przedstawiających dziecko w trakcie krzyku, płaczu czy w sytuacjach ewidentnie zawstydzających, połączone z obraźliwymi lub szyderczymi komentarzami rodziców, może zostać zakwalifikowane jako znęcanie się psychiczne. Zasadnie wskazuje się, że ta forma znęcania polega na „dręczeniu

²⁸⁹ Zychma A., *Niebezpieczne zachowania rodziców w sieci – sharenting, oversharenting i troll parenting*, <https://dziecisawazne.pl/sharenting-oversharenting-i-troll-parenting-czyli-niebezpieczne-zachowania-rodzicow-w-sieci> (data dostępu: 10.08.2025 r.); Zauważyć trzeba, że pojęcia *sharentingu* i *oversharentingu* często są używane zamiennie.

²⁹⁰ Sobczak A., *op. cit.*, s. 94.

²⁹¹ Taką możliwość dopuszcza Smulnik-Barska K., *Zjawisko „troll parentingu” – modne macierzyństwo, czy forma krzywdzenia dzieci?*, „Kultura i Wychowanie”, 1 (17), 2020, s. 42, choć jest to raczej stanowisko odosobnione, a umyślny charakter działania zdaje się stanowić rozróżnienie między *parental trollingiem* a *(over)sharentingiem*.

psychicznym np. przez lżenie, wyszydzanie, straszenie, poniżanie²⁹² czy stosowaniu „upokarzania, znieważania, straszenia, gróźb bezprawnych”²⁹³.

Należy jednak podkreślić, że przypisanie odpowiedzialności karnej w ramach art. 207 k.k. wymaga wykazania, że działania rodzica miały charakter powtarzalny i łącznie składały się na realizację znamienia znęcania się. Wynika to z faktu, że „przestępstwo z art. 207 § 1 k.k. [zatem także jego typy kwalifikowane – przyp. autora] ma charakter wieloczynowy, a więc do jego istoty należy powtarzalność zachowania sprawcy”²⁹⁴. Pojedyncze, incydentalne przypadki udostępnienia materiałów o wskazywanym charakterze – choć naganne moralnie – mogą okazać się niewystarczające dla skazania. Warto też zauważyć, że samo rozpowszechnianie takich treści nie będzie co do zasady samodzielnie realizować znamion znęcania się, lecz może stanowić element szerszego, wieloczynnościowego zachowania sprawcy – np. nagrywania płaczu dziecka i opatrywania go upokarzającymi komentarzami – które całościowo może wyczerpywać znamiona przestępstwa z art. 207 k.k. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że w orzecznictwie i doktrynie dopuszcza się w wyjątkowych sytuacjach „możliwość przyjęcia odpowiedzialności karnej z art. 207 w sytuacji jednorazowego działania sprawcy, z tym jednak zastrzeżeniem, [...] że owa jednorazowość wyraża się intensywnością i jest rozciągnięta w czasie”²⁹⁵. Innymi słowy, mimo iż zdarzenie jest jednokrotne, to jego charakter i rozmiar powodują na tyle długotrwałe skutki, godząc w chronione tym przepisem dobra prawne, że stanowić ono będzie znęcanie się²⁹⁶. Chronionymi dobrami są – nie wchodząc w spory doktrynalne – „należyte, wolne od znęcania się traktowanie ludzi w rodzinie, w stosunkach zależności, osób nieporadnych ze względu na wiek, stan psychiczny lub fizyczny”²⁹⁷, „prawidłowe relacje rodzinne, wolność od przemocy, [...] prawidłowy rozwój osób podlegających opiece”²⁹⁸ oraz „szereg dóbr prawnych osoby pokrzywdzonej”²⁹⁹ (np. godność,

²⁹² Jodłowski J., Szewczyk M., [w:] *Kodeks karny. Część szczególna. Tom II. Część I. Komentarz do art. 117-211a*, Wróbel W., Zoll A. (red.), Warszawa 2017, teza 14 do art. 207.

²⁹³ Mozgawa M., [w:] Budyn-Kulik M., Kozłowska-Kalisz P., Kulik M., Mozgawa M., *Kodeks karny. Komentarz aktualizowany*, LEX/el. 2025, teza 4 do art. 207. Por. też Kulesza J., [w:] Behan A., Filipczak M., Grudecki M., Patora K., Wala K., Kulesza J., *Kodeks karny. Komentarz*, Warszawa 2025, teza 3 do art. 207.

²⁹⁴ Lachowski J., [w:] *Kodeks karny. Komentarz, wyd. IV*, Konarska-Wrzosek V. (red.), Warszawa 2023, teza 4 do art. 207.

²⁹⁵ Jodłowski J., Szewczyk M., *op. cit.*, teza 16a do art. 207.

²⁹⁶ Szerzej w tym temacie zob. Jodłowski J., Szewczyk M., *op. cit.*, teza 16 i 16a do art. 207 oraz przytoczone tam orzecznictwo, a w szczególności wyrok SN z 27.02.2002 r., II KKN 17/00, OSNKW 2002, nr 7-8, poz. 55 oraz wyrok SA we Wrocławiu z 8.03.2012 r., II AKa 388/11, LEX nr 1129381.

²⁹⁷ Mozgawa M., *op. cit.*, teza 1 do art. 207.

²⁹⁸ Lachowski J., *op. cit.*, teza 1 do art. 207.

²⁹⁹ Kulesza J., *op. cit.*, teza 1 do art. 207.

zdrowie, a nawet życie)³⁰⁰. W grę może tu wchodzić np. sytuacja, w której jedno zdarzenie – takie jak transmisja na żywo – staje się przestrzenią ciągłego znęcania się nad dzieckiem, gdzie podczas trwania takiego przekazu jest ono wielokrotnie upokarzane, znieważane czy zastraszane, co sprawia, że pomimo jednorazowego charakteru zdarzenia, jest ono na tyle intensywne i zarazem rozciągnięte w czasie, że uzasadnia przypisanie sprawcy przestępstwa znęcania się. W każdym jednak wypadku przyjąć trzeba, że na to przestępstwo składa się przynajmniej kilka zachowań, bowiem jedno tylko zachowanie (np. jednorazowe szarpnięcie czy znieważenie) powinno prowadzić do jego kwalifikacji według stosownych przepisów części szczególnej Kodeksu karnego – m.in. art. 216 § 1 lub 217 § 1 k.k. – a nie jako znęcania się, bowiem „istota przestępstwa określonego w art. 184 § 1 k.k. [obecnie art. 207 § 1 k.k. – przyp. autora] polega na jakościowo innym zachowaniu się sprawcy, aniżeli na zwyczajnym znieważeniu lub naruszeniu nietykalności osoby pokrzywdzonej”³⁰¹.

Sharenting sensu stricto nie będzie raczej wypełniał znamion przestępstwa z art. 207 k.k., ponieważ samo publikowanie materiałów przedstawiających dziecko, nawet jeśli jest to działanie nadmierne (*oversharenting*) czy nie do końca przemyślane, trudno byłoby uznać za znęcanie się w rozumieniu tego przepisu. Odmienna ocena prowadziłaby do sprzecznego z art. 1 § 1 k.k. rozszerzenia odpowiedzialności karnej przez przypisanie sprawcy odpowiedzialności za czyn niezabroniony przez ustawę karną. Stanowisko to zdaje się być zasadne z kilku powodów. Jak już wspomniano, przestępstwo znęcania się wymaga bowiem powtarzającego się stosowania przemocy fizycznej lub psychicznej. Publikowanie zdjęć czy filmów – choć może naruszać prywatność dziecka lub jego dobra osobiste, a czasem nawet prowadzić do uczucia upokorzenia – zazwyczaj nie jest na tyle intensywne i godzące w chronione dobro prawne, aby przypisać sprawcy odpowiedzialność za znęcanie się. Nadto trudno byłoby w typowych okolicznościach przypisać rodzicowi zamiar popełnienia czynu zabronionego w ujęciu art. 9 § 1 k.k., a co jest warunkiem *sine qua non* odpowiedzialności karnej z art. 207 k.k. Z daleko idącej ostrożności, trzeba jednak zwrócić uwagę na to, że w wyjątkowo specyficznej sytuacji faktycznej *sharenting* mógłby być oceniany przez pryzmat tego przepisu. Jak się jednak wydaje, musiałyby wówczas zaistnieć szczególne okoliczności, zaś zachowanie to raczej nie

³⁰⁰ Złożoność sporu o systemową prawidłowość umiejscowienia art. 207 k.k., wielość stanowisk doktryny w przedmiocie dóbr prawnych chronionych tym przepisem oraz doniosłe konsekwencje stąd wynikające przedstawiają w sposób kompleksowy Jodłowski J. i Szewczyk M., *op. cit.*, tezy 5-10a do art. 207.

³⁰¹ Tak SN w wyroku z 6.08.1996 r., WR 102/96, Prok.i Pr.-wkł. 1997, nr 2, poz. 8.

byłoby samoistne, a składałoby się na pewną całość realizującą znamiona znęcania się. Jest bowiem faktem notoryjnym, że każda sytuacja musi być badana indywidualnie, a niniejsze opracowanie odnosi się do sytuacji typowych. Powyższe nie wyklucza jednak – w razie niemożności zastosowania art. 207 k.k. – pociągnięcia sprawcy do odpowiedzialności za inne przestępstwa (np. rozpowszechnianie nagiego wizerunku) lub za wykroczenie, o czym będzie jeszcze wzmianka.

W doktrynie oraz orzecznictwie dostrzegalny jest spór dotyczący tego, czy przestępstwo określone w art. 207 § 1 i 1a k.k. ma charakter kierunkowy, a więc czy może być popełnione wyłącznie z zamiarem bezpośrednim (*dolus directus coloratus*), czy możliwe jest jego popełnienie również w zamiarze ewentualnym (*dolus eventualis*)³⁰². Zwolennicy koncepcji ograniczającej odpowiedzialność wyłącznie do zamiaru bezpośredniego argumentują, iż znęcanie się jest znamieniem tak dalece podmiotowo nacechowanym, że implikuje istnienie szczególnego celu – sprawienia bólu fizycznego lub cierpienia psychicznego³⁰³. W takim ujęciu brak jest podstaw do przypisania odpowiedzialności w sytuacji, w której sprawca jedynie przewiduje możliwość wyrządzenia krzywdy i na to się godzi, skoro jego celem nie jest samo znęcanie się. Z kolei pogląd dopuszczający możliwość popełnienia tego czynu również w zamiarze ewentualnym opiera się na twierdzeniu, iż samo znamię „znęca się” nie przesądza o istnieniu szczególnego celu działania sprawcy ani o określonych pobudkach, którymi powinien się kierować³⁰⁴. Przyjęcie, że konieczne jest wystąpienie zamiaru kierunkowego, prowadziłoby do nadmiernego zawężenia zakresu ochrony przewidzianej w art. 207 k.k., uwalniając od odpowiedzialności sprawcę, który – choć nie działałby z bezpośrednim zamiarem znęcania się – swoim zachowaniem w sposób obiektywny realizuje znamiona tego przestępstwa, przewidując jego popełnienie i godząc się na to (art. 9 § 1 *in fine* k.k.). Autor niniejszego opracowania w pełni podziela stanowisko, iż ograniczenie odpowiedzialności wyłącznie do zamiaru bezpośredniego stanowi nadinterpretację niewynikającą z treści przepisu. Przestępstwo z art. 207 § 1 i 1a k.k. może być więc popełnione

³⁰² Zob. szerzej Jodłowski J., Szewczyk M., *op. cit.*, tezy 37-39 do art. 207. Za obiema postaciami zamiaru opowiada się m.in. Mozgawa M., *op. cit.*, teza 7 do art. 207 oraz Kosonoga-Zygmunt J., [w:] *Kodeks karny. Komentarz*, Majewski J. (red.), Warszawa 2024, teza 18 do art. 207. Odmienny pogląd prezentuje zaś np. Siwik Z., [w:] *Kodeks karny. Komentarz, wyd. V*, Filar M. (red.), Warszawa 2016, teza 8 do art. 207.

³⁰³ Por. m.in. wyrok SA w Lublinie z 6.12.2012 r., II AKa 277/12, LEX nr 1246775 oraz szczególnie wyrok SN z 21.10.1999 r., V KKN 580/97, LEX nr 846111.

³⁰⁴ Tak słusznie Jodłowski J. oraz Szewczyk M., *op. cit.*, teza 37a do art. 207. Zob. także wyrok SN z 18.03.2015 r., III KK 432/14, LEX nr 1663408.

zarówno w zamiarze bezpośrednim, jak i ewentualnym. Przykładowo, w kontekście zjawiska *sharentingu* sprawca podczas transmisji na żywo może upokarzać dziecko, wyszydzać je, znieważać czy straszyć niekoniecznie w celu znęcania się nad nim *sensu stricto*, lecz np. w pogoni za popularnością, zwiększeniem zasięgów lub uzyskaniem korzyści majątkowych. Wystarczy, że przewidując możliwość, iż jego zachowanie wypełnia znamiona znęcania się, godzi się na to, manifestując ten stosunek psychiczny w obiektywnym przebiegu zdarzenia. Powyższa konstatacja znajduje wsparcie w stanowisku Sądu Najwyższego, który stwierdził, iż „w takim wypadku niezbędne jest ustalenie na podstawie konkretnych okoliczności, że sprawca, dążąc bezpośrednio do innego celu, jednocześnie godził się na wyrządzenie pokrzywdzonemu dotkliwych przykrości i cierpień (np. przy nadmiernym, szkodliwym dla zdrowia fizycznego i psychicznego, karceniu dzieci, stosowanym w celach wychowawczych)”³⁰⁵. Rozstrzygnięcie omawianej kwestii poprzez przyjęcie określonej koncepcji co do strony podmiotowej ma istotne znaczenie praktyczne, gdyż determinuje realizację przez sprawcę całości ustawowych znamion czynu zabronionego, co stanowi niezbędny warunek poniesienia odpowiedzialności karnej.

Ze względu na to, iż „biernym aktorem” *sharentingu* jest przeważnie małe dziecko zastosowanie znajdzie § 1a art. 207 k.k., którego znamieniem kwalifikującym jest znęcanie się nad osobą nieporadną ze względu na jej wiek, stan psychiczny lub fizyczny. Jako osobę nieporadną „należy uznać osoby w bardzo młodym wieku (kilkuletnie lub młodsze dziecko), które z racji swojego niedojrzałego wieku, rozwoju psychicznego i fizycznego nie są w stanie samodzielnie egzystować i wymagają wyjątkowej, szczególnej czułości, troski, szacunku i dbałości ze strony opiekunów prawnych”³⁰⁶. Jednakże sam wiek pokrzywdzonego nie jest absolutnym wyznacznikiem surowszej odpowiedzialności, albowiem dziecko starsze także może być w dalszym ciągu „osobą nieporadną” w rozumieniu art. 207 § 1a k.k., przy czym nieporadność ta musi wynikać wówczas ze stanu psychicznego lub fizycznego. Jeśli okoliczność ta nie zaistnieje, sprawca ponosi odpowiedzialność za przestępstwo znęcania się w typie podstawowym, tj. z art. 207 § 1 k.k., który penalizuje znęcanie się nad osobą najbliższą lub nad inną osobą pozostającą w stałym lub przemijającym stosunku zależności od sprawcy. Zgodnie z definicją legalną zawartą w art. 115 § 11 k.k. osobą najbliższą jest bowiem m.in. zstępny,

³⁰⁵ Uchwała pełnego składu Izby Karnej SN z 9.06.1976 r., VI KZP 13/75, OSNKW 1976, nr 7-8, poz. 86.

³⁰⁶ Wyrok SN z 26.01.2022 r., IV KK 550/21, LEX nr 3391506.

powinowały w tej samej linii lub stopniu, osoba pozostająca w stosunku przysposobienia oraz osoba pozostająca we wspólnym pożyciu. Warto zauważyć, że „odmienność płci osób pozostających w takiej relacji nie jest warunkiem uznania ich za pozostających we wspólnym pożyciu w rozumieniu art. 115 § 11 k.k.”³⁰⁷.

Istnieje możliwość przyjęcia, że zachowanie sprawcy wiązało się ze szczególnym okrucieństwem, co pozwoli na zastosowanie jeszcze surowszego przepisu (art. 207 § 2 k.k.). Trzeba jednak zauważyć, iż sam fakt, że ofiarą znęcania jest małe, bezbronne dziecko, nie przesądza automatycznie o wystąpieniu szczególnego okrucieństwa w rozumieniu tego przepisu³⁰⁸. Ocena ta zależy od konkretnych ustaleń faktycznych, zwłaszcza od rodzaju i sposobu działania sprawcy oraz indywidualnej wrażliwości ofiary, co wymaga każdorazowej analizy w kontekście jej stanu fizycznego i psychicznego³⁰⁹.

W przypadku malutkiego dziecka trudno jest uznać, że mogłoby ono podjąć próbę samobójczą na skutek znęcania się. Natomiast u osoby starszej taka ewentualność staje się realna, co sprawia, że czyn sprawcy może wyczerpywać znamiona przestępstwa z art. 207 § 3 k.k. Odpowiedzialność karna za to przestępstwo wymaga ustalenia związku przyczynowego między znęcaniem się a samobójczym zamachem ofiary, zaś w zakresie tego skutku wystarczy przyjęcie nieumyślności. Jest to przykład tzw. mieszanej strony podmiotowej, gdzie odpowiedzialność uzależniona jest zarówno od umyślnego działania w podstawowym typie czynu, jak i nieumyślnego spowodowania kwalifikującego następstwa³¹⁰. Ustawodawca przewiduje więc surowszą karę również, gdy sprawca nie chciał ani nie godził się na określone następstwo, ale je przewidywał lub mógł przewidzieć³¹¹. Ta regulacja pełni rolę klauzuli generalnej w zakresie nieumyślności kwalifikujących skutków, uzupełniając ogólne zasady ustalania strony podmiotowej³¹².

Mając na względzie wspomniane już ramy opracowania oraz złożony charakter tematu, zasygnalizować w tym miejscu tylko pokrótce należy możliwe zbiegi art. 207 k.k. z innymi przestępstwami, zastrzegając jednak, że chodzi o typowe kwalifikacje czynów, które mogą

³⁰⁷ Uchwała SN(7) z 25.02.2016 r., I KZP 20/15, OSNKW 2016, nr 3, poz. 19.

³⁰⁸ Wyrok SA w Katowicach z 23.12.2009 r., II AKa 369/09, LEX nr 574480.

³⁰⁹ Mozgawa M., *op. cit.*, teza 11 do art. 207.

³¹⁰ Por. *ibidem*, teza 12 do art. 207.

³¹¹ Zoll A., [w:] *Kodeks karny. Część ogólna. Tom I. Część I. Komentarz do art. 1-52*, wyd. V, Wróbel W., Zoll A. (red.), Warszawa 2016, teza 47 do art. 9.

³¹² *Ibidem*.

wystąpić przy realizacji znamion przestępstwa znęcania się. W sytuacji, gdy znęcanie się skutkuje ciężkim lub średnim uszczerbkiem na zdrowiu, zachodzi rzeczywisty zbieg przepisów z art. 156 lub art. 157 § 1 k.k., implikując kumulatywną kwalifikację prawną. Podobnie, jeśli w ramach znęcania się ostatni czyn doprowadził do zabójstwa (najczęściej w zamiarze ewentualnym; art. 148 § 1 k.k.). Natomiast przestępstwa takie jak spowodowanie lekkiego uszczerbku na zdrowiu (art. 157 § 2 k.k.), bezprawne pozbawienie wolności (art. 189 k.k.), uporczywe nękanie (art. 190a § 1 k.k.), zmuszanie do określonego zachowania (art. 191 § 1 k.k.), znieważenie (art. 216 k.k.) czy naruszenie nietykalności cielesnej (art. 217 k.k.) pozostają co do zasady w zbiegu pomijalnym na zasadzie konsumpcji, gdzie przepisem konsumującym jest art. 207 k.k.³¹³ Wszystkie przypadki wymagają jednak indywidualnej oceny, gdyż nie można w oderwaniu od ich kontekstu wypracować jednolitych reguł w tym zakresie.

Warto również odrębnie wskazać, że w sytuacji, gdy nie można przypisać sprawcy przestępstwa znęcania się (np. z powodu niewystarczającego stopnia intensywności) oraz niemożności zakwalifikowania takiego zachowania jako innego przestępstwa, możliwe jest pociągnięcie go do odpowiedzialności za wykroczenie złośliwego niepokojenia drugiego człowieka, (art. 107 Kodeksu wykroczeń³¹⁴). Taka sytuacja występuje również w ramach *sharentingu*, nawet jeśli od razu wiadomo, że nie może być mowy o przestępstwie znęcania się. Zgodnie z art. 107 k.w. karze podlega ten, kto w celu dokuczenia innej osobie złośliwie wprowadza ją w błąd lub w inny sposób złośliwie niepokoi. Istotne jest to, że do popełnienia tego wykroczenia wystarcza jeden czyn (art. 207 k.k. jest zaś co do zasady przestępstwem wieloczynowym). Trzeba jednak podkreślić, że wykroczenie to może być popełnione wyłącznie z zamiarem kierunkowym, tj. w celu dokuczenia innej osobie.

Wnioski

Dziecko ma prawo do ochrony swojej prywatności i wizerunku, co gwarantują zarówno art. 16 Konwencji o prawach dziecka³¹⁵, jak i przepisy Konstytucji RP³¹⁶ (art. 47 oraz art. 72 ust. 1). Z drugiej strony rodzicom przysługuje zaś szerokie prawo do wychowania dzieci zgodnie

³¹³ Szerzej o zbiegach przepisów ustawy Mozgawa M., *op. cit.*, tezy 13-19 do art. 207 oraz Jodłowski J., Szewczyk M., *op. cit.*, tezy 44b-48a do art. 207.

³¹⁴ Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. – Kodeks wykroczeń (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 734, dalej jako k.w.).

³¹⁵ Konwencja o prawach dziecka przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 20 listopada 1989 r. (Dz.U. z 1991 r. Nr 120, poz. 526, z późn. zm.).

³¹⁶ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).

z własnymi przekonaniemami (art. 48 Konstytucji RP). W praktyce może to prowadzić do kolizji wartości, które trzeba wyważyć, kierując się nadrzędnym dobrem dziecka.

W sytuacjach, gdy dobro to jest zagrożone, możliwa jest ingerencja państwa poprzez działania sądu opiekuńczego. Na podstawie art. 109 § 1 k.r.i.o. sąd może wydać odpowiednie zarządzenia, np. zobowiązać rodziców do zaniechania dalszego publikowania materiałów z udziałem dziecka, usunięcia już zamieszczonych treści, a także nałożyć obowiązek uzyskania zgody sądu na określone czynności³¹⁷. W przypadkach skrajnych możliwe jest zawieszenie, ograniczenie lub nawet pozbawienie władzy rodzicielskiej, choć środki te mają charakter wyjątkowy i powinny być stosowane jako *ultima ratio*.

Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, że *sharenting* sam w sobie nie stanowi przestępstwa znęcania się, choć może dokumentować inne zachowania o charakterze przestępnym, stanowić element ich realizacji lub przyczyniać się do ich popełnienia – np. poprzez chęć uzyskania rozgłosu czy korzyści majątkowych. Penalizacji podlegają zatem zachowania, które w ramach *sharentingu* naruszają przepisy karne, nie zaś sam fakt (nad)udostępniania treści.

W konsekwencji brak jest potrzeby nowelizacji przepisów karnych w kierunku wprowadzenia szczególnych regulacji odnoszących się do *sharentingu*. Ewentualne propozycje takich zmian należy ocenić krytycznie jako przejaw niepotrzebnej kazuistyki prawa karnego. Trudno byłoby przy tym jednocześnie wytyczyć precyzyjny kierunek legislacyjny, skoro sam *sharenting*, choć w wielu przypadkach budzi uzasadnione wątpliwości natury etycznej, nie powinien być penalizowany, ponieważ jego bezpośrednia kryminalizacja nadmiernie ingerowałaby w konstytucyjnie chronioną swobodę wychowania dzieci przez rodziców.

Optymalnym rozwiązaniem pozostaje zatem koncentracja państwa na działaniach edukacyjnych, monitorowaniu przestrzeni internetowej, właściwym reagowaniu na sygnały o zagrożeniu dobra dziecka oraz stosowaniu istniejących już instrumentów prawnych, m.in.

³¹⁷ Art. 109 § 2 k.r.i.o. zawiera jedynie przykładowe wyliczenie najważniejszych zarządzeń sądu opiekuńczego. Wyszczególnienie *expressis verbis* „zarządzenia sądu, polegającego na nakazie zaprzestania udostępniania zdjęć, filmów, informacji dotyczących dziecka w mediach społecznościowych oraz usunięcia wszystkich już zamieszczonych” proponuje Maniszewska-Ejsmont J., *Sharenting a prawa dziecka – rozważania nad władzą rodzicielską w dobie mediów społecznościowych*, „Palestra”, 4, 2022, s. 86. Należy jednak zauważyć, że wydanie zarządzenia o takiej treści jest już *de lege lata* możliwe, aczkolwiek powyższa propozycja z pewnością zasługuje na głębsze rozważenie.

zarządzeń opiekuńczych czy wglądu w sytuację dziecka, tym bardziej że sąd opiekuńczy może działać również z urzędu (art. 570 Kodeksu postępowania cywilnego³¹⁸).

Bibliografia

1. Bierca M., Wysocka-Świtła A., Sharenting po polsku, czyli ile dzieci wpadło do sieci? Pierwszy raport w Polsce na temat wizerunku dzieci w internecie na zlecenie Clue PR, <https://cluepr.pl/wp-content/uploads/2019/10/Sharenting-czyli-dzieci-w-sieci-pierwszy-raport-w-Polsce.pdf> (data dostępu: 10.08.2025 r.).
2. Chrostowska B., Sharenting – skala i wielowymiarowość zjawiska (nierozważnego) ujawniania przez rodziców informacji o dzieciach w mediach społecznościowych, „Problemy Wczesnej Edukacji”, 4 (43), 2018, s. 58-68.
3. Grabalska W., Wielki R., „Czy dzieci powinny trafiać do sieci?” Prawne i kryminologiczne aspekty zjawiska sharentingu, „Prawo w Działaniu. Sprawy karne”, 49, 2022, s. 50-66.
4. Jodłowski J., Szewczyk M., [w:] Kodeks karny. Część szczególna. Tom II. Część I. Komentarz do art. 117-211a, Wróbel W., Zoll A. (red.), Warszawa 2017.
5. Kosonoga-Zygmunt J., [w:] Kodeks karny. Komentarz, Majewski J. (red.), Warszawa 2024.
6. Kulesza J., [w:] Behan A., Filipczak M., Grudecki M., Patora K., Wala K., Kulesza J., Kodeks karny. Komentarz, Warszawa 2025.
7. Lachowski J., [w:] Kodeks karny. Komentarz, wyd. IV, Konarska-Wrzosek V. (red.), Warszawa 2023.
8. Maniszewska-Ejsmont J., Sharenting a prawa dziecka – rozważania nad władzą rodzicielską w dobie mediów społecznościowych, „Palestra”, 4, 2022, s. 73-89.
9. Mozgawa M., [w:] Budyn-Kulik M., Kozłowska-Kalisz P., Kulik M., Mozgawa M., Kodeks karny. Komentarz aktualizowany, LEX/el. 2025.
10. Siwik Z., [w:] Kodeks karny. Komentarz, wyd. V, Filar M. (red.), Warszawa 2016.
11. Smulnik-Barska K., Zjawisko „troll parentingu” – modne macierzyństwo, czy forma krzywdzenia dzieci?, „Kultura i Wychowanie”, 1 (17), 2020, s. 41-54.
12. Sobczak A., Zjawisko sharentingu – między prawem do prywatności dziecka a aktywnością rodziców w mediach społecznościowych, „Studia Edukacyjne”, 71, 2023, s. 93-106.
13. Zoll A., [w:] Kodeks karny. Część ogólna. Tom I. Część I. Komentarz do art. 1-52, wyd. V, Wróbel W., Zoll A. (red.), Warszawa 2016.
14. Zychma A., Niebezpieczne zachowania rodziców w sieci – sharenting, oversharenting i troll parenting, <https://dziecisawazne.pl/sharenting-oversharenting-i-troll-parenting-czyli-niebezpieczne-zachowania-rodzicow-w-sieci> (data dostępu: 10.08.2025 r.).
15. Uchwała pełnego składu Izby Karnej SN z 9.06.1976 r., VI KZP 13/75, OSNKW 1976, nr 7-8, poz. 86.
16. Uchwała SN(7) z 25.02.2016 r., I KZP 20/15, OSNKW 2016, nr 3, poz. 19.
17. Wyrok SN z 6.08.1996 r., WR 102/96, Prok.i Pr.-wkł. 1997, nr 2, poz. 8.
18. Wyrok SN z 21.10.1999 r., V KKN 580/97, LEX nr 846111.
19. Wyrok SN z 27.02.2002 r., II KKN 17/00, OSNKW 2002, nr 7-8, poz. 55.
20. Wyrok SN z 18.03.2015 r., III KK 432/14, LEX nr 1663408.
21. Wyrok SN z 26.01.2022 r., IV KK 550/21, LEX nr 3391506.
22. Wyrok SA w Katowicach z 23.12.2009 r., II AKa 369/09, LEX nr 574480.

³¹⁸ Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568, z późn. zm.).

23. Wyrok SA we Wrocławiu z 8.03.2012 r., II AKa 388/11, LEX nr 1129381.
24. Wyrok SA w Lublinie z 6.12.2012 r., II AKa 277/12, LEX nr 1246775.
25. Konwencja o prawach dziecka przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 20 listopada 1989 r. (Dz.U. z 1991 r. Nr 120, poz. 526, z późn. zm.).
26. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).
27. Ustawa z dnia 25 lutego 1964 r. – Kodeks rodzinny i opiekuńczy (Dz.U. z 2023 r., poz. 2809, z późn. zm.).
28. Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568, z późn. zm.).
29. Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. – Kodeks wykroczeń (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 734).
30. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny (t.j. Dz.U. z 2025 r., poz. 383).

Abstract

This article addresses the criminal law assessment of sharenting. The author analyzes whether extreme manifestations of this phenomenon—sometimes referred to as oversharenting or parental trolling—may meet the criteria for the crime of abuse under Article 207 of the Penal Code. The discussion covers both the objective and subjective aspects of this crime. The author also points to other possible legal qualifications, including liability for an offense under Article 107 of the Code of Criminal Procedure. He also points out that sharenting, in principle, does not constitute a form of abuse in its own right, but may document other behaviors that constitute it, constitute an element of a broader chain of acts that contribute to this crime, and facilitate their commission (e.g., in pursuit of publicity or financial gain). The author concludes that the applicable regulations—when properly interpreted and applied—allow for an appropriate response to the most drastic forms of sharenting, eliminating the need for amendment. However, he advocates for greater educational efforts and more effective use of existing non-criminal remedies, including family law instruments (e.g., guardianship orders).

Keywords: sharenting, parental trolling, abuse, child protection, criminal law

Antoni Kolek

Social washing, czyli bezpieczeństwo socjalne bez państwa? Gdy korporacja zastępuje państwo w dostarczaniu usług społecznych

Akademia Leona Koźmińskiego

Streszczenie

Współczesne państwa narodowe, szczególnie w krajach rozwiniętych, stopniowo wycofują się z roli gwaranta powszechnie dostępnych usług publicznych, co prowadzi do erozji państwa opiekuńczego i przeniesienia odpowiedzialności za dobrobyt społeczny na sektor prywatny oraz obywateli. W powstałą instytucjonalną lukę coraz częściej wkraczają korporacje, które – pod auspicjami społecznej odpowiedzialności biznesu – przejmują funkcje socjalne tradycyjnie zarezerwowane dla państwa. Artykuł analizuje ten proces w wybranych sektorach, takich jak zdrowie, edukacja, mieszkalnictwo i opieka nad dziećmi, ukazując, w jaki sposób korporacje stają się quasi-publicznymi aktorami regulującymi dostęp do dóbr społecznych. Celem artykułu jest krytyczna refleksja nad rosnącą rolą korporacji w sferze socjalnej oraz wskazanie potencjalnych kierunków odbudowy państwa opiekuńczego i redefinicji relacji między sektorem publicznym a prywatnym.

Słowa kluczowe: państwo opiekuńcze, usługi publiczne, odpowiedzialność społeczna biznesu, nierówności społeczne, sektor prywatny, redystrybucja, neoliberalizm

Wstęp

Współczesne państwa narodowe, szczególnie w krajach rozwiniętych, doświadczają postępującej erozji swojej roli jako gwaranta powszechnie dostępnych i wysokiej jakości usług publicznych. Szczególnie od pierwszych lat XXI wieku, obserwowanym jest systematyczne ograniczanie funkcji państwa opiekuńczego³¹⁹ oraz transfer odpowiedzialności za dobrobyt społeczny na sektor prywatny i samych obywateli³²⁰. W efekcie, publiczne systemy ochrony zdrowia, edukacji, mieszkalnictwa czy opieki nad dziećmi coraz częściej okazują się niewydolne, niedofinansowane³²¹ i nierówne w dostępie³²².

W obliczu tej instytucjonalnej próżni, rosnącą rolę zaczynają odgrywać korporacje, które – pod hasłem odpowiedzialności społecznej – coraz częściej przejmują funkcje socjalne tradycyjnie przypisywane państwu. Zjawisko to obejmuje m.in. oferowanie prywatnych pakietów medycznych, dopłat do opieki przedszkolnej, subsydiowanie mieszkań czy finansowanie alternatywnych ścieżek edukacyjnych dla dzieci pracowników. W ten sposób korporacje nie

³¹⁹ D. Harvey, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford University Press Oxford 2005

³²⁰ M. Blyth, *Austerity: The History of a Dangerous Idea* Oxford University Press, Oxford 2013

³²¹ M. Mazzucato, *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism* (London: Allen Lane, 2021).

³²² J. E. Stiglitz, *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent* (New York: W. W. Norton & Company, 2019).

tylko zdobywają lojalność zatrudnionych, ale też wchodzi w rolę quasi-publicznych instytucji, regulujących dostęp do podstawowych dóbr społecznych. Powstaje nowy model "korporacyjnego państwa socjalnego", w którym bezpieczeństwo socjalne staje się warunkowe, selektywne i podporządkowane interesom rynku pracy³²³.

Problem ten ma głęboko zakorzenione konsekwencje polityczne, społeczne i ekonomiczne. Politycznie – oznacza osłabienie legitymacji państwa jako dostawcy dóbr wspólnych i erozję zasady równości obywatelskiej. Społecznie – prowadzi do fragmentaryzacji dostępu do usług i pogłębiania nierówności klasowych, gdyż benefity oferowane przez firmy dostępne są wyłącznie dla aktywnych zawodowo³²⁴, często w segmentach wysokopłatnych³²⁵. Ekonomicznie zaś – sprzyja dalszej komercjalizacji sfery publicznej oraz tworzeniu systemów alternatywnego, nieformalnego redystrybucji, opartego na arbitralnych zasadach ustalanych przez prywatnych aktorów.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie procesów, poprzez które państwo stopniowo wycofuje się z roli gwaranta usług publicznych, oraz analiza rosnącej roli korporacji w dostarczaniu świadczeń o charakterze socjalnym. W pierwszej części przedstawiona zostanie teoretyczna rama analityczna, oparta na literaturze z zakresu polityki publicznej i ekonomii politycznej. Następnie przeanalizowane zostaną wybrane sektory, w których wyraźnie widoczny jest proces substytucji państwa przez korporacje – zdrowie, edukacja, mieszkalnictwo i opieka nad dziećmi. W dalszej części omówione zostaną konsekwencje społeczne i polityczne tej zmiany. Artykuł zakończy się refleksją nad możliwościami odbudowy państwa opiekuńczego i koniecznością redefinicji relacji między sektorem publicznym a prywatnym.

1. Kontekst teoretyczny i metodologiczny

Współczesne państwa coraz częściej popadają w błędne koło osłabiającej się jakości usług publicznych i spadającego zaufania społecznego. Pogarszający się dostęp do opieki zdrowotnej, edukacji, mieszkań czy opieki nad dziećmi skłania obywateli do poszukiwania alternatywnych form zabezpieczenia – najczęściej w sektorze prywatnym. Wraz ze wzrostem

³²³ G. Standing, *The Precariat: The New Dangerous Class*, London 2014

³²⁴ G. Esping-Andersen, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton 1990

³²⁵ M. Sandel, *The Tyranny of Merit: What's Become of the Common Good?*, Farrar, Straus and Giroux, New York 2020

indywidualnych rozwiązań (np. prywatnych ubezpieczeń, szkół, usług opiekuńczych) osłabia się presja na poprawę jakości instytucji publicznych, co z kolei sprzyja dalszemu ich zaniedbywaniu i marginalizacji³²⁶. Zjawisko to można określić jako mechanizm samonapędzającej się erozji zaufania i zdolności państwa do pełnienia swoich podstawowych funkcji.

Ten proces ma ścisły związek z neoliberalną transformacją państwa, zapoczątkowaną na szeroką skalę w latach 80. XX wieku. Pod wpływem idei promowanych przez szkołę chicagowską, Międzynarodowy Fundusz Walutowy oraz Bank Światowy, wiele państw zredukowało zakres redystrybucji, dokonało prywatyzacji części usług publicznych oraz wprowadziło szeroko zakrojone mechanizmy rynkowe w sferze edukacji, ochrony zdrowia i mieszkalnictwa³²⁷. Outsourcing usług społecznych do sektora prywatnego i organizacji pozarządowych był postrzegany jako sposób na zwiększenie efektywności, lecz w praktyce często prowadził do wzrostu nierówności i spadku jakości świadczeń³²⁸.

W debacie akademickiej od lat funkcjonują konkurencyjne modele teoretyczne państwa – z jednej strony model państwa opiekuńczego (welfare state), który zakłada odpowiedzialność instytucji publicznych za dobrobyt obywateli; z drugiej – model państwa minimalnego, którego rola ogranicza się do zapewnienia porządku publicznego i ochrony własności³²⁹ Jessop, 2002). W realiach współczesnych, coraz powszechniej obserwujemy dryf w kierunku hybrydowego układu, w którym państwo nie znika całkowicie, ale jego funkcje są fragmentaryzowane, cedowane i komercjalizowane – co skutkuje utratą uniwersalnego charakteru polityki społecznej.

W tym kontekście należy umieścić również pojęcia takie jak *welfare capitalism*, *social washing* oraz komercjalizacja usług publicznych. Koncepcja *welfare capitalism* opisuje system, w którym to przedsiębiorstwa – a nie państwo – oferują pracownikom świadczenia socjalne, takie jak ubezpieczenie zdrowotne czy emerytury, często w celu zabezpieczenia lojalności i produktywności siły roboczej³³⁰. Z kolei *social washing* to termin opisujący działania firm, które – często pozornie – deklarują troskę o dobrobyt społeczny, podczas gdy w rzeczywistości

³²⁶ P. Pierson, *The New Politics of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford 2001

³²⁷ D. Harvey, *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford 2005

³²⁸ M. Blyth, *Austerity: The History of a Dangerous Idea*, Oxford 2013

³²⁹ Esping-Andersen, G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton 1990

³³⁰ H. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century*, New York 1997

wykorzystują inicjatywy CSR do celów marketingowych lub wizerunkowych, bez realnego wpływu na systemowe problemy³³¹. Oba te zjawiska są elementem szerszego procesu, jakim jest komercjalizacja sfery publicznej, polegająca na stopniowym przesuwaniu usług społecznych z domeny państwowej do przestrzeni rynkowej, gdzie obowiązują reguły zysku i selektywnego dostępu³³².

Niniejsze opracowanie koncentruje się na analizie zjawiska korporatyzacji dobrobytu w Polsce, łącząc perspektywy socjologii, ekonomii politycznej oraz nauk o polityce publicznej. Metodą badawczą jest analiza danych zastanych, obejmująca źródła krajowe i międzynarodowe (m.in. GUS, Eurostat, OECD) oraz raporty instytucji publicznych i organizacji pozarządowych. W pracy wykorzystano również studia przypadków dotyczące kluczowych sektorów takich jak opieka zdrowotna, edukacja, mieszkalnictwo oraz zabezpieczenie społeczne, aby ukazać, w jaki sposób korporacje coraz częściej zastępują państwo w świadczeniu usług publicznych. Analiza skupia się głównie na specyfice polskiego społeczeństwa, rynku pracy i polityki publicznej, jednocześnie odnajdując powiązania z szerszymi, globalnymi trendami w zakresie transformacji państwa dobrobytu.

W kontekście rosnącej roli korporacji w dostarczaniu usług o charakterze społecznym, coraz częściej pojawiają się terminy takie jak *welfare corporation* czy korporacyjny dobrobyt. Pojęcie *welfare corporation* odnosi się do firm, które przejmują funkcje tradycyjnie realizowane przez państwo w zakresie świadczenia usług socjalnych, oferując swoim pracownikom pakiety świadczeń zdrowotnych, programy emerytalne czy wsparcie w zakresie opieki nad dziećmi. Tego typu działania korporacji, choć z jednej strony mogą poprawiać warunki pracy i zwiększać lojalność pracowników, z drugiej strony często wpisują się w strategię określaną mianem *social washing* — praktykę polegającą na wykorzystywaniu inicjatyw społecznych do budowania pozytywnego wizerunku firmy, bez rzeczywistego angażowania się w systemowe rozwiązania poprawiające dobrobyt społeczny. Takie zjawisko uwiadamia paradoks korporacyjnego dobrobytu: chociaż korporacje dostarczają pewne formy wsparcia, to ich działania nie zastępują, a często wręcz podważają publiczny charakter systemu opiekuńczego, przyczyniając się do dalszej segmentacji społeczeństwa i wzrostu nierówności.

³³¹ S. Banerjee, *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*, *Critical Sociology*, 34.1 (2008), 51–79.

³³² T. Sanders, *The Marketization of Public Services: The Limits of Competition and the Public Interest*, Netherlands Institute for Social Research, Hauge 2012

2. Kryzys usług publicznych

Obecny kryzys usług publicznych nie jest zjawiskiem jednostkowym ani nowym – stanowi konsekwencję wieloletnich procesów chronicznego niedofinansowania i marginalizacji instytucji publicznych. Jego skutki są szczególnie widoczne w trzech podstawowych obszarach polityki społecznej: ochronie zdrowia, edukacji i opiece nad dziećmi oraz mieszkalnictwie. W każdym z tych sektorów obserwujemy narastającą lukę między potrzebami społecznymi a zdolnością państwa do ich zaspokojenia, którą coraz częściej wypełniają korporacje oferujące świadczenia równoległe lub zastępcze.

2.1. Ochrona zdrowia

System publicznej ochrony zdrowia w wielu państwach, w tym w Polsce, zмага się z postępującą niewydolnością. Wydłużające się kolejki do lekarzy specjalistów, brak personelu medycznego, niedostępność badań diagnostycznych oraz rosnące obciążenie szpitali sprawiają, że dostęp do świadczeń zdrowotnych jest coraz bardziej selektywny i często uzależniony od pozycji ekonomicznej pacjenta³³³. Jak podaje Najwyższa Izba Kontroli, średni czas oczekiwania na wizytę u endokrynologa w ramach NFZ przekraczał 300 dni, a do wielu procedur specjalistycznych pacjenci zapisywani są z kilkuletnim wyprzedzeniem.

W tej sytuacji rosnącą popularnością cieszą się prywatne pakiety medyczne, finansowane przez pracodawców. Według raportu Medicover ponad 70% dużych firm w Polsce oferuje swoim pracownikom dostęp do prywatnej opieki zdrowotnej jako element pakietu benefitów³³⁴. Pracownicy traktują to rozwiązanie jako realną alternatywę dla niewydolnej służby publicznej – nie tylko ze względu na komfort, ale przede wszystkim z uwagi na bezpieczeństwo zdrowotne swoje i swoich rodzin. Powstaje tym samym swoisty „medyczny klasizm”, w którym zatrudnienie w korporacji staje się warunkiem uzyskania dostępu do leczenia na odpowiednim poziomie.

2.2. Opieka nad dziećmi i edukacja

Kryzys instytucji publicznych widoczny jest również w obszarze opieki nad dziećmi i edukacji. W Polsce liczba miejsc w publicznych żłobkach nie pokrywa zapotrzebowania, co prowadzi do

³³³ Najwyższa Izba Kontroli, *Raport o dostępności i jakości świadczeń zdrowotnych w Polsce*, Warszawa 2023

³³⁴ Medicover, *Raport: Benefity pracownicze w Polsce 2024*, Warszawa 2024

powstawania długich list oczekujących oraz konieczności korzystania z prywatnych, często bardzo kosztownych placówek³³⁵. Podobna sytuacja dotyczy przedszkoli, zwłaszcza w dużych miastach, gdzie popyt znacznie przewyższa podaż miejsc finansowanych ze środków publicznych.

W odpowiedzi na ten deficyt, część pracodawców oferuje dopłaty do opieki nad dziećmi – od bonów przedszkolnych, przez refundację opłat żłobkowych, po tworzenie własnych placówek opiekuńczych przy dużych zakładach pracy³³⁶. Choć działania te łagodzą indywidualne trudności, prowadzą równocześnie do dalszej fragmentaryzacji dostępu do usług – tylko osoby zatrudnione w stabilnych, dużych firmach mogą liczyć na tego rodzaju wsparcie.

W obszarze edukacji coraz wyraźniejsza staje się również migracja klasy średniej z sektora publicznego do prywatnego. Jak wynika z badań Instytutu Badań Edukacyjnych rośnie liczba uczniów uczęszczających do niepublicznych szkół podstawowych i liceów, zwłaszcza w dużych aglomeracjach³³⁷. Część rodziców decyduje się nawet na edukację domową, traktując ją jako bardziej elastyczną i jakościową alternatywę wobec przeciążonego i zbiurokratyzowanego systemu publicznego. Zjawisko to pogłębia segregację edukacyjną i utrwała nierówności szans życiowych.

2.3. Świadczenia społeczne

Kolejnym obszarem, w którym obserwowane jest wyraźne wycofywanie się państwa z roli gwaranta bezpieczeństwa społecznego, jest system emerytalny. W Polsce — podobnie jak w wielu innych krajach rozwiniętych — państwo otwarcie komunikuje, że przyszłe emerytury osób obecnie w wieku 30–40 lat będą niskie, często oscylujące wokół ustawowej emerytury minimalnej. Według prognoz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych dla osób urodzonych po 1980 roku stopa zastąpienia może wynosić zaledwie 25–30%, co oznacza dramatyczny spadek poziomu życia po zakończeniu aktywności zawodowej³³⁸.

Tym samym państwo nie tylko traci zdolność zapewniania godnych emerytur, ale wręcz przenosi odpowiedzialność za zabezpieczenie starości na jednostki. Oficjalne kampanie

³³⁵ Centrum Badania Opinii Społecznej, Dostępność i koszty opieki nad małymi dziećmi w Polsce, Komunikat nr 45/2022, Warszawa, 2022

³³⁶ Polski Instytut Ekonomiczny, *Raport: Opieka nad dziećmi a polityka pracodawców w Polsce* Warszawa 2021

³³⁷ Instytut Badań Edukacyjnych, *Raport o stanie edukacji w Polsce 2022*, Warszawa 2022

³³⁸ Zakład Ubezpieczeń Społecznych, *Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytur Pomostowych na lata 2025–2029*, Warszawa 2024

informacyjne i edukacyjne promują samodzielne oszczędzanie w ramach Indywidualnych Kont Emerytalnych (IKE), Indywidualnych Kont Zabezpieczenia Społecznego (IKZE) Pracowniczych Programów Emerytalnych (PPE), Pracowniczych Planów Kapitałowych (PPK) czy innych funduszy inwestycyjnych oferowanych przez komercyjne instytucje finansowe (Ministerstwo Finansów, 2021). W rezultacie powstaje system, w którym to korporacje — głównie banki, fundusze inwestycyjne oraz duzi pracodawcy — oferują pracownikom dodatkowe produkty emerytalne jako element benefitów pozapłacowych³³⁹. Takie rozwiązania w praktyce dzielą społeczeństwo na grupy zróżnicowane pod względem możliwości akumulacji kapitału. Osoby zatrudnione w stabilnych branżach, w firmach oferujących PPE, PPK lub programy oszczędnościowe z dopłatami pracodawcy, mają szansę zgromadzić dodatkowe środki na starość. Tymczasem osoby wykonujące pracę niestabilną, niskopłatną lub zatrudnione w ramach umów cywilnoprawnych, pozbawione są takich możliwości. W efekcie tworzy się nowa forma „emerytalnego wykluczenia”, zależna od pozycji jednostki w strukturze rynku pracy, a nie od uniwersalnych mechanizmów redystrybucji³⁴⁰.

Przesunięcie odpowiedzialności za emerytury na obywateli i korporacje finansowe wpisuje się w szerszy trend „finansjalizacji” polityki społecznej, polegający na tym, że podstawowe potrzeby zabezpieczenia egzystencji rozwiązywane są poprzez produkty rynkowe — kredyty, fundusze, ubezpieczenia — a nie za pomocą narzędzi polityki publicznej³⁴¹. W dłuższej perspektywie taka logika grozi pogłębieniem nierówności klasowych oraz destabilizacją systemu emerytalnego jako filaru ładu społecznego.

2.4. Mieszkalnictwo

Kryzys państwowej polityki mieszkaniowej to jeden z najbardziej spektakularnych przykładów marginalizacji roli publicznej w dostarczaniu dóbr podstawowych. W Polsce po 1989 roku praktycznie zrezygnowano z budownictwa społecznego, powierzając niemal cały sektor mieszkaniowy mechanizmom rynkowym. W 2023 roku mieszkania budowane przez sektor publiczny stanowiły zaledwie 1,2% wszystkich nowych inwestycji mieszkaniowych³⁴².

³³⁹ Narodowy Bank Polski, Raport o stabilności systemu finansowego Warszawa 2022

³⁴⁰ Kolek, A., Welfare Corporations: Will Corporations Replace the State in Providing Public Services? Wrocław 2025

³⁴¹ N. Van der Zwan, Making Sense of Financialization, Socio-Economic Review, 12, 99–129.

³⁴² Główny Urząd Statystyczny, Budownictwo mieszkaniowe w Polsce – dane za 2023 rok, Warszawa 2023

Dominującą rolę w tym obszarze odgrywają deweloperzy, których głównym celem jest maksymalizacja zysku, nie zaś zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych obywateli.

W odpowiedzi na niedobór dostępnych mieszkań oraz rosnące koszty najmu i kredytów hipotecznych, niektóre korporacje zaczęły oferować pracownikom tzw. benefity mieszkaniowe. Obejmują one m.in. dopłaty do czynszu, pomoc w uzyskaniu kredytu, a nawet wsparcie przy relokacji (np. IKEA, Capgemini, Google). W praktyce oznacza to, że również prawo do mieszkania – traktowane w wielu konstytucjach jako jedno z podstawowych praw socjalnych – staje się przywilejem zależnym od pozycji zawodowej i afiliacji instytucjonalnej³⁴³. Rynek mieszkaniowy, całkowicie zdominowany przez sektor prywatny, nie tylko nie spełnia funkcji społecznych, ale wręcz pogłębia nierówności i wykluczenie przestrzenne.

3. Korporacja jako nowe „państwo socjalne”

W obliczu wycofywania się państwa z kluczowych obszarów usług publicznych, coraz więcej korporacji wchodzi w rolę dostawcy świadczeń socjalnych. Choć początkowo były to działania w ramach klasycznej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), dziś stają się one integralnym elementem strategii zatrudnienia, lojalności i kontroli nad pracownikami. Powstaje tym samym nowa forma „korporacyjnego państwa socjalnego” – struktury, w której korporacja nie tylko zatrudnia, ale także zaspokaja szereg potrzeb bytowych i społecznych swoich pracowników. Ten nowy trend, noszący znamiona "social washingu" – czyli działań firm deklarujących troskę o dobrobyt społeczny w celach wizerunkowych – prowadzi do powstania nowego modelu „korporacyjnego dobrobytu”. Jest to struktura, w której korporacja nie tylko zatrudnia, ale także zaspokaja szereg potrzeb bytowych i społecznych swoich pracowników. W tym modelu dostęp do świadczeń zależy od pozycji na rynku pracy, a nie od obywatelstwa czy praw socjalnych gwarantowanych przez państwo³⁴⁴.

³⁴³ P. Marcuse, D. Madden, In Defense of Housing: The Politics of Crisis, Londyn 2016

³⁴⁴ C. Crouch, The Strange Non-Death of Neoliberalism Cambridge 2011

3.1. Zakres świadczeń korporacyjnych

Nowoczesne korporacje oferują coraz szerszy wachlarz świadczeń pozapłacowych, które w istocie stanowią substytut dla publicznych usług społecznych:

- Ubezpieczenia zdrowotne – prywatne pakiety medyczne, obejmujące lekarzy specjalistów, stomatologię, opiekę psychologiczną, rehabilitację czy diagnostykę obrazową, finansowane częściowo lub całkowicie przez pracodawcę³⁴⁵.
- Dopłaty do edukacji i opieki – firmy oferują bony przedszkolne, refundacje czesnego w prywatnych szkołach, dopłaty do opieki nad osobami zależnymi czy nawet wsparcie w organizacji opieki senioralnej³⁴⁶.
- Szkolenia i edukacja – korporacje finansują kursy, certyfikacje zawodowe, a także stypendia edukacyjne dla dzieci pracowników. Pojawiają się również inicjatywy tworzenia własnych instytucji edukacyjnych (np. akademie korporacyjne).
- Świadczenia komplementarne – darmowy transport do pracy, posiłki w firmowych stołówkach, siłownie, dofinansowanie aktywności sportowych i kulturalnych, a nawet usługi concierge lub pomoc w załatwianiu spraw urzędowych.

3.2. Studium przypadków

Google jest jednym z najbardziej znanych przykładów korporacji pełniącej funkcję „quasi-państwa”. Na kampusach Google’a w Kalifornii, Szwajcarii czy Indiach funkcjonują restauracje, przychodnie, gabinety masażu, przedszkola, centra fitness, a nawet pralnie i biblioteki. Pracownik nie musi opuszczać przestrzeni korporacyjnej, by zaspokoić podstawowe potrzeby życiowe – model ten określany bywa mianem „totalnego dobrostanu korporacyjnego”³⁴⁷.

Wśród wielu korporacji można wskazać, że IKEA oferuje wsparcie edukacyjne i mieszkaniowe dla pracowników w Polsce i za granicą. W ramach programu „Welcome Home” szwedzka firma wspiera swoich pracowników w wynajmie lub zakupie mieszkania, a także oferuje kursy językowe i edukacyjne, ułatwiające awans zawodowy³⁴⁸.

³⁴⁵ Medicover, Raport: Zdrowie pracownika – inwestycja, która się opłaca Warszawa 2022

³⁴⁶ CSR Europe, Social Impact and Corporate Responsibility in Europe: Trends and Practices Bruksela 2020

³⁴⁷ T. Scholz, Platform Cooperativism: Challenging the Corporate Sharing Economy, New York 2016

³⁴⁸ IKEA Group, Welcome Home: Supporting Co-Workers Through Housing and Education Initiatives, Leiden 2021

Z kolei LUX MED. – jedna z największych firm medycznych w Polsce – poszła o krok dalej, zakładając własną uczelnię medyczną (Collegium Medicum LUX MED.), kształcąca przyszły personel dla prywatnej ochrony zdrowia. Ten ruch symbolizuje nie tylko komercjalizację kształcenia medycznego, ale również próbę uniezależnienia się od publicznego systemu edukacyjnego i kadrowego³⁴⁹.

Warto także wskazać, że Microsoft w Polsce oferuje rozbudowane programy edukacyjne dla dzieci pracowników (np. Letnie Akademie Technologii), a także możliwość skorzystania z elastycznych form pracy wspierających godzenie życia zawodowego i rodzinnego³⁵⁰.

Nie bez znaczenia jest także rola m.in. Biedronki (Jerónimo Martins), największej sieci detalicznej w Polsce, która wprowadziła w 2023 roku dodatkowe ubezpieczenie medyczne, programy psychologicznego wsparcia oraz rozszerzone urlopy rodzicielskie³⁵¹.

W obszarze usług finansowych warto dostrzec m.in., Santander Bank Polska czy też ING oferujące programy emerytalne z dopłatami pracodawcy do pracowniczych planów kapitałowych (PPK) oraz dostęp do preferencyjnych produktów inwestycyjnych i ubezpieczeniowych, które w praktyce zastępują państwowy system emerytalny.

3.3. Implikacje systemowe

Wszystkie powyższe przykłady pokazują, że korporacje systematycznie przejmują rolę dostawcy usług społecznych – jednak czynią to w sposób selektywny, warunkowy i ukierunkowany na własne interesy. W przeciwieństwie do państwa, którego działania powinny opierać się na zasadach równości i powszechności, korporacja oferuje świadczenia przede wszystkim pracownikom „atrakcyjnym” z perspektywy rynku – co prowadzi do nowych form wykluczenia i uzależnienia socjalnego. Jak zauważa M. Sandel, w takim układzie praca staje się nie tylko źródłem dochodu, ale także jedynym kanałem dostępu do usług, które dawniej przysługiwały każdemu obywatelowi bez względu na jego pozycję zawodową³⁵².

Powstaje tym samym model nowego korporacyjnego paternalizmu – ukrytej formy władzy społecznej, w której pracodawca nie tylko organizuje pracę, ale również współdecyduje

³⁴⁹ LUX MED., Collegium Medicum LUX MED. – Nowa jakość w kształceniu personelu medycznego Warszawa 2024

³⁵⁰ Microsoft Polska, Programy społeczne i wsparcie dla pracowników, Warszawa 2025

³⁵¹ Jerónimo Martins, Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Jerónimo Martins 2023, Warszawa 2023

³⁵² M. Sandel, The Tyranny of Merit: What's Become of the Common Good?, New York 2020

o jakości życia swoich pracowników. Obywatel staje się tym samym klientem własnej firmy – zależnym od jej decyzji nie tylko ekonomicznie, ale również społecznie i egzystencjalnie³⁵³.

4. Konsekwencje społeczne i polityczne

Zastępowanie państwa w funkcjach socjalnych przez korporacje rodzi szereg głębokich i długofalowych konsekwencji. Proces ten nie tylko przekształca strukturę dostępu do usług publicznych, lecz także redefiniuje pozycję obywatela, kategorie wykluczenia społecznego i fundamenty demokracji liberalnej. Coraz wyraźniej zarysowuje się model społeczeństwa, w którym prawa socjalne przekształcane są w przywileje uzależnione od statusu zawodowego, a głównym aktorem w zapewnianiu bezpieczeństwa bytowego nie jest już demokratyczne państwo, lecz prywatna korporacja.

4.1. Deinstytucjonalizacja państwa

Postępujące wycofywanie się państwa z zapewniania podstawowych usług społecznych prowadzi do jego deinstytucjonalizacji – nie tylko w wymiarze praktycznym, ale i symbolicznym. Obywatele coraz rzadziej postrzegają instytucje publiczne jako efektywne i godne zaufania źródła wsparcia³⁵⁴. Rosnące kolejki do lekarzy, chroniczny niedobór miejsc w żłobkach i przedszkolach, marginalizacja budownictwa społecznego czy niepewność emerytalna skutkują zmianą oczekiwań wobec państwa – z aktywnego opiekuna na biernego regulatora. W efekcie, legitymizacja państwa jako gwaranta usług publicznych słabnie, a obywatele – nie wierząc w możliwość poprawy – przestają formułować wobec niego roszczenia³⁵⁵.

4.2. Korporatyzacja dobrobytu (welfare corporations)

Wraz z kryzysem państwa opiekuńczego pojawia się nowy model – *welfare corporations*, czyli korporacje pełniących funkcje dostawców usług socjalnych. To firmy decydują dziś, kto otrzyma dostęp do opieki zdrowotnej, edukacji, wsparcia mieszkaniowego czy emerytalnego. Model ten zakłada warunkowość świadczeń: ich dostępność zależy od zatrudnienia, lojalności wobec pracodawcy oraz produktywności jednostki³⁵⁶. W przeciwieństwie do państwa, które –

³⁵³ T. Scholz, *Platform Capitalism*, Cambridge 2016

³⁵⁴ P. Pierson, *The New Politics of the Welfare State*, Oxford 2001

³⁵⁵ C. Offe, *Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics*, Cambridge 2009

³⁵⁶ N. Klein, *Corporate Welfare and the New Paternalism*, *Journal of Social Policy*, 49.2 (2020), 123–140.

przynajmniej teoretycznie – działa wedle zasad uniwersalizmu, korporacje kierują się logiką rynkową: efektywnością, segmentacją i selekcją.

Korporacja przejmuje funkcję dawnego „opiekuna społecznego”, oferując swoim pracownikom stabilność i bezpieczeństwo socjalne. Jednak ten nowy model opiekuńczości nie jest bezwarunkowy. Pracownik – w zamian za świadczenia – musi spełniać określone normy produktywności, dyspozycyjności i zgodności kulturowej. W rezultacie, relacja ta nabiera cech paternalistycznych: bezpieczeństwo nie wynika z obywatelstwa, lecz z lojalności wobec organizacji³⁵⁷. W tym sensie mamy do czynienia z odrodzeniem form korporacyjnego paternalizmu w nowoczesnej, zglobalizowanej formie.

Korporacyjne świadczenia są z definicji selektywne. W przeciwieństwie do państwa, które dąży do (przynajmniej nominalnego) uniwersalizmu, świadczenia oferowane przez korporacje są selektywne, ekskluzywne i podporządkowane celom organizacyjnym. Obejmują one zazwyczaj osoby zatrudnione w pełnym wymiarze godzin w sektorach o wysokim poziomie kapitału finansowego i technologicznego – jak IT, finanse, farmacja czy consulting. Osoby pozostające poza rynkiem pracy – bezrobotni, freelancerzy, opiekunowie domowi, seniorzy – są całkowicie wykluczone z tego typu systemów wsparcia. Grupy znajdujące się poza rynkiem pracy – osoby bezrobotne, niepełnosprawne, emeryci, opiekunowie domowi – nie są objęte żadnym systemem wsparcia korporacyjnego. Prowadzi to do nowej formy segmentacji społecznej, w której dostęp do podstawowych usług zależy nie od obywatelstwa, lecz od pozycji zawodowej i kapitału kulturowego³⁵⁸. Jednocześnie pojawia się zjawisko „prywatyzacji dobrobytu” – gdy pracownicy korporacji inwestują w prywatne ubezpieczenia, edukację i nieruchomości, dystansując się od systemu publicznego i przestając interesować się jego kondycją³⁵⁹.

4.3. Pasywizacja obywatelska

Jednym z najpoważniejszych skutków tego procesu jest pasywizacja obywateli. Jeśli dostęp do usług publicznych zostaje zastąpiony przez relacje klient-pracodawca, to jednostka przestaje funkcjonować jako aktywny uczestnik wspólnoty politycznej, a zaczyna działać jako klient, konsument lub zasób zasługujący na wsparcie. W ten sposób zanika podmiotowość polityczna,

³⁵⁷ R. Sennett, *The Culture of the New Capitalism*, New Haven 2006

³⁵⁸ G. Standing, *The Precariat: The New Dangerous Class* London 2014

³⁵⁹ Z. Bauman, *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge 2000

a wraz z nią maleje skłonność do uczestnictwa w debacie publicznej, protestach czy działaniach na rzecz dobra wspólnego³⁶⁰. Korporacja – działając poza systemem demokratycznej kontroli – nie jest więc odpowiedzialna przed obywatelami, co osłabia mechanizmy sprawczości społecznej i obywatelskiej.

4.4. Ryzyko utraty autonomii społecznej

Wreszcie należy wskazać, że, korporatyzacja usług publicznych prowadzi do ograniczenia autonomii jednostek i wspólnot. To korporacje, a nie obywatele czy demokratycznie wybrane instytucje, decydują, co zostanie sfinansowane, kto otrzyma dostęp do świadczeń, a kto zostanie wykluczony. W przeciwieństwie do państwa, które – przynajmniej w teorii – musi przestrzegać zasad równości, przejrzystości i odpowiedzialności publicznej, korporacje kierują się interesem akcjonariuszy, logiką zysku i strategią employer branding³⁶¹. Oznacza to de facto przejęcie kontroli nad kluczowymi aspektami życia społecznego przez podmioty pozbawione demokratycznego mandatu.

5. Dyskusja

Proces stopniowego wycofywania się państwa z realizacji funkcji opiekuńczych, obserwowany w Polsce i innych krajach, prowadzi do dynamicznej korporatyzacji dobrobytu, czyli przejmowania przez przedsiębiorstwa roli głównych dostawców usług społecznych. Jak wskazują Szarfenberg³⁶², Esping-Andersen³⁶³ oraz Wang³⁶⁴, pomiar zakresu i jakości państwa opiekuńczego nie może ograniczać się wyłącznie do analizy wydatków publicznych. Wymaga on uwzględnienia jakości życia, nierówności społecznych, dostępu do świadczeń oraz efektywności interwencji państwa. W polskim kontekście widoczna jest wyraźna tendencja pogarszania się jakości i dostępności kluczowych usług publicznych, takich jak zdrowie, edukacja, opieka nad dziećmi, mieszkalnictwo³⁶⁵ i system emerytalny.

³⁶⁰ W. Brown, *Undoing the Demos: Neoliberalism's Stealth Revolution*, Zone Books, New York 2015

³⁶¹ C. Crouch, *The Strange Non-Death of Neoliberalism*, Cambridge 201

³⁶² R. Szarfenberg, Mierzenie państwa opiekuńczego – wyzwania i metody, *Studia Socjologiczne*, 4(224) (2016), 67–88.

³⁶³ G. Esping-Andersen, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton 1990

³⁶⁴ C. Wang, State Welfare Expenditure and Social Inequality, *Asian Journal of Social Science*, 43.3 (2015), 267–285.

³⁶⁵ A. Czerniak, *Problemy rynku mieszkaniowego w Polsce*, Warszawa 2023

5.1. Kryzys sektora publicznego i wzrost roli korporacji

Publiczny system ochrony zdrowia boryka się z chronicznym niedoinwestowaniem, długimi kolejkami i niedoborem personelu, co powoduje rosnącą popularność prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych oferowanych przez pracodawców. Wzrost liczby osób objętych prywatnym ubezpieczeniem zdrowotnym – z 1,2 mln w 2014 roku do 5,1 mln w 2024 – świadczy o uzupełnianiu luk w publicznym systemie przez sektor prywatny. To zjawisko potwierdza obserwacje z literatury socjologicznej, według której korporacje, oferując dodatkowe benefity zdrowotne, umacniają swoją rolę jako nowych gwarantów bezpieczeństwa socjalnego, choć jest ono uzależnione od zatrudnienia i lojalności wobec firmy³⁶⁶.

W sferze edukacji i opieki nad dziećmi rośnie znaczenie placówek niepublicznych i prywatnych żłobków, które zaspokajają niewystarczające potrzeby rynku pracy i rodzin. Wzrost udziału uczniów w szkołach niepublicznych (z 4,2% do 10% w szkołach średnich w ciągu dekady) odzwierciedla brak zaufania do publicznej edukacji oraz poszukiwanie alternatyw zapewniających lepszą jakość i indywidualizację nauki³⁶⁷. W efekcie mamy do czynienia z segmentacją dostępu do edukacji, która pogłębia nierówności społeczne.

Podobna dynamika widoczna jest w sektorze mieszkaniowym. W obliczu niedoboru mieszkań socjalnych i rosnących cen nieruchomości, korporacje oferują swoim pracownikom wsparcie mieszkaniowe, m.in. poprzez dopłaty do kredytów, pomoc w relokacji czy preferencyjne warunki wynajmu³⁶⁸. To powoduje, że stabilność mieszkaniowa staje się coraz bardziej uzależniona od pozycji na rynku pracy i zatrudnienia korporacyjnego.

5.2. Emerytury i segmentacja oszczędnościowa

System emerytalny w Polsce, zgodnie z prognozami, nie zapewni przyszłym pokoleniom emerytur wykraczających poza poziom minimalny, co wymusza rozwój prywatnych form oszczędzania, głównie organizowanych przez pracodawców i instytucje finansowe³⁶⁹. Programy takie jak Pracownicze Plany Kapitałowe (PPK) mają charakter elitarny – ich

³⁶⁶ N. Klein, Corporate Welfare and the New Paternalism, *Journal of Social Policy*, 49.2 (2020), 123–140.

³⁶⁷ Our Kids Foundation, Raport o edukacji niepublicznej w Polsce, Fundacja Our Kids Warszawa 2019

³⁶⁸ A. Czerniak, Problemy rynku mieszkaniowego w Polsce, Warszawa 2023

³⁶⁹ M. Malec, J. Tyrowicz, Challenges of the Polish Pension System and the Role of Private Savings, *Economic Studies*, 46(2) (2018), pp. 123–145.

uczestnikami są przede wszystkim osoby zatrudnione w dużych przedsiębiorstwach³⁷⁰. Oznacza to, że wsparcie emerytalne staje się kolejnym polem nierówności społecznych, gdyż osoby spoza sektora korporacyjnego mają ograniczony dostęp do dodatkowych źródeł dochodu na starość³⁷¹.

5.3. Segmentacja rynku pracy i konsekwencje społeczne

Na rynku pracy dochodzi do rosnącej segmentacji, gdzie grupa pracowników korporacyjnych korzysta z licznych benefitów i ochrony socjalnej, podczas gdy pracownicy na umowach cywilnoprawnych i samozatrudnieni pozostają poza zasięgiem tych świadczeń³⁷². Taki podział nie tylko pogłębia nierówności dochodowe, ale również ogranicza poczucie stabilności i bezpieczeństwa wśród większości zatrudnionych.

W konsekwencji, jak zauważa Bauman, dochodzi do prywatyzacji dobrobytu i odwrócenia się klasy średniej od systemu publicznego na rzecz inwestycji w prywatne zabezpieczenia socjalne³⁷³. Obywatele przestają postrzegać państwo jako gwaranta praw socjalnych, a zaczynają traktować korporacje jako swoiste „wyspy” dobrobytu w morzu niedofinansowanych i niedostępnych usług publicznych. Ta „korporatyzacja dobrobytu” (welfare corporations) jest jednak obarczona ryzykiem ekskluzywności i paternalizmu, co prowadzi do dalszej fragmentacji społeczeństwa i osłabienia mechanizmów demokratycznej kontroli nad funkcjami socjalnymi³⁷⁴.

W świetle powyższych zjawisk kluczowym wyzwaniem jest znalezienie równowagi między działaniem państwa a rolą korporacji w zapewnieniu bezpieczeństwa socjalnego. Jednocześnie niezbędna jest reforma systemów publicznych, która podniesie ich jakość i dostępność, aby zapobiec pogłębianiu nierówności i marginalizacji dużych grup społecznych. W przeciwnym razie ryzyko dalszej segmentacji i polaryzacji społeczeństwa będzie narastać, co może prowadzić do destabilizacji społecznej³⁷⁵ i politycznej³⁷⁶.

³⁷⁰ Polski Fundusz Rozwoju, Pracownicze Plany Kapitałowe – stan na czerwiec 2025, Warszawa 2025

³⁷¹ A. Kolek, O. Sobolewski, Polski system emerytalny. Prawne uwarunkowania trzech filarów, Warszawa 2022

³⁷² J. Męcina, *Rynek pracy w Polsce: wyzwania i zmiany*, Warszawa 2013

³⁷³ Z. Bauman, *Liquid Modernity*, Cambridge 2000

³⁷⁴ G. Standing, *The Precariat: The New Dangerous Class*, London 2014

³⁷⁵ J. E. Stiglitz, *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*, Nowy York 2019

³⁷⁶ G. Esping-Andersen, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton 1990

6. Wnioski

Analiza danych i literatury wskazuje wyraźnie na systematyczne wycofywanie się państwa z roli głównego dostawcy usług publicznych. Proces ten przejawia się w pogarszającej się jakości i dostępności kluczowych usług takich jak opieka zdrowotna, edukacja, opieka nad dziećmi, system emerytalny czy polityka mieszkaniowa. Jednocześnie obserwujemy rosnącą rolę korporacji i sektora prywatnego, które coraz częściej przejmują funkcje z zakresu dobrobytu, oferując swoim pracownikom dodatkowe świadczenia, takie jak prywatne ubezpieczenia zdrowotne czy programy oszczędnościowe na emeryturę.

Ten trend korporatyzacji dobrobytu niesie ze sobą konsekwencje społeczne, prowadząc do pogłębienia nierówności i nowych form zależności. Dostęp do wysokiej jakości usług staje się coraz bardziej uzależniony od zatrudnienia w większych firmach lub posiadania środków na prywatne świadczenia, co utrwala segmentację rynku pracy oraz społeczne podziały. W efekcie najbardziej narażone grupy społeczne doświadczają pogorszenia jakości życia i ograniczonego dostępu do podstawowych usług.

W świetle tych obserwacji istotne wydaje się podjęcie dalszych badań, które mogłyby zająć się np. wpływem korporatyzacji dobrobytu na mobilność społeczną – czy i jak zmienia się możliwość awansu społecznego w warunkach rosnącej nierówności dostępu do usług publicznych. Ważne jest także zbadanie, jak te zmiany oddziałują na świadomość obywatelską oraz poziom zaufania do instytucji państwowych, a także jakie konsekwencje niosą dla funkcjonowania demokracji i udziału społecznego w procesach decyzyjnych. Taka wiedza pozwoliłaby nie tylko lepiej zrozumieć wyzwania współczesnych systemów zapewniania bezpieczeństwa socjalnego, ale sformułować rekomendacje dla polityki publicznej.

Bibliografia

1. Bauman, Z., *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press, 2000.
2. Banerjee, S., Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly, *Critical Sociology*, 34(1), 2008, pp. 51–79.
3. Blyth, M., *Austerity: The History of a Dangerous Idea*, Oxford: Oxford University Press, 2013.
4. Brown, W., *Undoing the Demos: Neoliberalism's Stealth Revolution*, New York: Zone Books, 2015.
5. Czerniak, A., *Problemy rynku mieszkaniowego w Polsce*, Warszawa, 2023.
6. Crouch, C., *The Strange Non-Death of Neoliberalism*, Cambridge: Polity Press, 2011.

7. Esping-Andersen, G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton: Princeton University Press, 1990
8. Harvey, D., *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford: Oxford University Press, 2005.
9. IKEA Group, *Welcome Home: Supporting Co-Workers Through Housing and Education Initiatives*, Leiden, 2021.
10. Instytut Badań Edukacyjnych, *Raport o stanie edukacji w Polsce 2022*, Warszawa, 2022.
11. Jacoby, H., *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century*, New York, 1997.
12. Klein, N., Corporate Welfare and the New Paternalism, *Journal of Social Policy*, 49(2), 2020, pp. 123–140.
13. Kolek, A., *Welfare Corporations: Will Corporations Replace the State in Providing Public Services?*, Wrocław, 2025.
14. Kolek, A., Sobolewski, O., *Polski system emerytalny. Prawne uwarunkowania trzech filarów*, Warszawa, 2022.
15. Malec, M., Tyrowicz, J., Challenges of the Polish Pension System and the Role of Private Savings', *Economic Studies*, 46(2), 2018, pp. 123–145.
16. Marcuse, P., Madden, D., *In Defense of Housing: The Politics of Crisis*, London: Verso, 2016.
17. Medicover, *Raport: Benefity pracownicze w Polsce 2024*, Warszawa, 2024.
18. Medicover, *Raport: Zdrowie pracownika – inwestycja, która się opłaca*, Warszawa, 2022.
19. Microsoft Polska, *Programy społeczne i wsparcie dla pracowników*, Warszawa, 2025.
20. Męcina, J., *Rynek pracy w Polsce: wyzwania i zmiany*, Warszawa, 2013.
21. Narodowy Bank Polski, *Raport o stabilności systemu finansowego*, Warszawa, 2022.
22. Najwyższa Izba Kontroli, *Raport o dostępności i jakości świadczeń zdrowotnych w Polsce*, Warszawa, 2023.
23. Offe, C., *Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics*, Cambridge, 2009.
24. Pierson, P., *The New Politics of the Welfare State*, Oxford: Oxford University Press, 2001.
25. Polski Fundusz Rozwoju, *Pracownicze Plany Kapitałowe – stan na czerwiec 2025*, Warszawa, 2025.
26. Polski Instytut Ekonomiczny, *Raport: Opieka nad dziećmi a polityka pracodawców w Polsce*, Warszawa, 2021.
27. P. Stiglitz, J. E., *People, Power, and Profits: Progressive Capitalism for an Age of Discontent*, New York: W. W. Norton & Company, 2019.
28. Sanders, T., *The Marketization of Public Services: The Limits of Competition and the Public Interest*, Netherlands Institute for Social Research, Hague, 2012.
29. Scholz, T., *Platform Capitalism*, Cambridge, 2016.
30. Sennett, R., *The Culture of the New Capitalism*, New Haven, 2006.
31. Standing, G., *The Precariat: The New Dangerous Class*, London, 2014.
32. Szarfenberg, R., Mierzenie państwa opiekuńczego – wyzwania i metody, *Studia Socjologiczne*, 4(224), 2016, pp. 67–88.
33. Van der Zwan, N., Making Sense of Financialization', *Socio-Economic Review*, 12(1), 2014, pp. 99–129.
34. Wang, C., State Welfare Expenditure and Social Inequality, *Asian Journal of Social Science*, 43(3), 2015, pp. 267–285.
35. Zakład Ubezpieczeń Społecznych, *Prognoza wpływów i wydatków Funduszu Emerytur Pomostowych na lata 2025–2029*, Warszawa, 2024.

Abstract

Contemporary nation-states, particularly in developed countries, are gradually retreating from their role as guarantors of universally accessible public services. This trend signals the erosion of the welfare state and a shift of responsibility for social well-being to the private sector and individual citizens. In this emerging institutional vacuum, corporations increasingly assume social functions traditionally associated with the state, under the banner of corporate social responsibility. This article examines this process in key sectors such as healthcare, education, housing, and childcare, highlighting how corporations are becoming quasi-public actors regulating access to essential social goods. The aim of the article is to critically reflect on the growing role of corporations in the social sphere and to identify possible pathways for rebuilding the welfare state and redefining the relationship between the public and private sectors.

Keywords: welfare state, public services, corporate social responsibility, social inequality, private sector, redistribution, neoliberalism

Monika Gmyrek

Aspekty społeczne członkostwa Polski w strukturach NATO od 2000-2024 roku

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości

Streszczenie

Artykuł przedstawia proces przystąpienia Polski do NATO (North Atlantic Treaty Organization) oraz zmieniające się społeczne postrzeganie tego wydarzenia w latach 1999-2024. Ukazuje zarówno historyczne uwarunkowania, jak i znaczenie współczesne, zwłaszcza w kontekście bezpieczeństwa militarnego i transformacji Sił Zbrojnych RP. Wyniki badań CBOS ukazują, że opinie społeczne były silnie powiązane z sytuacją międzynarodową.

Kluczowe słowa: Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego, Bezpieczeństwo, Siły Zbrojne RP, aspekty społeczne, opinia publiczna

Wstęp

Członkostwo Polski w Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO) stanowi jeden z najważniejszych etapów w procesie transformacji ustrojowej i kształtowania polityki bezpieczeństwa państwa po 1989 roku. Przystąpienie do sojuszu w 1999 roku było nie tylko decyzją geopolityczną, ale również symbolem ostatecznego zerwania z powojennym porządkiem i pełnej integracji ze strukturami Zachodu. Decyzja ta wymagała głębokich reform systemowych, zarówno w sferze polityki zagranicznej, jak i w strukturach Sił Zbrojnych RP, co miało wpływ na kształtowanie bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku.

W ciągu ponad dwóch dekad obecność Polski w NATO ewoluowało społecznie postrzeganie członkostwa w Sojuszu, które pozostawiało w ścisłym związku z sytuacją międzynarodową, kryzysami bezpieczeństwa w Europie Wschodniej oraz wewnętrzną sytuację polityczno-gospodarczą. Zmieniająca się percepcja opinii publicznej odzwierciedla zarówno historyczne doświadczenia Polaków, jak i świadomość znaczenia gwarancji wynikających z artykułu 5 Traktatu Północnoatlantyckiego.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesu akcesji Polski do NATO, jego znaczenie w kontekście transformacji Sił Zbrojnych RP oraz analiza społecznego postrzegania tego wydarzenia w latach 1999-2024. W opracowaniu wykorzystano wyniki badań opinii publicznej, w szczególności dane Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS), co umożliwi ukazanie zależności między wydarzeniami międzynarodowymi a oceną społeczną członkostwa Sojuszu.

1. Tło historyczne przystąpienia Polski do NATO

Przystąpienie Polski do NATO w 1999 roku było kluczowym wydarzeniem w historii kraju oraz Europy Środkowo Wschodniej. Zakończenie II wojny światowej podzieliło Europę na dwa bloki – wschodni, kontrolowany przez Moskwę i zachodni, uznawany za wolny świat. Rozpoczął się proces odbudowywania państw po krwawym konflikcie II wojny światowej. Na płaszczyźnie gospodarczej, ukształtowała się koncepcja stworzenia organizacji ponadpaństwowej. Z uwagi na rosnące zagrożenia ze strony Związku Sowieckiego, Stany Zjednoczone oraz kilka państw ze strony Europy Zachodniej rozpoczęły dyskusję nad budową sojuszu polityczno- militarnego, którego celem było przeciwdziałanie ambicji ZSRR.

W Waszyngtonie, 4 kwietnia 1949 roku, powstała koncepcja Organizacji Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO). Jego głównym celem jest zapewnienie bezpieczeństwa i obrony swoim członkom poprzez zasadę solidarności wdrażoną przede wszystkim w artykule 5 Traktatu. Stanowi on poniekąd podstawę funkcjonowania sojuszu opartego na zasadzie, że atak na jednego z członków traktowany jest jako atak na wszystkich członków NATO. *„Strony zgadzają się, że zbrojny atak na jedną lub więcej z nich (...) będzie uważany za atak przeciwko nim wszystkim i w konsekwencji zgadzają się, że każda z nich (...) udzieli pomocy Stronie lub Stronom napadniętym, podejmując niezwłocznie działania, które uzna za konieczne, łącznie z użyciem siły zbrojnej.”*³⁷⁷ Znaczenie artykułu 5 było wielokrotnie potwierdzane na kolejnych szczytach NATO. Współcześnie jego waga wzrosła szczególnie w sytuacji geopolitycznej związanej z aneksją Krymu w 2014 roku, a w następstwie wojny na Ukrainie rozpoczętą w 2022 roku. W tych okolicznościach artykuł 5 traktowany jest jako najważniejsza gwarancja bezpieczeństwa państwa wschodniej flanki w tym Polski. Na szczytach sojuszu powtarzane jest określenie, że zobowiązanie wynikające z artykułu 5 ma charakter niezachwialny ³⁷⁸.

Rządzona przez komunistów Polska, jako państwo podporządkowane Związkowi Sowieckiemu, musiała w pełni dostosować swoje struktury militarne do planów Moskwy. Przede wszystkim jednak, była to armia, która w razie wojny dowodzona byłaby w myśl sowieckich interesów i przez sowieckich wojskowych. W wolnej Polsce utrzymywanie tak licznej armii okazało się jednak problematyczne i zbyt obciążające budżet państwa. Pojawiały

³⁷⁷ NATO, *Collective Defence – Article 5*, [nato.int](https://www.nato.int) [Dostęp: 02.09.2025]

³⁷⁸ Art. 5. - Traktat Północnoatlantycki. Waszyngton.1949.04.04., Dz.U.2000.87.970

się również koncepcje, by Rzeczpospolitą uczynić państwem neutralnym, ale w praktyce, ze względu na położenie geopolityczne, nie był to początek działań ukierunkowanych na dołączenie Polski do zachodniego bloku.

Do Kwatery Głównej NATO przybył prezydent Lech Wałęsa z chęcią dołączenia do Sojuszu. Również przedstawiciele Sojuszu wysyłali jasne sygnały do krajów Europy Środkowo-Wschodniej, że są zainteresowani stabilizacją w regionie oraz że dostrzegają potrzebę budowy wzajemnego zaufania. O realnych dyskusjach nt. członkostwa Polski w NATO nie było jednak mowy. Głównym problemem była Moskwa i jej niezgoda na wyjście naszego kraju ze swoistej rosyjskiej „strefy wpływów”. Istotnym problemem było stacjonowanie wojsk rosyjskich na terenie Rzeczpospolitej, pomimo formalnego rozwiązania Układu Warszawskiego. Ostatecznie jednak udało się sfinalizować sprawę naszego kraju 17 września 1993 roku, żołnierze armii rosyjskiej opuściły granicę naszego państwa.

12 marca 1999 roku w miejscowości Independence w stanie Missouri ministrowie spraw zagranicznych Polski (Bronisław Geremek), Węgier (János Martonyi) i Czech (Jan Kavan) przekazali dokumenty ratyfikacyjne na ręce sekretarz stanu Madeleine Albright. Tym sposobem państwa te stały się oficjalnie członkami NATO, był to przełomowy moment. Sojusz liczył 19 państw członkowskich. Nowo przyjęte państwa znajdujące się w Europie środkowo-wschodniej, nadały jasny sygnał do zmian geopolitycznych nie tylko ówczesnemu Związkowi Radzieckiemu, ale przyszłym sojusznikom.

Nasza armia zyskała nowe kompetencje, doświadczenie, a także możliwość uczestnictwa w szeregach sojuszniczych misji zagranicznych – nie tylko w ramach NATO, ale również u boku USA, w tym w licznych operacjach na Bliskim Wschodzie i w Afryce Subsaharyjskiej. Polska aktywnie uczestniczy w wielu misjach i operacjach NATO, zarówno w ramach Sojuszu Północnoatlantyckiego, jak i w misjach ONZ i UE, w których NATO odgrywa istotną rolę. Obecnie polskie kontyngenty wojskowe biorą udział m.in. w misjach w Kosowie (KFOR), Bośni i Hercegowinie (EUFOR ALTHEA), Iraku (INHERENT RESOLVE), na Łotwie (eFP NATO) i w Rumunii (tFP NATO). Polska angażuje się również w misje szkoleniowe, jak np. NATO Mission Iraq, oraz w patrole powietrzne w krajach bałtyckich (Baltic Air Policing)³⁷⁹.

³⁷⁹ „20 lat Polski w NATO” <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/20-lat-polski-w-nato2>

2. Społeczne postrzeganie przystąpienia Polski do NATO po 2014 roku

Po zakończeniu II wojny światowej Polska, mimo formalnej suwerenności, znalazła się w obozie państwa podporządkowanych Związkowi Radzieckiemu. W praktyce oznaczało to brak niezależności w prowadzeniu polityki zagranicznej i ograniczoną samodzielność w sprawach wewnętrznych. Model gospodarki był uzależniony od decyzji Moskwy, a życie społeczne podlegało ścisłej kontroli komunistycznych władz. Taki system budził sprzeciw części społeczeństwa, które dążyło do zerwania więzi z blokiem wschodnim i zbliżenia się do zachodu, choć nie brakowało też grup popierających utrzymanie dotychczasowego porządku³⁸⁰. Po 1989 roku Polska rozpoczęła proces integracji ze światem zachodnim. W 1992 roku oficjalnie zadeklarowano dążenie do członkostwa w NATO, a w 1994 roku przystąpiono do programu Partnerstwa dla Pokoju³⁸¹. 12 marca 1999 roku Polska stała się członkiem Sojuszu Północnoatlantyckiego. Było to symboliczne odcięcie się od przeszłości w wyraz aspiracji do trwałej obecności w strukturach zachodnich. Wydarzenie to w opinii publicznej uchodziło za przełom, choć jego doniosłość różnie oceniano.

Analizując badania opinii publicznej przeprowadzonych w latach 1998-2024, (Patrz wykres 1.) ocena przystąpienia Polski do NATO zmieniała się w czasie wraz z bieżącymi wydarzeniami politycznymi, gospodarczymi i międzynarodowymi. Sondaże pokazują, że w momencie akcesji w 1999 roku dominowało poczucie historycznego przełomu, jednak w kolejnych latach postrzeganie tego faktu ulegało ewolucji.

Na kilkanaście miesięcy przed akcesją aż 44% Polaków uznawało wejście do NATO za wydarzenie przełomowe, a 41% za ważne, choć nie pierwszoplanowe. Nastroje te wynikały z doświadczenia powojennej zależności od ZSRR i świeżej pamięci transformacji po 1989 roku. Społeczeństwo widziało w NATO gwarancję trwałego zerwania z blokiem wschodnim i szansę na bezpieczeństwo w niestabilnej Europie po konflikcie w byłej Jugosławii³⁸².

W lutym 1999 roku, tuż przed oficjalnym przyjęciem Polski do NATO, 32% badanych uznawało akcesję za przełomową, a 45% za ważną, lecz nie pierwszoplanową. Spadek entuzjazmu wobec poprzedniego roku można tłumaczyć problemami gospodarczymi w kraju. Sytuacja

³⁸⁰ Ośrodek Myśli Politycznej, *Polska w polityce międzynarodowej po II wojnie światowej*, omp.org.pl [Dostęp: 01.09.2025r.]

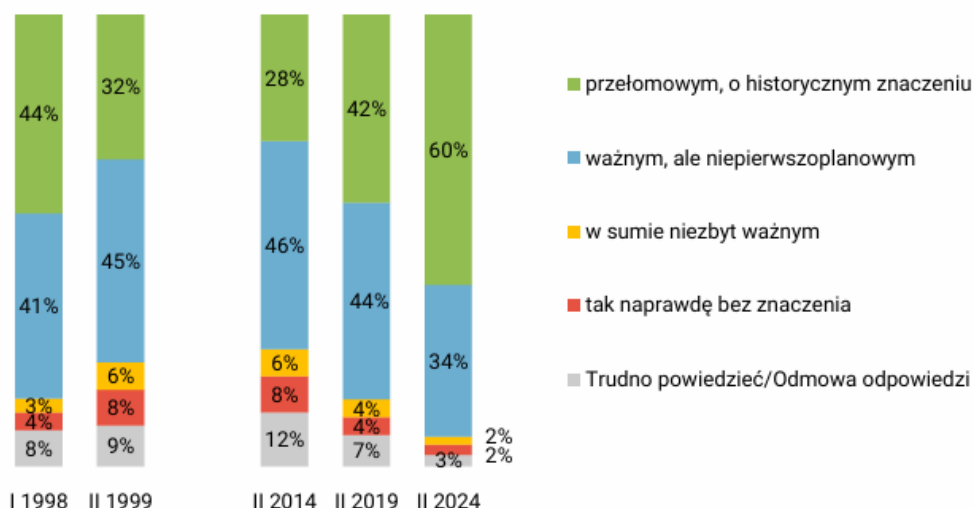
³⁸¹ ZPE MEN, *Przyczyny i znaczenie przystąpienia Polski do NATO w 1999 roku*, zpe.gov.pl [Dostęp: 01.09.2025r.]

³⁸² Ośrodek Myśli Politycznej, *Polska w polityce międzynarodowej po II wojnie światowej*, omp.org.pl [Dostęp: 01.09.2025 r.]

wewnętrzna Polski na końcu lat 90. była trudna, rosła bezrobocie, likwidacja wielu zakładów przemysłowych i napięciami społecznymi. Dlatego pojawiły się wątpliwości o koszty dostosowania armii do standardów NATO³⁸³.

Lata dwutysięczne stanowiły okres systematycznych przemian nie tylko w sferze militarnej Rzeczypospolitej, lecz także w życiu społecznym i gospodarczym kraju. Polska w XXI wieku wkroczyła jako państwo o znacznym potencjalnym rozwojowym, które konsekwentnie doskonaliło swoje struktury, dążąc do pełniejszej integracji z Zachodem. Wstąpienie do Unii Europejskiej w 2004 roku dodatkowo umocniło jej pozycję jako wiarygodnego partnera zarówno w działaniach militarnych, jak i w ustaleniach politycznych na arenie międzynarodowej. Położenie geopolityczne Polski sprawiło, że stała się ona jednym z kluczowych elementów wzmocnienia wschodniej granicy NATO, a rosnące zaangażowanie w operacje sojusznicze podkreślało jej aktywną rolę w strukturach zachodnich.

Wykres 1. Czy Pana(i) zdaniem, przystąpienie do NATO było dla Polski wydarzeniem:



Źródło: Centrum Badań Opinii Społecznej (CEBOS)

W 2014 roku rozpoczął się konflikt zbrojny na Ukrainie, zapoczątkowany aneksją Krymu przez Rosję i wybuchem walk w Donbasie. Wydarzenia te miały bezpośrednie przełożenie na poczucie bezpieczeństwa w Polsce, a także na ocenę stabilności ładu międzynarodowego w Europie. Badania z tego roku wskazują, że 28% respondentów uznało wydarzenie za „przełomowe”, natomiast dominowała grupa (46%) wskazująca, że wydarzenie jest ważne. Można to interpretować jako wyraz niepewności społecznej, w którym dostrzegano powagę sytuacji za granicą a z drugiej nie wszyscy byli świadomi o długotrwałym konflikcie zbrojnym.

³⁸³ ZPE MEN, *Przyczyny i znaczenie przystąpienia Polski do NATO w 1999 roku*, zpe.gov.pl [Dostęp: 01.09.2025r.]

W 20. rocznicę przystąpienia Polski do NATO odnotowano znaczny przyrost opinii respondentów, że to wydarzenie było przełomowym, o historycznym znaczeniu, aż 42% badanych udzieliło takiej odpowiedzi. W 2019 roku Polska znajdowała się w okresie nasilonych sporów politycznych wewnętrznych kraju, związanych z wyborami parlamentarnymi. Na arenie międzynarodowej coraz wyraźniej widoczne było narastające napięcie między NATO a Rosją. Trwający nadal konflikt w Donbasie, militarne ćwiczenia Federacji Rosyjskiej w pobliżu granic Sojuszu oraz rozmieszczenie dodatkowych sił NATO na wschodniej flance, zwiększyła poczucie zagrożenia. W tym czasie strona amerykańska skierowała pododdziały powietrznodesantowe oraz dodatkową Pancerną Brygadę Grupę Bojową ABC, które wzmocniły potencjał SZ RP w południowo-wschodniej Polsce³⁸⁴. W perspektywie kilkunastu lat potwierdzono korzyści wynikające z funkcjonowania RP w sojuszu Paktu PN-Atl i jej roli, którą odgrywa.

Największy skok zaobserwowano w 2024 roku, aż 60% respondentów uznało wydarzenie za przełomowe o historycznym znaczeniu. Ocena odpowiada współczesnemu postrzeganiu tego kroku jako kluczowego dla bezpieczeństwa kraju. Społeczeństwo docenia obecność wojsk NATO w Polsce, które powoduje poczucie większej pewności i stabilności militarnej wynikającej z sojuszu. Z perspektywy ponad 25 lat i szybkich zmian na arenie międzynarodowej obecność Polski w sojuszu stała się naturalnym etapem rozwoju. Siły Zbrojne RP znajdowały się w trakcie procesu redukcji struktur organizacyjnych i liczebności, a jednocześnie stały przed wyzwaniem dokonania modernizacji technicznej i dostosowania użytkowanego sprzętu i uzbrojenia do standardów NATO. Kluczowe okazały się zmiany organizacyjno-strukturalne, finansowe a także interoperacyjne. Transformacja polskich sił zbrojnych obejmowała wprowadzenie pełnej kontroli cywilnej nad armią, zapewnienie stabilnego finansowania obronności na poziomie pozwalającym realizować zobowiązania wynikające z członkostwa w NATO oraz modernizacji wojska tak aby było ono zdolne do współdziałania z innymi armiami Sojuszu. Ograniczone środki finansowe powodowały trudność w osiągnięciu celów wyznaczonych przez NATO a także ich zmiennością planów. Ważnym elementem tego procesu był także udział Polskich Kontyngentów Wojskowych

³⁸⁴ Ministerstwo obrony Narodowe „Zwiększenie obecności wojskowej USA w Polsce”
<https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/zwiekszenie-obecnosci-wojskowej--usa-w-polsce> [Dostęp: 12.08.2025]

w misjach międzynarodowych między innymi w Kosowie, Iraku i Afganistanie, spowodowało to zwiększenie interoperacyjność z siłami sojuszniczymi. Obecność polskich żołnierzy na tych misjach przyczyniła się również do wzmocnienia prestiżu Polski w NATO. Był to początek długotrwałego procesu transformacji, opartego zarówno na reformach strukturalnych³⁸⁵.

12 marca 1999 roku armia Polska wynosiła ok. 226 tys. żołnierzy. Jeszcze w 1999 roku przeprowadzono reformy w Ministerstwie obrony Narodowej i Sztabie Generalnym, dostosowując ich strukturę do standardów NATO. We wrześniu sformułowano w Szczecinie Wielonarodowy Korpus Północno-Wschodni, którego zadaniem obejmują obronę zbiorową, misje pokojowe i humanitarne. Dopiero „*Program przebudowy i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006*”³⁸⁶ umożliwił skuteczne wywiązanie się z większości zobowiązań w pierwszej dekadzie XXI wieku. Ustawa o przebudowie i modernizacji technicznej Sił Zbrojnych RP na lata 2001-2006, gwarantuje finansowanie obronności na poziomie co najmniej 1,95% PKB, z czego 20% przeznaczono na modernizację. W kolejnych latach liczebność armii zwiększyła się do 150 tys. żołnierzy w tym 75 tys. zawodowych. Wojsko musiało być dostosowane do pełnej interoperacyjności w ramach NATO. Po przystąpieniu do Paktu Północnoatlantyckiego powołano też nowe rodzaje sił zbrojnych. W 2004 roku Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej przekształcono w Siły Powietrzne a w 2007 roku utworzono czwarty rodzaj sił zbrojnych — Wojska Specjalne. Oprócz inwestycji w uzbrojenie, unowocześniano systemy łączności i informatyki w terenie. Znaczne fundusze przeznaczono na zakup sprzętu transportowego oraz indywidualnego wyposażenia dla żołnierza. Od 2009 roku modernizacja techniczna Sił Zbrojnych RP była realizowana poprzez 14 programów operacyjnych obejmujących kluczowe obszary funkcjonowania armii. Ważnym elementem zmian był „*Program Profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP (2008–2010)*”³⁸⁷, który doprowadził do zawieszenia obowiązkowej służby wojskowej, wprowadzenie armii zawodowej i utworzenie Narodowych Sił Rezerwowych. W 2010 roku w wojsku służyło ok. 1000 tys. żołnierzy zawodowych i 20 tys. w NSR (Narodowe Siły Rezerwowe). Druga dekada XXI wieku przyniosła także rozbudowę systemu obronnego we wschodniej Polsce i zacieśnienie współpracy wojskowej ze Stanami Zjednoczonymi – USA, czego efektem była stała obecność żołnierzy

³⁸⁵ Rola Polski w NATO -25 lecie, <https://ine.org.pl/rola-polski-w-nato-25-lecie/> [Dostęp: 02.09.2025]

³⁸⁶ USTAWA z dnia 2 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006, Dz.U.2004.107.1136

³⁸⁷ Warszawa, styczeń 2010, Informacja Stan Profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP [Dostęp: 07.09.2025]

amerykańskich. Było to szczególnie istotne po agresji Rosji na Ukrainę i aneksję Krymu w 2014 roku. W 2015 roku Wojsko Polskie składało się z czterech rodzajów sił zbrojnych:

- Wojsk Lądowych,
- Sił Powietrznych,
- Marynarki Wojennej,
- Wojsk Specjalnych.

Armia liczyła wówczas ok.111 tys. żołnierzy, w tym 96 tys. zawodowych ³⁸⁸.

Członkostwo Polski w NATO od 1999 roku zapoczątkowało głęboką transformację Sił Zbrojnych RP – od armii poborowej do nowoczesnej, zawodowej formacji zdolnej do współdziałania z sojusznikami. Reformy organizacyjne, programy modernizacyjne oraz udział w misjach zagranicznych zwiększyły poczucie bezpieczeństwa. Po ponad dwóch dekadach ingerencji ze strukturami Sojuszu stała się fundamentem polskiej polityki obronnej i gwarancji stabilności w obliczu współczesnych zagrożeń.

3. Społeczne poczucie bezpieczeństwa i świadomość obecności Polski w strukturach Sojuszu NATO po 2000 roku.

Przystąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego w 1999 roku stanowiło jeden z najważniejszych momentów w procesie transformacji ustrojowej i redefinicji polityki bezpieczeństwa państwa. Od tego czasu Polska aktywnie uczestniczy w strukturach NATO, biorąc udział zarówno w działaniach obronnych, jak i misjach ekspedycyjnych. Już od początku XXI wieku członkostwo w Sojuszu było nie tylko symbolem pełnej integracji ze światem zachodnim, ale przede wszystkim fundamentem budowania nowoczesnego systemu bezpieczeństwa narodowego.

Korzystając z badań Centrum Badań Opini Społecznej (CEBOS) można prześledzić ewolucję opinii Polaków na temat członkostwa w NATO (Patrz wykres 2.) oraz jego znaczenie dla bezpieczeństwa kraju. Spośród badanych wynika, że w pierwszym roku członkostwa Polski w NATO, 60% badanych uważało, że przynależność do Sojuszu zapewnia Polsce pokój i bezpieczeństwo. Jednocześnie, jedna czwarta respondentów (25%) wyrażała obawy, że obecność w NATO zwiększa możliwość uwikłania Polski w konflikt zbrojny. Wyniki te

³⁸⁸ J. Kajetanowicz, Transformacja Sił Zbrojnych RP 1999-2020. Aspekt organizacyjny, „Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej” 19 (2021)

pokazywały stosunkowo wysoki poziom zaufania do NATO, choć jednocześnie wskazywały na zauważalny poziom niepewności wśród obywateli.

Kolejny istotny moment odnotowano w lutym 2014 roku, tuż przed 15. Rocznicą polskiego członkostwa w strukturach NATO. Wówczas przekonanie o stabilizującej roli Sojuszu podzieliło już tylko 51% badanych, natomiast 30% obawiało się, że Polska może zostać uwikłana w konflikt militarny w wyniku przynależności do NATO. Był to najniższy odsetek pozytywnych ocen i jednocześnie najwyższy poziom obaw w historii badań. Warto podkreślić, że zmiana ta zbiegła się w czasie rosnącego napięcia między Rosją a Ukrainą, w tym aneksję Krymu w 2014 roku.

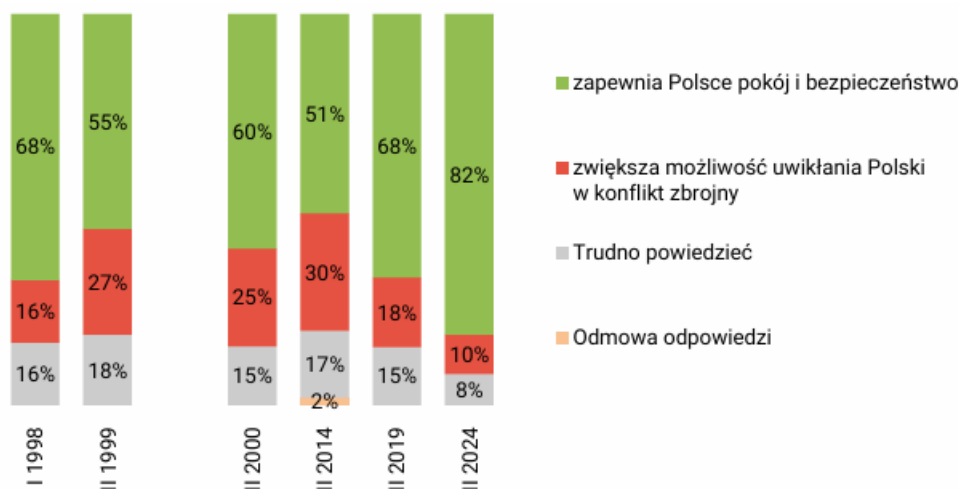
W lutym 2019 roku nastąpiła wyraźna poprawa postrzegania NATO w polskim społeczeństwie. Aż 68% respondentów deklarowało wówczas, że członkostwo zapewnia Polsce pokój i bezpieczeństwo, a jedynie 18% obawiało się możliwego wciągnięcia kraju w konflikt. Wskazywało to na odbudowę zaufania wobec Sojuszu oraz postrzegania go jako realnej gwarancji stabilności w regionie. Wzrost zaufania z 2019 roku nie okazał się chwilowym zjawiskiem – kolejne wydarzenia międzynarodowe, w tym pełnoskalowa wojna w Ukrainie i napływ milionów uchodźców do Polski, jeszcze wyraźniej podkreśliły rolę NATO jako filaru bezpieczeństwa narodowego.

Najbardziej optymistyczne wyniki przyniósł rok 2024, pomimo migracji z Ukrainy do Polski. Jak wskazują dane Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych do spraw Uchodźców (UNHCR), od 24 lutego 2022 r. do Polski przyjechało (dane na 20 grudnia 2022 r.) 8 349 746 osób³⁸⁹ respondenci odpowiedzieli, że przynależność do NATO zapewnia Polsce pokój i bezpieczeństwo.

Podsumowując, agresja Rosji wobec Ukrainy nie doprowadziła do wzrostu obaw społeczeństwa polskiego wobec członkostwa w NATO, lecz odwrotnie. Spowodowała poczucie, że gwarantem bezpieczeństwa Polski jest przynależność do Sojuszu. Konflikt naszego „sąsiada” z Rosją nie osłabiły zaufania do NATO, lecz przyczynił się do jego historycznego wzrostu.

³⁸⁹ Witryna Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych do spraw Uchodźców (UNHCR). <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [Dostęp: 12.08.2025]

Wykres 2. Które z następujących stwierdzeń jest bliższe Pana(i) poglądowi na temat przynależności Polski do NATO? Przynależność do NATO:



Źródło: Centrum Badań Opinii Społecznej (CEBOS)

4. Wnioski

Analiza procesów związanych z akcesją Polski do NATO oraz badań opinii publicznej wskazuje, że postrzeganie tego wydarzenia w społeczeństwie polskim ewoluowało wraz ze zmianami w otoczeniu międzynarodowym i wewnętrznym. Członkostwo w Sojuszu było zarówno elementem politycznego zakorzenienia Polski w strukturach Zachodu, jak i impulsem do głębokiej modernizacji Sił Zbrojnych RP. Wyniki badań CBOS potwierdzają tę tezę, ukazując silną korelację między sytuacją geopolityczną a oceną społeczną znaczenia NATO.

W początkowym stadium dominował entuzjazm i poczucie osiągnięcia historycznego, które osłabły pod wpływem trudności ekonomicznych w latach 90. Późniejsze kryzysy bezpieczeństwa w Europie Wschodniej (aneksja Krymu w 2014 r., wojna w Donbasie, inwazja Rosji na Ukrainę w 2022 r.) jednoznacznie umocniła pozytywne postrzeganie Sojuszu.

Wyniki badań podkreślają konieczność dalszej modernizacji armii oraz poprawy współpracy z armiami sojuszniczymi. Wymagają także działań informacyjnych i edukacyjnych, które pomogą społeczeństwu lepiej zrozumieć rolę NATO w bezpieczeństwie. Wzrost poczucia bezpieczeństwa obywateli dzięki obecności wojsk sojuszniczych wskazuje, że czynniki symboliczne i polityczne są tak ważne jak realny potencjał militarny. Członkostwo w NATO stało się nie tylko gwarancją bezpieczeństwa kraju, ale także fundamentem jego politycznej tożsamości i stabilności w Europie.

Bibliografia

Literatura:

1. J. Kajetanowicz, Transformacja Sił Zbrojnych RP 1999-2020. Aspekt organizacyjny, „Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej” 19 (2021)
2. CBOS (Centrum Badania Opinii Społecznej), 25 lat członkostwa Polski w NATO, ISSN 2353-5822, Nr 24/2024
3. Johnston, S. A. (2017). How NATO Adapts: Strategy and Organization in the Atlantic Alliance Since 1950. Johns Hopkins University Press
4. Sten Rynning, NATO: From Cold War to Ukraine, a History of the World's Most Powerful Alliance, ISBN: 9780300270112

Źródła internetowe:

1. „20 lat Polski w NATO” <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/20-lat-polski-w-nato>
2. Ośrodek Myśli Politycznej, *Polska w polityce międzynarodowej po II wojnie światowej*, omp.org.pl [Dostęp: 01.09.2025r.]
3. ZPE MEN, *Przyczyny i znaczenie przystąpienia Polski do NATO w 1999 roku*, zpe.gov.pl [Dostęp: 01.09.2025r.]
4. Ośrodek Myśli Politycznej, *Polska w polityce międzynarodowej po II wojnie światowej*, omp.org.pl [Dostęp: 01.09.2025 r.]
21. ZPE MEN, *Przyczyny i znaczenie przystąpienia Polski do NATO w 1999 roku*, zpe.gov.pl [Dostęp: 01.09.2025r.]
22. Ministerstwo obrony Narodowe „Zwiększenie obecności wojskowej USA w Polsce” <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/zwiekszenie-obecnosci-wojskowej--usa-w-polsce> [Dostęp: 12.08.2025]
23. Rola Polski w NATO -25 lecie, <https://ine.org.pl/rola-polski-w-nato-25-lecie/> [Dostęp: 02.09.2025]
24. Witryna Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych do spraw Uchodźców (UNHCR). <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [Dostęp: 12.08.2025]
25. Stałe Przedstawicielstwo RP przy NATO, <https://www.gov.pl/web/nato> [dostęp: 27.08.2025 r.]
26. Stałe Przedstawicielstwo RP przy Unii Europejskiej, <https://www.gov.pl/web/ue> [dostęp: 27.08.2025 r.]
27. Polska w NATO <https://www.gov.pl/web/nato/polska-w-nato-rp> [dostęp: 27.08.2025 r.]

Akty prawne:

1. Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy o przebudowie i modernizacji technicznej oraz finansowaniu Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej w latach 2001-2006, Dz.U.2004.107.1136
2. NATO, *Collective Defence – Article 5*, nato.int [Dostęp: 02.09.2025]
3. Art. 5. - Traktat Północnoatlantycki. Waszyngton.1949.04.04., Dz.U.2000.87.970
4. Warszawa, styczeń 2010, Informacja Stan Profesjonalizacji Sił Zbrojnych RP [Dostęp: 07.09.2025]

Abstract

The article presents the process of Poland's accession to NATO (North Atlantic Treaty Organization) and the changing social perception of this event between 1999 and 2024. It highlights both the historical circumstances and the contemporary significance, especially in the context of military security and the transformation of the Polish Armed Forces. The results of CBOS research show that public opinion was strongly linked to the international situation.

Keywords: North Atlantic Treaty Organization, Security, Polish Armed Forces, social aspects, public opinion.

Radosław Wołos

Dyplomacja bezpieczeństwa, czyli rola przedstawicielstw RP w kształtowaniu bezpieczeństwa

Akademia Wymiaru Sprawiedliwości

Streszczenie

Artykuł przedstawia ewolucję polskiej dyplomacji w aspekcie bezpieczeństwa, ukazując jej przejście od działań integracyjnych związanych z akcesją do NATO i Unii Europejskiej do roli aktywnego uczestnika w kształtowaniu bezpieczeństwa regionalnego. Wskazuje, że współczesne przedstawicielstwa RP pełnią nie tylko klasyczne funkcje reprezentacyjne, lecz także odgrywają strategiczną rolę w obszarze obrony, logistyki i wsparcia instytucjonalnego partnerów. Polska łączy dyplomację polityczną z praktycznymi instrumentami wzmacniającymi odporność własną i sojuszników, co potwierdza rosnące znaczenie bezpieczeństwa jako jednego z centralnych wymiarów współczesnej polityki zagranicznej.

Słowa kluczowe: dyplomacja, polityka zagraniczna, bezpieczeństwo, NATO, Unia Europejska

Wprowadzenie

Współczesna dyplomacja nie ogranicza się już jedynie do funkcji reprezentacyjnych i negocjacyjnych państw. Coraz bardziej na znaczeniu zyskuje wymiar bezpieczeństwa, który obejmuje nie tylko sferę militarną, ale również polityczną, gospodarczą, społeczną czy ekologiczną. Polska, wstępując do struktur Unii Europejskiej i NATO oraz aktywnie uczestnicząc w kształtowaniu polityki bezpieczeństwa w regionie, systematycznie rozwijała działania dyplomatyczne ukierunkowane na ochronę własnej suwerenności i interesów strategicznych, a także wzmacnianie odporności instytucjonalnej państw partnerskich. Artykuł ma charakter analityczny i opiera się na metodzie jakościowej. Podstawą badania była analiza dokumentów strategicznych i prawnych Rzeczypospolitej Polskiej, a także materiałów instytucji międzynarodowych, takich jak NATO czy Unia Europejska. Publikacja analizuje rolę przedstawicielstw Rzeczypospolitej Polskiej w systemie bezpieczeństwa oraz ewolucję polskiej dyplomacji w latach 1999-2024, ze szczególnym uwzględnieniem zmian w podejściu do bezpieczeństwa zbiorowego, misji międzynarodowych i współpracy z państwami regionu.

1. Bezpieczeństwo jako wymiar współczesnej dyplomacji

Współczesna dyplomacja pełni coraz bardziej rozbudowaną rolę w systemie stosunków międzynarodowych, w której poza tradycyjnymi funkcjami reprezentacyjnymi i negocjacyjnymi coraz większe znaczenie zdobywa wymiar bezpieczeństwa. Pojęcie bezpieczeństwa jest w tym kontekście rozumiane szeroko, gdyż obejmuje nie tylko aspekty

militarne, ale również społeczne, polityczne, gospodarcze czy ekologiczne.³⁹⁰ W literaturze podkreśla się, że bezpieczeństwo oznacza stan pewności istnienia i możliwości rozwoju podmiotów politycznych, wolny od zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych³⁹¹.

Dyplomacja bezpieczeństwa stanowi zespół działań prowadzonych przez państwo za pomocą instrumentów polityki zagranicznej w celu ochrony jego suwerenności, integralności terytorialnej oraz interesów strategicznych. Obejmuje ona równoległe aktywność w ramach organizacji międzynarodowych, takich jak NATO czy Unia Europejska, jak i działania bilateralne służące budowie zaufania, przeciwdziałaniu zagrożeniom oraz wzmacnianiu pozycji państwa na arenie międzynarodowej³⁹². Oznacza to, że współczesna dyplomacja nie ogranicza się jedynie do dialogu politycznego, ale również obejmuje takie narzędzia jak udział w misjach pokojowych, inicjowanie sankcji, negocjowanie umów obronnych czy rozwijanie zdolności szkoleniowych i eksperckich.

Szerokie ujęcie bezpieczeństwa znalazło odzwierciedlenie także w dokumentach strategicznych Rzeczypospolitej. Konstytucja RP wskazuje zapewnienie bezpieczeństwa obywateli i nienaruszalności granic jako podstawowy obowiązek państwa³⁹³. Z kolei Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2020 roku podkreśla konieczność integrowania polityki obronnej, zagranicznej, gospodarczej i informacyjnej w ramach jednolitego systemu³⁹⁴. Ramy prawne działalności dyplomacji bezpieczeństwa wyznacza również Ustawa o służbie zagranicznej z 2021 roku, która określa, że działania dyplomatyczne służą ochronie interesów RP, w tym w obszarze bezpieczeństwa narodowego³⁹⁵.

W konsekwencji bezpieczeństwo stanowi jeden z centralnych aspektów współczesnej dyplomacji, a działalność przedstawicielstw państwowych wykracza poza klasyczne funkcje reprezentacyjne, obejmując również działania związane z obroną, stabilizowaniem środowiska międzynarodowego oraz wzmacnianiem odporności instytucjonalnej państw partnerskich.

³⁹⁰Buzan, Barry. *People, states&fear: an agenda for internationalsecuritystudies in the post-cold war era*. ECPR press, 2008.

³⁹¹ Kuźniar, Roman. *Polityka i siła: studia strategiczne: zarys problematyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2005.

³⁹²Czaputowicz, Jacek. *Teorie stosunków międzynarodowych: krytyka i systematyzacja*. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007.

³⁹³ Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*. 2 kwietnia 1997. Art. 5, 26

³⁹⁴Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP, Dz. Urz. RP 2020, poz. 413

³⁹⁵Ustawa z dnia 27 stycznia 2021 r. o służbie zagranicznej, Dz.U. 2021 poz. 161

2. Rola przedstawicielstw RP w systemie bezpieczeństwa

Przedstawicielstwa dyplomatyczne Rzeczypospolitej Polskiej odgrywają istotną rolę w systemie bezpieczeństwa państwa, będąc narzędziem realizującym interesy strategiczne państwa polskiego w wymiarze międzynarodowym. Ambasady, konsulaty oraz stałe przedstawicielstwa przy organizacjach międzynarodowych stanowią istotne ogniwo łączące dyplomację klasyczną z praktyką polityki bezpieczeństwa. Ich aktywność obejmuje zarówno działania o charakterze politycznym i informacyjnym, ale również operacyjnym, związanym z realizacją zobowiązań w ramach NATO, Unii Europejskiej czy ONZ.

W kwestii bezpieczeństwa zbiorowego szczególną rolę pełnią Stałe Przedstawicielstwo RP przy NATO oraz Stałe przedstawicielstwo RP przy UE. Pierwsze z nich jest forum, na którym Polska aktywnie współtworzy wraz z innymi członkami politykę odstraszania i obrony Sojuszu, a także uczestniczy w wypracowywaniu decyzji dotyczących rozmieszczenia sił sojuszniczych, modernizacji struktur dowodzenia czy planowania strategicznego³⁹⁶. Z kolei przedstawicielstwo przy Unii Europejskiej odgrywa istotną rolę w kształtowaniu Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa oraz Wspólnej Polityki Bezpieczeństwa i Obrony, negocjując między innymi sankcje wobec państw trzecich, instrumenty wsparcia finansowego czy misje doradczo-szkoleniowe³⁹⁷.

Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w poszczególnych państwach pełnią natomiast funkcję zarówno analityczno-informacyjną, jak i praktyczną. Z jednej strony monitorują istotne dla Polski regiony pod kątem bezpieczeństwa oraz raportują o potencjalnych zagrożeniach, z drugiej zaś podejmują działania wspierające rozwój współpracy wojskowej, energetycznej i infrastrukturalnej. W tym ujęciu ambasady pełnią funkcję instrumentu prewencji i stabilizacji, przyczyniając się tym samym do ochrony bezpieczeństwa nie tylko Polski, lecz także całego regionu.

Podstawy funkcjonowania przedstawicielstw określa Ustawa o służbie zagranicznej z 2021 roku, wskazując, że jednym z ich głównych zadań jest, poprzez dyplomację i współpracę międzynarodową, ochrona bezpieczeństwa narodowego³⁹⁸. W dokumentach strategicznych, takich jak Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP z 2020 roku jednoznacznie podkreślono,

³⁹⁶Stałe Przedstawicielstwo RP przy NATO, <https://www.gov.pl/web/nato> [dostęp: 27.08.2025 r.]

³⁹⁷Stałe Przedstawicielstwo RP przy Unii Europejskiej, <https://www.gov.pl/web/ue> [dostęp: 27.08.2025 r.]

³⁹⁸Ustawa z dnia 27 stycznia 2021 r. o służbie zagranicznej, Dz.U. 2021 poz. 161

że przedstawicielstwa dyplomatyczne są elementem systemu bezpieczeństwa państwa, służącym zarówno budowie sojuszy, jak i zwiększaniu odporności Polski na zagrożenia zewnętrzne³⁹⁹.

W aspekcie praktycznym przedstawicielstwa RP stanowią swoisty "łącznik" między polityką wewnętrzną, a otoczeniem międzynarodowym. Realizują one zadania w zakresie dyplomacji obronnej, bezpieczeństwa energetycznego, przeciwdziałania zagrożeniom hybrydowym, ale również wsparcia dla partnerów regionu. W XXI wieku ich działalność wykracza znacznie poza tradycyjne zadania reprezentacyjne, przekształcając się w aktywny instrument wspierania i wzmocnienia bezpieczeństwa Polski oraz państw sojuszniczych.

3. Porównanie działań polskiej dyplomacji w kontekście bezpieczeństwa w latach 1999-2024

3.1. Okres 1999-2009

Akcesja Polski do struktur euroatlantyckich była przełomowym momentem w polskiej polityce bezpieczeństwa. Integracja z NATO i Unią Europejską nadała nowy wymiar nie tylko dyplomacji, ale również działaniom związanym z szeroko rozumianym bezpieczeństwem. 12 marca 1999 roku Polska oficjalnie stała się członkiem NATO, była to konsekwencja wieloletnich wysiłków polskiej dyplomacji oraz reform legislacyjnych, administracyjnych i operacyjnych, które miały na celu dostosowanie struktur do standardów obowiązujących w sojuszu⁴⁰⁰. Wydarzenie to symbolicznie zakończyło izolację naszego kraju od krajów zachodniej Europy. W wyniku dołączenia Polski do struktur Paktu Północnoatlantyckiego polska dyplomacja istotnie zintensyfikowała swoje działania na poziomie zarówno operacyjnym, jak i strategicznym. Polska brała czynny udział w operacjach NATO w Albanii, Kosowie, Bośni i Hercegowinie, Afganistanie czy w Iraku⁴⁰¹. Zadbano również o obecność infrastruktury wojskowej sojuszu na terytorium RP, czego efektem było między innymi utworzenie 31 marca 2004 r. Centrum Szkolenia Sił Połączonych w Bydgoszczy.

W 2004 roku Polska weszła w struktury Unii Europejskiej. Wymusiło to na dyplomacji dostosowanie się do mechanizmów Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa Unii

³⁹⁹Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP, Dz. Urz. RP 2020, poz. 413

⁴⁰⁰Polska w NATO <https://www.gov.pl/web/nato/polska-w-nato-rp> [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴⁰¹ 20 lat Polski w NATO <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/20-lat-polski-w-nato2> [dostęp: 27.08.2025 r.]

Europejskiej, której głównymi celami są utrzymanie pokoju, wzmocnienie bezpieczeństwa międzynarodowego oraz propagowanie współpracy międzynarodowej, demokracji, praworządności, poszanowania praw człowieka i podstawowych wolności⁴⁰². Polska aktywnie uczestniczyła w misjach Unii Europejskiej, takich jak EUFOR RD Congo w 2006 roku oraz EUFOR T Chad/RCA w 2008 roku, zarówno w jednej jak i drugiej misji polskie kontyngenty należały do największych. Angażowano się również w inicjatywy strukturalne, takie jak między innymi Permanent Structured Cooperation (PESCO)⁴⁰³, Europejską Agencję Obrony i Europejski Fundusz Obrony⁴⁰⁴.

Istotnym polem aktywności była także współpraca energetyczna, traktowana w Warszawie jako element bezpieczeństwa narodowego. Już w tym okresie Polska wskazywała na ryzyka wynikające z dominującej pozycji Federacji Rosyjskiej w sektorze gazowym i podejmowała starania o dywersyfikację dostaw⁴⁰⁵. Z perspektywy polskiej dyplomacji bezpieczeństwo energetyczne stawało się stopniowo integralną częścią bezpieczeństwa państwa i jego otoczenia.

Jednym z priorytetów polskiej dyplomacji była konsekwentna aktywizacja stosunków partnerami z Europy Wschodniej, a w szczególności z Ukrainą, Białorusią, Mołdawią oraz państwami Kaukazu Południowego. Konsekwentnie podkreślano potrzebę wspierania procesów demokratycznych oraz budowania społeczeństwa obywatelskiego. Wynikało to bowiem z przekonania, że stabilność polityczna i gospodarcza sąsiadów Polski ma bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo wewnętrzne Rzeczypospolitej. Polska dyplomacja była jednym z inicjatorów intensyfikacji relacji pomiędzy krajami Unii Europejskiej a Ukrainą, czego przykładem może być aktywne poparcie dla przemian demokratycznych związanych z pomarańczową rewolucją w 2004 roku⁴⁰⁶. Na forum unijnym Polska odegrała istotną rolę w kształtowaniu Europejskiej Polityki Sąsiedztwa, która od 2004 roku stała się podstawowym narzędziem wzmocnienia relacji z państwami Europy Wschodniej i Kaukazu

⁴⁰²Wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa (WPZiB) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:foreign_security_policy [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴⁰³PESCO <https://www.pesco.europa.eu/about/> [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴⁰⁴Unia Europejska - Ministerstwo Obrony Narodowej <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/ue-unia-europejska> [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴⁰⁵Rozporządzenie Rady Ministrów z 24 października 2000 r. w sprawie minimalnego poziomu dywersyfikacji dostaw gazu z zagranicy (Dz.U. 2000, nr 95, poz. 1042)

⁴⁰⁶Wypowiedź prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego odnośnie "pomarańczowej rewolucji" na Ukrainie <https://wiadomosci.wp.pl/kwasniewski-pomaranczowa-rewolucja-to-wielki-sukces-6037509826827393a> [dostęp: 27.08.2025 r.]

Południowego⁴⁰⁷. Zwieńczeniem było utworzenie w 2009 roku Partnerstwa Wschodniego, polsko-szwedzkiego projektu, który miał na celu zapewnienie trwałego wsparcia politycznego, gospodarczego i instytucjonalnego dla sześciu państw regionu: Armenii, Azerbejdżanu, Białorusi, Gruzji, Mołdawii i Ukrainy⁴⁰⁸.

3.2. Okres 2010-2024

W drugiej dekadzie XXI wieku Polska konsekwentnie wzmocniała swoją pozycję na wschodniej flance NATO jako państwo wiodące oraz aktywnie współtworzyła politykę unijną w kwestii bezpieczeństwa. Po szczytach NATO z roku 2014 w Walii oraz roku 2016 w Warszawie⁴⁰⁹ priorytetem dyplomacji stało się trwałe wzmocnienie mechanizmów odstraszania, ale również obrony. W praktyce efektem było rozmieszczenie w Polsce wielonarodowych batalionów grup bojowych w ramach enhanced Forward Presence⁴¹⁰ pod przewodnictwem USA oraz rozwój struktur dowodzenia na północno-wschodniej części Sojuszu w ramach MND-NE w Elblągu⁴¹¹. Wypracowane przy aktywnym udziale Warszawy rozwiązania stały się dla polskiej dyplomacji podstawą wysiłków zmierzających do przekształcenia polityki NATO, z działań uspokajających w kierunku strategii odstraszania i obrony⁴¹². Była to reakcja na rosyjską agresję wobec Ukrainy w 2014 roku, a następnie na pełnoskalową inwazję z 2022 roku.

W tym samym czasie na forum Unii Europejskiej polska dyplomacja współkształtowała ewolucję WPZiB oraz WPBiO. Zaczynając od zaostrzenia sankcji sektorowych wobec Rosji od 2014 roku, które były wielokrotnie odnawiane i rozszerzane po 24 lutego 2022 roku⁴¹³, przez tworzenie i doposażanie instrumentów wsparcia dla partnerów w ramach Europejskiego Instrumentu na rzecz Pokoju⁴¹⁴, po uruchomienie w ramach unii misji wsparcia wojskowego

⁴⁰⁷European Neighbourhood Policy https://www.eeas.europa.eu/eeas/european-neighbourhood-policy_en [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴⁰⁸Partnerstwo Wschodnie - Ministerstwo Spraw Zagranicznych <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/partnerstwo-wschodnie> [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴⁰⁹Paweł Soloch i Paweł Pietrzak "Szczyt NATO w Warszawie: uwarunkowania, rezultaty, wnioski dla Polski" Bezpieczeństwo Narodowe 2016

⁴¹⁰Enhanced Forward Presence (eFP) <https://lc.nato.int/operations/enhanced-forward-presence-efp> [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴¹¹Multinational Division North East - Mission <https://mndne.wp.mil.pl/en/pages/mission-2017-10-26-b> [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴¹²NATO https://www.nato.int/cps/ru/natohq/topics_119353.htm?selectedLocale=en [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴¹³Sankcje UE wobec Rosji <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/sanctions-against-russia/> [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴¹⁴Europejski Instrument na rzecz Pokoju <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/european-peace-facility/#pillar> [dostęp: 27.08.2025 r.]

dla Ukrainy z kluczowym zapleczem szkoleniowym funkcjonującym w Polsce⁴¹⁵. Rzeczpospolita należała do czołowych inicjatorów podejścia zakładającego użycie zdecydowanych narzędzi presji oraz strategiczne wzmocnienie zdolności obronnych Ukrainy w ramach misji EUMAM.

Po 2022 roku Polska znacząco zintensyfikowała swoją rolę jako państwa-gospodarza kluczowej infrastruktury wsparcia dla Ukrainy w postaci korytarzy dostaw zaopatrzenia oraz hubu logistycznego⁴¹⁶, poza działaniem w ramach misji EUMAM ustanowiono w Bydgoszczy Centrum Analiz, Szkolenia i Edukacji NATO-Ukraina, co wzmocnia pozycję Polski jako łącznika między strukturami euroatlantyckimi, a Siłami Zbrojnymi Ukrainy⁴¹⁷. Te inicjatywy odzwierciedlają efekty długofalowej linii dyplomatycznej z okresu 2010-2024, łączącej strategiczne oddziaływanie w strukturach NATO i Unii Europejskiej z tworzeniem praktycznych zdolności na terytorium RP.

W obszarze unijnej polityki sąsiedztwa Polska po 2010 roku systematycznie rozwijała własne instrumenty wsparcia dla państw Partnerstwa Wschodniego, obejmujące przede wszystkim dyplomację rozwojową oraz szkolenia i doradztwo eksperckie. Działania te, równoległe korzystając z twardych narzędzi WPZiB i WPBiO, zbliżały standardy partnerów do wymogów Unii Europejskiej, co miało kluczowy wpływ na bezpieczeństwo Polski.

3.3. Ewolucja polskiej dyplomacji bezpieczeństwa w latach 1999-2024

Analiza działań polskiej dyplomacji w latach 1999-2009 i 2010-2024 pokazuje ewolucję strategii bezpieczeństwa Polski od integracji do aktywnego kształtowania regionalnego bezpieczeństwa. W pierwszym okresie kluczowym wydarzeniem była akcesja Polski do NATO i Unii Europejskiej, co wymagało zarówno dostosowania struktur administracyjnych, jak i udziału w misjach międzynarodowych. Jednocześnie dyplomacja wspierała państwa Europy Wschodniej w drodze do demokracji, między innymi w Ukrainie podczas Pomarańczowej

⁴¹⁵European External Action Service, (2024, październik), "European Union Military Assistance Mission Ukraine (EUMAM Ukraine)

⁴¹⁶Rok pracy na rzecz wzmocnienia bezpieczeństwa i rozwoju Wojska Polskiego - Ministerstwo Obrony Narodowej <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/rok-pracy-na-rzecz-wzmocnienia-bezpieczenstwa-i-rozwoju-wojska-polskiego> [dostęp: 27.08.2025 r.]

⁴¹⁷Ministerstwo Spraw Zagranicznych (2025) "Informacja Ministra Spraw Zagranicznych o zadaniach polskiej polityki zagranicznej w 2025 roku"

Rewolucji oraz aktywnie kształtowała Europejską Politykę Sąsiedztwa i Partnerstwo Wschodnie.

W latach 2010-2024 polska dyplomacja przyjęła zdecydowanie charakter strategiczny i operacyjny. Kraj wzmacniał zdolności odstraszania i obrony w ramach NATO poprzez rozlokowanie na terenie Polski batalionowych grup bojowych eFP oraz rozwój struktur dowodzenia, a jednocześnie promowała nakładanie kolejnych sankcji na Rosję. Poza tym prowadzono misje szkoleniowe dla Ukrainy w ramach EUMAM. Po 2022 roku Polska pełniła funkcję państwa-gospodarza kluczowej infrastruktury używanej do pomocy walczącej Ukrainie. Równolegle kontynuowano wsparcie państw Partnerstwa Wschodniego.

Porównanie obu okresów uwidacznia przejście od działań integracyjnych i o charakterze symbolicznym do kompleksowych działań łączących dyplomację, aspekty obronne, szkolenie i logistykę. Polska z członka struktur NATO i UE stała się aktywnym i wpływowym graczem w regionie, który łączy polityczne inicjatywy z praktycznymi działaniami wzmacniającymi bezpieczeństwo własne, ale również państw partnerskich.

4. Podsumowanie

Analiza polskiej dyplomacji w sferze bezpieczeństwa pokazuje, że w ostatnich dekadach przeszła ona wyraźną ewolucję. Od etapu symbolicznej integracji z NATO i Unią Europejską po pozycję aktywnego współtwórcy bezpieczeństwa regionalnego. Polska nie ogranicza się już jedynie do uczestnictwa w instytucjach euroatlantyckich, ale staje się inicjatorem i realizatorem działań o strategicznym znaczeniu. Polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne, działając w imieniu państwa, pełnią dziś funkcje, które znacznie wykraczają poza tradycyjną dyplomację. Uczestniczą bowiem w kształtowaniu polityki odstraszania i obrony, wspierają logistykę, szkolenia oraz procesy instytucjonalne wzmacniające partnerów ze wschodniej flanki.

Współczesna dyplomacja bezpieczeństwa opiera się zatem na połączeniu klasycznych narzędzi politycznych z praktycznymi instrumentami wojskowymi, eksperckimi i rozwojowymi. Takie podejście nie tylko zwiększa bezpieczeństwo państwa polskiego, ale też wzmacnia stabilność regionu i wiarygodność naszego kraju w ramach struktur NATO oraz Unii Europejskiej. Ewolucja ta dowodzi, że bezpieczeństwo staje się jednym z kluczowych filarów współczesnej

polityki zagranicznej, a Polska za sprawą swojej aktywności umacnia pozycję jako istotny aktor bezpieczeństwa europejskiego.

Warto zaznaczyć, że przedstawione rozważania nie wyczerpują tematu, ale otwierają pole do dalszych badań. Szczególnie interesującym kierunkiem może być pogłębiona analiza skuteczności polskiej dyplomacji bezpieczeństwa w ramach NATO i UE w porównaniu z innymi państwami regionu, ale również badania nad wpływem działań przedstawicielstw RP na rozwój instytucjonalnej współpracy obronnej w Unii Europejskiej. Należałoby ponadto rozwijać badania nad znaczeniem nowych wymiarów bezpieczeństwa, takich jak energetyka czy cyberprzestrzeń, a także prowadzić studia przypadku wybranych placówek dyplomatycznych, w celu ukazania praktycznych mechanizmów budowania odporności państw partnerskich.

Wnioski syntetyczne:

1. Ewolucja roli Polski – od uczestnika i beneficjenta integracji euroatlantyckiej do aktywnego kreatora bezpieczeństwa w regionie.
2. Rozszerzenie instrumentów dyplomatycznych - połączenie klasycznych działań politycznych z praktycznymi narzędziami wojskowymi, eksperckimi i rozwojowymi.
3. Wzmocnienie pozycji międzynarodowej - Polska stała się państwem-gospodarzem kluczowej infrastruktury NATO i UE, a także promotorem współpracy z partnerami ze wschodniej flanki.
4. Znaczenie bezpieczeństwa w polityce zagranicznej - bezpieczeństwo urosło do rangi jednego z głównych filarów dyplomacji Rzeczypospolitej Polskiej, determinując agendę działań w latach 1999-2024.
5. Stabilizacja regionalna - aktywność Polski w wymiarze dyplomacji bezpieczeństwa przykłada się nie tylko na wzrost bezpieczeństwa wewnątrz kraju, ale również na wzmocnienie odporności i stabilności całej Europy Środkowo-Wschodniej.

Bibliografia

Literatura:

1. Buzan, Barry, *People, states&fear: an agenda for international security studies in the post-cold war era*. ECPR press, 2008.
2. Czaputowicz, Jacek. *Teorie stosunków międzynarodowych: krytyka i systematyzacja*. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2007.

3. European External Action Service, (2024, październik), European Union Military Assistance Mission Ukraine (EUMAM Ukraine)
4. Kuźniar Roman, Polityka i siła: studia strategiczne: zarys problematyki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2005.
5. Ministerstwo Spraw Zagranicznych (2025), Informacja Ministra Spraw Zagranicznych o zadaniach polskiej polityki zagranicznej w 2025 roku
6. Paweł Soloch i Paweł Pietrzak, Szczyt NATO w Warszawie: uwarunkowania, rezultaty, wnioski dla Polski, Bezpieczeństwo Narodowe 2016

Akty prawne:

1. Rozporządzenie Rady Ministrów z 24 października 2000 r. w sprawie minimalnego poziomu dywersyfikacji dostaw gazu z zagranicy (Dz.U. 2000, nr 95, poz. 1042)
2. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. 2 kwietnia 1997. Art. 5, 26
3. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP, Dz. Urz. RP 2020, poz. 413
4. Ustawa z dnia 27 stycznia 2021 r. o służbie zagranicznej, Dz.U. 2021 poz. 161

Źródła internetowe:

1. Stałe Przedstawicielstwo RP przy NATO, <https://www.gov.pl/web/nato> [dostęp: 27.08.2025 r.]
2. Stałe Przedstawicielstwo RP przy Unii Europejskiej, <https://www.gov.pl/web/ue> [dostęp: 27.08.2025 r.]
3. Polska w NATO <https://www.gov.pl/web/nato/polska-w-nato-rp> [dostęp: 27.08.2025 r.]
4. 20 lat Polski w NATO <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/20-lat-polski-w-nato2> [dostęp: 27.08.2025 r.]
5. Wspólna polityka zagraniczna i bezpieczeństwa (WPZiB) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:foreign_security_policy [dostęp: 27.08.2025 r.]
6. PESCO <https://www.pesco.europa.eu/about/> [dostęp: 27.08.2025 r.]
7. Unia Europejska - Ministerstwo Obrony Narodowej <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/ue-unia-europejska> [dostęp: 27.08.2025 r.]
8. Wypowiedź prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego odnośnie” pomarańczowej Ukrainie <https://wiadomosci.wp.pl/kwasniewski-pomaranczowa-rewolucja-to-wielki-sukces-6037509826827393a> [dostęp: 27.08.2025 r.]
9. European Neighbourhood Policy https://www.eeas.europa.eu/eeas/european-neighbourhood-policy_en [dostęp: 27.08.2025 r.]
10. Partnerstwo Wschodnie - Ministerstwo Spraw Zagranicznych <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/partnerstwo-wschodnie> [dostęp: 27.08.2025 r.]
11. Enhanced Forward Presence (eFP) <https://lc.nato.int/operations/enhanced-forward-presence-efp> [dostęp: 27.08.2025 r.]
12. Multinational Division NorthEast - Mission <https://mndne.wp.mil.pl/en/pages/mission-2017-10-26-b> [dostęp: 27.08.2025 r.]
13. NATO https://www.nato.int/cps/ru/natohq/topics_119353.htm?selectedLocale=en [dostęp: 27.08.2025 r.]
14. Sankcje UE wobec Rosji <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/sanctions-against-russia/> [dostęp: 27.08.2025 r.]

15. Europejski Instrument na rzecz Pokoju <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/european-peace-facility/#pillar> [dostęp: 27.08.2025 r.]
16. Rok pracy na rzecz wzmocnienia bezpieczeństwa i rozwoju Wojska Polskiego - Ministerstwo Obrony Narodowej <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/rok-pracy-na-rzecz-wzmocnienia-bezpieczenstwa-i-rozwoju-wojska-polskiego> [dostęp: 27.08.2025 r.]

Abstract

This article presents the evolution of Polish diplomacy in the security sphere, demonstrating its transition from integration efforts related to accession to NATO and the European Union to an active participant in shaping regional security. It demonstrates that contemporary Polish missions fulfill not only traditional representative functions but also play a strategic role in defense, logistics, and institutional support for partners. Poland combines political diplomacy with practical instruments that strengthen its own and its allies' resilience, confirming the growing importance of security as one of the central dimensions of contemporary foreign policy.

Keywords: diplomacy, foreign policy, security, NATO, European Union