MIK-21

Międzynarodowa Innowacyjność i Konkurencyjność w XXI wieku

Współczesne aspekty psychologiczno-pedagogiczne
i funkcjonowania społecznego

Redakcja naukowa:

dr Rafał Czupryn

Opracowanie i skład DPT:

Zuzanna Wieczorek

Fundacja Innowacji i Nowoczesnych Technologii INOTECH

Lublin 2026

Recenzent:
dr Elżbieta Noworol-Luft, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Projekt okładki: mgr Paweł Stadnicki

Korekta: dr Adrian Szary

Opracowanie i skład DPT: Zuzanna Wieczorek

© Copyright by Fundacja Innowacji i Nowoczesnych Technologii INOTECH
© Copyright by Authors
© Copyright by Grupa Wydawnicza FNCE, Poznań 2026

Wydawnictwo Naukowe FNCE
e-ISBN 978-83-69008-20-2

Grupa Wydawnicza FNCE
e-ISBN 978-83-68841-84-8

Wydano nakładem:
Wydawnictwa Naukowego FNCE
https://www.wydawnictwo.fnce.info/

Dystrybucja:
Grupa Wydawnicza FNCE Sp. z o.o.
https://www. fnce.info/

Spis treści

Przedmowa.....5

Gotowość polskich placówek edukacyjnych do wdrażania sztucznej inteligencji - uwarunkowania organizacyjne i pedagogiczne
(Paulina Bojanowska, Rafał Czupryn) 7

Internet w perspektywie zagrożeń, higieny cyfrowej i dobrostanu cyfrowego
(Daria Rogowska) 17

Kluczowe czynniki motywujące w marce 4f **(Wiktoria Just)**.....31

Media społecznościowe w edukacji szkolnej - psychologiczne szanse i zagrożenia dla uczniów **(Bartosz Olko)**.....49

Projekt edukacyjny jako środowisko uczenia społecznego - analiza zaangażowania studentów prowadzących warsztaty z robotyki i programowania
(Andrzej Manujło, Michał Włodarczyk).....58

Psychologiczne konsekwencje cyberprzemocy w środowisku edukacyjnym
(Karolina Litwa) 72

Rola treningu asertywności i umiejętności społecznych w aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym
(Paulina Bojanowska, Edyta Dąbek) 80

Styl przywództwa jako determinanta klimatu organizacyjnego, dobrostanu i funkcjonowania zawodowego pracowników **(Natasza Sikora)** 91

Świadomość sytuacyjna oraz jej badanie
(Krzysztof Makulewski, Wojciech Hadka, Adrian Konieczny, mgr. inż Katarzyna Pietrzak) 109

Współczesne wyzwania w pracy socjalnej - między złożonością problemów społecznych a transformacją profesji **(Sylwia Stefaniak, Daniel Stępień)** 116

Wybrane strategie i techniki zarządzania stresem - przegląd podejść indywidualnych i organizacyjnych **(Oskar Zbiciak)** 124

Wykorzystanie technik wywierania wpływu w działaniach promocyjnych
(lic. Weronika Wyrzykowska).....132

Przedmowa

Za każdą innowacją stoi człowiek: ten, kto ją wymyśla, ten, kto ją wdraża, i ten, kto z nią żyje. Rozważania o innowacyjności i konkurencyjności, prowadzone zwykle w języku technologii, kapitału i rynku, zbyt łatwo tracą z pola widzenia tę oczywistość. Tymczasem o zdolności gospodarek i organizacji do tworzenia nowego rozstrzyga się nie tylko w laboratoriach i na giełdach, lecz także w klasach szkolnych, biurach, rodzinach i wspólnotach lokalnych, wszędzie tam, gdzie kształtują się kompetencje, postawy, dobrostan i więzi społeczne. Paradoks XXI wieku polega na tym, że im więcej technologii w życiu jednostek i organizacji, tym większe znaczenie zyskuje to, co technologią nie jest: uwaga, motywacja, odporność psychiczna, umiejętność współpracy i odpowiedzialnego korzystania z narzędzi, które człowiek sam stworzył.

Wymiar międzynarodowy tej problematyki jest dziś bardziej widoczny niż kiedykolwiek. Te same platformy cyfrowe kształtują codzienność uczniów w Polsce i w każdym innym kraju Europy; te same algorytmy współdecydują o tym, co młodzi ludzie czytają, z kim rozmawiają i jak postrzegają samych siebie. Europejskie ramy kompetencji cyfrowych, regulacje dotyczące sztucznej inteligencji i usług cyfrowych, wspólne zobowiązania w zakresie praw socjalnych i włączenia społecznego, wszystko to sprawia, że odpowiedzi na wyzwania psychologiczne, pedagogiczne i społeczne muszą być poszukiwane w dialogu ponad granicami, a innowacja społeczna, podobnie jak technologiczna, mierzy się zdolnością do rozprzestrzeniania dobrych praktyk.

Aktualność podejmowanych w tomie zagadnień wyznacza przede wszystkim tempo przemian środowiska cyfrowego. Generatywna sztuczna inteligencja wkroczyła do szkół szybciej, niż instytucje zdążyły wypracować zasady jej użycia, stawiając przed placówkami edukacyjnymi pytania o gotowość organizacyjną, kompetencje nauczycieli i granice pedagogicznej odpowiedzialności. Media społecznościowe stały się jednocześnie przestrzenią uczenia się, budowania relacji i ekspresji młodych ludzi oraz źródłem zagrożeń, od przeciążenia informacyjnego, przez uzależnienie od bodźców, po cyberprzemoc, której konsekwencje psychologiczne sięgają daleko poza ekran. Higiena cyfrowa i dobrostan cyfrowy przestały być hasłami z poradników, a stały się kompetencjami, których należy uczyć równie systematycznie jak czytania i liczenia.

Drugi obszar aktualności wyznaczają przemiany świata pracy. Organizacje, które chcą konkurować jakością i innowacyjnością, nie mogą dłużej traktować dobrostanu pracowników jako kosztu: styl przywództwa, klimat organizacyjny, sposoby radzenia sobie ze stresem i czynniki motywujące okazują się w równym

stopniu determinantami wyników, co technologie i kapitał. W środowiskach o wysokich wymaganiach, tam, gdzie decyzje zapadają pod presją czasu i niepełnej informacji, na pierwszy plan wysuwa się świadomość sytuacyjna, a więc zdolność do postrzegania, rozumienia i przewidywania zdarzeń, której rzetelny pomiar staje się warunkiem bezpieczeństwa i skuteczności. Wywieranie wpływu, obecne zarówno w komunikacji marketingowej, jak i w codziennych relacjach organizacyjnych, przypomina z kolei, że psychologia jest nie tylko nauką o człowieku, lecz także narzędziem, którego użycie wymaga refleksji etycznej.

Trzeci krąg zagadnień dotyczy funkcjonowania społecznego i włączenia. Złożoność współczesnych problemów społecznych: ubóstwa, wykluczenia, kryzysów rodzinnych, samotności, przekształca profesje pomocowe i wymaga od pracy socjalnej nowego samookreślenia. Doświadczenie pokazuje zarazem, że aktywizacja osób zagrożonych wykluczeniem zaczyna się od odbudowy kompetencji najbardziej podstawowych: asertywności, umiejętności społecznych, wiary we własną sprawczość. Innowacyjność społeczna rodzi się także w środowiskach uczenia się, w których wiedza przekazywana jest przez relację, jak w projektach edukacyjnych prowadzonych przez studentów dla młodszych uczestników, gdzie nauczanie innych staje się zarazem uczeniem się odpowiedzialności.

Dwanaście zamieszczonych tu opracowań łączy perspektywa psychologiczno-pedagogiczna. Obejmują one środowisko cyfrowe ucznia i szkoły, gotowość placówek edukacyjnych do wdrażania sztucznej inteligencji, obecność mediów społecznościowych w edukacji, higienę i dobrostan cyfrowy, psychologiczne skutki cyberprzemocy; świat pracy i organizacji, przywództwo i klimat organizacyjny, czynniki motywujące, zarządzanie stresem, świadomość sytuacyjną oraz techniki wywierania wpływu w działaniach promocyjnych; wreszcie funkcjonowanie społeczne, przemiany pracy socjalnej, trening umiejętności społecznych w aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem oraz projekty edukacyjne jako środowisko uczenia społecznego. Różnorodność ujęć: teoretycznych, empirycznych i aplikacyjnych odzwierciedla przekonanie, że człowiek w organizacji, szkole i społeczności jest nie tyle zasobem, ile podmiotem, od którego kondycji zależy powodzenie każdej innowacji.

Monografia oddawana jest do rąk Czytelników z nadzieją, że okaże się użyteczna dla badaczy nauk społecznych, psychologów i pedagogów, dla kadry kierowniczej i pracowników służb społecznych, a także dla nauczycieli i studentów, którzy w prezentowanych analizach mogą odnaleźć inspirację do własnej pracy. Słowa podziękowania należą się Autorom, którzy zechcieli podzielić się wynikami swoich badań i refleksji.

dr Rafał Czupryn
Redaktor naukowy

mgr Paulina Bojanowska, dr Rafał Czupryn

Gotowość polskich placówek edukacyjnych do wdrażania sztucznej inteligencji - uwarunkowania organizacyjne i pedagogiczne

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, gotowość organizacyjna, kompetencje nauczycieli, kształcenie zawodowe, transformacja cyfrowa

Streszczenie

Upowszechnienie generatywnej sztucznej inteligencji przesuwa ciężar debaty edukacyjnej z pytania o dostęp do narzędzi na pytanie o zdolność placówek do ich celowego, bezpiecznego i pedagogicznie uzasadnionego wykorzystania. Celem artykułu jest identyfikacja organizacyjnych i pedagogicznych uwarunkowań gotowości polskich placówek edukacyjnych do wdrażania sztucznej inteligencji oraz zaproponowanie modelu jej diagnozy. Zastosowano ustrukturyzowany przegląd narracyjny literatury i jakościową analizę dokumentów instytucjonalnych oraz projektowych. Analiza wskazuje, że gotowość nie może być utożsamiana z samym dostępem do infrastruktury ani deklarowaną otwartością nauczycieli. Obejmuje ona przywództwo, politykę danych, kompetencje kadry, projektowanie dydaktyczne, inkluzywność i ewaluację. Jako przykłady rozwiązań wspierających budowanie gotowości omówiono m.in. AI4VET, AI4T, SELFIE, Future Classroom Lab oraz ramy DigCompEdu i UNESCO. Wkładem własnym jest sześciowymiarowy model 6G-AI, zakładający, że dojrzałość wdrożenia ogranicza najsłabszy z jego wymiarów. Wnioski wskazują na potrzebę rozpoczynania wdrożeń od diagnozy celów edukacyjnych i ryzyka, a nie od zakupu aplikacji.

2. Wstęp

Generatywna sztuczna inteligencja (AI) stała się w krótkim czasie narzędziem dostępnym dla nauczycieli i uczniów bez pośrednictwa szkoły. Placówka nie kontroluje już wyłącznie sprzętu i oprogramowania znajdującego się w pracowni komputerowej. Musi również reagować na używanie zewnętrznych modeli językowych do przygotowywania prac, tworzenia materiałów, tłumaczenia, udzielania informacji zwrotnej i wspierania decyzji edukacyjnych. Zmiana ta powoduje, że tradycyjne rozumienie cyfryzacji jako wyposażenia szkoły

w urządzenia jest niewystarczające. W centrum znajduje się zdolność instytucji do określenia celów, odpowiedzialności, granic użycia i zasad kontroli jakości.[1]

W literaturze wiele miejsca zajmują funkcjonalności narzędzi, postawy nauczycieli oraz potencjalna personalizacja nauczania. Relatywnie mniej uwagi poświęca się szkole jako organizacji, która musi zapewnić przywództwo, ochronę danych, wsparcie techniczne, rozwój zawodowy i mechanizmy ewaluacji. Luka ta jest szczególnie widoczna w odniesieniu do polskiego systemu oświaty, gdzie skala i jakość zasobów różnią się między placówkami, a wdrożenia często mają charakter oddolny i punktowy.

Celem artykułu jest identyfikacja organizacyjnych i pedagogicznych uwarunkowań gotowości polskich placówek edukacyjnych do wdrażania AI oraz zaproponowanie modelu jej diagnozy. Główny problem badawczy brzmi: jakie współzależne czynniki organizacyjne i pedagogiczne warunkują odpowiedzialne wdrożenie AI w polskich placówkach edukacyjnych? Postawiono pięć pytań: jak rozumieć gotowość; jakie zasoby i procedury organizacyjne są konieczne; jakie kompetencje pedagogiczne decydują o jakości wdrożenia; jakie bariery są szczególnie istotne w polskich realiach; oraz jakie europejskie rozwiązania mogą stanowić użyteczny punkt odniesienia.

Przyjęto tezę, że gotowość ma charakter systemowy i nie może być utożsamiana ani z dostępem do technologii, ani z deklarowaną akceptacją nauczycieli. Powstaje dopiero wtedy, gdy zarządzanie, infrastruktura, bezpieczeństwo, kompetencje, pedagogika i ewaluacja tworzą spójny układ. Artykuł ma charakter teoretyczno-analityczny; nie przedstawia wyników własnego badania ankietowego ani nie formułuje oceny wszystkich polskich szkół.

3. Gotowość do wdrażania AI jako kategoria organizacyjno-pedagogiczna

Gotowość należy odróżnić od akceptacji, adaptacji i dojrzałości. Akceptacja oznacza skłonność do użycia technologii, adaptacja - faktyczne rozpoczęcie korzystania, a dojrzałość - trwałe i kontrolowane włączenie rozwiązania do praktyki instytucji. Placówka może więc wykazywać wysoką akceptację przy niskiej gotowości, np. gdy nauczyciele chętnie korzystają z chatbotów, ale szkoła nie posiada procedur dotyczących danych osobowych, oceniania i weryfikacji treści.

Ramy DigCompEdu ujmują kompetencje cyfrowe nauczyciela szerzej niż sprawność techniczną. Obejmują one dobór zasobów, projektowanie uczenia się,

[1] UNESCO, Guidance for Generative AI in Education and Research, UNESCO, Paris 2023.

ocenianie, wspieranie uczniów i rozwijanie ich kompetencji cyfrowych.[2] Model Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) wskazuje z kolei, że skuteczna integracja technologii wymaga łączenia wiedzy technicznej, pedagogicznej i przedmiotowej.[3] W przypadku AI zależność ta jest szczególnie ważna, ponieważ system może generować odpowiedzi płynne językowo, lecz merytorycznie błędne, niepełne lub obciążone uprzedzeniami.

Koncepcja AI literacy uzupełnia te ramy o rozumienie zasad działania systemów, ocenę ich ograniczeń, zdolność krytycznego interpretowania wyników oraz odpowiedzialne współdziałanie z technologią.[4] Umiejętność tworzenia skutecznych poleceń nie wyczerpuje zatem kompetencji potrzebnych nauczycielowi. Równie ważne jest rozpoznanie sytuacji, w których użycie AI osłabia cel kształcenia, narusza prywatność albo przenosi decyzję pedagogiczną na nieprzejrzysty system.

Gotowość placówki można zatem zdefiniować jako zdolność organizacji do celowego, zgodnego z prawem, etycznego i pedagogicznie uzasadnionego wdrażania AI, przy zachowaniu odpowiedzialności człowieka i ciągłej ocenie skutków. Definicja ta przesuwa uwagę z pytania „czy szkoła używa AI?" na pytanie „czy potrafi nią odpowiedzialnie zarządzać?".

4. Metodyka analizy

Zastosowano ustrukturyzowany przegląd narracyjny oraz jakościową analizę treści. Dobór źródeł obejmował publikacje z lat 2018-2026 dotyczące AI w edukacji, kompetencji nauczycieli, transformacji cyfrowej i zarządzania zmianą, uzupełnione o klasyczne opracowanie TPACK. Analizowano również dokumenty UNESCO, OECD i Komisji Europejskiej, unijne regulacje oraz dokumentację projektów edukacyjnych.

Do materiału włączano źródła, które: miały identyfikowalne autorstwo lub instytucję; odnosiły się do edukacji, kompetencji, zarządzania albo odpowiedzialnego użycia AI; oraz zawierały ustalenia możliwe do przypisania do co najmniej jednego wymiaru gotowości. Wyłączano materiały marketingowe, komentarze bez podstaw metodologicznych i publikacje ograniczone do technicznej skuteczności modeli.

Analiza przebiegała w trzech etapach. Najpierw wyodrębniono powtarzające się kategorie: przywództwo, infrastruktura, dane i etyka, kompetencje,

---

[2] C. Redecker, European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017.

[3] P. Mishra, M.J. Koehler, Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge, Teachers College Record, 108(6), 2006, s. 1025-1029.

[4] D. Long, B. Magerko, What Is AI Literacy? Competencies and Design Considerations, Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 2020.

projektowanie dydaktyczne oraz ewaluacja. Następnie porównano ich ujęcie w literaturze i dokumentach. W ostatnim etapie opracowano syntetyczny model 6G-AI. Ograniczeniem procedury jest brak pełnego przeglądu systematycznego oraz niewielka liczba porównywalnych badań empirycznych dotyczących polskich szkół. Wnioski mają zatem charakter analityczny i nie stanowią pomiaru poziomu gotowości całego systemu.

5. Organizacyjne uwarunkowania wdrażania AI

5.1. Przywództwo, strategia i odpowiedzialność

Wdrożenie rozpoczynające się od zakupu licencji sprzyja technologizacji pozbawionej celu pedagogicznego. Dyrekcja powinna najpierw określić problem edukacyjny lub organizacyjny, który ma zostać rozwiązany, a następnie zasady doboru narzędzi, odpowiedzialność za ocenę ryzyka oraz sposób dokumentowania decyzji. Wytyczne Komisji Europejskiej akcentują potrzebę podejścia etycznego, przejrzystości i zachowania kontroli człowieka.[5]

Lokalna polityka używania AI powinna regulować co najmniej: dopuszczalne zastosowania, przetwarzanie danych, oznaczanie treści generowanych, zasady oceniania, weryfikację rezultatów i procedurę reagowania na incydenty. Nie powinna być wyłącznie katalogiem zakazów. Jej funkcją jest stworzenie przewidywalnych warunków eksperymentowania oraz jasnego podziału odpowiedzialności między dyrektorem, nauczycielami, administratorem systemów i uczniami.

5.2. Infrastruktura i wsparcie

Gotowość techniczna obejmuje nie tylko urządzenia i dostęp do internetu. Znaczenie mają konta, licencje, integracja z używanymi platformami, możliwość zarządzania dostępem, wsparcie techniczne i stabilność finansowania. OECD opisuje skuteczny ekosystem edukacji cyfrowej jako układ, w którym infrastruktura współdziała z kompetencjami, zasobami i zarządzaniem.[6] Pojedynczy zakup bez serwisu, szkoleń i planu trwałości może zwiększyć obciążenie nauczycieli zamiast je ograniczyć.

---

[5] European Commission, Ethical Guidelines on the Use of Artificial Intelligence and Data in Teaching and Learning for Educators, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2022.

[6] OECD, OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem, OECD Publishing, Paris 2023.

Istotnym ryzykiem jest nierówność między placówkami. Szkoły o większych zasobach mogą szybciej testować płatne rozwiązania i organizować szkolenia, podczas gdy placówki mniejsze lub położone poza dużymi ośrodkami pozostają przy narzędziach publicznych, nad którymi mają mniejszą kontrolę. Dlatego rola organów prowadzących nie powinna ograniczać się do finansowania sprzętu; obejmuje również wspólne standardy, doradztwo prawne i dostęp do bezpiecznych usług.

5.3. Dane, prywatność i zgodność

Generatywna AI zwiększa ryzyko niekontrolowanego przekazywania danych do zewnętrznych dostawców. Nauczyciel może nieświadomie wprowadzić do systemu pracę ucznia, opis trudności, informacje o stanie zdrowia lub dane kontaktowe. Placówka potrzebuje zatem zasad minimalizacji danych, oceny warunków korzystania, ograniczania kont prywatnych i kontroli nad materiałami przesyłanymi do narzędzi.

Unijny akt w sprawie sztucznej inteligencji wprowadza podejście oparte na ryzyku, a część zastosowań w edukacji - zwłaszcza związanych z dostępem do kształcenia, oceną wyników lub kierowaniem ścieżką ucznia - może podlegać podwyższonym wymaganiom.[7] Nawet gdy konkretne narzędzie nie jest systemem wysokiego ryzyka, szkoła powinna zachować zasadę nadzoru człowieka i unikać automatyzowania decyzji o doniosłych konsekwencjach.

5.4. Kultura organizacyjna i rozwój zawodowy

Jednorazowe szkolenie z obsługi aplikacji rzadko prowadzi do trwałej zmiany. Potrzebne są zespoły uczące się, mentoring, obserwacja praktyki i możliwość omawiania niepowodzeń. Nauczyciel powinien mieć czas na przygotowanie scenariusza, testowanie odpowiedzi i ocenę zgodności narzędzia z celem lekcji.

Kultura organizacyjna wpływa także na gotowość do zgłaszania błędów. Jeżeli innowacja jest przedstawiana wyłącznie jako sukces, pracownicy mogą ukrywać różnorakie problemy. Dojrzała placówka traktuje pilotaż jako proces uczenia się, a nie promocję zakupionej technologii.

[7] Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence, OJ L, 2024/1689.

6. Pedagogiczne uwarunkowania wdrażania AI

6.1. Zgodność z celami kształcenia

Punktem wyjścia powinien być efekt uczenia się. AI może wspierać tworzenie przykładów, różnicowanie materiałów, informację zwrotną, tłumaczenie, symulację dialogu lub przygotowanie wariantów ćwiczeń. Nie każde zastosowanie poprawia jednak uczenie się. Jeżeli system wykonuje za ucznia czynność stanowiącą istotę zadania, technologia może osłabić rozwój kompetencji.

Nauczyciel powinien ustalić, które działania ma wykonać uczeń, które może wspierać AI, gdzie wymagana jest weryfikacja i jak zostanie oceniony proces. UNESCO rekomenduje podejście human-centred, w którym technologia wspiera rozwój człowieka, a nie zastępuje odpowiedzialność pedagogiczną.[8]

6.2. Ocenianie i uczciwość akademicka

Generatywna AI osłabia wiarygodność prac opartych wyłącznie na końcowym tekście. Odpowiedzią nie powinien być wyłącznie zakaz, ponieważ narzędzia pozostają dostępne poza szkołą. Bardziej trwałe rozwiązanie obejmuje zadania wymagające udokumentowania etapów pracy, porównania wersji, wyjaśnienia toku rozumowania, odwołania do lokalnych źródeł i obrony ustnej.

Transparentność użycia AI może być elementem oceny. Uczeń powinien wskazać, do czego użył narzędzia, jak zweryfikował odpowiedź i jakie poprawki wprowadził. Takie podejście przesuwa akcent z wykrywania na rozwijanie odpowiedzialności i krytycznej oceny informacji.

6.3. Samodzielność poznawcza

System generatywny może pełnić funkcję rusztowania: zadawać pytania naprowadzające, proponować analogie albo tworzyć dodatkowe przykłady. Może też prowadzić do zastępowania wysiłku poznawczego gotową odpowiedzią. Kluczowe znaczenie ma projekt zadania. Korzystne są zastosowania wymagające porównywania, wykrywania błędów, argumentacji i refleksji nad ograniczeniami modelu.

Przeglądy badań nad AI w edukacji wskazują znaczny potencjał personalizacji i wsparcia, ale także fragmentaryczność dowodów oraz niedostateczną obecność

[8] UNESCO, Guidance for Generative AI in Education and Research, op. cit.

perspektywy nauczyciela.[9] Dlatego decyzja o wdrożeniu nie powinna opierać się na samej obietnicy efektywności.

6.4. Inkluzywność

AI może ułatwiać upraszczanie języka, tłumaczenie, tworzenie alternatywnych objaśnień i przygotowanie materiałów dostępnych dla różnych grup. Jednocześnie modele mogą reprodukować stereotypy, gorzej obsługiwać mniej popularne języki lub generować rozwiązania niedostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Inkluzywność musi więc być sprawdzana w praktyce, a nie zakładana na podstawie deklaracji dostawcy.

7. Przykłady budowania gotowości

7.1. Projekt AI4VET

Projekt „Transforming Vocational Education Through AI and Future Classroom Labs" (AI4VET) stanowi przykład podejścia integrującego kompetencje, materiały, środowisko testowe i upowszechnianie. Dokumentacja projektu przewiduje realizację w latach 2025-2027 przez partnerstwo organizacji z Polski, Austrii, Rumunii, Chorwacji i Litwy. Plan obejmuje pięć pakietów roboczych: zarządzanie, ramy AI dla kształcenia zawodowego, wskazówki wdrożeniowe, laboratoria Future Classroom oraz upowszechnianie i trwałość.

Zakładane rezultaty obejmują zestaw narzędzi edukacyjnych, szkolenia międzynarodowe i pilotaże lokalne, repozytorium internetowe oraz laboratoria wspierające spersonalizowane i adaptacyjne uczenie się. Wniosek zakłada udział ponad 50 edukatorów i 300 osób uczących się. Projekt jest analitycznie cenny, ponieważ nie redukuje wdrożenia do pojedynczej aplikacji: łączy rozwój kadry, testowanie, infrastrukturę i wymianę rezultatów.

Ponieważ projekt trwa, jego opis może służyć jako przykład architektury wdrożenia i źródło hipotez do późniejszej ewaluacji: czy laboratoria zwiększą gotowość organizacyjną, czy szkolenia przełożą się na praktykę oraz czy personalizacja poprawi wyniki bez pogłębiania nierówności.

[9] O. Zawacki-Richter, V.I. Marín, M. Bond, F. Gouverneur, Systematic Review of Research on Artificial Intelligence Applications in Higher Education - Where Are the Educators?, International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16, 2019; X. Zhai i in., A Review of Artificial Intelligence in Education from 2010 to 2020, Complexity, 2021.

7.2. AI4T, SELFIE i Future Classroom Lab

Projekt AI4T rozwijał przygotowanie nauczycieli do odpowiedzialnego wykorzystania AI, łącząc wiedzę o technologii z refleksją etyczną i pedagogiczną. Jego znaczenie polega na odejściu od szkolenia ograniczonego do obsługi narzędzi. SELFIE i SELFIE for Teachers umożliwiają samoocenę cyfrowej dojrzałości szkoły i kompetencji nauczycieli. Nie są pełnym audytem AI, ale mogą dostarczyć danych o przywództwie, infrastrukturze, współpracy i praktykach dydaktycznych.

Future Classroom Lab pokazuje rolę przestrzeni eksperymentowania. Wartość laboratorium nie wynika z samego wyposażenia, lecz z połączenia technologii, scenariuszy zajęć, współpracy kadry i ewaluacji. Podobną logikę przyjmuje AI4VET, przenosząc ją na kształcenie zawodowe. Otwarty kurs Elements of AI jest natomiast przykładem skalowalnego rozwijania podstawowej wiedzy o AI, choć wymaga uzupełnienia o kontekst przedmiotowy i szkolny.

8. Model 6G-AI

Na podstawie analizy zaproponowano model sześciu wymiarów gotowości:

- Governance - zarządzanie: strategia, odpowiedzialność, procedury i przywództwo.
- Grounds - infrastruktura: sprzęt, dostęp, konta, licencje i wsparcie techniczne.
- Guardrails - zabezpieczenia: dane, prywatność, etyka, zgodność i reagowanie na ryzyko.
- Growth - rozwój kompetencji: przygotowanie techniczne, pedagogiczne i etyczne kadry.
- Guided pedagogy - pedagogika ukierunkowana: zgodność użycia AI z celami, aktywność ucznia i ocenianie.
- Gauging - ewaluacja: pomiar efektów, błędów, dostępności, kosztów i trwałości.

Model opiera się na zasadzie najsłabszego ogniwa. Wysoki poziom infrastruktury nie kompensuje braku zasad ochrony danych, a rozbudowana polityka nie zastępuje kompetencji nauczycieli. Można wyróżnić trzy poziomy dojrzałości. Gotowość deklaratywna oznacza pojedyncze eksperymenty bez wspólnych zasad. Gotowość operacyjna obejmuje procedury, szkolenia, pilotaże i podstawową ewaluację. Gotowość transformacyjna występuje wtedy, gdy AI jest włączona do strategii, dydaktyki i ciągłego doskonalenia, przy zachowaniu nadzoru człowieka.

Model może być wykorzystany jako podstawa audytu placówki. Dla każdego wymiaru można opracować wskaźniki i skalę oceny, lecz ich walidacja wymaga badań empirycznych w różnych typach szkół i placówek kształcenia zawodowego.

9. Dyskusja

Analiza potwierdza, że perspektywa skoncentrowana wyłącznie na nauczycielu jest niewystarczająca. Przenosi ona na jednostkę odpowiedzialność za problemy infrastruktury, ochrony danych, finansowania i regulacji. Z drugiej strony podejście wyłącznie zarządcze może prowadzić do wdrożenia technologii bez zmiany dydaktyki. Gotowość powstaje na styku obu poziomów.

Drugim ustaleniem jest różnica między eksperymentem a trwałą zmianą. Pojedyncza lekcja z użyciem chatbota nie świadczy o dojrzałości placówki. O wdrożeniu można mówić wtedy, gdy zastosowanie jest powtarzalne, udokumentowane, bezpieczne, dostępne i oceniane według uzgodnionych kryteriów.

Trzecie ustalenie dotyczy jakości dowodów. Projekty europejskie dostarczają cennych modeli działania, lecz ich dokumentacja często opisuje cele i oczekiwane efekty. AI4VET jest obiecującym przykładem integracji komponentów gotowości, ale jego rzeczywisty wpływ powinien zostać oceniony po zakończeniu pilotaży.

W polskich realiach szczególne znaczenie ma zróżnicowanie zasobów, brak jednolitych lokalnych procedur oraz nierówny dostęp do rozwoju zawodowego. Odpowiedzialność nie może spoczywać wyłącznie na pojedynczej szkole. Organy prowadzące i instytucje centralne powinny zapewniać wspólne standardy, bezpieczne rozwiązania, doradztwo prawne i finansowanie ewaluowanych pilotaży.

10. Wnioski

Gotowość polskich placówek edukacyjnych do wdrażania AI jest zjawiskiem systemowym. Pierwszą odpowiedzią na problem badawczy jest stwierdzenie, że organizacyjne i pedagogiczne warunki są współzależne; krytyczny brak w jednym wymiarze obniża jakość całego wdrożenia. Drugą odpowiedzią jest potrzeba lokalnych zasad obejmujących cele, dane, odpowiedzialność, ocenianie i transparentność. Trzecią jest konieczność długofalowego rozwoju kompetencji, który łączy wiedzę techniczną, przedmiotową, pedagogiczną i etyczną.

Wdrożenie powinno rozpoczynać się od diagnozy problemu edukacyjnego i ryzyka, nie od wyboru aplikacji. Następnie potrzebny jest ograniczony pilotaż, wsparcie nauczycieli i ocena rezultatów. Projekt AI4VET pokazuje użyteczną architekturę łączącą ramy kompetencji, narzędzia, laboratoria, testowanie i upowszechnianie, lecz jego efekty wymagają późniejszej weryfikacji.

Wkładem artykułu jest model 6G-AI, który porządkuje gotowość w sześciu wymiarach i wskazuje na zasadę najsłabszego ogniwa. Dalsze badania powinny zweryfikować model empirycznie, porównać szkoły różnych typów i z różnych regionów oraz zbadać wpływ AI na wyniki uczenia się, obciążenie nauczycieli, równość dostępu i samodzielność poznawczą uczniów.

11. Bibliografia

1 European Commission, *Ethical Guidelines on the Use of Artificial Intelligence and Data in Teaching and Learning for Educators*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2022.

2 European Commission, *SELFIE - Discover the Digital Potential of Your School*, https://education.ec.europa.eu/selfie (data dostępu: 16.07.2026).

3 Holmes W., Bialik M., Fadel C., *Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning*, Center for Curriculum Redesign, Boston 2019.

4 Long D., Magerko B., *What Is AI Literacy? Competencies and Design Considerations*, Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 2020, https://doi.org/10.1145/3313831.3376727.

5 Mishra P., Koehler M.J., *Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge*, Teachers College Record, 108(6), 2006, s. 1017-1054.

6 OECD, *OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem*, OECD Publishing, Paris 2023.

7 Redecker C., *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2017.

8 Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence, OJ L, 2024/1689.

9 UNESCO, *Guidance for Generative AI in Education and Research*, UNESCO, Paris 2023.

10 UNESCO, *AI Competency Framework for Teachers*, UNESCO, Paris 2024.

11 Zawacki-Richter O., Marín V.I., Bond M., Gouverneur F., *Systematic Review of Research on Artificial Intelligence Applications in Higher Education - Where Are the Educators?*, International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16, 2019.

12 Zhai X., Chu X., Chai C.S., Jong M.S.Y., Istenic A., Spector M., Liu J.B., Yuan J., Li Y., *A Review of Artificial Intelligence in Education from 2010 to 2020*, Complexity, 2021, https://doi.org/10.1155/2021/8812542.

Daria Rogowska

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

ORCID: 0000-0001-8019-7365

Internet w perspektywie zagrożeń, higieny cyfrowej i dobrostanu cyfrowego

Słowa kluczowe: Internet, zagrożenia internetowe, dobrostan cyfrowy, higiena cyfrowa

Streszczenie

W artykule przybliżono cechy charakterystyczne dla gospodarki cyfrowej. Odwołano się do analiz Centrum Badania Opinii Społecznej z roku 2025 na tle problematyki korzystania usług internetowych w odniesieniu do ludności Polski w aspekcie wieku. W kolejnej części niniejszej pracy zarysowano historię wprowadzania e- przeglądarki z uwagi na jej ogólnoświatową dostępność. Przybliżono również dane Głównego Urzędu Statystycznego w kontekście wykorzystania internetu w aspekcie różnorodnego zapotrzebowania. Następnie w artykule wyszczególniono zagrożenia, jakie generuje sieć internetowa. Wyjaśniono też pojęcie stresu cyfrowego. Zaprezentowano badania pochodzące z raportu *Cyfrowy dobrostan Polaków* z roku 2024, a także opracowania badawczego *Higiena cyfrowa dorosłych* z roku 2025. W związku z powyższym zarysowano pojęcie dobrostanu cyfrowego, jak i higieny cyfrowej oraz omówiono jej 4 płaszczyzny problemowe. W końcowej części opracowania umieszczono również wytyczne praktyczne dotyczące higieny cyfrowej, jak i skutki braku troski o ten aspekt, które zaproponowane zostały przez Ministerstwo Cyfryzacji.

1. Wstęp

Rozpoczynając refleksje dotyczące problematyki przedmiotowej niniejszej pracy można zaznaczyć, iż obecnie Internet to szeroko dostępne medium. Podkreślić należy, iż świat wirtualny generuje multum możliwości w obrębie każdej z płaszczyzn funkcjonowania jednostki. Jak dowodzą opracowania literaturowe od początku wieku XXI notuje się zainteresowanie gospodarką cyfrową. Jak pokazują informacje pochodzące z literatury przedmiotowej w różnorodnych definicjach dotyczących tego terminu zaznacza się, iż ten typ gospodarki charakteryzuje użytkowanie technologii przybierających charakter cyfrowy. W świetle tego stwierdzenia można także wskazać, iż występowanie technologii digitalowych zauważalne jest w odniesieniu do rozmaitych typów gospodarek. W tym miejscu trzeba dodać, iż analizując e- gospodarkę nie należy pomijać faktu, iż charakteryzuje ją progres obejmujący zakres technologii informacyjno-komunikacyjnych, do których zalicza się: platformy

społecznościowe, technologie chmurowe, urządzenia o charakterze mobilnym, systemy analityczne działające w realnej przestrzeni czasowej, sieć globalną, a także Internet Rzeczy[10]. W kontekście prezentowanych treści można zaznaczyć, iż akcentowana gospodarka obejmuje wachlarz ofert, usług, a także ich rozwój oraz zbyt, lecz wyszczególnione procesy są połączone z technologiami cyfrowymi. Poniżej wyszczególniono jej wyznaczniki.

Jej pierwszy wykładnik stanowi połączenie kilku technologii, jakie wykorzystuje się w odniesieniu do wieloaspektowych działań realizowanych przez człowieka przybierających dwa charaktery, tj. społeczny, jak i gospodarczy, oraz związanych z nimi innowacjami z wykorzystaniem sieci internetowej;

Wskazany rodzaj systemu ekonomicznego obejmuje fizyczną infrastrukturę, bazującą na metodach cyfrowych, ale także na urządzeniach sieciowych i aplikacjach mobilnych mających na celu jej wspomaganie;

Kolejne kryterium stanowi sieć inicjatyw gospodarczych w aspekcie skali całego globu, co jest powodem wykorzystywania technologii ICT. Natomiast jej centralne działanie bazuje na stosowaniu technologii o charakterze digitalowym;

Akcentowana gospodarka funkcjonuje, wykorzystując technologie cyfrowe i szczególnie odnosi się również do transakcji elektronicznych odbywających się z wykorzystaniem przestrzeni wirtualnej;

Następną jej cechą znamienną jest działalność gospodarcza składająca się na ogromną liczebność codziennych połączeń on- line w aspekcie do wielopłaszczyznowego obszaru obejmującego człowieka, podmioty zatrudniające, urządzenia, oraz zasoby bazodanowe;

Centralny komponent przybliżanego rodzaju gospodarki stanowi hiperłączność potęgująca wzajemną łączność ludzi, organizacji, robotów, urządzeń mobilnych, a także loT[11].

Dopełniając powyżej przedstawione rozważania można zaznaczyć, iż charakteryzując gospodarkę cyfrową nie można pominąć w jej kontekście też czołowej roli wartości przyjmujących charakter niematerialny, które stanowią bodziec do progresu gospodarczego. Na tle tej perspektywy należy zaznaczyć, iż grupę jej walorów budują algorytmy, programowanie, ogromne zasoby bazodanowe, patenty, ochrona twórczości intelektualnej przyjmująca charakter prawny. Nie bez znaczenia w prezentowanym kontekście są też koncepcje biznesowe, możliwości podmiotów zatrudniających, inwestycje społeczne,

---

[10] M. Goliński, Gospodarka cyfrowa, gospodarka informacyjna, gospodarka oparta na wiedzy - różne określenia tych samych zjawisk czy podobne pojęcia określające różne zjawiska?, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej'', nr 49, 2018, s. 182.

[11] K. Boratyńska, E. Cieślik, E. Kacperska, K. Łukasiewicz, A. Milewska, Gospodarka cyfrowa we współczesnym świecie - kraje V4, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2021, s .11

wiedza, fachowości posiadane przez populacje pracownicze, oraz przyjęte wizje biznesowe na najbliższe lata[12].

Z uwagi na przedmiot mniejszego artykułu już w jego wstępnych rozważaniach postanowiono się odwołać się do statystyk liczbowych.

Jak wynika z raportu udostępnionego przez *Centrum* Badania Opinii Społecznej w roku 2025 odsetek procentowy mieszkańców Polski korzystających z globalnej sieci internetowej uległ minimalnemu wzrostowi w stosunku do roku poprzedniego, bo wówczas plasował się na poziomie 77%. W kontekście szkicowanych rozważań istotny jest fakt, iż to pierwszy taki wzrost, biorąc pod uwagę okres, w którym odnotowano występowanie SARS-CoV-2. Z badań CBOS wynika, iż w perspektywie stałej z internetu korzysta 79%, uczestniczącej w badaniu populacji. Ponadto informacje pochodzące z tychże analiz statystycznych dowiodły, że e- aktywność wspomnianych osób biorących udział w tym badaniu jest zależna od dwóch czynników, tj. wieku i wykształcenia. Zarysowując ten aspekt statystyczny można też wskazać, że korzystanie z sieci internetowej jest popularne, bądź dość częste wśród osób mających mniej, aniżeli 55 lat. Natomiast 75% respondentów z badanej populacji znajduje się w przedziale wiekowym 55-64 lata i około 50% w wieku od 65 do 74 lat. W odniesieniu do prezentowanego szkicu statystycznego można podkreślić, iż według uzyskanych informacji badawczych użytkowaniu internetu sprzyja aktywność zawodowa jednostek, ponieważ ogółem korzysta z tego medium 91% osób aktywnych zawodowo. Odsetek procentowy wśród populacji niepracującej, wówczas odnotowany został na poziomie 61%[13]. Jak wskazuje się w opracowaniach przedmiotowych, jeśli brać pod uwagę nowe media znaczące miejsce należy przypisać internetowi, ponieważ to medium w zaskakująco szybkim czasie zyskało rozmach, ale także popularność, bowiem analizując przestrzeń czasową, jaką stanowią 3 lata, wówczas grono jego użytkowników liczyło ogółem 60 mln. Natomiast biorąc pod uwagę środek przekazu, jakie stanowi radio, aby osiągnąć identyczną liczebność potrzebowało 30 lat, lecz medium telewizyjne 15 lat[14]. Ponadto na uwagę zasługuje, że z Polskich Badań Internetu przeciętny użytkownik spędza w sieci 3 h, oraz i 46 minut **w** perspektywie jednego dnia. Na uwagę zasługuje również, iż użytkownicy cyberprzestrzeni najczęściej w tym celu

---

[12] E. Radomska, Rozwój gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego w aspekcie dynamicznych zmian w otoczeniu zewnętrznym na przykładzie wielkiej Brytanii, ,,Myśl Ekonomiczna i Polityczna'', 2019, nr 1 (64), s. 118.

[13] M. Feliksiak, M. Mosiejuk, Komunikat z badań. Korzystanie z Internetu 2025, Centrum Badań i Opinii Społecznej, nr 60, 2025, cbos.pl/SPISKOM.POL/2025/K_060_25.PDF s.2-4. (Data dostępu: 19.07.2026)
(Data dostępu: 19.07.2026)

[14] K. Stępniak, *Internet - wirtualny przyjaciel czy realny wróg*, „Warmińsko-Mazurski. Kwartalnik Naukowy" nr 3, 2012, s. 45.

wykorzystują telefon komórkowy[15]. Wydaje się, zatem, iż zasadne jest podejmowanie problematyki dotyczącej e- świata oraz tematyki higieny cyfrowej oraz dobrostanu cyfrowego choćby dlatego, iż owe zagadnienia dotyczą wielomiliardowej populacji, jaką stanowią we współczesnym świecie użytkownicy globalnej sieci internetowej zamieszkujący wszystkie kontynenty. W niniejszym artykule wykorzystano metodę Desk research. W ramach, której przeanalizowano dostępne dane zastane, w tym opracowania statystyczne, a także wyniki badawcze, m.in. pochodzące z raportów *Cyfrowy dobrostan Polaków* z roku 2024*,* oraz Higiena *cyfrowa dorosłych* z roku 2025. Cel niniejszej pracy stanowi zaprezentowanie wybranych kontekstów dotyczących internetu oraz higieny cyfrowej, a także problematyki odnoszącej się do dobrostanu cyfrowego.

2. Wpływ internetu na życie człowieka. Przegląd zagrożeń

Rozpoczynając rozważania w tej części niniejszej pracy można zauważyć iż wprowadzanie wyszukiwarki internetowej WWW skutkowało tym, że sieć internetowa swoim zasięgiem objęła obszar całego globu. W kontekście tej refleksji można bowiem zaznaczyć, iż wymieniony sieciowy system przekazywania informacji pozwalał na uzyskiwanie scaleń w obszarach fotografii, tekstu, jak i melodyczności dźwiękowej. Mając na uwadze powyższe można również dodać, iż na wstępnym etapie jego centralne zadanie stanowiło wsparcie osób zajmujących się naukowo fizyką w Europejskiej Organizacji Badań Jądrowych w Genewie. Z uwagi na prezentowany wątek trzeba podkreślić, iż jednostki tam pracujące świadczyły pracę z każdego zakątka świata, co w efekcie przekładało się na potrzebę uzyskania dynamiczności w obszarze wymiany ogromnej liczebności informacji[16].

Jak wynika z badań udostępnionych przez Główny Urząd Statystyczny w roku 2025 z sieci internetowej korzystają niemal wszyscy mieszkańcy kraju, niezależnie od przedziału wiekowego, zamieszkiwanej aglomeracji wojewódzkiej, czy stylu egzystencji życiowej. W szkicowanym kontekście na uwagę zasługuje, że dane liczbowe GUS dowodzą, iż powszechne jest korzystanie z przestrzeni on- line w domostwach, zarówno na terenie Polski, jak i w podmiotach zatrudniających należących do krajowego rynku pracy. Dookreślając powyższe informacje dodać należy, że z analiz statystycznych wynika, że w roku 2025, aż 96,2% gospodarstw domowych znajdujących się na

[15] *Polskie Badania Internetu. Raporty i Analizy Polski internet w Q1 2025* Polskie Badania Internetu. Raporty i Analizy *Polski internet w Q1 2025* pbi.org.pl/raporty/polski-internet-w-q1-2025 (Data dostępu: 19.07.2026) s.8

[16] E. Leszczyńska, *Polacy w sieci: analiza przemian użytkowania Internetu,* Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019, s. 18

terenie Polski posiadało dostęp do internetu. Można w tym miejscu dodać, że 85% populacji znajdujących się w przedziale wiekowym 16-74 lata korzysta z dostępu do sieci globalnej każdego dnia, bądź niemal codziennie. Ponadto przeprowadzone badania dowiodły, iż 69% Polaków wykorzystuje e- świat w celu lektury prasy, jak i newsów. W prezentowanej perspektywie na uwagę zasługuje niewątpliwie fakt, iż 75% uczestniczącej w badaniu populacji zgłasza, iż posługuje się różnorodnymi e- komunikatorami, natomiast 69% respondentów deklaruje użyteczność poczty e-mailowej.

Przedstawiając dalej rozważania na tle dostępnych danych statystycznych GUSU trzeba wskazać, iż 66% osób badanych deklaruje infobrokerstwo dotyczące informacji obejmujących artykuły handlowe oraz rozmaitych usług. Natomiast 63% respondentów korzysta z różnorodnych platform społecznościowych, z kolei 58% z ofert elektronicznych obejmujących bankowość dostępną w sieci. Kończąc ten wątek problemowy trzeba dodać, iż 57% badanej ludności deklaruje, że nabywa towary, wykorzystując internet, bądź korzysta z propozycji usługowych świadczonych za pomocą sieci[17]. Uściślając dotychczasowy obszar problemowy wyszczególnić można w tym miejscu wybrane zagrożenia, jakie generuje przestrzeń wirtualna. Poniżej umieszczono akcentowane pola problemowe wraz z charakterystyką[18].

Nieświadomość użytkowników sieci. Ten aspekt obejmuje udostępnianie informacji w sieci mających charakter osobisty, fotografii, zabezpieczeń hasłowych np. za pośrednictwem platform społecznościowych generuje powiększenie ryzyka straty zasobów danych, z uwagi na dostęp hakerów do baz sieciowych. *Zabezpieczenia sieciowe.* W tym aspekcie analizuje się słabość zabezpieczeń hasłowych, bądź danych służących do logowania oraz niedostateczne zabezpieczenia komputerowe z obszaru dostępności danych, jak i działania ze zakresu zarządzania dotyczącego udostępnienia informacji innym użytkownikom sieci. *Cyberprzemoc.* Przedstawiając te płaszczyznę problemową na uwagę zasługuje, że korzystanie z internetu powiązane jest z często występującym w świecie wirtualnym hejtem i cyberbullyingiem. Uściślając to zagadnienie problemowe można dodać, iż do populacji, jaką stanowią użytkownicy cyberprzestrzeni należy grupa internatautów, dla jakiej kluczowym czynnikiem jest zachowanie anonimowości. Nie brakuje również osób, dla

---

[17] *Dane GUS. Polacy online niemal bez przerwy. Tak korzystamy z Internetu,* stat.gov.pl/dla-mediow/informacje-prasowe/polacy-online-niemal-bez-przerwy-tak-korzystamy-z-internetu,44,1.html (data dostępu: 19.07.2026)

[18] J. Kokoszka, Bezpieczeństwo informacji w sieci. Charakterystyka wybranych inicjatyw kierowanych do dzieci i młodzieży realizowanych przez fundację dajemy dzieciom siłę oraz naukową i akademicką sieć komputerową, ,,Bibliotheca Nostra'', nr 1 (63) 2022, s. 66-67:por za. M. Grzelak K. Liedel, Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni. Zagrożenia i wyzwania dla Polski - zarys problemu, „Bezpieczeństwo Narodowe'', nr 22, 2012, s. 131

których ten aspekt nabiera mniejszego znaczenia, co z kolei może generować występowanie cyberprzemocy, tj. hejt, obrażanie jednostki. Kolejny problem w szkicowanym kontekście stanowi też stawianie człowieka korzystającego z sieci w niewłaściwym położeniu, czy wzajemna nieakceptacja pośród populacji reprezentującej grupy osób będącej uczestnikami gier internetowych. *Fake newsy, dezinformacja, manipulacja informacjami udostępnionymi w internecie.* Z uwagi na wyszczególnioną perspektywę problemową w tym miejscu zaznaczyć można, iż ze względu ogromną liczebność informacji zwrócić należy uwagę na występowanie prawdziwości, jak i aktualność zawartej informacji w sieci.

Złośliwe oprogramowanie (wirusy, robaki, botnety, itp.). Przedstawiając akcentowany aspekt należy podkreślić, iż akcentowany zakres problemowy obejmują: wyłudzenia, kradzieże, bądź zniszczenia danych. Ponadto zainfekowanie złośliwym oprogramowaniem sprzętu digiatalowego może skutkować zniszczeniem urządzeń komputerowych. Do wymienionych zagrożeń zalicza się też spamowanie, wymuszanie środków finansowych, bądź wyciek informacji należących do innych internautów. *Pharming oraz inne metody socjotechniczne.* Zarysowując kwestię dotyczące tegoż problemu można wskazać, iż jego istotę stanowi pozyskanie środków finansowych opierającą się na wyzysku. Następnym problemem, który można przedstawić w odniesieniu do tego zagadnienia jest nieuczciwość pozyskania danych przez użytkowników sieci internetowej, ale też zaawansowane cyberataki bazujące na błędnych transferowaniach.

Prezentowane rozważania można jeszcze uszczegółowić zaznaczając, iż e- świat generuje zagrożenia w obrębie stanu psychicznego ludności. Jak podkreśla W. Furmanek na tym tle można rozpatrywać uzależnienia przybierające charakter internetowy. Rozszerzając dalej przedstawione w tym miejscu pole problemowe trzeba wskazać, iż do niebezpiecznych skutków użytkowania sieci internetowej zalicza się takie jednostki chorobowe jak: nerwice, lęki, czy też padaczkę ekranową. Następny negatywy objaw stanowi oderwanie użytkownika sieci od świata rzeczywistego na rzecz wirtualnego. W przybliżonym tu kontekście należy także zaznaczyć, iż u człowieka może wystąpić odizolowanie od rzeczywistości realnej, czego konsekwencje stanowi np. występowanie izolacji społecznej oraz odosobnienie. W perspektywie negatywnych skutków użytkowania sieci globalnej wyszczególnia się również cyberprzestępczość, a także wygórowane zaufanie wykazywane przez ludność względem możliwości sprzętu komputerowego[19].

Ze względu na podjętą problematykę w niemniejszej pracy można w tym miejscu przybliżyć także zjawisko stresu cyfrowego. W literaturze przyjęło ono

---

[19] W. Furmanek, *Zagrożenia wynikające z rozwoju technologii informacyjnych,* ,,Dydaktyka Informatyki'', 2014, nr 9, s. 27

również nazewnictwo technostres. Nakreślając wymiar historyczny tegoż terminu przyjmuje się, iż tłumaczenie tego pojęcia miało miejsce w roku 1984. Z informacji Centralnego Instytutu Ochrony Pracy - Państwowego Instytutu Badawczego wynika, iż jest to „współczesna choroba adaptacyjna spowodowana niemożnością radzenia sobie z nowymi technologiami komputerowymi”[20]. W 2008 roku do definicji wyjaśniającej pojęcie stresu cyfrowego włączono informację, iż jest to doświadczenie napięcia w przestrzeni czasowej. Dla tego stanu znamienne jest wykorzystywanie nowoczesnych technologii informacyjnych przez człowieka. Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania można wyszczególnić następujące cechy zaliczające się do powodów akcentowego rodzaju stresu, a zatem, pośród tychże wymienia się następujące jego wyznaczniki (https://www.ciop.pl)[21]:

- przeciążenie technologiczno-informacyjne będące następstwem zwiększenia dynamiczności w obrębie wykonywania zadań zawodowych;
- zaburzenie balansu o charakterze cyfrowym na linii aktywność zawodowa człowieka i jego życie pozazawodowe z uwagi na motyw, jaki stanowi praca w trybie ciągłym;
- niski poziom fachowości cyfrowych związanych z obsługą sprzętu komputerowego, a także z e- światem;
- brak poczucia dostatecznego poziomu wiedzy obejmującej tematykę dotyczącą technologii, w przypadku, gdy populacje pracownicze zatrudnione w podmiotach należących do rynku pracy borykają się z problemem utraty zatrudnienia;
- niepewność technologiczną wynikającą z permanentnych zmian odnoszących się do aktualizacji oprogramowania komputerowego, jak i obsługi nowoczesnych sprzętów digitalowych.

Ponadto mając na uwadze powyższą perspektywę podkreślić trzeba, że poziom odczuwania stresu cyfrowego przez człowieka zależy również od komponentów na podłożu indywidualnym. Do jakich zalicza się: wiek, płeć, czy też obraną ścieżkę edukacyjną w toku egzystencji życiowej człowieka. Ponadto w świetle tego stanowiska można przyjąć, iż osoby aktywne zawodowe znajdujące się w wieku starszym, bądź mężczyźni, jak i osoby posiadające niedostateczną wiedzę są znacznie częściej podatne na szereg konsekwencji, występujących w odniesieniu do stresu digitalowego (https://www.ciop.pl)[22]:

---

[20]*Stres cyfrowy - definicja, źródła i konsekwencje Cyfrowy dobrostan Polaków. Raport 2024*. safescreensafemind.pl/cyfrowy-dobrostan-polakow-2024 (data dostępu: 19.07.2026)
[21] Ibidem.
[22] Ibidem.

3. Problematyka higieny cyfrowej oraz dobrostanu cyfrowego

Podejmując refleksje dotyczące tematyki higieny cyfrowej warte podkreślenia jest, że według ogólnopolskiego badania pt. Higiena Cyfrowa Dorosłych wydanego w roku 2025 przez Instytut Cyfrowego Obywatelstwa zaznacza się, że: „*W piśmiennictwie naukowym i popularno-naukowym, mediach i debacie publicznej stosowany jest także termin „cyfrowy dobrostan. Nie jest to synonim terminu „higiena cyfrowa", lecz pojęcie o szerszym znaczeniu*''[23]. W związku z przedstawionym zagadnieniem problemowym należy przybliżyć w tym miejscu znaczenie terminu higiena cyfrowa. Jak przyjmuje E. Radomska pojęcie to dotyczy zbioru działań mających charakter praktyczny, ale także przyjmowanych przez jednostki przyzwyczajeń, których czołowe zadanie stanowi utrzymanie bezpieczeństwa i zdrowia w obszarze środowiska cyfrowego. Ponadto w przyjętym tu aspekcie podkreśla się, iż higiena cyfrowa ma w istocie na celu wsparcie ludności w minimalizacji występowania potencjalnych niebezpieczeństw płynących z użytkowania technologii, na które składają się, takie czynniki jak: zmęczenie wynikające z użytkowania technologii cyfrowych, a także nadmiarowe użytkowanie urządzeń elektronicznych, ale również wachlarz działań obejmujących ochronę prywatności jednostki w sieci internetowej[24].

W celu rozwinięcia powyższego zagadnienia na podstawie ogólnopolskiego badania dotyczącego higieny cyfrowej dorosłych poniżej umieszczono cztery płaszczyzny higieny cyfrowej wraz z wyznacznikami, jakie charakteryzują każdy z czterech obszarów problemowych.

Tab. 1. Higiena cyfrowa w świetle obszarów tematycznych oraz cech dotyczących poszczególnych pól problemowych.

Płaszczyzny tematyczne odnoszące się do higieny cyfrowej	Wyznaczniki
Zastosowanie granic oraz działania sprawdzające użytkowanie sprzętu cyfrowego oraz mobilnego	Na pierwszy obszar problemowy składają się następujące wytyczne: kontrola czasu spędzanego przed ekranem posiadanych urządzeń elektronicznych; ograniczanie korzystania z urządzeń digitalowych; dbałość o skupienie uwagi na wykonywanych zadaniach przez jednostkę.
Bezpieczne korzystanie z globalnej sieci internetowej i urządzeń ekranowych	W świetle kolejnego zagadnienia tematycznego sformułowano następujące zalecenia: bezpieczne rozprzestrzenianie danych osobowych;

[23] *Higiena cyfrowa dorosłych.* . Raport z drugiego Ogólnopolskiego Badania Higieny Cyfrowej Dorosłych, 2025, higienacyfrowa.pl/publikacje s.9 (data dostępu 19.07.2025)

[24] E. Radomska, Rozwój *gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego w aspekcie dynamicznych zmian w otoczeniu zewnętrznym na przykładzie wielkiej Brytanii,* ,,Myśl Ekonomiczna i Polityczna'', 2019, nr 1 (64), s. 118.

	ochronę przed szkodliwym oprogramowaniem, bądź kradzieżą informacji oraz danych.
Projektowanie i otrzymywanie treści on-line	Przybliżając inną perspektywę problemową należy wyszczególnić następujące zalecenia: rzetelność treści oraz ich weryfikację; działania prewencyjne; podejmowane względem niebezpiecznych treści umieszonych w sieci.
Zalecania dotyczące przyjmowania zachowań prozdrowotnych związanych z używaniem urządzeń digitalowych i przenośnego sprzętu elektronicznego	W aspekcie ostatniego rewiru tematycznego zaleca się podjęcie następujących działań: dbałość o zdrowy sen; konsumpcję potraw skupioną na uważności; wdrożenie przerwy na aktywność fizyczną i właściwą pozycję ciała dbałość o słuch; staranność przyjmowaną względem ważności relacji międzyludzkich; zachowanie zaleceń dotyczących ruchu drogowego w perspektywy zapobiegania wypadków komunikacyjnych oraz ich konsekwencji.

Oprac. własne na podst.: Higiena cyfrowa dorosłych. Raport z drugiego Ogólnopolskiego Badania Higieny Cyfrowej Dorosłych, 2025, higienacyfrowa.pl/publikacje, s.9 (Data dostępu: 19.07.20206)

Biorąc pod uwagę dotychczasowe refleksje można również zaznaczyć w tym miejscu, iż rozwój nowych technologii generuje szerokie możliwości kontaktu m.in. sposobność, jaką jest nawiązanie relacji interpersonalnych pomiędzy jednostkami bez ograniczeń czasowych niemal każdego dnia. Ten stan rzeczy determinuje także nowe wyzwania dla jednostek posługujących się nowoczesnymi technologiami. Jak przyjmuje się w opracowaniach przedmiotowych ważną kwestią w odniesieniu do szkicowanego kontekstu niewątpliwie pozostaje umiejętność zarządzania czasem przez użytkowników nowoczesnych technologii. Trzeba w tym miejscu podkreślić, iż w tym aspekcie zaleca się wypracowanie indywidualnych metod prowadzących do rozważności w zakresie wykorzystywania nowych technologii bazujących na dostępie do internetu. W nawiązaniu do tej kwestii konieczne jest rozwinięcie umiejętności miękkich z obszaru zarządzania czasem własnym, co może przełożyć, np. na wzrost wydajności pracowniczej, bądź osiągnięcie dobrostanu życiowego[25].

W aspekcie zawartych już treści teoretycznych w tej pracy można przybliżyć również informacje pochodzące ze strony internetowej Ministerstwa Cyfryzacji, bowiem rząd formułuje zasady odnoszące się do higieny cyfrowej, jak i jej

[25] K. Adamowicz, M. Jurczyk, Higiena cyfrowa - wybrane sposoby i narzędzia do zarządzania czasem w przestrzeni wirtualnej przez uczniów i osoby aktywne zawodowo, „Wychowanie w Rodzinie" t.1, 2023, s. 115.

konsekwencji. Wymienione zagadnienia problemowe umieszczono w tabeli poniżej[26].

Tab. 2. Zalecenia odnoszące się do higieny cyfrowej oraz negatywne aspekty ze względu brak stosowania.

Zalecenia praktyczne dotyczące profilaktyki cyfrowej	Skutki braku dbałości o higienę cyfrową
Z uwagi na akcentowaną już płaszczyznę problemową trzeba zaznaczyć w tym miejscu, że korzystanie z urządzeń o charakterze elektronicznym, oraz nowoczesnych technologii stanowi nierozerwalny komponent egzystencji człowieka. W świetle podjętej tu kwestii problemowej Polskie Ministerstwo Cyfryzacji sprecyzowało zasady odnoszące się do pożądanych nawyków w odniesieniu do e-świata, których zasadne jest też ich wdrażanie w życie przez jednostki, a zatem postuluje się: kontrolę czasu spędzanego w internecie i jego ograniczenie; rezygnację z telefonii komórkowej, w sytuacji, gdy nie występuje konieczność jej użytkowania; minimalizacje obserwowania wyświetlacza telefonu komórkowego w celu kontroli otrzymanych informacji; rezygnacje z aplikacji, co ma w konsekwencji przełożyć się na poprawę pamięci i trening mózgu człowieka; propagowanie odpoczynku, któremu nie towarzyszą urządzenia odbierające internet oraz koncentrację na wachlarzu innych zajętości, aniżeli te związane z siecią internetową; ograniczenie kontaktów interpersonalnych z wykorzystaniem e- komunikatorów na rzecz propagowania relacji międzyludzkich w świecie rzeczywistym; wprowadzenie tzw. „cyfrowych detoksów”; brak użytkowania telefonu komórkowego przed snem i tuż po jego zakończeniu; ustalenie czasu dostępności osoby pracującej w przypadku świadczenia pracy o charakterze zdalnym, co ma w efekcie przełożyć się na	Zgodnie z ustaleniami rządowymi częstotliwość użytkowania sieci on- line generuje skutki przybierające charakter negatywny, bowiem może spowodować w dalszej perspektywie uzależnienia. Do najczęściej wyszczególnianych zaburzeń będących konsekwencją korzystania z urządzeń elektronicznych zalicza się: stres o charakterze cyfrowym kłopoty ze snem; zaniedbanie obowiązków w różnorodnych obszarach egzystencji życiowej; kłopoty pojawiające się w obrębie koncentracji.

[26]Informacje Ministerstwa Cyfryzacji Czym jest cyfrowa higiena? gov.pl/web/cyfryzacja/czym-jest-cyfrowa-higiena (data dostępu: 19.07.2026)

ograniczenie dostępności w sieci, biorąc pod uwagę perspektywę dobową.	

Oprac. własne na podst.: Informacje Ministerstwa Cyfryzacji Czym jest cyfrowa higiena? gov.pl/web/cyfryzacja/czym-jest-cyfrowa-higiena (data dostępu: 19.07.2026)

Przechodząc do tematyki dobrostanu cyfrowego należy owe rozpocząć od wyjaśnienia istoty akcentowanego terminu. Według opracowań przedmiotowych: ,,cyfrowy dobrostan to stan, w którym balans między światem technologii a rzeczywistością jest zachowany. To umiejętność osiągania harmonii poprzez kontrolowanie ilości i jakości czasu spędzanego z cyfrowymi urządzeniami. To także poczucie, że w razie potrzeby możemy się bez niego obejść''[27]. Powyższe informacje można uszczegółowić wskazując, że dobrostan cyfrowy odnosi się do emocji osób, jak i odczuwanych przez ludzi uczuć nacechowanych pozytywnie, bądź satysfakcji wykazywanej przez człowieka na różnorodnych płaszczyznach egzystencji życiowej, np. w relacjach interpersonalnych, jak i jego zadowolenia życiowego wykazywanego w środowisku społecznym, gdzie w sposób ciągły istnieje możliwość użytkowania mediów o charakterze cyfrowym[28].

Jak dowodzą badania pochodzące z wyszczególnionego już w tej pracy wcześniej opracowania badawczego *Cyfrowy dobrostan Polaków,* 73% badanych respondentów deklaruje, iż propaguje sen w pobliżu telefonu komórkowego. Natomiast 50% uczestniczącej w badaniu populacji konsumuje posiłki, posiadając w pobliżu smartfon. W aspekcie przeprowadzonych analiz istotny fakt stanowi, że 46% osób badanych zaznacza, iż technologie stanowią skuteczną przeszkodę w relacjach rodzinnych oraz z powodzeniem zakłócają czas wolny jednostek. Poszerzając ten wątek badawczy trzeba też dodać, że 47% uczestniczącej populacji w badaniu wskazuje, iż spędza zbyt wiele czasu, używając urządzenia elektroniczne, lecz 2,0% mniej, ponieważ 45 % zadeklarowało, iż odczuwa zmęczenie, które generuje zbyt duża liczebność informacji, jaką pozyskuje korzystając z urządzeń mających charakter cyfrowych[29].

[27]*Cyfrowy dobrostan Polaków. Raport 2024*. *Cyfrowy dobrostan Polaków. Raport 2024*. safescreensafemind.pl/cyfrowy-dobrostan-polakow-2024 (data dostępu: 19.07.2026) s.41

[28] R. Matusiak, *Higiena cyfrowa jako profilaktyka zdrowia psychicznego uczniów,* ,,Kultura i Wychowanie'', nr 1(25), 2024, s. 9.

[29]*Cyfrowy dobrostan Polaków. Raport 2024*. *Cyfrowy dobrostan Polaków. Raport 2024*. safescreensafemind.pl/cyfrowy-dobrostan-polakow-2024(data dostępu: 19.07.2026) s.41

4. Zakończenie

Kończąc tematykę podjętą w niniejszej pracy trzeba zaznaczyć, iż obecnie rozkwit nowoczesnych technologii jest zauważalny w każdej dziedzinie egzystencji życiowej człowieka[30]. Populacja osób korzystająca z internetu jest grupą uczestniczącą również w ogólnoświatowym procesie cyfryzacji, który w konsekwencji dotyczy także obszaru życia społecznego. Ponadto jest widoczna również w sektorze ekonomicznym, gdzie procesy składające się na świat cyfrowy nakładają się z obejmującymi rzeczywistość realną. Mając na uwadze dotychczasowe rozważania zaznaczyć można, iż naznaczony postępem proces cyfryzacji generuje występowanie nowoczesnych rozwiązań nie tylko w zakresie połączonych wzajemnie komponentów systemowych, ale też w obszarze dostępności różnorodnych narzędzi. Do owych postępowych rozwiązań zaliczyć można Internet Rzeczy (loT) opierający się na sieci skonsolidowanych urządzeń, dla jakich charakterystyczną cechę stanowi wymiana danych opierająca się na automatyzacji. Jak wskazuje się w literaturze przedmiotu kolejną postępową technologią wyszczególnianą w opracowaniach dotyczących zagadnień omawianych w ramach tej pracy jest pojęcie *hyperconnectivity,* czyli ogólnodostępna łączność internetowa osób korzystających z sieci internetowej ze wszystkimi systemami. Jeszcze innym rozwiązaniem jest zaś chmura obliczeniowa, czyli model dostarczania usług z obszaru IT. Dla Cloud Computing charakterystyczne jest występowaniem również e- aplikacji, telefonii mobilnej, jak i procesów obejmujących działania teleinformatyczne. Kolejny aspekt stanowią również procesy ze zakresu wszechobecnej automatyzacji oraz obejmujące robotyzację. Wyszczególniając wachlarz nowych rozwiązań z obszaru informatyzacji nie można nie wspomnieć big daty, czyli trendu obejmującego zautomatyzowaną analizę i przetwarzanie ogromnych zbiorów baz danych, oraz informacji udostępnianych w realnej przestrzeni czasowej. Ostatnie to wielokanałowe modele zbytu rynkowego towarów, jak i usług[31]. Wszystkie wyszczególnione powyżej procesy opierają swoje działanie na dostępie do sieci internetowej. Na uwagę zasługuje też fakt, że internet wykorzystywany jest na wielu płaszczyznach, bowiem dotyczy życia zawodowego ludności, prywatnego, a także płaszczyzny społecznej.

---

[30] K. Ciemcioch, *Internet Rzeczy - zastosowanie, zagrożenia, bezpieczeństwo,* „Zbliżenia Cywilizacyjne XIX'', nr 3, 2023 s.62.

[31] M. Cywiński., Poprawa efektywności procesu kompletacji towarów przy wykorzystaniu Internetu rzeczy oraz protokołu RFID, Z-Wave i 6LoWPAN [w:] Z. Dacko- Pikiewicz,
K. Szczepańska-Woszczyna M. Lis, Horyzonty AI. Cyberbezpieczeństwo i technologie przyszłości redakcja, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza 2026, s.62

Reasumując treści zawarte w niniejszej pracy trzeba zaznaczyć, iż sieć internetowa stanowi medium codziennego użytkowania, które można postrzegać także w perspektywie występowania zagrożeń w życiu jednostki. Niewątpliwie warto rozszerzać wiedzę ludzi o zagadnienia dotyczące higieny cyfrowej, które w konsekwencji prowadzić mogą do osiągnięcia dobrostanu cyfrowego przez jednostki, gdyż propagowanie zachowań prozdrowotnych w konsekwencji generować może również uniknięcie negatywnych konsekwencji związanych z użytkowaniem internetu.

5. Bibliografia

1 Adamowicz K, Jurczyk M., Higiena cyfrowa - wybrane sposoby i narzędzia do zarządzania czasem w przestrzeni wirtualnej przez uczniów i osoby aktywne zawodowo, Wychowanie w Rodzinie, t.1, 2023.

2 Boratyńska K., Cieślik E., Kacperska E., Łukasiewicz K., Milewska A., Gospodarka cyfrowa we współczesnym świecie - kraje V4, Wydawnictwo Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2021.

3 Ciemcioch K., Internet Rzeczy - zastosowanie, zagrożenia, bezpieczeństwo, Zbliżenia Cywilizacyjne XIX, nr 3, 2023.

4 Cieśleńska, B., Bruździński, M., Obszary użytkowania internetu we współczesnym obliczu sieci, Społeczeństwo. Edukacja. Język, nr 4, 2017.

5 Cyfrowy dobrostan Polaków. Raport 2024. safescreensafemind.pl/cyfrowy-dobrostan-polakow-2024 (data dostępu: 19.07.2026).

6 Cywiński M., Poprawa efektywności procesu kompletacji towarów przy wykorzystaniu Internetu rzeczy oraz protokołu RFID, Z-Wave i 6LoWPAN [w:] Z. Dacko- Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyna M. Lis, Horyzonty AI. Cyberbezpieczeństwo i technologie przyszłości redakcja, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza 2026.

7 Dane GUS. Polacy online niemal bez przerwy. Tak korzystamy z Internetu,stat.gov.pl/dla-mediow/informacje-prasowe/polacy-online-niemal-bez-przerwy-tak-korzystamy-z-internetu,44,1.html (data dostępu: 19.07.2026).

8 Feliksiak M., Mosiejuk M., Komunikat z badań. Korzystanie z Internetu 2025, Centrum Badania Opinii Społecznej, nr 60, 2025, cbos.pl/SPISKOM.POL/2025/K_060_25.PDF (data dostępu: 19.07.2026).

9 Furmanek W., Zagrożenia wynikające z rozwoju technologii informacyjnych, „Dydaktyka Informatyki'', nr 9, 2014.

10 Goliński M., Gospodarka cyfrowa, gospodarka informacyjna, gospodarka oparta na wiedzy - różne określenia tych samych zjawisk czy podobne pojęcia określające różne zjawiska?, Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej, nr 49, 2018.

11 Grzelak M., Liedel K., Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni. Zagrożenia i wyzwania dla Polski - zarys problemu, Bezpieczeństwo Narodowe, nr 22, 2012.

12 Higiena cyfrowa dorosłych. Raport z drugiego Ogólnopolskiego Badania Higieny Cyfrowej Dorosłych, 2025, higienacyfrowa.pl/publikacje (data dostępu: 19.07.20206)

13 Informacje Ministerstwa Cyfryzacji Czym jest cyfrowa higiena? gov.pl/web/cyfryzacja/czym-jest-cyfrowa-higiena (data dostępu: 19.07.2026)
14 Kokoszka J., Bezpieczeństwo informacji w sieci. Charakterystyka wybranych inicjatyw kierowanych do dzieci i młodzieży realizowanych przez fundację dajemy dzieciom siłę oraz naukową i akademicką sieć komputerową, Bibliotheca Nostra, nr 1 (63), 2022.
15 Leszczyńska E., Polacy w sieci: analiza przemian użytkowania Internetu, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019.
16 Klepacki B., Walejewska A., Historia powstania i wykorzystanie Internetu, Ekonomika i Organizacja Logistyki, nr 2 (3), 2017.
17 Matusiak R., Higiena cyfrowa jako profilaktyka zdrowia psychicznego uczniów, Kultura i Wychowanie, nr 1(25), 2024.
18 Polskie Badania Internetu. Raporty i Analizy Polski internet w Q1 2025 pbi.org.pl/raporty/polski-internet-w-q1-2025 (data dostępu: 19.07.2026).
19 Pulak I., Osiąganie dobrostanu w cyfrowym świecie w kontekście potrzeb dzieci i młodzieży - indywidualne i społeczne wymiary zjawisk, Studia Paedagogica Ignatiana , nr 27, 2024.
20 Radomska E., Rozwój gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego w aspekcie dynamicznych zmian w otoczeniu zewnętrznym na przykładzie wielkiej Brytanii, Myśl Ekonomiczna i Polityczna, nr 1 (64), 2019.
21 Stępniak K., *Internet - wirtualny przyjaciel czy realny wróg*, Warmińsko-Mazurski. Kwartalnik Naukowy, nr 3, 2012.
22 Stres cyfrowy - definicja, źródła i konsekwencje ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P57800195181628147534688&html_tresc_root_id=300012578&html_tresc_id=300012567&html_klucz=1111&html_klucz_spis= (data dostępu: 21 07.2026).

Wiktoria Just

Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego

Kluczowe czynniki motywujące w marce 4F

Słowa kluczowe: motywacja, zaangażowanie, pracownicy

Streszczenie

Motywacja pracowników[32] odgrywa istotną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ponieważ wpływa na efektywność wykonywanych obowiązków, poziom zaangażowania oraz zadowolenie z pracy[33]. Odpowiednio zaprojektowany system motywacyjny wspiera realizację celów przedsiębiorstwa, a także sprzyja budowaniu trwałych relacji między pracownikami a organizacją. Z tego względu zagadnienia związane z motywowaniem stanowią ważny obszar badań w naukach o zarządzaniu.

Podjęcie tej tematyki wynika z rosnącej potrzeby stosowania skutecznych rozwiązań motywacyjnych w przedsiębiorstwach działających na rynku odzieży sportowej, gdzie konkurencja wymaga efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. Przedmiotem analizy jest firma 4F, co umożliwia ocenę czynników wpływających na motywację oraz zaangażowanie zatrudnionych pracowników.

Głównym celem artykułu jest rozpoznanie i analiza najważniejszych czynników motywacyjnych występujących w przedsiębiorstwie 4F oraz określenie ich wpływu na poziom zaangażowania i satysfakcji pracowników. W opracowaniu omówiono również podstawowe zagadnienia teoretyczne dotyczące motywacji, przedstawiono charakterystykę systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie oraz dokonano oceny jego skuteczności.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny i koncentruje się na analizie zaangażowania pracowników na przykładzie firmy 4F. Wyniki badań umożliwiają lepsze poznanie potrzeb pracowników oraz mogą stanowić podstawę do doskonalenia systemu motywacyjnego.

1. Wstęp

W warunkach współczesnej gospodarki przedsiębiorstwa działają w otoczeniu charakteryzującym się dużą zmiennością i silną konkurencją, co sprawia, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi nabiera szczególnego znaczenia.

[32] L. Choo, S. Lin, L. Zhao, *General Training and Worker Motivation: Experimental Evidence on Discretionary Effort*, 2025.
[33] P. Maziarz, *Motywowanie jako podstawowy element zarządzania personelem*, Współczesne Problemy Zarządzania, 2020, s. 47-50.

Istotnym elementem tego procesu jest motywowanie pracowników[34], które wpływa na jakość wykonywanej pracy oraz poziom ich zaangażowania. Właściwie dobrany system motywacyjny sprzyja wzrostowi satysfakcji zawodowej i wspiera realizację celów organizacji. Znaczenie motywacji jest szczególnie widoczne w branży odzieży sportowej, gdzie utrzymanie konkurencyjności wymaga efektywnego wykorzystania potencjału pracowników. Z tego względu zagadnienia związane z motywowaniem personelu pozostają ważnym przedmiotem badań w naukach o zarządzaniu.

2. Część metodologiczna

2.1. Cel, przedmiot i zakres badań

Prawidłowo funkcjonujący system motywacyjny stanowi jeden z podstawowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi. Współczesne przedsiębiorstwa[35] coraz częściej dostrzegają, że odpowiednie motywowanie pracowników wpływa nie tylko na wzrost efektywności wykonywanej pracy, lecz również na poziom zaangażowania[36], satysfakcji zawodowej oraz identyfikacji z organizacją. W warunkach rosnącej konkurencji rynkowej przedsiębiorstwa są zmuszone do poszukiwania rozwiązań, które pozwolą utrzymać wartościowych pracowników oraz zwiększyć ich motywację do osiągania wysokich wyników. Z tego względu analiza czynników motywacyjnych stanowi istotny obszar badań w naukach o zarządzaniu.

Przedmiotem przeprowadzonych badań są czynniki wpływające na poziom motywacji pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie 4F. Szczególną uwagę poświęcono zarówno motywatorom o charakterze materialnym, obejmującym przede wszystkim wynagrodzenie, premie oraz dodatki finansowe, jak i czynnikom pozamaterialnym, do których zaliczono między innymi atmosferę pracy, relacje z przełożonymi, możliwość rozwoju zawodowego, warunki pracy oraz oferowane benefity. Uwzględnienie obu grup czynników pozwala na kompleksową ocenę funkcjonującego w organizacji systemu motywacyjnego oraz określenie elementów mających największy wpływ na zaangażowanie pracowników.

---

[34] L. Choo, S. Lin, L. Zhao, General Training…, op. cit.
[35] A. Rudzewicz, *Stres w pracy a motywacja pracowników*, Olsztyn Economic Journal, 2024, s.123- 134.
[36] A. Czerwińska-Lubszczyk, N. Jankowiak, Motywacja do pracy w kontekście różnic pokoleniowych - przyczynek do dalszych badań, Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji, 2024, s. 11-25.

Podmiot badań stanowią pracownicy zatrudnieni w kilku sklepach stacjonarnych marki 4F. Do udziału w badaniu zaproszono osoby reprezentujące różne stanowiska oraz posiadające zróżnicowany staż pracy, co umożliwiło poznanie opinii respondentów o odmiennych doświadczeniach zawodowych. Łącznie w badaniu uczestniczyły 53 osoby, których odpowiedzi stanowią podstawę przeprowadzonej analizy.

Głównym celem badań było określenie czynników mających największy wpływ na motywację pracowników przedsiębiorstwa 4F[37] oraz ocena skuteczności stosowanego w organizacji systemu motywacyjnego. Realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia kilku celów szczegółowych, do których zaliczono identyfikację najważniejszych motywatorów wpływających na zaangażowanie pracowników, ocenę znaczenia czynników płacowych i pozapłacowych, analizę poziomu satysfakcji z funkcjonujących rozwiązań motywacyjnych oraz określenie obszarów wymagających doskonalenia. Istotnym elementem badań było również poznanie opinii pracowników na temat atmosfery pracy, relacji z przełożonymi, możliwości rozwoju zawodowego oraz warunków wykonywania obowiązków służbowych.

Zakres przedmiotowy badań obejmuje analizę najważniejszych elementów systemu motywacyjnego funkcjonującego w przedsiębiorstwie 4F. Ocenie poddano między innymi poziom wynagrodzenia, system premiowania, możliwości awansu i rozwoju zawodowego, komunikację wewnętrzną, relacje interpersonalne, wsparcie ze strony przełożonych, poczucie przynależności do zespołu, benefity pozapłacowe oraz równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Badanie pozwala na określenie, które z wymienionych czynników są postrzegane przez pracowników jako najistotniejsze oraz w jakim stopniu wpływają na ich motywację do wykonywania obowiązków zawodowych.

Zakres podmiotowy obejmuje wyłącznie pracowników zatrudnionych w sklepach stacjonarnych firmy 4F uczestniczących w badaniu ankietowym, natomiast zakres czasowy odnosi się do badań przeprowadzonych w okresie od grudnia 2025 roku do marca 2026 roku. W celu właściwego przygotowania narzędzia badawczego wykorzystano również doświadczenia wynikające z badań pilotażowych przeprowadzonych w 2024 roku, które umożliwiły dopracowanie kwestionariusza ankiety[38] oraz dostosowanie go do specyfiki analizowanej problematyki.

Przeprowadzone badania mają charakter poznawczy i aplikacyjny. Pozwalają nie tylko określić preferencje motywacyjne pracowników przedsiębiorstwa 4F,

---

[38] M. Such-Pyrgiel, *Nowe możliwości wykorzystania metod i narzędzi w realizacji badań socjologicznych i społecznych*, Wydawnictwo Akademii Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi w Józefowie, 39/2018, s. 25-50.

lecz także wskazać kierunki doskonalenia systemu motywacyjnego. Uzyskane wyniki mogą stanowić cenne źródło informacji dla kadry zarządzającej oraz stanowić podstawę do podejmowania działań ukierunkowanych na zwiększenie poziomu zaangażowania, satysfakcji zawodowej oraz efektywności pracy pracowników[39].

2.2. Problemy i hipotezy badawcze

Każde badanie naukowe wymaga precyzyjnego określenia problemów badawczych, które wyznaczają kierunek prowadzonych analiz oraz umożliwiają osiągnięcie założonych celów badawczych. Odpowiednio sformułowane problemy badawcze pozwalają na usystematyzowanie procesu badawczego, wskazanie zależności pomiędzy analizowanymi zjawiskami oraz dobór właściwych metod i narzędzi badawczych. W przypadku badań dotyczących motywowania pracowników ich znaczenie jest szczególnie istotne, ponieważ motywacja[40] stanowi zjawisko wielowymiarowe, uzależnione zarówno od czynników ekonomicznych, jak i psychologicznych oraz społecznych.

Przedmiotem niniejszego badania jest analiza czynników motywacyjnych wpływających na poziom zaangażowania pracowników przedsiębiorstwa 4F. Współczesne organizacje[41] coraz częściej dostrzegają, że skuteczne motywowanie personelu nie ogranicza się wyłącznie do wynagrodzenia. Coraz większego znaczenia nabierają również takie elementy, jak możliwości rozwoju zawodowego, atmosfera pracy, relacje z przełożonymi, komunikacja wewnętrzna czy poczucie przynależności do organizacji. Jednocześnie znaczenie poszczególnych motywatorów może różnić się w zależności od wieku pracowników, zajmowanego stanowiska oraz posiadanego doświadczenia zawodowego. Z tego względu konieczne było określenie problemów badawczych, które umożliwią kompleksową ocenę funkcjonującego systemu motywacyjnego.

Główny problem badawczy sformułowano w następujący sposób:

P1. Jakie czynniki w największym stopniu motywują pracowników przedsiębiorstwa 4F?

Odpowiedź na powyższe pytanie pozwala określić, które elementy systemu motywacyjnego są przez pracowników oceniane jako najważniejsze oraz jakie znaczenie mają one dla poziomu zaangażowania i satysfakcji z wykonywanej pracy. Analiza obejmuje zarówno motywatory materialne, takie jak wynagrodzenie i system premiowy, jak również motywatory pozamaterialne

[39] G. Dessler, Human Resource Management, Pearson, 2020.
[40] J. Michalik, *Motivation in employee management*, Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin, 2025.
[41] A. Rudzewicz, *Stres w pracy…,* op. cit.

związane z rozwojem zawodowym, atmosferą pracy czy relacjami interpersonalnymi.

Drugim problemem badawczym jest próba określenia znaczenia dwóch podstawowych grup motywatorów:

P2. Czy czynniki płacowe wywierają większy wpływ na motywację pracowników niż czynniki pozapłacowe?

Problem ten pozwala ocenić, czy w opinii pracowników większe znaczenie mają bodźce finansowe, czy też elementy związane z jakością środowiska pracy i możliwościami rozwoju. Uzyskane odpowiedzi umożliwiają również ocenę skuteczności obecnie stosowanego systemu motywacyjnego oraz wskazanie obszarów wymagających ewentualnych zmian.

Na podstawie przedstawionych problemów badawczych sformułowano hipotezy, które stanowią przypuszczenia wymagające empirycznej weryfikacji. Hipotezy badawcze określają przewidywane zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi i stanowią punkt odniesienia podczas interpretacji uzyskanych wyników.

W niniejszym badaniu przyjęto następujące hipotezy:

H1. Najsilniejszym czynnikiem motywującym pracowników przedsiębiorstwa 4F jest możliwość rozwoju zawodowego.

Hipoteza ta została sformułowana na podstawie założeń współczesnych teorii motywacji, zgodnie z którymi możliwość zdobywania nowych kompetencji, uczestnictwa w szkoleniach oraz perspektywa awansu zawodowego należą do najważniejszych czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników. Rozwój zawodowy zwiększa poczucie kompetencji, umożliwia realizację aspiracji oraz sprzyja długoterminowemu związaniu pracownika z organizacją.

Drugą hipotezę sformułowano w następujący sposób:

H2. Młodsi pracownicy przywiązują większą wagę do czynników płacowych niż do czynników pozapłacowych.

Przyjęcie tej hipotezy wynika z założenia, że osoby znajdujące się na początku kariery zawodowej częściej koncentrują się na osiągnięciu stabilności finansowej oraz poprawie swojej sytuacji materialnej. Wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego oraz zmianą potrzeb życiowych znaczenie motywatorów pozafinansowych może stopniowo wzrastać.

Weryfikacja postawionych hipotez została przeprowadzona na podstawie wyników badań ankietowych z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta[42] oraz analizy odpowiedzi dotyczących preferowanych czynników motywacyjnych. Zastosowane metody umożliwiły ocenę zależności pomiędzy badanymi

[42] R. Likert, A Technique for the Measurement of Attitudes, Archives of Psychology, 22 140, 55, 1932.

zmiennymi oraz określenie, które czynniki mają największy wpływ na poziom motywacji pracowników przedsiębiorstwa 4F.

Sformułowane problemy i hipotezy badawcze stanowią podstawę dalszych analiz przedstawionych w kolejnych częściach pracy. Ich weryfikacja pozwoli nie tylko ocenić funkcjonowanie systemu motywacyjnego badanego przedsiębiorstwa, ale również wskazać rozwiązania, które mogą przyczynić się do zwiększenia zaangażowania pracowników oraz poprawy efektywności organizacji.

2.3. Metodyka i organizacja badań

Realizacja założonych celów badawczych wymagała zastosowania odpowiednio dobranej metodyki, umożliwiającej zebranie wiarygodnych danych oraz ich rzetelną analizę. W badaniu wykorzystano podejście empiryczne[43], które pozwala na pozyskanie informacji bezpośrednio od osób stanowiących przedmiot analizy. Badania empiryczne odgrywają istotną rolę w naukach o zarządzaniu, ponieważ umożliwiają poznanie rzeczywistych opinii, postaw i doświadczeń pracowników oraz ocenę funkcjonowania procesów zachodzących w organizacji.

W niniejszej pracy zastosowano metodę ilościową. Wybór tego podejścia wynikał z potrzeby uzyskania porównywalnych danych liczbowych, które umożliwiają przeprowadzenie analizy statystycznej oraz weryfikację postawionych hipotez badawczych. Badania ilościowe pozwalają na określenie częstotliwości występowania określonych zjawisk oraz identyfikację zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi. W przypadku badań dotyczących motywacji pracowników metoda ta umożliwia ocenę znaczenia poszczególnych czynników motywacyjnych oraz porównanie opinii respondentów reprezentujących różne grupy wiekowe, stanowiska czy staż pracy.

Jako technikę badawczą wykorzystano ankietę. Jest ona jedną z najczęściej stosowanych technik w badaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ umożliwia sprawne zebranie informacji od większej liczby respondentów przy jednoczesnym zachowaniu anonimowości. Anonimowy charakter badania sprzyja udzielaniu szczerych odpowiedzi i ogranicza wpływ presji społecznej lub obawy przed oceną ze strony pracodawcy. Dzięki temu uzyskane wyniki w większym stopniu odzwierciedlają rzeczywiste opinie pracowników dotyczące funkcjonującego systemu motywacyjnego.

Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety przygotowany na potrzeby realizacji badań. Kwestionariusz składał się z dwóch zasadniczych części. Pierwsza obejmowała pytania metryczkowe, których celem było

[43] U. Sekaran, R. Bougie, Research Methods For Business. A Skill Building Approach, John Wiley & Sons, VIII, 2020.

określenie podstawowych cech respondentów, takich jak wiek, płeć, zajmowane stanowisko, miejsce zamieszkania oraz staż pracy. Dane te umożliwiły scharakteryzowanie badanej grupy oraz przeprowadzenie analiz porównawczych pomiędzy poszczególnymi kategoriami respondentów.

Druga część ankiety zawierała pytania odnoszące się do funkcjonowania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie 4F. Ocenie poddano między innymi znaczenie wynagrodzenia, systemu premiowego, możliwości rozwoju zawodowego, atmosfery pracy, relacji z przełożonymi, komunikacji wewnętrznej, warunków pracy, poczucia przynależności do zespołu, benefitów pozapłacowych oraz zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Tak szeroki zakres pytań umożliwił kompleksową ocenę czynników wpływających na motywację pracowników.

Do pomiaru opinii respondentów zastosowano pięciostopniową skalę Likerta[44], która należy do najczęściej wykorzystywanych narzędzi badawczych w naukach społecznych. Respondenci określali stopień zgodności z przedstawionymi stwierdzeniami, wybierając jedną z pięciu odpowiedzi: „zdecydowanie się nie zgadzam", „raczej się nie zgadzam", „nie mam zdania", „raczej się zgadzam" oraz „zdecydowanie się zgadzam". Zastosowanie tej skali pozwoliło na przekształcenie odpowiedzi w dane liczbowe, które następnie poddano analizie statystycznej. Dodatkową zaletą skali Likerta[45] jest możliwość porównywania ocen poszczególnych czynników motywacyjnych oraz określenia dominujących tendencji w badanej grupie.

Kwestionariusz zawierał również pytanie dotyczące preferowanego rodzaju motywatorów. Respondenci wskazywali, czy większe znaczenie mają dla nich czynniki płacowe, czynniki pozapłacowe, oba rodzaje czynników w równym stopniu lub jeden z nich z wyraźną przewagą. Pytanie to umożliwiło bezpośrednie porównanie znaczenia obu grup motywatorów oraz stanowiło istotny element weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

Badanie zostało przeprowadzone w formie elektronicznej wśród pracowników kilku sklepów stacjonarnych przedsiębiorstwa 4F. Dobór respondentów miał charakter celowy, ponieważ do udziału zaproszono wyłącznie osoby zatrudnione w analizowanej organizacji. Takie rozwiązanie umożliwiło uzyskanie informacji pochodzących od osób posiadających bezpośrednie doświadczenia związane z funkcjonowaniem systemu motywacyjnego obowiązującego w przedsiębiorstwie.

Łącznie w badaniu uczestniczyło 53 pracowników reprezentujących różne stanowiska oraz zróżnicowany staż pracy. Badania pilotażowe przeprowadzono w 2024 roku, co umożliwiło ocenę poprawności przygotowanego kwestionariusza

[44] R. Likert, *A Technique for*…, op. cit.
[45] Ibidem.

oraz wprowadzenie niezbędnych zmian przed rozpoczęciem właściwego etapu badań. Zasadnicza część badania została zrealizowana w okresie od grudnia 2025 roku do marca 2026 roku. Respondenci zostali poinformowani o celu badania, jego anonimowości oraz dobrowolnym charakterze uczestnictwa. Podkreślono również, że wszystkie uzyskane informacje zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych oraz zaprezentowane w formie zbiorczych zestawień, bez możliwości identyfikacji poszczególnych osób.

Po zakończeniu procesu gromadzenia danych odpowiedzi zostały uporządkowane i poddane analizie statystycznej. W pierwszym etapie obliczono liczebności oraz procentowy udział poszczególnych odpowiedzi. Następnie wyznaczono podstawowe statystyki opisowe, obejmujące średnią arytmetyczną, medianę, wartości minimalne i maksymalne oraz odchylenie standardowe. Pozwoliło to na określenie poziomu ocen poszczególnych czynników motywacyjnych oraz ich zróżnicowania.

W celu weryfikacji hipotez badawczych przeprowadzono również analizę porównawczą uzyskanych wyników. Zestawiono odpowiedzi respondentów z danymi demograficznymi, przede wszystkim z wiekiem uczestników badania, co umożliwiło ocenę zależności pomiędzy preferowanymi motywatorami a cechami badanej grupy. Wyniki przedstawiono w formie tabel oraz wykresów, co ułatwiło ich interpretację oraz sformułowanie końcowych wniosków.

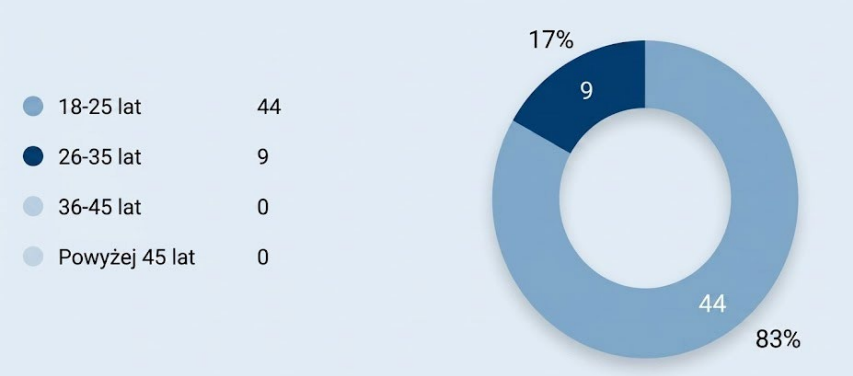
Zastosowana metodyka badawcza umożliwiła uzyskanie wiarygodnych danych dotyczących funkcjonowania systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa 4F. Dobór odpowiednich metod, technik i narzędzi badawczych pozwolił na kompleksową ocenę czynników wpływających na motywację pracowników oraz stworzył podstawę do przeprowadzenia szczegółowej analizy wyników zaprezentowanej w kolejnym rozdziale pracy.

3. Wyniki badań

3.1. Charakterystyka badanej grupy

Badanie zostało przeprowadzone wśród 53 pracowników przedsiębiorstwa 4F zatrudnionych w kilku sklepach należących do marki. Celem badania było określenie najważniejszych czynników wpływających na poziom motywacji pracowników oraz ocena znaczenia poszczególnych elementów systemu motywacyjnego funkcjonującego w organizacji. Charakterystyka respondentów stanowi istotny element analizy, ponieważ pozwala uwzględnić kontekst społeczno-zawodowy badanej grupy oraz właściwie interpretować uzyskane wyniki.

Strukturę respondentów przedstawiono z uwzględnieniem podstawowych cech demograficznych i zawodowych, takich jak wiek, płeć, miejsce zamieszkania, staż pracy oraz zajmowane stanowisko.



Rys. 3. Struktura respondentów ze względu na wiek
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza struktury wieku wskazuje, że największą grupę badanych stanowiły osoby w wieku 18-25 lat. Oznacza to, że w badaniu dominowali pracownicy znajdujący się na początkowym etapie swojej aktywności zawodowej. Drugą grupę stanowili respondenci w wieku 26-35 lat, posiadający zazwyczaj większe doświadczenie zawodowe oraz bardziej ukształtowane oczekiwania wobec miejsca pracy.

Rysunek 1 przedstawia strukturę respondentów według płci, miejsca zamieszkania, stażu pracy oraz zajmowanego stanowiska.

Płeć	Miejsce zamieszkania	Staż pracy	Stanowisko
Mężczyzna	Miasto	1 rok	Sprzedawca
Mężczyzna	Miasto	Rok	Sprzedawca
Kobieta	Wieś	1,5 roku	Sprzedawca
Kobieta	Wieś	4 lata	Starszy sprzedawca
Kobieta	Wieś	roku i dwa miesiące	Starszy sprzedawca
Kobieta	Miasto	prawie 5 lat	Dekorator
Kobieta	Wieś	3 lata	Dekorator
Kobieta	Miasto	10 lat	Kierownik
Kobieta	Miasto	3 lata	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	1 rok i 3 miesiące	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	3 lata	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	2 lata 3 miesiące	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	Ponad 3 lata	Sprzedawca
Mężczyzna	Miasto	4 lata	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	6 miesięcy	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	3 lata	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	Pól roku	Sprzedawca
Kobieta	Wieś	2 lata	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	3 lata	Starszy sprzedawca
Kobieta	Miasto	1 rok	Starszy sprzedawca
Kobieta	Miasto	1,5 roku	Zastępca kierownika
Kobieta	Miasto	3 lata	Zastępca kierownika
Mężczyzna	Miasto	9 lat	Zastępca kierownika
Kobieta	Wieś	3 lata	Zastępca kierownika
Kobieta	Miasto	Rok	Dekorator
Kobieta	Wieś	4,5 roku	Kierownik
Kobieta	Miasto	1,5 roku	Kierownik
Kobieta	Miasto	2,5 roku	Kierodawca
Kobieta	Wieś	4 lata	Kierodawca
Mężczyzna	Wieś	2 miesiące	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	2 lata	Sprzedawca
Kobieta	Wieś	8miesięcy	Sprzedawca
Mężczyzna	Wieś	3 lata	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	Rok	Starszy sprzedawca
Kobieta	Wieś	Rok i dwa miesiące	Starszy sprzedawca
Kobieta	Miasto	2,5 roku	Starszy sprzedawca
Mężczyzna	Miasto	2 lata	Zastępca kierownika
Mężczyzna	Wieś	1,5 roku	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	rok	Starszy sprzedawca
Kobieta	Miasto	4 lata	Zastępca kierownika
Kobieta	Miasto	2 lata	Zastępca kierownika
Kobieta	Miasto	9 lat	Kierownik
Kobieta	Miasto	Ponad 2 lata	Kierownik
Kobieta	Miasto	4 lat	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	2 lata	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	12 miesicy	Sprzedawca
Kobieta	Wieś	10 miesięcy	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	1rok	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	2 lata	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	ponad 2 lata	Sprzedawca
Kobieta	Miasto	5 lat	Sprzedawca
Mężczyzna	Miasto	2 lata	Sprzedawca
Mężczyzna	Wieś	3 miesiące	Sprzedawca

Rys 4. Struktura respondentów ze względu na płeć, miejsce zamieszkania, staż pracy oraz stanowisko
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza stażu pracy wskazuje, że znaczna część respondentów posiada stosunkowo krótki okres zatrudnienia, co jest spójne z dominacją młodszych osób w badanej grupie. Może to mieć znaczenie dla sposobu postrzegania czynników motywacyjnych, ponieważ pracownicy znajdujący się na początku kariery zawodowej często większą wagę przywiązują do wynagrodzenia, możliwości zdobywania doświadczenia oraz rozwoju kompetencji.

Pod względem stanowiska w badaniu uczestniczyli przede wszystkim pracownicy sklepów 4F, w tym sprzedawcy, dekoratorzy, zastępcy kierowników oraz kierownicy sklepów. Zróżnicowanie stanowiskowe pozwala uwzględnić opinie osób wykonujących zarówno zadania operacyjne, jak i pełniących funkcje związane z zarządzaniem zespołem.

Podsumowując, badana grupa charakteryzuje się przewagą młodych pracowników o stosunkowo krótkim stażu zawodowym. Cecha ta stanowi ważny kontekst interpretacyjny dla dalszej analizy, ponieważ może wpływać na hierarchię czynników uznawanych za najbardziej motywujące.

3.2. Analiza wyników badań i dyskusja

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwoliła określić znaczenie poszczególnych czynników wpływających na poziom motywacji pracowników przedsiębiorstwa 4F. Uzyskane wyniki wskazują, że motywacja zatrudnionych osób jest zjawiskiem wielowymiarowym, na które wpływają zarówno elementy finansowe, jak i pozafinansowe[46]. Ich znaczenie nie jest jednakowe, ponieważ zależy od indywidualnych potrzeb pracowników, ich sytuacji zawodowej oraz etapu rozwoju kariery.

Jednym z podstawowych obszarów poddanych analizie było znaczenie czynników finansowych. Wyniki badania wskazują, że wynagrodzenie oraz związane z nim elementy systemu płacowego stanowią ważny aspekt wpływający na zaangażowanie pracowników. Dla wielu respondentów poziom wynagrodzenia jest nie tylko źródłem bezpieczeństwa ekonomicznego, ale również formą uznania i docenienia wykonywanej pracy. Odpowiednio skonstruowany system wynagradzania może wpływać na zwiększenie satysfakcji zawodowej[47] oraz wzmacniać gotowość pracowników do osiągania lepszych wyników. Istotnym elementem analizy było pytanie dotyczące tego, które rodzaje czynników motywacyjnych mają największe znaczenie dla respondentów.

Tabela 1 przedstawia jakie czynniki motywują respondentów.

Tab. 1. Co motywuje Cię najbardziej?

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent %
Czynniki płacowe	7	13,2%
Czynniki pozapłacowe	1	1,9%
Czynniki płacowe i pozapłacowe motywują mnie w równym stopniu	12	22,6%
Obydwa czynniki mnie motywują,		

[46] M.W. Kopertyńska, *Motywowanie Pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa, 2008.
[47] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2017, s.140-148.

lecz płacowe bardziej	33	62,3%
Obydwa czynniki mnie motywują, lecz pozapłacowe bardziej	0	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Uzyskane wyniki wskazują, że największa część respondentów (62,3%) uznała, iż zarówno czynniki finansowe, jak i pozafinansowe wpływają na ich motywację, jednak większe znaczenie przypisuje czynnikom płacowym. Kolejne 22,6% badanych wskazało, że oba rodzaje motywatorów oddziałują na nich w podobnym stopniu. Jedynie niewielka część respondentów wskazała wyłącznie jeden rodzaj czynników jako dominujący.

Takie wyniki mogą być związane ze strukturą badanej grupy, w której dominują osoby młode, często znajdujące się na początku swojej kariery zawodowej. Dla tej grupy pracowników wynagrodzenie może pełnić szczególnie ważną funkcję, ponieważ zapewnia poczucie stabilności oraz niezależności finansowej. Jednocześnie uzyskane odpowiedzi pokazują, że czynniki finansowe nie są jedynym elementem wpływającym na zaangażowanie pracowników.

Drugim istotnym obszarem analizy były czynniki pozafinansowe, obejmujące między innymi atmosferę pracy, relacje w zespole, wsparcie przełożonych, możliwość rozwoju, komunikację wewnętrzną oraz benefity pozapłacowe. Wyniki badań wskazują, że elementy związane ze środowiskiem pracy odgrywają bardzo ważną rolę w kształtowaniu pozytywnego stosunku pracowników do organizacji.

Najwyżej ocenionym czynnikiem motywacyjnym była atmosfera w zespole, która uzyskała średnią ocenę M = 4,32 przy odchyleniu standardowym SD = 1,01. Oznacza to, że relacje interpersonalne oraz pozytywne środowisko pracy stanowią jeden z najważniejszych elementów wpływających na codzienne funkcjonowanie badanych pracowników. Dobra atmosfera sprzyja współpracy, zwiększa poczucie przynależności oraz może wzmacniać identyfikację pracownika z organizacją.

Wysoko oceniona została również możliwość wyrażania własnych opinii (M = 4,00; SD = 1,02). Wynik ten wskazuje, że pracownicy doceniają możliwość uczestniczenia w procesach zachodzących w organizacji oraz poczucie wpływu na wykonywaną pracę. Uwzględnianie opinii zatrudnionych osób może zwiększać ich zaangażowanie oraz budować relację opartą na wzajemnym zaufaniu.

Istotne znaczenie uzyskały również benefity pozapłacowe (M = 3,91; SD = 1,40), które stanowią element wspierający system motywacyjny przedsiębiorstwa. W przypadku marki 4F szczególne znaczenie mogą mieć świadczenia związane ze sportowym charakterem organizacji, takie jak zniżki pracownicze czy rozwiązania wspierające aktywny styl życia. Należy jednak zauważyć, że benefity pełnią przede wszystkim funkcję uzupełniającą i nie zastępują podstawowych oczekiwań pracowników dotyczących wynagrodzenia oraz warunków pracy.

Możliwość rozwoju zawodowego, obejmująca zdobywanie nowych kompetencji, uczestnictwo w szkoleniach oraz możliwość awansu, również została uwzględniona jako ważny element systemu motywacyjnego. Jednak uzyskane wyniki pokazują, że w badanej grupie czynnik ten nie był oceniany najwyżej. Średnia ocena dla rozwoju zawodowego wyniosła M = 3,19, co wskazuje, że choć rozwój jest istotny dla pracowników, większe znaczenie przypisywane jest bezpośredniemu środowisku pracy oraz relacjom interpersonalnym.

Uzyskane wyniki można odnieść do teorii motywacji przedstawionych w literaturze przedmiotu. Zgodnie z teorią dwuczynnikową Herzberga wynagrodzenie i warunki zatrudnienia pełnią funkcję czynników higieny, których brak może powodować niezadowolenie, jednak nie zawsze prowadzą one do trwałego wzrostu zaangażowania. Natomiast czynniki takie jak uznanie, możliwość rozwoju oraz osiąganie celów mogą działać jako właściwe motywatory. Wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników 4F wskazują, że skuteczny system motywacyjny powinien łączyć oba rodzaje oddziaływań.

Podobne zależności można zauważyć w odniesieniu do teorii potrzeb Maslowa[48]. Pracownicy, którzy posiadają zapewnione podstawowe potrzeby związane z bezpieczeństwem ekonomicznym, zwracają większą uwagę na potrzeby społeczne, takie jak przynależność do zespołu oraz pozytywne relacje w miejscu pracy. Uzyskane wyniki potwierdzają, że atmosfera organizacyjna stanowi jeden z kluczowych elementów wpływających na ocenę miejsca zatrudnienia.

Podsumowując, analiza wyników badań wskazuje, że system motywacyjny przedsiębiorstwa 4F powinien opierać się na równowadze pomiędzy czynnikami finansowymi i pozafinansowymi. Chociaż większość respondentów wskazała większe znaczenie elementów płacowych, szczegółowa analiza poszczególnych czynników wykazała, że atmosfera pracy, relacje zespołowe oraz możliwość wpływania na wykonywane zadania odgrywają równie istotną rolę w budowaniu zaangażowania pracowników.

3.3. Weryfikacja hipotez badawczych

Weryfikacja przyjętych hipotez badawczych została przeprowadzona na podstawie wyników uzyskanych w badaniu ankietowym oraz analizy odpowiedzi respondentów dotyczących znaczenia poszczególnych czynników

[48] Publikacje członków Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej w Środzie Wielkopolskiej - Akademii Nauk Stosowanych, red. A. Kisiołek, *Motywacja w teorii zarządzania*, 2025, s. 15-22.

motywacyjnych. Celem tej części było określenie, czy założone wcześniej zależności znajdują potwierdzenie w zgromadzonych danych empirycznych.

Pierwsza hipoteza badawcza zakładała, że:

H1: Najsilniejszym czynnikiem motywacyjnym pracowników przedsiębiorstwa 4F jest możliwość rozwoju zawodowego.

W celu weryfikacji hipotezy przeanalizowano oceny poszczególnych czynników motywacyjnych z wykorzystaniem podstawowych statystyk opisowych, obejmujących średnią ocenę, odchylenie standardowe oraz medianę odpowiedzi.

Tabela 2 przedstawia wartości uzyskane dla poszczególnych czynników motywacyjnych.

Tab. 2. Statystyki opisowe dla czynników motywacyjnych

Czynnik motywacyjny	Średnia	Odchylenie standardowe	Mediana	Min	Max
Atmosfera w zespole	4,32	1,01	5	1	5
Możliwość wyrażania opinii	4,00	1,02	4	1	5
Benefity pozapłacowe	3,91	1,40	4	1	5
Poczucie przynależności do zespołu	3,75	1,14	4	1	5
Wsparcie przełożonych	3,74	1,16	4	1	5
Informacja zwrotna	3,60	1,03	4	1	5
Jasno określone cele	3,58	1,03	4	1	5
Równowaga życie-praca	3,55	1,22	4	1	5
Docenianie pracy	3,45	1,26	4	1	5
Komunikacja wewnętrzna	3,34	1,14	4	1	5
Warunki pracy	3,25	1,18	4	1	5
Wynagrodzenie	3,19	1,35	3	1	5
Rozwój zawodowy	3,19	1,23	4	1	5

Stabilność zatrudnienia	3,15	1,38	4	1	5
System premiowy	3,04	1,41	3	1	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza wyników wskazuje, że najwyżej ocenionym czynnikiem motywacyjnym była atmosfera w zespole, która uzyskała średnią wartość M = 4,32. Kolejne wysokie oceny uzyskały możliwość wyrażania własnych opinii (M = 4,00) oraz benefity pozapłacowe (M = 3,91). Natomiast możliwość rozwoju zawodowego uzyskała średnią ocenę M = 3,19, co oznacza, że znajdowała się poniżej wielu innych analizowanych czynników.

Uzyskane wyniki wskazują, że rozwój zawodowy, mimo iż jest istotnym elementem systemu motywacyjnego, nie stanowił najważniejszego czynnika wpływającego na motywację badanych pracowników. Respondenci większą wagę przypisywali przede wszystkim atmosferze pracy, relacjom interpersonalnym oraz codziennemu funkcjonowaniu w organizacji.

Na podstawie przeprowadzonej analizy hipoteza H1 została odrzucona. Najsilniejszym czynnikiem motywacyjnym w badanej grupie okazała się atmosfera w zespole, a nie możliwość rozwoju zawodowego.

Druga hipoteza badawcza zakładała, że:

H2: Młodsi pracownicy bardziej cenią premie finansowe niż benefity sportowe.

W celu sprawdzenia tej zależności przeprowadzono analizę odpowiedzi respondentów z uwzględnieniem ich wieku oraz preferowanego rodzaju czynników motywacyjnych. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tab. 3. Zależność między wiekiem respondentów a preferowanym rodzajem czynników motywacyjnych

Wiek respondentów	Czynniki płacowe	Czynniki pozapłacowe	Oba w równym stopniu	Razem
18-25 lat	34	1	9	44
26-35 lat	6	0	3	9
Razem	40	1	12	53

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analiza wykazała, że w obu badanych grupach wiekowych dominowały czynniki finansowe. Wśród respondentów w wieku 18-25 lat aż 34 osoby wskazały czynniki płacowe jako preferowany element motywacyjny, natomiast czynniki pozapłacowe wskazała tylko jedna osoba. W grupie respondentów w wieku 26-35 lat czynniki finansowe wskazało 6 osób, a żadna osoba nie wskazała wyłącznie czynników pozapłacowych.

Otrzymane wyniki wskazują, że młodsi pracownicy rzeczywiście wykazują większą skłonność do przypisywania znaczenia czynnikom finansowym niż benefitom pozapłacowym. Może być to związane z etapem kariery zawodowej oraz potrzebą osiągnięcia stabilności ekonomicznej. Jednocześnie wyniki potwierdzają, że elementy pozafinansowe pozostają ważnym uzupełnieniem systemu motywacyjnego, jednak nie stanowią podstawowego źródła motywacji dla badanej grupy. Na podstawie przeprowadzonej analizy hipoteza H2 została potwierdzona.

Podsumowując, przeprowadzone badanie pozwoliło określić, że pracownicy przedsiębiorstwa 4F postrzegają motywację jako połączenie różnych czynników. Chociaż elementy finansowe odgrywają znaczącą rolę, szczegółowa analiza wskazuje, że równie istotne są aspekty związane ze środowiskiem pracy, szczególnie atmosfera w zespole i relacje interpersonalne. Wyniki potwierdzają, że skuteczny system motywacyjny powinien uwzględniać zarówno potrzeby materialne, jak i społeczne pracowników.

4. Wnioski

Przeprowadzone badanie pozwoliło określić najważniejsze czynniki wpływające na motywację pracowników przedsiębiorstwa 4F oraz wskazać, jakie elementy systemu motywacyjnego mają największe znaczenie z perspektywy zatrudnionych osób. Uzyskane wyniki potwierdziły, że motywacja[49] pracowników jest zjawiskiem wielowymiarowym, na które wpływają zarówno czynniki finansowe, jak i pozafinansowe.

Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje, że czynniki finansowe nadal odgrywają istotną rolę w kształtowaniu zaangażowania pracowników. Większość badanych uznała, że wynagrodzenie oraz inne elementy płacowe mają większe znaczenie motywacyjne niż czynniki pozafinansowe. Szczególnie widoczne było to wśród młodszych pracowników, dla których stabilność finansowa oraz możliwość poprawy sytuacji materialnej stanowią ważny element związany z wyborem i utrzymaniem zatrudnienia.

Jednocześnie przeprowadzone badanie wykazało, że czynniki pozafinansowe stanowią ważne uzupełnienie systemu motywacyjnego. Najwyżej ocenionym pojedynczym czynnikiem okazała się atmosfera w zespole, co wskazuje na duże znaczenie relacji interpersonalnych, poczucia przynależności oraz pozytywnego środowiska pracy. Wyniki pokazują, że pracownicy nie traktują miejsca zatrudnienia wyłącznie jako źródła dochodu, ale również jako przestrzeni umożliwiającej współpracę, rozwój oraz realizację własnych potrzeb zawodowych.

[49] J. Michalik, Motivation in employee…, op. cit.

Odpowiadając na pierwszy problem badawczy dotyczący czynników najbardziej motywujących pracowników 4F, należy wskazać, że największe znaczenie mają połączone oddziaływania czynników finansowych oraz jakości środowiska pracy. Wynagrodzenie pozostaje podstawowym elementem wpływającym na motywację, jednak jego skuteczność wzrasta w połączeniu z dobrą atmosferą, wsparciem przełożonych oraz możliwością wpływania na wykonywane zadania.

Drugi problem badawczy dotyczył określenia, czy czynniki finansowe mają większy wpływ na motywację niż czynniki pozafinansowe. Wyniki badań wskazały, że respondenci częściej przypisywali większe znaczenie elementom płacowym. Nie oznacza to jednak, że czynniki pozafinansowe są mniej istotne. Przeciwnie - analiza szczegółowych ocen wykazała, że atmosfera pracy, relacje w zespole oraz poczucie wpływu na wykonywane obowiązki należą do najważniejszych aspektów funkcjonowania organizacji.

Weryfikacja hipotez badawczych wykazała, że pierwsza hipoteza dotycząca dominującego znaczenia rozwoju zawodowego nie została potwierdzona. Respondenci najwyżej ocenili atmosferę w zespole, natomiast rozwój zawodowy znalazł się na dalszej pozycji w rankingu czynników motywacyjnych. Druga hipoteza, zakładająca większe znaczenie czynników finansowych dla młodszych pracowników, została potwierdzona.

Uzyskane wyniki wskazują, że przedsiębiorstwo 4F powinno kształtować system motywacyjny w sposób kompleksowy, uwzględniający różnorodne potrzeby zatrudnionych osób. Szczególne znaczenie powinno mieć utrzymywanie konkurencyjnego systemu wynagrodzeń przy jednoczesnym rozwijaniu elementów pozafinansowych, takich jak budowanie pozytywnej kultury organizacyjnej, wspieranie komunikacji wewnętrznej oraz tworzenie możliwości rozwoju zawodowego.

Podsumowując, skuteczny system motywowania pracowników wymaga równowagi pomiędzy zapewnieniem bezpieczeństwa ekonomicznego a tworzeniem środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu i identyfikacji z organizacją. Przykład przedsiębiorstwa 4F pokazuje, że współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi powinno uwzględniać zarówno materialne, jak i psychologiczne potrzeby pracowników.

5. Bibliografia

1 Choo L., Lin S., Zhao L., *General Training and Worker Motivation: Experimental Evidence on Discretionary Effort*, 2025.

2 Czerwińska-Lubszczyk A., Jankowiak N., *Motywacja do pracy w kontekście różnic pokoleniowych - przyczynek do dalszych badań*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji", 2024.

3 Dessler G., *Human Resource Management*, Pearson, 2020.

4 Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
5 Kisiołek A. (red.), *Publikacje członków Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej w Środzie Wielkopolskiej - Akademii Nauk Stosowanych. Motywacja w teorii zarządzania*, 2025.
6 Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
7 Likert R., *A Technique for the Measurement of Attitudes*, „Archives of Psychology", 22(140), 1932.
8 Maziarz P., *Motywowanie jako podstawowy element zarządzania personelem*, „Współczesne Problemy Zarządzania", 2020.
9 Michalik J., *Motivation in Employee Management*, „Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin", 2025.
10 Rudzewicz A., *Stres w pracy a motywacja pracowników*, „Olsztyn Economic Journal", 2024.
11 Sekaran U., Bougie R., *Research Methods For Business. A Skill Building Approach*, John Wiley & Sons, 2020.
12 Such-Pyrgiel M., *Nowe możliwości wykorzystania metod i narzędzi w realizacji badań socjologicznych i społecznych*, Wydawnictwo Akademii Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi w Józefowie, 2018.

Bartosz Olko

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu

Media społecznościowe w edukacji szkolnej - psychologiczne szanse i zagrożenia dla uczniów

Słowa kluczowe: media społecznościowe, edukacja szkolna, uczniowie, dobrostan psychiczny, uwaga

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest analiza znaczenia mediów społecznościowych w funkcjonowaniu edukacyjnym uczniów, ze szczególnym uwzględnieniem ich psychologicznych korzyści i zagrożeń. Celem artykułu jest uporządkowanie aktualnego stanu wiedzy na temat roli mediów społecznościowych w procesie uczenia się oraz wskazanie mechanizmów, poprzez które mogą one zarówno wspierać aktywność edukacyjną, jak i ją osłabiać.

W pracy zastosowano metodę krytycznego przeglądu literatury naukowej z zakresu psychologii, pedagogiki i badań nad komunikacją cyfrową. Analizie poddano wybrane artykuły empiryczne i przeglądowe dotyczące korzystania z mediów społecznościowych przez dzieci i młodzież, ich wpływu na uwagę, samoregulację, relacje rówieśnicze, dobrostan psychiczny oraz osiągnięcia szkolne.

Z przeglądu wynika, że media społecznościowe mogą wspierać komunikację, uczenie się społeczne, współpracę i wymianę zasobów edukacyjnych, jeśli są wykorzystywane w sposób celowy i kontrolowany. Jednocześnie ich nadmierne lub nieukierunkowane użycie wiąże się z ryzykiem rozproszenia uwagi, pogorszenia samoregulacji uczenia się, nasileniem porównań społecznych, obniżeniem dobrostanu psychicznego oraz ekspozycją na cyberprzemoc. Wnioski wskazują, że kluczowe znaczenie ma nie samo istnienie mediów społecznościowych, lecz sposób ich używania, kompetencje cyfrowe uczniów oraz rola szkoły i nauczycieli w rozwijaniu odpowiedzialnych praktyk edukacyjnych.

1. Wstęp

Media społecznościowe stały się trwałym elementem codzienności dzieci i młodzieży, wpływając nie tylko na sposób komunikowania się, lecz także na styl uczenia się, organizację czasu i budowanie relacji społecznych. Współczesny uczeń funkcjonuje równocześnie w środowisku szkolnym i cyfrowym, a granica między nauką formalną, edukacją nieformalną i aktywnością rozrywkową ulega stopniowemu zatarciu. Serwisy społecznościowe umożliwiają tworzenie profili,

budowanie sieci kontaktów i wymianę treści, przez co stają się przestrzenią socjalizacji, autoprezentacji oraz zdobywania informacji[50].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że aktywność młodych ludzi w mediach społecznościowych nie powinna być analizowana wyłącznie w kategoriach zagrożeń. Środowisko cyfrowe może pełnić ważne funkcje rozwojowe, w tym wzmacniać kontakt z rówieśnikami, wspierać wymianę wiedzy i umożliwiać uczestnictwo w społecznościach uczących się[51]. Z drugiej strony badania wskazują, że intensywne korzystanie z mediów społecznościowych może współwystępować z problemami w zakresie koncentracji uwagi, samoregulacji, dobrostanu psychicznego i osiągnięć szkolnych[52].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie psychologicznych szans i zagrożeń związanych z obecnością mediów społecznościowych w edukacji szkolnej. Analiza koncentruje się na uczniach jako grupie szczególnie podatnej zarówno na pozytywne efekty wsparcia rówieśniczego i uczenia się społecznego, jak i na negatywne skutki przeciążenia bodźcami, porównań społecznych czy cyberprzemocy. Przyjęta perspektywa zakłada, że wpływ mediów społecznościowych nie jest jednorodny, lecz zależy od sposobu korzystania z nich, intensywności użycia, kompetencji użytkownika i kontekstu wychowawczo-edukacyjnego[53].

2. Media społecznościowe jako środowisko funkcjonowania uczniów

Media społecznościowe nie są jedynie narzędziem komunikacyjnym, lecz środowiskiem społecznym, w którym młodzi ludzie tworzą relacje, testują role społeczne i konstruują własną tożsamość. Z perspektywy psychologicznej szczególnie istotne jest to, że adolescencja jest okresem wzmożonej potrzeby akceptacji, przynależności i informacji zwrotnej ze strony rówieśników. Komunikacja online może tę potrzebę wzmacniać, ale również intensyfikować zależność od zewnętrznej oceny[54].

Badacze zwracają uwagę, że środowisko cyfrowe zmienia tradycyjny model uczenia się. Wiedza coraz częściej jest pozyskiwana nie wyłącznie z podręczników czy lekcji, lecz także z krótkich form wizualnych, grup

---

[50] Boyd D.M., Ellison N.B., *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*, Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), 2007.
[51] Subrahmanyam K., Greenfield P., *Online Communication and Adolescent Relationships*, The Future of Children, 18(1), 2008.
[52] Greenhow C., Robelia B., *Old Communication, New Literacies: Social Network Sites as Social Learning Resources*, Journal of Computer-Mediated Communication, 14(4), 2009.
[53] Odgers C.L., Jensen M.R., *Annual Research Review: Adolescent mental health in the digital age: facts, fears, and future directions*, Journal of Child Psychology and Psychiatry, 61(3), 2020.
[54] Subrahmanyam K., Greenfield P., *Online Communication…*, op. cit.

dyskusyjnych, materiałów udostępnianych przez innych użytkowników oraz sieciowego wsparcia rówieśniczego[55]. Z tego punktu widzenia media społecznościowe mogą stanowić przestrzeń uczenia się społecznego, opartego na współpracy, obserwacji i wymianie doświadczeń.

Jednocześnie ta sama właściwość środowiska cyfrowego, która sprzyja szybkiemu przepływowi informacji, może utrudniać selekcję treści, pogłębianie wiedzy i koncentrację. Uczeń porusza się bowiem w przestrzeni, w której treści edukacyjne konkurują z bodźcami emocjonalnymi, rozrywkowymi i społecznymi. Z psychologicznego punktu widzenia oznacza to stałe obciążenie uwagi i konieczność samoregulacji, która u dzieci i młodzieży dopiero się rozwija[56].

3. Szanse edukacyjne związane z wykorzystaniem mediów społecznościowych

3.1. Wspieranie komunikacji i współpracy

Jednym z najczęściej wskazywanych atutów mediów społecznościowych w edukacji jest ich zdolność do podtrzymywania komunikacji między uczniami oraz między uczniami a nauczycielami. Platformy społecznościowe mogą ułatwiać zadawanie pytań, dzielenie się materiałami, organizowanie pracy zespołowej i budowanie poczucia przynależności do grupy klasowej. W literaturze podkreśla się, że takie środowisko może wzmacniać zaangażowanie uczniów, jeśli jest odpowiednio osadzone w celach dydaktycznych.

Znaczenie ma również to, że media społecznościowe wspierają uczenie się rówieśnicze. Uczniowie często szybciej i chętniej zwracają się po pomoc do kolegów niż do nauczyciela, a internetowe kanały komunikacji skracają dystans i zwiększają dostępność wsparcia. W praktyce może to oznaczać bardziej płynny przepływ informacji, większą gotowość do współpracy oraz budowanie nieformalnych sieci pomocy edukacyjnej[57].

3.2. Wsparcie społeczne i poczucie przynależności

Dla części uczniów, zwłaszcza bardziej nieśmiałych lub mających trudność w kontaktach bezpośrednich, media społecznościowe mogą stanowić przestrzeń bezpieczniejszej ekspresji i budowania więzi. Możliwość komunikacji

---

[55]. Greenhow C., Lewin C., *Social media and education: reconceptualizing the boundaries of formal and informal learning*, Learning, Media and Technology, 41(1), 2016.
[56] Odgers C.L., Jensen M.R., *Annual Research Review…*, op. cit.
[57] Tess P.A., *The role of social media in higher education classes (real and virtual) - A literature review*, Computers in Human Behavior, 29(5), 2013.

asynchronicznej, większa kontrola nad własną wypowiedzią i dostęp do grup wsparcia mogą wzmacniać poczucie przynależności społecznej. Z perspektywy psychologicznej jest to szczególnie ważne, ponieważ poczucie bycia częścią wspólnoty szkolnej sprzyja zaangażowaniu edukacyjnemu i chroni przed wycofaniem[58].

3.3. Wspieranie indywidualnej nauki

Implementacja narzędzi cyfrowych do praktyki szkolnej optymalizuje również proces monitorowania postępów ucznia i ewaluacji jego osiągnięć. Media społecznościowe i platformy edukacyjne, będące naturalnym środowiskiem dla współczesnej młodzieży, stymulują postawy proaktywne i twórcze. Traktowanie Internetu jako nieograniczonego źródła informacji sprzyja samodzielności w zdobywaniu wiedzy oraz ułatwia przełamywanie barier komunikacyjnych i społecznych. Dzięki możliwościom indywidualizacji pracy, edukacja medialna pozwala na precyzyjne rozwijanie logicznego myślenia, umiejętności selekcji informacji oraz zdolności do planowania i podejmowania decyzji. W szerszej perspektywie kształtuje to u uczniów kluczową kompetencję, jaką jest umiejętność uczenia się przez całe życie[59].

4. Zagrożenia psychologiczne i edukacyjne

4.1. Rozproszenie uwagi i wielozadaniowość

Najczęściej opisywanym zagrożeniem związanym z używaniem mediów społecznościowych w kontekście edukacji jest rozproszenie uwagi. Środowisko cyfrowe promuje szybkie przełączanie się między bodźcami, co utrudnia dłuższe utrzymanie koncentracji na jednym zadaniu. Badania nad wielozadaniowością (multitasking) wskazują, że osoby intensywnie przełączające uwagę między kanałami informacyjnymi mogą wykazywać słabszą kontrolę poznawczą i większą podatność na dystraktory[60].

W warunkach nauki oznacza to, że uczeń, który równolegle sprawdza komunikatory, powiadomienia i treści społecznościowe, nie tylko poświęca mniej czasu na właściwe zadanie, ale również pracuje mniej efektywnie. Rosen, Carrier i Cheever wykazali, że obecność mediów społecznościowych w trakcie uczenia

58 Valkenburg P.M., Peter J., *Online communication among adolescents: an integrated model of its attraction, opportunities, and risks*, Journal of Adolescent Health, 48(2), 2011.

59 Wieczorek-Płochocka W., *„Digital natives" - szanse i zagrożenia wynikające z wykorzystania nowoczesnych mediów w procesie kształcenia*, 2021.

60 Ophir E., Nass C., Wagner A.D., *Cognitive control in media multitaskers*, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 106(37), 2009.

się sprzyja częstemu przerywaniu pracy i obniża jakość realizowanych zadań[61]. Podobne wnioski wynikają z badań nad wielozadaniowością podczas zajęć, które pokazały, że rozproszenie cyfrowe szkodzi zarówno samemu użytkownikowi, jak i osobom znajdującym się w jego otoczeniu[62].

4.2. Osiągnięcia szkolne i samoregulacja uczenia się

W literaturze wielokrotnie wskazywano na związek między nadmiernym korzystaniem z mediów społecznościowych a słabszym funkcjonowaniem akademickim. Junco[63] stwierdził, że określone wzorce używania Facebooka korelują z niższymi wynikami w nauce, a Kirschner i Karpinski odnotowali zależność między intensywnym użyciem tego serwisu a słabszymi osiągnięciami edukacyjnymi[64]. Nie oznacza to prostego związku przyczynowego, ale pokazuje, że aktywność w mediach społecznościowych może konkurować z czasem przeznaczonym na naukę oraz osłabiać samoregulację.

Z perspektywy psychologicznej istotne jest to, że uczenie się wymaga planowania, odraczania gratyfikacji, kontroli impulsów i monitorowania własnej aktywności. Media społecznościowe działają natomiast według logiki szybkiej nagrody: dostarczają natychmiastowej stymulacji, reakcji społecznych i nowych bodźców. Taki model wzmacnia preferencję dla krótkoterminowej przyjemności kosztem wysiłku poznawczego, który jest konieczny w procesie edukacji. W przypadku uczniów o słabiej rozwiniętych kompetencjach samoregulacyjnych ryzyko to jest szczególnie wysokie.

4.3. Porównania społeczne i dobrostan psychiczny

Istotnym obszarem zagrożeń są także konsekwencje emocjonalne korzystania z mediów społecznościowych. Środowisko to sprzyja ekspozycji na selektywnie pozytywne obrazy życia innych osób, co może prowadzić do niekorzystnych porównań społecznych, obniżenia samooceny i wzrostu napięcia psychicznego. Kross i współautorzy wykazali, że intensywniejsze korzystanie z Facebooka wiązało się ze spadkiem subiektywnego dobrostanu u młodych dorosłych[65].

---

[61] Rosen L.D., Carrier L.M., Cheever N.A., *Facebook and texting made me do it: Media-induced task-switching while studying*, Computers in Human Behavior, 29(3), 2013.
[62] Sana F., Weston T., Cepeda N.J., *Laptop multitasking hinders classroom learning for both users and nearby peers*, Computers & Education, 62, 2013.
[63] Junco R., *Too much face and not enough books: The relationship between multiple indices of Facebook use and academic performance*, Computers in Human Behavior, 28(1), 2012.
[64] Kirschner P.A., Karpinski A.C., *Facebook and academic performance*, Computers in Human Behavior, 26(6), 2010.
[65] Kross E., Verduyn P., Demiralp E., Park J., Lee D.S., Lin N., Shablack H., Jonides J., Ybarra O., *Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults*, PLOS ONE, 8(8), 2013.

Z kolei Nesi i Prinstein zwrócili uwagę, że wykorzystywanie mediów społecznościowych do porównań społecznych i poszukiwania informacji zwrotnej może nasilać objawy depresyjne u młodzieży[66].

Wyniki systematycznych przeglądów sugerują, że istnieje związek między problematycznym używaniem mediów społecznościowych a podwyższonym poziomem lęku, obniżonym nastrojem i stresem psychicznym, choć siła tych zależności jest zróżnicowana i zależna od indywidualnych oraz środowiskowych czynników ochronnych[67]. W kontekście szkolnym ma to znaczenie o tyle, że dobrostan psychiczny jest jednym z kluczowych warunków skutecznego uczenia się, zaangażowania i utrzymania motywacji.

4.4. Cyberprzemoc i problematyczne używanie

Kolejnym poważnym zagrożeniem jest cyberprzemoc, która może przyjmować formę ośmieszania, wykluczania, rozpowszechniania kompromitujących materiałów lub wrogich komentarzy. Badania potwierdzają, że cyberprzemoc stanowi realny problem rozwojowy i zdrowotny wśród młodzieży, powiązany m.in. z gorszym samopoczuciem, stresem i trudnościami społecznymi[68]. W odróżnieniu od przemocy tradycyjnej cyberprzemoc może być obecna stale, poza murami szkoły, co znacząco zwiększa jej obciążający charakter psychologiczny.

Warto również zwrócić uwagę na zjawisko problematycznego lub nałogowego używania mediów społecznościowych. Andreassen podkreśla, że choć nie każde częste korzystanie ma charakter uzależnieniowy, u części użytkowników można zaobserwować wzorzec obejmujący utratę kontroli, przymus sprawdzania, objawy napięcia przy ograniczeniu dostępu oraz negatywne skutki w codziennym funkcjonowaniu[69]. W odniesieniu do uczniów może to oznaczać trudności z organizacją czasu, spadek jakości snu, osłabienie koncentracji oraz ograniczenie aktywności pozaszkolnych.

---

[66] Nesi J., Prinstein M.J., *Using social media for social comparison and feedback-seeking: Gender and popularity moderate associations with depressive symptoms*, Journal of Abnormal Child Psychology, 43(8), 2015.

[67] Keles B., McCrae N., Grealish A., *A systematic review: The influence of social media on depression, anxiety and psychological distress in adolescents*, International Journal of Adolescence and Youth, 25(1), 2020.

[68] Kowalski R.M., Giumetti G.W., Schroeder A.N., Lattanner M.R., *Bullying in the digital age: A critical review and meta-analysis of cyberbullying research among youth*, Psychological Bulletin, 140(4), 2014.

[69] Andreassen C.S., *Online social network site addiction: A comprehensive review*, Current Addiction Reports, 2(2), 2015.

5. Implikacje pedagogiczne i rekomendacje dla praktyki szkolnej

Analiza literatury prowadzi do wniosku, że media społecznościowe same w sobie nie są ani jednoznacznie korzystne, ani jednoznacznie szkodliwe. Ich znaczenie edukacyjne zależy od sposobu użycia, celu, czasu ekspozycji oraz poziomu kompetencji cyfrowych i emocjonalnych ucznia[70]. Z tego względu szkoła nie powinna przyjmować wyłącznie strategii zakazu ani bezrefleksyjnej akceptacji, lecz model świadomego, krytycznego i celowego wykorzystywania narzędzi społecznościowych.

Po pierwsze, niezbędne jest rozwijanie u uczniów kompetencji samoregulacyjnych. Obejmuje to planowanie pracy, zarządzanie uwagą, ograniczanie dystraktorów i świadome korzystanie z technologii. Z perspektywy psychologicznej szczególnie ważne jest uczenie młodych ludzi rozpoznawania momentów, w których media społecznościowe przestają pełnić funkcję wspierającą, a zaczynają utrudniać realizację celów.

Po drugie, szkoła powinna wzmacniać edukację medialną i cyfrową. Uczniowie potrzebują nie tylko sprawności technicznej, lecz także kompetencji krytycznej oceny treści, rozumienia mechanizmów działania platform oraz wiedzy o ryzyku porównań społecznych, manipulacji uwagą i cyberprzemocy. Tak rozumiana edukacja medialna ma charakter profilaktyczny i wspiera dobrostan psychiczny.

Po trzecie, włączanie mediów społecznościowych do dydaktyki powinno być ściśle podporządkowane celom edukacyjnym. Narzędzia te są najbardziej użyteczne wtedy, gdy służą współpracy, komunikacji, udostępnianiu materiałów lub wzmacnianiu aktywnego udziału uczniów, a nie wtedy, gdy stanowią jedynie atrakcyjny dodatek. W praktyce oznacza to potrzebę projektowania działań, które minimalizują rozproszenie i wzmacniają refleksyjność uczniów.

Po czwarte, szkoła powinna rozwijać procedury reagowania na cyberprzemoc oraz wspierać kulturę bezpiecznej komunikacji. Ochrona dobrostanu uczniów wymaga współpracy nauczycieli, pedagogów, psychologów szkolnych i rodziców. Szczególne znaczenie ma szybkie rozpoznawanie sygnałów przeciążenia cyfrowego, izolacji społecznej, obniżonego nastroju i trudności w nauce.

---

[70] Manca S., Ranieri M., *Is Facebook still a suitable technology-enhanced learning environment? An updated critical review of the literature from 2012 to 2015*, Journal of Computer Assisted Learning, 32(6), 2016.

6. Wnioski

Media społecznościowe stanowią ważny element współczesnego środowiska edukacyjnego uczniów. Mogą wspierać komunikację, uczenie się społeczne, współpracę i dostęp do zasobów wiedzy, a także wzmacniać zaangażowanie uczniów w działania edukacyjne. Ich potencjał ujawnia się jednak przede wszystkim wtedy, gdy są używane w sposób celowy, moderowany i osadzony w jasno określonych ramach dydaktycznych.

Jednocześnie literatura naukowa wskazuje, że nadmierne lub nieukierunkowane korzystanie z mediów społecznościowych może prowadzić do rozproszenia uwagi, osłabienia samoregulacji, pogorszenia wyników w nauce, nasilenia porównań społecznych oraz obniżenia dobrostanu psychicznego. Szczególnym zagrożeniem pozostają cyberprzemoc i problematyczne wzorce używania platform społecznościowych.

Z psychologicznego punktu widzenia kluczowe jest zatem nie pytanie o to, czy media społecznościowe powinny być obecne w życiu uczniów, lecz w jaki sposób przygotować młodych ludzi do odpowiedzialnego korzystania z nich. Współczesna szkoła powinna rozwijać nie tylko kompetencje poznawcze, lecz także kompetencje samoregulacyjne, emocjonalne i medialne. Dopiero w takim ujęciu możliwe jest wzmacnianie potencjału środowiska cyfrowego.

7. Bibliografia

1 Andreassen C.S., Online social network site addiction: A comprehensive review, Current Addiction Reports, 2(2), 2015.

2 Boyd D.M., Ellison N.B., Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship, Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), 2007.

3 Greenhow C., Lewin C., Social media and education: reconceptualizing the boundaries of formal and informal learning, Learning, Media and Technology, 41(1), 2016.

4 Greenhow C., Robelia B., Old Communication, New Literacies: Social Network Sites as Social Learning Resources, Journal of Computer-Mediated Communication, 14(4), 2009.

5 Junco R., Too much face and not enough books: The relationship between multiple indices of Facebook use and academic performance, Computers in Human Behavior, 28(1), 2012.

6 Keles B., McCrae N., Grealish A., A systematic review: The influence of social media on depression, anxiety and psychological distress in adolescents, International Journal of Adolescence and Youth, 25(1), 2020.

7 Kirschner P.A., Karpinski A.C., Facebook and academic performance, Computers in Human Behavior, 26(6), 2010.

8 Kowalski R.M., Giumetti G.W., Schroeder A.N., Lattanner M.R., Bullying in the digital age: A critical review and meta-analysis of cyberbullying research among youth, Psychological Bulletin, 140(4), 2014.

9 Kross E., Verduyn P., Demiralp E., Park J., Lee D.S., Lin N., Shablack H., Jonides J., Ybarra O., Facebook use predicts declines in subjective well-being in young adults, PLOS ONE, 8(8), 2013.
10 Manca S., Ranieri M., Is Facebook still a suitable technology-enhanced learning environment? An updated critical review of the literature from 2012 to 2015, Journal of Computer Assisted Learning, 32(6), 2016.
11 Nesi J., Prinstein M.J., Using social media for social comparison and feedback-seeking: Gender and popularity moderate associations with depressive symptoms, Journal of Abnormal Child Psychology, 43(8), 2015.
12 Odgers C.L., Jensen M.R., Annual Research Review: Adolescent mental health in the digital age: facts, fears, and future directions, Journal of Child Psychology and Psychiatry, 61(3), 2020.
13 Ophir E., Nass C., Wagner A.D., Cognitive control in media multitaskers, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 106(37), 2009.
14 Rosen L.D., Carrier L.M., Cheever N.A., Facebook and texting made me do it: Media-induced task-switching while studying, Computers in Human Behavior, 29(3), 2013.
15 Sana F., Weston T., Cepeda N.J., Laptop multitasking hinders classroom learning for both users and nearby peers, Computers & Education, 62, 2013.
16 Subrahmanyam K., Greenfield P., Online Communication and Adolescent Relationships, The Future of Children, 18(1), 2008.
17 Tess P.A., The role of social media in higher education classes (real and virtual) – A literature review, Computers in Human Behavior, 29(5), 2013.
18 Valkenburg P.M., Peter J., Online communication among adolescents: an integrated model of its attraction, opportunities, and risks, Journal of Adolescent Health, 48(2), 2011.
19 Wieczorek-Płochocka W., „Digital natives" - szanse i zagrożenia wynikające z wykorzystania nowoczesnych mediów w procesie kształcenia, [w:] Sitek M., Bonet Navarro J. (red.), HUMAN RIGHTS - Evolution in the digital era, WSGE, Józefów 2021.

Andrzej Manujło, Michał Włodarczyk

Politechnika Warszawska

Projekt edukacyjny jako środowisko uczenia społecznego - analiza zaangażowania studentów prowadzących warsztaty z robotyki i programowania

Słowa kluczowe: Projekt edukacyjny, STEAM, edukacja techniczna, robotyka, popularyzacja nauki

Streszczenie

Niniejsza publikacja stanowi analizę doświadczeń studentów z Koła Naukowego Zrób To Sam podczas realizacji projektu Energia Kreatywności z perspektywy ich własnego rozwoju. Dokonując przeglądu literatury i przeprowadzając wywiady z uczestnikami (studentami prowadzącymi warsztaty dla uczniów w ramach projektu) przesunięto perspektywę z uczestników na osoby prowadzące i skupiono się na analizie doświadczeń i rozwoju kompetencji osób prowadzących warsztaty. Przeanalizowano doniesienia naukowe z zagranicznych i polskich czasopism oraz przeanalizowano wyniki wywiadów z 6 studentami, którzy byli organizatorami i trenerami w opisywanych warsztatach. Uczestnicy badania zwracali szczególną uwagę na wzrost pewności siebie, umiejętności związanych z wystąpieniami publicznymi i organizacyjnych. Osoby badane opisując swoją motywację do zgłoszenia się do projektu deklarowali chęć rozwoju swoich kompetencji miękkich, które według ich opinii trudno jest zdobyć podczas realizacji programu studiów bez udziału w dodatkowych inicjatywach. Wyniki wskazują, że projekty popularyzatorskie mogą być dwukierunkowym procesem edukacyjnym, przynoszącym korzyści nie tylko dzieciom, lecz także studentom przygotowującym i prowadzącym warsztaty.

1. Wstęp i analiza literatury

Działania popularyzujące naukę, technologię i inżynierię w badaniach są zazwyczaj analizowane z perspektywy uczestników - dzieci i młodzieży. Naukowcy skupiają się głównie na zainteresowaniach uczniów nauką, zmianach w ich stosunku do materiałów STEM, inspirowaniu i budowaniu ambicji edukacyjnych. Jednocześnie rola osób organizujących i prowadzących warsztaty nie ogranicza się do przekazywania gotowej wiedzy. Dobrze przygotowane i przeprowadzone szkolenia wymagają dużego wkładu pracy ze strony członków organizacji, która je organizuje. Pogłębianie, powtarzanie i porządkowanie wiedzy specjalistycznej, oraz zdobywanie umiejętności przez studentów w kole

naukowym podczas organizowania szkoleń dla uczniów ze szkół nie jest głównym celem takich działań, jednak po dokładniejszej analizie stanowi dobry przykład uczenia się przez realizację projektów (PBL - Project Based Learning). Popularyzacja nauki może zatem stanowić dwukierunkowy proces edukacyjny: służyć rozwojowi odbiorców, a jednocześnie tworzyć doskonałe środowisko do uczenia się niezwykle ważnych umiejętności[71][72][73][74].

W badaniu Carpenter studenci, którzy organizowali i prowadzili warsztaty oraz szkolenia w siedmiu programach skierowanych do uczniów szkół podstawowych i średnich zauważali pozytywne efekty w obszarach: akademickim, zawodowym i osobistym. Autor w swojej publikacji odnosi się do procesu aktywnego uczenia się[75]. W innych badaniach nad organizacją nieformalnych programów edukacyjnych związanych z popularyzacją fizyki ich uczestnicy opisywali wzrost identyfikacji z fizyką, poczucia przynależności, motywacji oraz kompetencji komunikacyjnych, projektowych i zespołowych[76]. Studenci należący do zespołów które były odpowiedzialne za realizację inicjatyw STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) wskazywali na przyrost swoich kompetencji w wielu obszarach i zwiększoną motywację[77]. Nie bez znaczenia jest też rozwój umiejętności społecznych, językowych i kulturowych, który został opisany w aktualnych badaniach[78]. Ogólnokrajowe badanie

---

[71] Carpenter, S. L. (2015). Undergraduates' perceived gains and ideas about teaching and learning science from participating in science education outreach programs. Journal of Higher Education Outreach and Engagement, 19(3), 113-146.

[72] Garner, J., Haas, C., Alley, M., & Kaplan, A. (2018). The emergence of outreach ambassador role identities in undergraduate engineering students. *Journal of STEM Outreach, 1*(1), 1-17. doi: 10.15695/jstem/v1i1.27

[73] Yoshinaga, R., Diaz, K., Prefontaine, B., Rice, M. M., & Price, E. (2026). Undergraduate facilitators of informal STEM education programs use and develop community cultural wealth in their roles. *International Journal of STEM Education, 13*, Article 19. doi: 10.1186/s40594-026-00605-2

[74] Zyśk, M., & Krop, M. (2025). Interdyscyplinarne nauczanie fizyki, matematyki i informatyki z wykorzystaniem bramek logicznych jako narzędzi konceptualnych i konstrukcyjnych: analiza trzech strategii dydaktycznych wspierających rozwój myślenia algorytmicznego i zrozumienia układów cyfrowych. *MIK-21*, 65.

[75] Carpenter, S. L. (2015). Undergraduates' perceived gains and ideas about teaching and learning science from participating in science education outreach programs. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement, 19*(3), 113-146.

[76] Rethman, C., Perry, J., Donaldson, J. P., Choi, D., & Erukhimova, T. (2021). Impact of informal physics programs on university student development: Creating a physicist. *Physical Review Physics Education Research, 17*(2), 020110. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.17.020110

[77] Saville, E., Jakobi, J., Beaudoin, A. S., & Cherkowski, S. (2022). Participation value of undergraduate students leading STEM outreach: Evaluation of academic, personal, and professional effects. *Advances in Physiology Education, 46*(1), 140-144. doi: 10.1152/advan.00032.2021

[78] Yoshinaga, R., Diaz, K., Prefontaine, B., Rice, M. M., & Price, E. (2026). Undergraduate facilitators of informal STEM education programs use and develop community cultural wealth in

studentów kierunku fizyka w Stanach Zjednoczonych przeprowadzone z udziałem większej próby, wskazuje na związki między udziałem w outreachu a pewnością komunikowania wiedzy, rozwojem kompetencji zawodowych, nastawieniem na rozwój oraz poczuciem przynależności[79].

Nauczanie rówieśnicze w szkolnictwie wyższym pozwala na rozwój krytycznego myślenia, autonomii, motywacji, komunikacji i współpracy, choć rezultaty dotyczące osiągnięć akademickich nie są jednoznaczne[80] [81]. Prowadzenie warsztatów można traktować jako szczególną formę aktywnego uczenia się, w której wiedza kierunkowa jest wykorzystywana w autentycznej interakcji społecznej [82] [83].

Uczestnictwo studentów w kołach naukowych i organizacjach studenckich może wspierać rozwój umiejętności współpracy, komunikacyjnych, rozwiązywania problemów, a także pozwalać na tworzenie relacji społecznych w środowisku akademickim[84]. Zaangażowanie w działania społeczne realizowane w organizacjach studenckich może również prowadzić do zwiększenia poczucia przynależności do środowiska akademickiego[85]. Pojęcie "wspólnoty praktyki" zostało ujęte jako zjawisko w kontekście uczestnictwa studentów w działaniach kół naukowych przy uczelniach wyższych. Dzięki wspólnemu rozwiązywaniu realnych problemów przez studentów w grupie, posługiwanie się określonym

---

their roles. *International Journal of STEM Education, 13*, Article 19. doi: 10.1186/s40594-026-00605-2

[79] Perry, J. D., Sauncy, T., White, S., Ivie, R. L., Tyler, J., & Erukhimova, T. (2025). Impact of outreach on physics student development: Quantitative results from a national survey. *Physical Review Physics Education Research, 21*(2), 020152. doi: 10.1103/mj85-87vk

[80] Stigmar, M. (2016). Peer-to-peer teaching in higher education: A critical literature review. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 24*(2), 124-136. doi: 10.1080/13611267.2016.1178963

[81] Ribosa, J., & Duran Gisbert, D. (2022). Do students learn what they teach when generating teaching materials for others? A meta-analysis through the lens of learning by teaching. *Educational Research Review, 37*, 100475. doi: 10.1016/j.edurev.2022.100475

[82] Carpenter, S. L. (2015). Undergraduates' perceived gains and ideas about teaching and learning science from participating in science education outreach programs. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement, 19*(3), 113-146.

[83] Perry, J. D., Sauncy, T., White, S., Ivie, R. L., Tyler, J., & Erukhimova, T. (2025). Impact of outreach on physics student development: Quantitative results from a national survey. *Physical Review Physics Education Research, 21*(2), 020152. doi: 10.1103/mj85-87vk

[84] Buckley, P., & Lee, P. (2021). The impact of extra-curricular activity on the student experience. *Active Learning in Higher Education, 22*(1), 37-48. doi: 10.1177/1469787418808988

[85] Soria, K. M., Troisi, J. N., & Stebleton, M. J. (2012). Reaching out, connecting within: Community service participation and sense of belonging among college students. *Higher Education in Review, 9*, 65-85.

językiem i przejmowaniu odpowiedzialności studenci nabywają kompetencje, które dużo trudniej rozwija się podczas samej realizacji programu studiów[86] [87] [88].

Poczucie przynależności (sense of belonging) nie oznacza jedynie pozytywnej atmosfery w zespole. Ważne jest doświadczenie przez studentów akceptacji, bycia potrzebnym oraz widzenia siebie jako pełnoprawnego członka społeczności. Mocne poczucie przynależności może prowadzić do pozytywnego zaangażowania emocjonalnego[89]. W projektach popularyzatorskich źródłem belonging mogą być wspólne przygotowania, podział odpowiedzialności, wzajemna pomoc oraz doświadczenie osiągania widocznego rezultatu. Regularna współpraca i osiąganie celów prowadzą do lepszego identyfikowania się osób biorących udział w inicjatywach z uczelnią daną organizacją (np. kołem naukowym) [90] [91].

1.1. Poczucie własnej skuteczności studentów prowadzących warsztaty

Pojęcie poczucia własnej skuteczności (self-efficacy) to przekonanie o zdolności do skutecznego wykonywania określonych działań[92]. Doświadczenia osobistego sukcesu są głównym czynnikiem poczucia własnej skuteczności. Prowadzenie warsztatów, podczas których studenci z sukcesem dzielą się wiedzą z młodszymi od siebie uczniami może dostarczać tych doświadczeń. Dodatkowo istnieje możliwość uzyskania konstruktywnej informacji zwrotnej i doskonalenia swoich umiejętności w obszarach związanych z przekazywaniem wiedzy. Z kolei

---

[86] Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

[87] Fracchiolla, C., Prefontaine, B., & Hinko, K. (2020). Community of practice approach for understanding identity development within informal physics programs. *Physical Review Physics Education Research, 16*(2), 020115. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.16.020115

[88] Prefontaine, B., Mullen, C., Jasmin-Güven, J., Rispler, C., Rethman, C., Bergin, S. D., Hinko, K., & Fracchiolla, C. (2021). Informal physics programs as communities of practice: How can programs support university students' identities? *Physical Review Physics Education Research, 17*(2), 020134. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.17.020134

[89] Wilson, D., Jones, D., Crawford, J., Kim, M. J., Bocell, F., Veilleux, N., Floyd-Smith, T., Bates, R., & Plett, M. (2015). Belonging and engagement among undergraduate STEM students: A multi-institutional study. *Research in Higher Education, 56*(7), 750-776. doi: 10.1007/s11162-015-9367-x

[90] Rethman, C., Perry, J., Donaldson, J. P., Choi, D., & Erukhimova, T. (2021). Impact of informal physics programs on university student development: Creating a physicist. *Physical Review Physics Education Research, 17*(2), 020110. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.17.020110

[91] Wilson, D., Jones, D., Crawford, J., Kim, M. J., Bocell, F., Veilleux, N., Floyd-Smith, T., Bates, R., & Plett, M. (2015). Belonging and engagement among undergraduate STEM students: A multi-institutional study. *Research in Higher Education, 56*(7), 750-776. doi: 10.1007/s11162- 015- 9367- x

[92] Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

dzięki obserwowaniu bardziej doświadczonych studentów pozwala uczyć się radzić sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami i poszerza swój warsztat trenerski. Wzrost self-efficacy odnotowano zarówno w formalnym service-learning[93], jak i w badaniach kobiet prowadzących nieformalne programy fizyczne, które wskazywały na większą pewność wyboru kierunku, motywację i przekonania dotyczące własnych kompetencji[94]. W formalnej edukacji akademickiej student występuje jako osoba ucząca się i podlegająca ocenie. Podczas zajęć dla dzieci rola się odwraca, staje się prowadzącym, reprezentantem określonej dziedziny, a w niektórych sytuacjach także mentorem. Badanie studentów inżynierii wykazało, że nawet krótkie przygotowanie do działalności popularyzatorskiej może uruchamiać rozwój tożsamości „ambasadora", powiązanej z rolą studenta i przyszłego inżyniera[95] [96]. Najnowsze badania pokazują również, że studenci mogą postrzegać własne doświadczenia i zasoby jako podstawę pełnienia roli kompetentnego mentora dla młodszych uczestników[97]. Dzięki czynnikom społecznym i występowaniu w roli trenera studenci mogą doświadczać stanu FLOW podczas prowadzenia warsztatów[98]. Flow jest bardziej prawdopodobne, gdy poziom wyzwania pozostaje w równowadze z umiejętnościami osoby, cel jest jasny, a informacja zwrotna pojawia się szybko. W badaniach edukacyjnych koncentracja, zainteresowanie i przyjemność były wyższe podczas aktywnych zadań, w których uczestnicy mogli wykorzystywać swoje kompetencje do rozwiązywania znaczących problemów[99].

Studenci podczas kształcenia objętego programem studiów przede wszystkim skoncentrowani są na zdobywaniu wiedzy dyscyplinarnej (zgodnej z wybranym

---

[93] Gutzweiler, R., Pfeiffer, S., & In-Albon, T. (2022). "I can succeed at this": Engagement in service learning in schools enhances university students' self-efficacy. *Studies in Higher Education, 47*(12), 2539-2552. doi: 10.1080/03075079.2022.2091126

[94] Randolph, J., Perry, J., Donaldson, J. P., Rethman, C., & Erukhimova, T. (2022). Female physics students gain from facilitating informal physics programs. *Physical Review Physics Education Research, 18*(2), 020123. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.18.020123

[95] Garner, J., Haas, C., Alley, M., & Kaplan, A. (2018). The emergence of outreach ambassador role identities in undergraduate engineering students. *Journal of STEM Outreach, 1*(1), 1-17. doi: 10.15695/jstem/v1i1.27

[96] Rethman, C., Perry, J., Donaldson, J. P., Choi, D., & Erukhimova, T. (2021). Impact of informal physics programs on university student development: Creating a physicist. *Physical Review Physics Education Research, 17*(2), 020110. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.17.020110

[97] Yoshinaga, R., Diaz, K., Prefontaine, B., Rice, M. M., & Price, E. (2026). Undergraduate facilitators of informal STEM education programs use and develop community cultural wealth in their roles. *International Journal of STEM Education, 13*, Article 19. doi: 10.1186/s40594-026-00605-2

[98] Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.

[99] Shernoff, D. J., Csikszentmihalyi, M., Schneider, B., & Shernoff, E. S. (2003). Student engagement in high school classrooms from the perspective of flow theory. *School Psychology Quarterly, 18*(2), 158-176. doi: 10.1521/scpq.18.2.158.21860

kierunkiem). Prowadzenie warsztatów w ramach projektów popularyzatorskich stanowi doskonałe uzupełnienie kompetencji miękkich poprzez przekazywanie wiedzy dla osób bez przygotowania specjalistycznego. Studenci prowadzący warsztaty wskazywali właśnie na rozwój komunikacji, pracy zespołowej, tworzenia sieci kontaktów, projektowania i kompetencji zawodowych[100] [101]. Szerzej rozumiane uczestnictwo w działalności pozacurricularnej jest również związane z rozwojem umiejętności komplementarnych wobec programu studiów[102]. Wyniki pierwszego ogólnokrajowego badania outreachu w fizyce dodatkowo potwierdzają jego związek z pewnością komunikowania wiedzy i rozwojem kompetencji przydatnych zawodowo[103].

1.2. Specyfika środowiska warsztatów z robotyki i programowania

Środowisko warsztatów z robotyki i programowania charakteryzuje się odmienną specyfiką niż tradycyjne programy popularyzujące naukę, co można rozpatrywać przez pryzmat teorii konstrukcjonizmu[104]. Według tego podejścia, proces uczenia się jest najbardziej efektywny, gdy odbywa się poprzez samodzielne projektowanie i budowanie namacalnych, fizycznych obiektów (tzw. artefaktów poznawczych). W przeciwieństwie do zaplanowanych demonstracji, praca z mikrokontrolerami opiera się na iteracyjnym i wysoce nieprzewidywalnym procesie rozwiązywania problemów. Prowadzący zajęcia nieustannie mierzą się z koniecznością weryfikacji błędów zarówno w warstwie sprzętowej, jak i programowej - od inicjalizacji modułów, przez analizę błędów w czasie wykonywania programu (runtime errors) na platformach sprzętowych, aż po korektę logiki algorytmów pisanych w języku C++.

Konieczność identyfikowania tego typu usterek w czasie rzeczywistym, w bezpośredniej interakcji z uczniami, wymaga od studentów tzw. refleksji w działaniu (reflection-in-action)[105]. Jest to specyficzna forma myślenia

---

[100] Rethman, C., Perry, J., Donaldson, J. P., Choi, D., & Erukhimova, T. (2021). Impact of informal physics programs on university student development: Creating a physicist. *Physical Review Physics Education Research, 17*(2), 020110. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.17.020110

[101] Saville, E., Jakobi, J., Beaudoin, A. S., & Cherkowski, S. (2022). Participation value of undergraduate students leading STEM outreach: Evaluation of academic, personal, and professional effects. *Advances in Physiology Education, 46*(1), 140-144. doi: 10.1152/advan.00032.2021

[102] Buckley, P., & Lee, P. (2021). The impact of extra-curricular activity on the student experience. *Active Learning in Higher Education, 22*(1), 37-48. doi: 10.1177/1469787418808988

[103] Perry, J. D., Sauncy, T., White, S., Ivie, R. L., Tyler, J., & Erukhimova, T. (2025). Impact of outreach on physics student development: Quantitative results from a national survey. *Physical Review Physics Education Research, 21*(2), 020152. doi: 10.1103/mj85-87vk

[104] Papert, S., & Harel, I. (1991). Situating constructionism. *constructionism*, *36*(2), 1-11.

[105] Bamberger, J., & Schön, D. A. (1983). Learning as reflective conversation with materials: Notes from work in progress. *Art Education*, *36*(2), 68-73.

eksperckiego, polegająca na bieżącym analizowaniu i modyfikowaniu własnych strategii w odpowiedzi na nieoczekiwane zachowanie układu technicznego. O ile refleksja w działaniu jest intuicyjnym rozwiązywaniem problemów pod presją czasu, o tyle refleksja nad działaniem zachodzi po zakończeniu warsztatów, gdy studenci funkcjonujący w ramach wspólnoty praktyków dystansują się od wydarzeń, aby wspólnie poddać ewaluacji zaistniałe trudności sprzętowe czy komunikacyjne.

Sytuacje te wpisują się również w paradygmat konstruktywnej porażki (productive failure)[106], w którym niepowodzenie (np. niedziałający obwód lub błąd w kodzie) stanowi dobry katalizator procesu uczenia się. Należy jednak zauważyć, że choć z dydaktycznego punktu widzenia błąd jest pożądany, zmaganie się z nim w realiach prowadzonych zajęć nie zachodzi w próżni. Jednoczesne zarządzanie dynamiką grupy uczestników, presją czasu oraz samym problemem technicznym "na żywo" generuje u prowadzących znaczne obciążenie poznawcze (cognitive load) i naturalny stres. Sytuacja ta wymaga od studentów wykształcenia wysokiej tolerancji na frustrację oraz umiejętności regulacji emocji w roli edukatora. Prowadzenie warsztatów przez zespół studentów składający się z mniej i bardziej doświadczonych osób pozwala na obniżenie poziomu stresu ze względu na możliwość uzyskania wsparcia w trudnych sytuacjach[107]. Konieczność radzenia sobie z kryzysami staje się przestrzenią do aktywacji wsparcia rówieśniczego wewnątrz zespołu prowadzących, co silnie spaja więzi w ramach wspólnoty praktyków. W ostatecznym rozrachunku, pomyślne rozwiązanie analitycznego wyzwania w tak wymagających i stresujących warunkach nie tylko gruntuje inżynierskie kompetencje studenta, ale stanowi potężny bodziec do budowania poczucia własnej skuteczności (self-efficacy) w roli eksperta[108].

2. Cel badania

Autorzy badania zbadali doświadczenia studentów Koła Naukowego Zrób to sam, którzy byli zaangażowani jako organizatorzy i trenerzy w projekt Energia Kreatywności w ramach Orlen Turbo Grant. Główna część projektu była realizowana w pierwszej połowie roku 2026. Uczestnictwo w zespole tworzącym projekt autorzy postanowili opisać jako wielowymiarowe środowisko rozwojowe

---

[106] Kapur, M. (2008). Productive failure. *Cognition and instruction*, *26*(3), 379-424.
[107] Ritz, F., Kleindienst, C., Brüngger, J., & Koch, J. (2015). Coping with unexpected safety-critical situations-a concept for resilient (simulator) team training for control room teams. *Procedia Manufacturing*, *3*, 1865-1871.
[108] Collinson, V. (2004). Learning to share, sharing to learn: Fostering organizational learning through teachers' dissemination of knowledge. *Journal of Educational Administration*, *42*(3), 312- 332.

dla studentów. Uwzględniono proces poznawczy związany z porządkowaniem wiedzy podczas przygotowywania szkoleń jak i ich prowadzenia, proces motywacyjny oparty na autonomii, poczucie sensu i skuteczności, proces społeczny polegający na budowaniu i pogłębianiu relacji w zespole, proces doświadczeniowy (w tym możliwość występowania stanu FLOW), oraz proces tożsamościowy, w którym student przechodzi od roli odbiorcy wiedzy do roli prowadzącego, reprezentanta dyscypliny i mentora. Procesy te prawdopodobnie wzajemnie się wzmacniają. Przykładowo, udane prowadzenie zajęć może zwiększać self-efficacy, które ułatwia podejmowanie kolejnych wyzwań; wspólny sukces może wzmacniać belonging, a silniejsza przynależność sprzyjać dalszemu zaangażowaniu.

Celem artykułu jest zatem zbadanie, w jaki sposób udział w dobrowolnym, realizowanym przez koło naukowe projekcie warsztatów STEM dla dzieci wiąże się z uczeniem się i rozwojem prowadzących go studentów. Szczególnej analizie powinny zostać poddane: pogłębianie i porządkowanie wiedzy poprzez nauczanie innych, rozwój kompetencji społecznych i organizacyjnych, poczucie przynależności do koła i uczelni, self-efficacy w roli prowadzącego, motywacyjne znaczenie realnej użyteczności projektu, występowanie zaangażowania i flow oraz zmiana roli studenta w kierunku prowadzącego i mentora. Takie ujęcie przesuwa punkt ciężkości z jednostronnej oceny warsztatów z perspektywy dzieci na analizę projektu jako środowiska wzajemnego uczenia się, w którym rozwijają się zarówno odbiorcy, jak i studenci odpowiedzialni za jego realizację.

3. Dobór próby i narzędzie badawcze

Dobór próby został przeprowadzony w sposób celowy - wywiady zostały przeprowadzone z członkami koła zaangażowanymi w projekt, jego organizację i prowadzenie warsztatów. Wywiady zostały przeprowadzone z n=6 osobami, które znalazły czas na odpowiedzenie na pytania.

Jako narzędzie badawcze ze względu na eksploracyjny charakter badań i niewielką grupę badaną został wybrany wywiad półustruktoryzowany. Na podstawie literatury została stworzona lista pytań do uczestników. Lista pytań znajduje się w załączniku 1. Wywiady zostały poddane analizie tematycznej. Wypowiedzi respondentów przyporządkowano do kategorii wyprowadzonych z celów badania, takich jak rozwój kompetencji, poczucie własnej skuteczności, przynależność do zespołu, flow i uczenie się poprzez nauczanie innych. Następnie porównano odpowiedzi badanych i wskazano najczęściej powtarzające się motywy.

4. Wnioski z analizy wywiadów

Analizę zebranego materiału jakościowego rozpoczęto od podsumowania powodów zaangażowania się studentów w projekt Energia Kreatywności w ramach Orlen Turbo Grant. Osoby badane wskazywały na dwa wiodące powody: chęć rozwoju osobistego oraz zdobycia doświadczenia. Większość badanych miała już doświadczenie w prowadzeniu warsztatów, lecz dla co trzeciego badanego była to nowość. Jedna osoba podkreśliła podczas wywiadu swoje wcześniejsze prowadzenie innego typu prezentacji publicznych. Jako motywacja często wymieniana była możliwość rozwinięcia kompetencji miękkich, ze szczególnym wskazaniem na możliwość przećwiczenia wystąpień publicznych oraz podbudowania pewności siebie. Każdy student, który zadeklarował chęć rozwinięcia kompetencji miękkich w swojej subiektywnej samoocenie stwierdził, że tego dokonał. Wśród rozwiniętych umiejętności psychospołecznych najczęściej były wymieniane umiejętności komunikacyjne, wskazane jednomyślnie przez wszystkich sześciu studentów. Często w odpowiedziach były wspomniane umiejętności techniczne, rzadziej organizacyjne. Co druga osoba mówiąc o rozwinięciu kompetencji miękkich wskazywała na wystąpienia publiczne. Dla jednego studenta były one subiektywnie najważniejsze w tym projekcie: "Najważniejszym elementem z punktu widzenia mojego rozwoju było na pewno rozwinięcie umiejętności interpersonalnych takich jak przemawianie przed większą grupą osób". Również w kwestii umiejętności miękkich, ponownie wszystkie osoby z grupy badanej zadeklarowały wzrost pewności siebie. Jako główną przyczynę jej poprawy (self-efficacy)[109] wskazywano zaangażowanie grupy uczniów, a dokładniej rozumienie przez nich tematu, własne składanie obwodów, radość z sukcesów. Respondenci poza pewnością siebie dostrzegli u siebie subiektywną poprawę swobody wystąpienia oraz poczucia sprawczości. Jednoznacznie zadeklarowali, że dzięki takiej formie realizacji projektu mieli poczucie większej skuteczności w uczeniu się w porównaniu do zwykłych zajęć akademickich. Uczestnicy badania oceniali uczestnictwo w grancie jako dobrą okazję do praktycznego wykorzystania wiedzy, poprzez na przykład budowanie obwodów przez uczestników, przy minimalizacji teorii. W opinii badanych praktyczna forma zajęć zwiększała zaangażowanie dzieci, a jednocześnie była bardziej angażująca dla samych prowadzących Połowa z nich uważała, że doświadczyła stanu pełnego zaangażowania (stan FLOW). Co więcej, pięciu (na 6) uczestników badania zadeklarowało, że przygotowując się do zajęć lepiej zrozumiało robotykę i programowanie. Poza samym przygotowaniem merytorycznym, projekt

[109] Tucker, M. L., & McCarthy, A. M. (2001). Presentation self-efficacy: Increasing communication skills through service-learning. *Journal of Managerial Issues*, 227-244.

angażował członków koła w kwestii odpowiedzialności. Studenci przyznali, że poza samym przyswojeniem wiedzy, musieli ją uporządkować, zastosować i odpowiednio przekazać młodszym uczestnikom. Na warsztatach występowały nieoczekiwane sytuacje, głównie ze strony technicznej. Aż połowa studentów doświadczyła problemów technicznych już na pierwszych prowadzonych zajęciach, z powodu wolno działających komputerów lub blokad systemowych. Podczas jednych z warsztatów wystąpiła awaria zasilania w szkole. Inne problemy to trudność utrzymania zaciekawienia dzieci lub pojawienie się tremy ze względu na niewielkie doświadczenie w wystąpieniach publicznych. Wszystkie te sytuacje wymagały szybkiego działania i błyskawicznej adaptacji (reflection-in-action)[110]. Mimo to, w żadnym przypadku nie były one na tyle poważne, aby całkowicie zaburzyć przebieg warsztatów. W radzeniu sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami pomagała druga, często bardziej doświadczona osoba, na co wskazała połowa respondentów. Uczestnicy deklarowali, że jej obecność obniżała poziom stresu, a także stanowiła formę mentoringu dla początkujących prowadzących oraz zmniejszała poziom stresu w opinii osób biorących udział w badaniu: "Prowadzenie pierwszych warsztatów ułatwiało mi to, że był ze mną ówczesny prezes koła, który jest bardzo dobrym mówcą publicznym". Poza rówieśniczym wsparciem, warsztaty stanowiły okazję do integracji z członkami koła oraz pole do wymiany doświadczeń i zawarcia nowych znajomości. Zdecydowana większość badanych czuła się częścią zespołu lub poprawiła swoje relacje z innymi studentami z koła: "Relacje z innymi studentami się pogłębiły, w szczególności z innymi członkami koła jak prowadziłem z nimi warsztaty. Poznałem wiele nowych ludzi i mam nowe znajomości".

5. Dyskusja i wnioski

Analiza wywiadów pozwoliła na wyciągnięcie licznych wniosków, a większość z nich była zgodna z rezultatami uzyskanymi podczas analizy literatury.

W kwestii kompetencji miękkich zakładano rozwój kompetencji społecznych i organizacyjnych. Te pierwsze zostały wskazane przez każdego, natomiast organizacyjne rzadko były wymieniane. Co ciekawe, badani wskazywali również na rozwój kompetencji technicznych, które nie zostały ujęte w analizowanej literaturze. Odnotowano subiektywny wzrost własnej skuteczności (self-efficacy), ugruntowane nabraniem pewności siebie. Pewność siebie pozwalała ze swobodą wykonywać swoje zadania, nawet pomimo występowania trudności technicznych czy zachowania uczniów. Umiejętność refleksji nad działaniem (reflection-in-

[110] Esposito, J. E., & Esposito, J. (2009). Getting Over Stage Fright: A new approach to resolving your fear of public speaking and performing. In The Spotlight LLC.

action), a w szczególności ponoszenia konstruktywnej porażki została wyćwiczona wśród studentów. Chociaż drobne niepowodzenie może powodować stres, studenci raczej odnotowali impuls dający rozsądne rozwiązania, a nie paraliż. Taka błyskawiczna adaptacja mogłaby nie zadziałać w pojedynkę. Zgodnie z odpowiedziami studentów, pomoc doświadczonego kolegi była niezbędna. Warto zaznaczyć, że jako koło naukowe, wspólnota studentów była już w jakimś stopniu zintegrowana. Nie były to zupełnie przypadkowe osoby. Studenci podczas wywiadów wskazywali na pogłębienie relacji z członkami koła i poczucie się częścią zespołu, niż poznawanie nowych ludzi.

W kwestii nauczania, większość uczestników badania musiała się doszkolić, wymieniano potrzebę zwiększenia poziomu swojej wiedzy z zakresu: programowania C++ oraz mikrokontrolerów, łączenia obwodów, prawa Ohma. Jeden z ankietowanych, wskazał, że zdobyta wiedza przyda mu się na studiach. Wiedza teoretyczna, choć potrzebna, nie wystarczała do osiągnięcia sukcesu bez rozwinięcia wcześniej wskazanych kompetencji oraz pełnego zaangażowania w prowadzenie warsztatów (stan FLOW). Wnioski z wywiadów są w dużej mierze zgodne z tymi które wyciągnięto na podstawie analizy literatury. Połowa badanych deklarowała występowanie momentów przypominających stan flow. Nie oznacza to jednak, że pozostali respondenci nie byli zaangażowani w projekt Może to wynikać z braku wcześniejszego doświadczenia i przez to występowała trudność w osiąganiu stanu FLOW, bądź rozkojarzenie czynnikami stresogennymi (trema, nieuwaga dzieci, problemy sprzętowe).

W dyskusji wniosków z analizy wywiadów w większości zostały potwierdzone pojedyncze zagadnienia teoretyczne, aczkolwiek w dalszym ciągu kwestia wzajemnego przenikania się różnych procesów podczas prowadzenia warsztatów pozostaje nierozwiązana. W sekcji “Cele badania” padła hipoteza, że procesy poznawcze, motywacyjne, społeczne, doświadczeniowe i tożsamościowe wzajemnie mogą się przenikaąć. Wypowiedzi respondentów sugerują, że procesy poznawcze, motywacyjne, społeczne, doświadczeniowe i tożsamościowe mogą się wzajemnie wzmacniać. Ze względu na eksploracyjny charakter badania oraz niewielką próbę zależność ta powinna być traktowana jako hipoteza wymagająca weryfikacji w dalszych badaniach. Na podstawie wypowiedzi respondentów można zaproponować hipotetyczny schemat powiązań między motywacją, przygotowaniem merytorycznym, doświadczeniem prowadzenia zajęć i dalszym zaangażowaniem. Studenci mając motywację w postaci chęci rozwoju osobistego i zdobycia doświadczenia, przygotowują się do warsztatów, sami gromadząc potrzebne informacje i odpowiednio je porządkując. Muszą pamiętać o zachowaniu odpowiedniego stylu ich przekazania, gdyż innego podejścia wymagają dopiero co uczące się dzieci ze szkół podstawowych, które zgodnie z wypowiedziami respondentów czasem potrafią być niekooperacyjne, a innego licealiści, posiadający już minimalną wiedzę teoretyczną. Nie wszyscy badani studenci mieli wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu zajęć, ale zdobywali je, w szczególności poprzez reflection-in-action oraz konstruktywną porażkę.

W radzeniu sobie z tymi aspektami często pomagali bardziej doświadczeni współprowadzący, z którymi możliwa była integracja po warsztatach. Wyniki sugerują, że analizowane procesy są ze sobą powiązane i mogą się wzajemnie wzmacniać". Jeden badany podkreślił swoją "sporą satysfakcję". Inni wspomnieli o korzyściach krótkoterminowych (zwiększone poczucie pewności siebie pomógło jednemu badanemu w rozmowie o pracę według deklaracji badanego), jak i długoterminowych (pomoc w określeniu swojej przyszłości jako inżynier). Każdy respondent stwierdził, że projekt był dla niego ważny i miał szczególną wartość nie tylko jako korzyść dla samego siebie, lecz również jako idea sama w sobie.

Ograniczeniem badania jest niewielka grupa zbadanych osób oraz analiza udziału studentów w jednym projekcie. Na podstawie wniosków można zaprojektować kolejne działania koła, przekonać więcej osób, żeby wzięły udział w tego typu badaniach i przeprowadzić badania na większą skalę z możliwością uogólnienia wniosków.

6. Załącznik 1: Lista pytań do wywiadów półustrukturyzowanych:

Jak zacząłeś prowadzić warsztaty i dlaczego zdecydowałeś się zaangażować w projekt?

Jak wspominasz swoje pierwsze warsztaty? Co było najłatwiejsze, a co najtrudniejsze?

Czy przygotowywanie i prowadzenie warsztatów sprawiło, że sam lepiej zrozumiałeś elektronikę, robotykę lub programowanie?

Czy projekt angażował Cię inaczej niż zwykłe zajęcia na studiach?

Czy prowadzenie warsztatów zmieniło Twoją pewność siebie lub przekonanie, że potrafisz poradzić sobie z zadaniami technicznymi i pracą z ludźmi?

Jak udział w projekcie wpłynął na Twoje relacje z innymi studentami, kołem naukowym lub uczelnią?

Czy zdarzały się momenty całkowitego pochłonięcia prowadzeniem warsztatów?

Czy miałeś poczucie, że projekt był dla Ciebie ważny lub sensowny?

Jakie kompetencje rozwinąłeś dzięki prowadzeniu warsztatów?

Czy udział w projekcie wpłynął na Twoje studia, plany zawodowe albo sposób postrzegania siebie jako przyszłego inżyniera?

Co było najważniejszym elementem projektu z punktu widzenia Twojego rozwoju?

Gdybyś miał w jednym lub dwóch zdaniach opisać, co dało Ci prowadzenie warsztatów, co byś powiedział?

7. Bibliografia:

1 Bamberger, J., & Sch√∂n, D. A. (1983). Learning as reflective conversation with materials: Notes from work in progress. Art Education, 36(2), 68-73.

2 Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

3 Buckley, P., & Lee, P. (2021). The impact of extra-curricular activity on the student experience. Active Learning in Higher Education, 22(1), 37-48. doi: 10.1177/1469787418808988

4 Carpenter, S. L. (2015). Undergraduates' perceived gains and ideas about teaching and learning science from participating in science education outreach programs. Journal of Higher Education Outreach and Engagement, 19(3), 113-146.

5 Collinson, V. (2004). Learning to share, sharing to learn: Fostering organizational learning through teachers' dissemination of knowledge. Journal of Educational Administration, 42(3), 312-332.

6 Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. Harper & Row.

7 Esposito, J. E., & Esposito, J. (2009). Getting over stage fright: A new approach to resolving your fear of public speaking and performing. In The Spotlight LLC.

8 Fracchiolla, C., Prefontaine, B., & Hinko, K. (2020). Community of practice approach for understanding identity development within informal physics programs. Physical Review Physics Education Research, 16(2), 020115. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.16.020115

9 Garner, J., Haas, C., Alley, M., & Kaplan, A. (2018). The emergence of outreach ambassador role identities in undergraduate engineering students. Journal of STEM Outreach, 1(1), 1-17. doi: 10.15695/jstem/v1i1.27

10 Gutzweiler, R., Pfeiffer, S., & In-Albon, T. (2022). "I can succeed at this": Engagement in service learning in schools enhances university students' self-efficacy. Studies in Higher Education, 47(12), 2539-2552. doi: 10.1080/03075079.2022.2091126

11 Kapur, M. (2008). Productive failure. Cognition and Instruction, 26(3), 379-424.

12 Lave, J., & Wenger, E. (1991). Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press.

13 Papert, S., & Harel, I. (1991). Situating constructionism. Constructionism, 36(2), 1- 11.

14 Perry, J. D., Sauncy, T., White, S., Ivie, R. L., Tyler, J., & Erukhimova, T. (2025). Impact of outreach on physics student development: Quantitative results from a national survey. Physical Review Physics Education Research, 21(2), 020152. doi: 10.1103/mj85-87vk

15 Prefontaine, B., Mullen, C., Jasmin-G√Ïven, J., Rispler, C., Rethman, C., Bergin, S. D., Hinko, K., & Fracchiolla, C. (2021). Informal physics programs as communities of practice: How can programs support university students' identities? Physical Review Physics Education Research, 17(2), 020134. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.17.020134

16 Randolph, J., Perry, J., Donaldson, J. P., Rethman, C., & Erukhimova, T. (2022). Female physics students gain from facilitating informal physics programs. Physical Review Physics Education Research, 18(2), 020123. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.18.020123

17 Rethman, C., Perry, J., Donaldson, J. P., Choi, D., & Erukhimova, T. (2021). Impact of informal physics programs on university student development: Creating a physicist. Physical Review Physics Education Research, 17(2), 020110. doi: 10.1103/PhysRevPhysEducRes.17.020110
18 Ribosa, J., & Duran Gisbert, D. (2022). Do students learn what they teach when generating teaching materials for others? A meta-analysis through the lens of learning by teaching. Educational Research Review, 37, 100475. doi: 10.1016/j.edurev.2022.100475
19 Ritz, F., Kleindienst, C., Br√ľngger, J., & Koch, J. (2015). Coping with unexpected safety-critical situations-a concept for resilient (simulator) team training for control room teams. Procedia Manufacturing, 3, 1865-1871.
20 Saville, E., Jakobi, J., Beaudoin, A. S., & Cherkowski, S. (2022). Participation value of undergraduate students leading STEM outreach: Evaluation of academic, personal, and professional effects. Advances in Physiology Education, 46(1), 140-144. doi: 10.1152/advan.00032.2021
21 Shernoff, D. J., Csikszentmihalyi, M., Schneider, B., & Shernoff, E. S. (2003). Student engagement in high school classrooms from the perspective of flow theory. School Psychology Quarterly, 18(2), 158-176. doi: 10.1521/scpq.18.2.158.21860
22 Soria, K. M., Troisi, J. N., & Stebleton, M. J. (2012). Reaching out, connecting within: Community service participation and sense of belonging among college students. Higher Education in Review, 9, 65-85.
23 Stigmar, M. (2016). Peer-to-peer teaching in higher education: A critical literature review. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 24(2), 124-136. doi: 10.1080/13611267.2016.1178963
24 Tucker, M. L., & McCarthy, A. M. (2001). Presentation self-efficacy: Increasing communication skills through service-learning. Journal of Managerial Issues, 227-244.
25 Wilson, D., Jones, D., Crawford, J., Kim, M. J., Bocell, F., Veilleux, N., Floyd-Smith, T., Bates, R., & Plett, M. (2015). Belonging and engagement among undergraduate STEM students: A multi-institutional study. Research in Higher Education, 56(7), 750-776. doi: 10.1007/s11162-015-9367-x
26 Yoshinaga, R., Diaz, K., Prefontaine, B., Rice, M. M., & Price, E. (2026). Undergraduate facilitators of informal STEM education programs use and develop community cultural wealth in their roles. International Journal of STEM Education, 13, Article 19. doi: 10.1186/s40594-026-00605-2
27 Zyśk, M., & Krop, M. (2025). Interdyscyplinarne nauczanie fizyki, matematyki i informatyki z wykorzystaniem bramek logicznych jako narzędzi konceptualnych i konstrukcyjnych: analiza trzech strategii dydaktycznych wspierających rozwój myślenia algorytmicznego i zrozumienia układów cyfrowych. *MIK-21*, 65.

Karolina Litwa
Państwowa Akademia Nauk Stosowanych im. prof. Stanisława Tarnowskiego
w Tarnobrzegu

Psychologiczne konsekwencje cyberprzemocy w środowisku edukacyjnym

Słowa kluczowe: cyberprzemoc, cyberbullying, środowisko edukacyjne, zdrowie psychiczne

Streszczenie

Niniejsze opracowanie stanowi przegląd literatury naukowej dotyczącej psychologicznych konsekwencji cyberprzemocy w środowisku edukacyjnym. Przesłanką opracowania jest rosnąca skala zjawiska agresji elektronicznej oraz jej destrukcyjny wpływ na dobrostan psychiczny uczniów. Celem artykułu jest analiza psychologicznych mechanizmów i konsekwencji cyberprzemocy. Cel ten osiągnięto poprzez krytyczny przegląd literatury naukowej. W pracy opisano zakres tematyczny agresji rówieśniczej online, wymieniając główne metody nękania. W podanych badaniach wykazano istotny związek między doświadczaniem cyberprzemocy a występowaniem zaburzeń nastroju, lęku, obniżoną samooceną, myślami samobójczymi oraz problemami w funkcjonowaniu szkolnym. Główne wnioski wskazują na konieczność wdrażania w szkołach systemowych rozwiązań opartych na rozwijaniu empatii i odporności psychicznej.

1. Wstęp

Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz powszechny dostęp do Internetu wśród dzieci i młodzieży stworzył nową, rozległą przestrzeń interakcji społecznych, która niesie ze sobą zarówno liczne możliwości rozwojowe, jak i poważne zagrożenia dla dobrostanu psychicznego. Wraz z upowszechnieniem smartfonów, tabletów oraz mediów społecznościowych, młode pokolenie spędza coraz więcej czasu w środowisku cyfrowym, które stało się integralną częścią ich codziennego funkcjonowania. Jednym z najpoważniejszych i najbardziej niepokojących współczesnych wyzwań dla zdrowia psychicznego młodego pokolenia jest cyberprzemoc, określana również jako cyberbullying. Zjawisko to zyskało na znaczeniu szczególnie w ostatniej

dekadzie, stając się przedmiotem intensywnych badań naukowych oraz działań prewencyjnych w systemach edukacyjnych na całym świecie[111].

Dane opublikowane przez Instytut Statystyczny UNESCO wskazują, że około 33% populacji młodzieży na świecie jest eksponowana na różnorodne formy przemocy oraz nękania. W miarę jak obserwujemy globalny wzrost dostępności technologii cyfrowych wśród populacji dziecięcej, fenomen cyberprzemocy przybiera na sile, manifestując się w skali międzynarodowej.

W ramach obchodów Dnia Bezpiecznego Internetu w 2022 roku, Międzynarodowy Związek Telekomunikacyjny zrealizował badanie sondażowe za pośrednictwem mediów społecznościowych (Twitter i LinkedIn). Wyniki tej ankiety pokazały, że 44% uczestników badania identyfikuje cyberprzemoc jako dominujące ryzyko dla bezpieczeństwa dzieci w przestrzeni internetowej.

Analiza tego zjawiska ujawnia istotną rozbieżność między perspektywą opiekunów a doświadczeniami dzieci. Blisko trzy czwarte (75%) rodziców neguje występowanie przemocy internetowej w doświadczeniach ich potomstwa, podczas gdy 15% opiekunów deklaruje brak kompetencji w tej materii. Tymczasem dane od samych dzieci przedstawiają odmienny obraz, 23% nieletnich potwierdza bezpośrednie doświadczenie tego zjawiska, przy czym jedynie niewielka część rodziców (10%) posiada świadomość tych faktów.[112]

2. Definicja i specyfika cyberprzemocy

Cyberprzemoc definiowana jest jako zamierzone i powtarzające się agresywne zachowanie realizowane za pośrednictwem technologii elektronicznych, w tym komputerów, telefonów komórkowych i innych urządzeń cyfrowych, wymierzone przeciwko osobie, która nie może się łatwo bronić. Kluczowe elementy obejmują intencjonalność działania sprawcy, powtarzalność zachowań oraz asymetrię sił między stronami[113].

Należy podkreślić, że cyberprzemoc stanowi specyficzną formę realizacji przemocy rówieśniczej, a nie oddzielne, niezależne zjawisko. Ze względu na powszechną dostępność Internetu i urządzeń mobilnych, cyberprzemoc dynamicznie rozwinęła się jako dominujący sposób wykonywania agresywnych działań w relacjach między rówieśnikami, stając się obecnie jednym z podstawowych narzędzi, po które sięga młodzież w celu skrzywdzenia swoich

---

[111] Kowalski R.M., Giumetti G.W., Schroeder A.N., Lattanner M.R., *Bullying in the digital age: A critical review and meta-analysis of cyberbullying research among youth*, Psychological Bulletin, 140(4), 2014.

[112] Lange R. (red.), *Nastolatki 3.0. Raport z ogólnopolskiego badania uczniów*, NASK - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2021.

[113] Kowalski R.M., Giumetti G.W., Schroeder A.N., Lattanner M.R., *Bullying in…*, op. cit., Psychological Bulletin, 140(4), 2014.

kolegów i koleżanek. Niestety, w kontekście skutków wywołanych przez działania w cyberprzestrzeni, narzędzia cyfrowe w rękach nieletnich stają się niezwykle destrukcyjną bronią, której użycie może prowadzić do dramatycznych, a niekiedy wręcz tragicznych konsekwencji dla ofiar. Cyberprzemoc posiada pewne specyficzne destruktywne cechy, takie jak możliwość nieograniczonego zasięgu, trwałość materiałów cyfrowych oraz potencjalna anonimowość sprawców[114].

2.1. Formy agresji elektronicznej

Analiza zjawiska cyberprzemocy wymaga precyzyjnego wyodrębnienia jej składowych, które w literaturze przedmiotu klasyfikowane są poprzez różnorodne modele zachowań agresywnych. Wyróżnia się takie formy cyberprzemocy jak: trolling, hejting, seksting, grooming czy cyberstalking.

Trolling stanowi formę celowej dezorganizacji interakcji społecznej w przestrzeni forów i portali. Polega on na intencjonalnym prowokowaniu uczestników dyskusji poprzez komunikaty obraźliwe lub irrelewantne wobec tematu przewodniego. Psychologicznym celem trolla jest polaryzacja grupy, wzbudzenie silnych, negatywnych afektów oraz zogniskowanie uwagi na własnej osobie.

Zjawiskiem szerzej rozpoznawalnym społecznie jest hejting. Termin ten, odnosi się do sieciowych manifestacji wrogości, gniewu i agresji. Agresorzy w tym modelu często doświadczają gratyfikacji emocjonalnej płynącej z publikowania nienawistnych komentarzy. Hejting charakteryzuje się skrajnym krytycyzmem, negowaniem dokonań innych oraz próbami wywołania irytacji u odbiorców, często poprzez multiplikację kont w celu stworzenia iluzji masowości ataku. Psychologiczne podłoże hejtu nierzadko tkwi w mechanizmach kompensacyjnych, czyli projekcji własnych niepowodzeń życiowych, poczucia deficytu sukcesu lub silnej zazdrości o osiągnięcia innych osób.

W kontekście bezpieczeństwa rozwojowego dzieci i młodzieży szczególnie alarmujący jest seksting. Pojęcie to opisuje proces przesyłania materiałów o charakterze seksualnym (tekstów, obrazów, filmów) za pomocą mediów cyfrowych. Młodzi ludzie, znajdujący się w fazie krystalizacji własnej tożsamości psychoseksualnej, ulegają często presji rówieśniczej, co skutkuje utratą kontroli nad intymnymi materiałami. Prowadzi to do ich niekontrolowanego upublicznienia, generując traumatyczne skutki w obszarze postrzegania własnej fizyczności, zaburzeń samooceny oraz trudności w budowaniu przyszłych relacji intymnych.

---

[114] Król K., Zawadzki A., *Zjawisko cyberprzemocy w kontekście bezpieczeństwa dzieci w sieci*, Edukacja Terapia Opieka, 2, 2020.

Kolejną formą patologii jest cyberstalking, czyli uporczywe nękanie przy użyciu nowoczesnych technologii. Przejawia się on w systematycznym dręczeniu jednostki poprzez niechcianą korespondencję, śledzenie jej aktywności oraz publiczne komentowanie życia prywatnego na wielu platformach jednocześnie.[115]

3. Psychologiczne skutki cyberprzemocy

Cyberprzemoc stanowi współcześnie jeden z najistotniejszych stresorów rozwojowych, którego konsekwencje dla funkcjonowania psychicznego młodych użytkowników Internetu są przedmiotem intensywnych badań naukowych. Doświadczenie cyberprzemocy koreluje z szeregiem negatywnych następstw psychologicznych, obejmujących obniżenie samooceny czy możliwość wystąpienia depresji oraz stanów lękowych, a także wzrost ryzyka samobójstw116.

Specyfika środowiska online charakteryzująca się anonimowością sprawców, permanentną dostępnością materiałów o charakterze prześladowczym oraz potencjalnie nieograniczonym zasięgiem widowni zwiększa destrukcyjny wpływ na psychikę ofiar w porównaniu z tradycyjnymi formami przemocy rówieśniczej[117].

3.1. Zaburzenia lękowe i samoocena

Jednym z najlepiej udokumentowanych skutków doświadczania cyberprzemocy są zaburzenia nastroju, szczególnie objawy depresyjne. Wykazano silny związek między byciem ofiarą cyberprzemocy a objawami depresji. Ofiary cyberprzemocy wykazują podwyższony poziom smutku, beznadziejności, utraty zainteresowań oraz anhedonii. Mechanizmy odpowiedzialne za ten związek obejmują chroniczny stres, poczucie bezradności, społeczną izolację oraz negatywne wzorce myślenia[118].

Równie istotne są konsekwencje w zakresie zaburzeń lękowych. Badania przeprowadzone na fińskiej próbie ponad 2000 nastolatków wykazały, że osoby doświadczające cyberprzemocy miały dwukrotnie wyższe ryzyko rozwinięcia zaburzeń lękowych.[119]

---

[115] Ibidem.
[116] Kowalski R.M., Giumetti G.W., Schroeder A.N., Lattanner M.R., *Bullying in…*, op. cit., Psychological Bulletin, 140(4), 2014.
[117] Patchin J.W., Hinduja S., *Cyberbullying and self-esteem*, Journal of School Health, 80(12), 2010.
[118] Kowalski R.M., Giumetti G.W., Schroeder A.N., Lattanner M.R., *Bullying in…*, op. cit., Psychological Bulletin, 140(4), 2014.
[119] Sourander A., Klomek A.B., Ikonen M., Lindroos J., Luntamo T., Koskelainen M., Ristkari T., Helenius H., *Psychosocial risk factors associated with cyberbullying among adolescents: A population-based study*, Archives of General Psychiatry, 67(7), 2010.

Cyberprzemoc również znacząco wpływa na samoocenę i obraz siebie ofiar. Badania wykazały, że ofiary cyberprzemocy charakteryzują się istotnie niższą samooceną w porównaniu do rówieśników nienarażonych na to zjawisko. Publiczny charakter wielu aktów cyberprzemocy, połączony z poczuciem bezsilności i stygmatyzacji, przyczynia się do internalizacji negatywnych komunikatów i rozwoju negatywnego obrazu siebie.[120]

3.2. Myśli i zachowania samobójcze

Najpoważniejszą konsekwencją cyberbullyingu jest zwiększone ryzyko zachowań autoagresywnych. Ofiary cyberprzemocy mają ponad dwukrotnie wyższe ryzyko podejmowania prób samobójczych w porównaniu do osób nie będących ofiarami cyberbullyingu[121]. Mechanizm ten jest potęgowany przez poczucie bezradności i społeczną izolację.

Mechanizmy łączące cyberprzemoc z samobójstwem są złożone i wieloczynnikowe. Obejmują one: chroniczny stres i poczucie bezradności, społeczną izolację i brak wsparcia, współwystępowanie depresji i zaburzeń lękowych, impulsywność oraz dostęp do destrukcyjnych treści online[122].

3.3. Konsekwencje psychosomatyczne

Doświadczanie cyberprzemocy wiąże się również z licznymi objawami psychosomatycznymi. Badania wykazały, że ofiary cyberprzemocy częściej zgłaszają bóle głowy, bóle brzucha, trudności ze snem oraz ogólne złe samopoczucie fizyczne. Chroniczny stres aktywuje oś podwzgórze-przysadka-nadnercza, co prowadzi do zaburzeń w układzie odpornościowym i zwiększonej podatności na choroby[123].

4. Czynniki moderujące konsekwencje cyberprzemocy

Wsparcie społeczne, szczególnie ze strony rodziny, nauczycieli i rówieśników, pełni funkcję bufora chroniącego przed negatywnymi konsekwencjami cyberprzemocy. Badania wykazały, że ofiary, które mogły liczyć na wsparcie

---

[120] Patchin J.W., Hinduja S., *Cyberbullying…*, op. cit.., Journal of School Health, 80(12), 2010.
[121] John A., Glendenning A.C., Marchant A., Montgomery P., Stewart A., Wood S., Lloyd K., Hawton K., *Self-Harm, Suicidal Behaviours, and Cyberbullying in Children and Young People: Systematic Review*, Journal of Medical Internet Research, 20(4), 2018.
[122] Hinduja S., Patchin J.W., *Bullying, cyberbullying, and suicide*, Archives of Suicide Research, 14(3), 2010.
[123] Sourander A., Klomek A.B., Ikonen M. i in., *Psychosocial risk factors…*, op. cit., Archives of General Psychiatry, 67(7), 2010.

emocjonalne i instrumentalne, doświadczały mniej nasilonych objawów depresyjnych i lękowych[124].

Jakość relacji rodzinnych odgrywa szczególnie istotną rolę. Ciepła, wspierająca atmosfera rodzinna, otwarta komunikacja oraz zaangażowanie rodziców w życie dziecka stanowią silne czynniki chroniące. Z drugiej strony, nadmierna kontrola rodzicielska czy ograniczanie dostępu do technologii bez budowania zaufania mogą prowadzić do ukrywania przez młodzież doświadczeń cyberprzemocy[125].

Wyższy poziom kompetencji cyfrowych i świadomości zagrożeń online może zmniejszać ryzyko cyberprzemocy oraz łagodzić jej konsekwencje. Wykazano, że młodzież posiadająca wiedzę na temat bezpiecznego korzystania z Internetu, prywatności online oraz procedur zgłaszania nadużyć, była lepiej przygotowana do ochrony siebie i radzenia sobie z cyberprzemocą[126].

Istotne są również umiejętności krytycznego myślenia i weryfikacji informacji online, które pomagają młodzieży dystansować się od negatywnych komunikatów i oceniać ich wiarygodność[127].

Pewne cechy osobowości i zasoby psychologiczne mogą moderować wpływ cyberprzemocy na zdrowie psychiczne. Do czynników chroniących należą: wysoka samoocena, optymizm, poczucie własnej skuteczności, odporność psychiczna oraz adaptacyjne strategie radzenia sobie[128]. Szczególnie istotna wydaje się być odporność psychiczna, definiowana jako zdolność do pozytywnej adaptacji w obliczu przeciwności. Badania wykazały, że młodzież o wysokim poziomie odporności psychicznej doświadczała mniej nasilonych długoterminowych konsekwencji cyberprzemocy, wykazując lepszą zdolność do powrotu do równowagi psychicznej[129].

---

[124] Berne S., Frisén A., Berne J., *Cyberbullying in childhood and adolescence: assessment, negative consequences and prevention strategies*, [w:] Lunneblad J. (red.), *Policing Schools: School Violence and the Juridification of Youth*, Springer, 2019.

[125] Mesch G.S., *Parental mediation, online activities, and cyberbullying*, Cyberpsychology and Behavior, 12(4), 2009.

[126] Livingstone S., Smith P.K., *Annual research review: Harms experienced by child users of online and mobile technologies: The nature, prevalence and management of sexual and aggressive risks in the digital age*, Journal of Child Psychology and Psychiatry, 55(6), 2014.

[127] Wright M.F., *The role of technologies, behaviors, gender, and gender stereotype traits in adolescents' cyber aggression*, Journal of Interpersonal Violence, 35(7-8), 2020.

[128] Machmutow K., Perren S., Sticca F., Alsaker F.D., *Peer victimisation and depressive symptoms: Can specific coping strategies buffer the negative impact of cybervictimisation?*, Emotional and Behavioural Difficulties, 17(3-4), 2012.

[129] Cassidy W., Faucher C., Jackson M., *Cyberbullying among youth: A comprehensive review of current international research and its implications and application to policy and practice*, School Psychology International, 34(6), 2013.

5. Wnioski

Cyberprzemoc stanowi poważne zagrożenie dla zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży, prowadząc do szeregu negatywnych konsekwencji obejmujących zaburzenia nastroju i lęku, obniżoną samoocenę, myśli samobójcze, problemy w funkcjonowaniu szkolnym oraz objawy psychosomatyczne. Mechanizmy psychologiczne leżące u podstaw tych konsekwencji są złożone i wieloczynnikowe, obejmując chroniczny stres, wyuczoną bezradność, społeczną izolację oraz dysfunkcjonalne wzorce poznawcze.

Skuteczne przeciwdziałanie cyberprzemocy wymaga kompleksowego podejścia angażującego wszystkie poziomy systemu edukacyjnego oraz współpracy między szkołami, rodzinami, platformami cyfrowymi i instytucjami publicznymi. Programy prewencyjne powinny koncentrować się nie tylko na redukcji zachowań agresywnych, ale również na rozwijaniu kompetencji cyfrowych, społeczno-emocjonalnych oraz strategii radzenia sobie z trudnościami.

W obliczu dynamicznego rozwoju technologii i rosnącej roli komunikacji cyfrowej w życiu młodego pokolenia, problem cyberprzemocy będzie wymagał ciągłej uwagi badaczy i praktyków. Inwestycja w badania, edukację i skuteczne interwencje jest kluczowa dla ochrony zdrowia psychicznego i dobrostanu dzieci i młodzieży w erze cyfrowej.

6. Bibliografia

1 Berne S., Frisén A., Berne J., *Cyberbullying in childhood and adolescence: assessment, negative consequences and prevention strategies*, [w:] Policing schools: School violence and the juridification of youth, 2019.

2 Cassidy W., Faucher C., Jackson M., *Cyberbullying among youth: A comprehensive review of current international research and its implications and application to policy and practice*, School Psychology International, 2013.

3 Hinduja S., Patchin J.W., *Bullying, cyberbullying, and suicide*, Archives of Suicide Research, 2010.

4 John A., Glendenning A.C., Marchant A., Montgomery P., Stewart A., Wood S., Lloyd K., Hawton K., *Self-Harm, Suicidal Behaviours, and Cyberbullying in Children and Young People: Systematic Review*, Journal of Medical Internet Research, 20(4), 2018.

5 Kowalski R.M., Giumetti G.W., Schroeder A.N., Lattanner M.R., *Bullying in the digital age*, Psychological Bulletin, 140(4), 2014.

6 Król K., Zawadzki A., *Zjawisko cyberprzemocy w kontekście bezpieczeństwa dzieci w sieci*, Edukacja Terapia Opieka, 2020.

7 Lange R. (red.), *Nastolatki 3.0. Raport z ogólnopolskiego badania uczniów*, NASK - Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2021.

8 Livingstone S., Smith P.K., *Annual research review: Harms experienced by child users of online and mobile technologies: The nature, prevalence and management of*

sexual and aggressive risks in the digital age, Journal of Child Psychology and Psychiatry, 2014.
9 Machmutow K., Perren S., Sticca F., Alsaker F.D., *Peer victimisation and depressive symptoms: Can specific coping strategies buffer the negative impact of cybervictimisation?*, Emotional and Behavioural Difficulties, 2012.
10 Mesch G.S., *Parental mediation, online activities, and cyberbullying*, Cyberpsychology and Behavior, 2009.
11 Patchin J.W., Hinduja S., *Cyberbullying and self-esteem*, Journal of School Health, 2010.
12 Sourander A., Klomek A.B., Ikonen M., *Psychosocial risk factors associated with cyberbullying among adolescents*, Archives of General Psychiatry, 2010.
13 Wright M.F., *The role of technologies, behaviors, gender, and gender stereotype traits in adolescents' cyber aggression*, Journal of Interpersonal Violence, 2020.

Paulina Bojanowska, Edyta Dąbek

Rola treningu asertywności i umiejętności społecznych w aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym

Słowa kluczowe: asertywność, kompetencje społeczne, aktywizacja, wykluczenie społeczne, ubóstwo

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza metodyki treningu asertywności i umiejętności społecznych w aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. Podstawę stanowią dokumenty EFS+, dokumentacja projektów aktywnej integracji oraz materiały projektu PI-PWP TRANSADAPT. Zastosowano analizę dokumentów, wtórną analizę danych ilościowych, studium przypadków i porównanie logiki interwencji. Wyniki wskazują, że największy potencjał ma trening oparty na diagnozie, ćwiczeniu zachowań, informacji zwrotnej i transferze umiejętności, powiązany z doradztwem, pomocą psychologiczną, wsparciem zdrowotnym i działaniami zawodowymi. Dane z zakończonych projektów pokazują korzystne zmiany społeczne i zawodowe. Przedstawiono praktyczny standard prowadzenia i oceny zajęć oraz warunki wykorzystania umiejętności w codziennym życiu i na rynku pracy.

1. Wstęp

Ubóstwo i wykluczenie społeczne są zjawiskami wielowymiarowymi. Obejmują nie tylko niedostatek dochodów, lecz również ograniczony dostęp do pracy, edukacji, usług, relacji społecznych i możliwości wpływania na własną sytuację[130]. W konsekwencji aktywizacja nie może być utożsamiana wyłącznie z przekazaniem kwalifikacji zawodowych lub skierowaniem uczestnika do pośrednika pracy. Wymaga równoległego wzmacniania zdolności komunikowania potrzeb, stawiania granic, współpracy, podejmowania decyzji i radzenia sobie w sytuacjach społecznych.

[130] S. Golinowska, P. Broda-Wysocki, Kategorie ubóstwa i wykluczenia społecznego. Przegląd ujęć, [w:] S. Golinowska, E. Tarkowska, I. Topińska (red.), Ubóstwo i wykluczenie społeczne. Badania, metody, wyniki, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

Szczególne znaczenie mają tu asertywność i kompetencje społeczne. Asertywność oznacza zdolność wyrażania własnych opinii, uczuć i potrzeb z poszanowaniem praw innych osób. Nie jest agresją ani bezwarunkowym egzekwowaniem własnych oczekiwań, lecz sposobem podmiotowego uczestniczenia w relacjach[131]. Kompetencje społeczne obejmują szerszy repertuar zachowań potrzebnych do nawiązywania kontaktów, współpracy, rozwiązywania konfliktów i realizowania celów w sytuacjach interpersonalnych[132].

Celem artykułu jest określenie, w jaki sposób trening tych umiejętności może wspierać proces aktywizacji społeczno-zawodowej oraz jakie warunki metodyczne zwiększają szansę na wykorzystanie nabytych zachowań poza salą szkoleniową. Analiza koncentruje się na praktyce projektowej.

2. Kompetencje społeczne jako mechanizm aktywizacji

Aktywizacja powinna prowadzić do zwiększania realnej zdolności uczestnika do samodzielnego działania. Jej celem nie jest samo podporządkowanie się wymaganiom instytucji lub rynku pracy, lecz stopniowe odzyskiwanie sprawczości, uczestnictwa i odpowiedzialności za własne decyzje[133]. Trening asertywności może wspierać ten proces w kilku powiązanych obszarach.

Po pierwsze, ułatwia kontakt z instytucjami. Uczestnik ćwiczy formułowanie próśb, dopytywanie o niezrozumiałe warunki, przedstawianie swojej sytuacji i korzystanie z przysługujących praw. Po drugie, wzmacnia funkcjonowanie na rynku pracy: pozwala prowadzić rozmowę z pracodawcą, prezentować własne zasoby, negocjować możliwe warunki pracy i reagować na zachowania naruszające granice. Po trzecie, może poprawiać relacje rodzinne i środowiskowe, zwłaszcza gdy bierność zawodowa współwystępuje z przeciążeniem opiekuńczym, konfliktem lub trudnością w proszeniu o wsparcie. Po czwarte, sprzyja utrzymaniu aktywności w projekcie, ponieważ uczestnik potrafi wcześniej sygnalizować bariery, zamiast rezygnować z udziału.

Trening nie usuwa jednak przyczyn strukturalnych, takich jak brak transportu, niedostępność usług opiekuńczych, stan zdrowia, dyskryminacja lub niedobór odpowiednich miejsc pracy. Nadmierne koncentrowanie się na zmianie zachowania jednostki może prowadzić do psychologizowania ubóstwa

---

[131] M. Król-Fijewska, Stanowczo, łagodnie, bez lęku, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2001.
[132] M. Argyle, Psychologia stosunków międzyludzkich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002; A. Matczak, Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2007.
[133] A. Karwacki, Papierowe skrzydła. Rzecz o spójnej polityce aktywizacji, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.

i przenoszenia odpowiedzialności za sytuację wyłącznie na uczestnika[134]. Dlatego kompetencje społeczne powinny być traktowane jako jeden z elementów kompleksowego wsparcia, a nie zamiennik polityki społecznej, świadczeń, dostępnych usług i działań na rynku pracy.

Kompetencje społeczne mogą zwiększać zdolność do skutecznego funkcjonowania na rynku pracy, trening może rozwijać konkretne zachowania potrzebne w sytuacjach zawodowych, asertywność może wzmacniać komunikowanie potrzeb i granic, relacja ze specjalistą może wspierać utrzymanie zaangażowania, a wzrost samoskuteczności może ułatwiać podejmowanie i podtrzymywanie aktywności związanej z poszukiwaniem pracy. Trening asertywności czy TUS należy zatem postrzegać jako znaczący w aktywizacji zawodowej.

3. Badania empiryczne dotyczące kompetencji społecznych, asertywności i relacji w aktywizacji

Paver i in. przeprowadzili quasi-eksperymentalną ewaluację południowoafrykańskiej adaptacji programu JOBS wśród 130 osób bezrobotnych z dwóch społeczności o niskich dochodach. Uczestnicy grupy eksperymentalnej (n = 69) i kontrolnej (n = 61) byli badani przed i po interwencji. Program obejmował sześć czterogodzinnych sesji i koncentrował się m.in. na samoskuteczności w poszukiwaniu pracy, motywacji, poczuciu własnej wartości, wsparciu społecznym, ćwiczeniu zachowań i przygotowaniu do radzenia sobie z przeszkodami. Po interwencji w grupie eksperymentalnej odnotowano istotnie wyższy poziom samoskuteczności w poszukiwaniu pracy i samooceny niż w grupie kontrolnej. Wynik ten ma szczególne znaczenie dla analizowanego modelu, ponieważ pokazuje, że interwencja łącząca rozwój umiejętności, wsparcie społeczne i pracę nad poczuciem sprawczości może oddziaływać na psychospołeczne zasoby istotne dla aktywnego poszukiwania pracy[135].

Istotnym uzupełnieniem jest perspektywa relacyjna. Ravn i Bredgaard analizowali znaczenie relacji roboczej między pracownikiem służb zatrudnienia a osobą poszukującą pracy, znajdując dodatni związek silniejszej relacji z późniejszymi wynikami w zakresie zatrudnienia i edukacji w grupie osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. Autorzy zwracają

[134] R. Szarfenberg, D. Trawkowska, Jaka pomoc społeczna?, Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje, 2020.
[135] R. Paver, H. De Witte, S. Rothmann, A. Van den Broeck, R.W.B. Blonk, The implementation and evaluation of the South African adaptation of the JOBS Program, Frontiers in Psychology, 11, 2020, art. 1418, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01418.

uwagę, że badania nad aktywną polityką rynku pracy częściej koncentrują się na efektach programów niż na jakości relacji pomiędzy specjalistą a uczestnikiem[136].

Znaczenie komponentu asertywności potwierdza również przegląd systematyczny Salvi i Suresh. Autorzy przeanalizowali 140 publikacji dotyczących treningu asertywności, z których 16 spełniło kryteria włączenia do głównej analizy. W większości badań stosowano schematy quasi-eksperymentalne oraz pomiary przed i po interwencji. W analizowanych pracach trening asertywności wiązał się z poprawą zachowań asertywnych i komunikacji, a także z korzystnymi zmianami w zakresie lęku. Jednocześnie przegląd nie dotyczył bezpośrednio aktywizacji zawodowej osób zagrożonych ubóstwem, dlatego jego wyniki należy traktować jako empiryczne uzasadnienie dla skuteczności samego komponentu treningowego, a nie jako dowód jego wpływu na zatrudnienie[137].

Bardziej bezpośrednie znaczenie dla analizowanego problemu ma badanie Pereira-Guizzo, Del Prette i Del Prette, przeprowadzone wśród osób bezrobotnych z niepełnosprawnością fizyczną. Autorzy najpierw dokonali diagnozy potrzeb uczestników, a następnie zaprojektowali program treningu umiejętności społecznych. Wśród rozwijanych kompetencji znalazły się m.in. komunikacja, empatia, udzielanie pomocy, asertywność, radzenie sobie z krytyką, rozwiązywanie problemów oraz zachowanie podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Badanie podkreśla znaczenie dopasowania programu do rzeczywistych potrzeb uczestników oraz systematycznego monitorowania procesu jego realizacji. Jest to szczególnie istotne dla projektów aktywizacyjnych, ponieważ pokazuje, że trening umiejętności społecznych może być konstruowany bezpośrednio wokół sytuacji związanych z poszukiwaniem pracy[138].

Wnioski z badań naukowych wzmacniają założenie, że kompetencje społeczne nie powinny być traktowane jako marginalny element aktywizacji zawodowej. Kim, analizując dane amerykańskich absolwentów szkół wyższych z kohort NLSY79, wykazał, że osoby o wyższym poziomie kompetencji społecznych osiągały korzystniejsze ścieżki po wejściu na rynek pracy w warunkach recesji. Przewaga ta wiązała się m.in. z większym osiągnięciem edukacyjnym oraz większą mobilnością w kierunku wysoko ocenianych i wysoko kwalifikowanych

---

[136] R.L. Ravn, T. Bredgaard, Relationships matter - The impact of working alliances in employment services, Social Policy and Society, 20(3), 2021, s. 418-435, https://doi.org/10.1017/S1474746420000470.

[137] S.N. Salvi, R. Suresh, Effectiveness of assertiveness training module on assertive behavior: A systematic review, African Journal of Biomedical Research, 27(1S), 2024, s. 3199-3206, https://doi.org/10.53555/AJBR.v27i1S.2439.

[138] C. de S. Pereira-Guizzo, A. Del Prette, Z.A.P. Del Prette, Analysis of needs and processes: Social skills program for unemployed people with disabilities, Psico-USF, 24(3), 2019, s. 463-474, https://doi.org/10.1590/1413-82712019240305.

zawodów. Wynik ten nie oznacza, że kompetencje społeczne same w sobie gwarantują zatrudnienie, wskazuje jednak, że mogą stanowić zasób ułatwiający adaptację do trudnych warunków rynku pracy[139].

4. Ramy strategiczne interwencji EFS+

EFS+ łączy działania na rzecz zatrudnienia z edukacją, włączeniem społecznym i ograniczaniem ubóstwa. Rezultatem interwencji nie powinno być zatem wyłącznie podjęcie pracy, lecz także wzrost zdolności do uczestnictwa społecznego, uczenia się, podejmowania decyzji i korzystania z praw[140].

Wytyczne EFS+ wzmacniają logikę zindywidualizowanej aktywnej integracji, łączącej - zależnie od diagnozy - instrumenty społeczne, zawodowe, edukacyjne i zdrowotne. Trening umiejętności społecznych powinien więc przygotowywać uczestnika do korzystania z doradztwa, szkoleń, stażu, pośrednictwa pracy i usług specjalistycznych, a nie funkcjonować jako odrębny kurs „miękki"[141].

Zasady równości szans, niedyskryminacji i dostępności wymagają usuwania barier architektonicznych, komunikacyjnych, transportowych, opiekuńczych i organizacyjnych. Prosty język, racjonalne usprawnienia, elastyczny harmonogram, zwrot kosztów dojazdu oraz opieka nad osobą zależną nie są dodatkami, lecz warunkami udziału i osiągnięcia efektu edukacyjnego[142].

5. Materiał i metoda

Opracowanie ma charakter analityczno-empiryczny. Materiał obejmuje zbiorcze bazy i dokumentację projektów „Krok w stronę zmian", „Krok ku lepszemu" i „Potencjał jest w nas!", dotyczące 339 uczestników. Analizowano sytuację wyjściową, zakres wsparcia, ukończenie ścieżek, uzyskane kompetencje i kwalifikacje, aktywizację społeczną, poszukiwanie pracy i zatrudnienie. Dane ilościowe uzupełniono studiami przypadków.

Drugą grupę źródeł stanowi dokumentacja realizowanych projektów „Odważ się być aktywnym!" i „Daj sobie szansę!". Analizowano planowane treningi,

---

[139] S.H. Kim, The importance of social skills in recovery from graduating in a recession, Journal of Economic Behavior & Organization, 205, 2023, s. 387-411, https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.11.014.

[140] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1057 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+), Dz. Urz. UE L 231; Zarząd Województwa Mazowieckiego, Fundusze Europejskie dla Mazowsza 2021-2027, wersja 2.0.

[141] Minister Funduszy i Polityki Regionalnej, Wytyczne dotyczące realizacji projektów z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w regionalnych programach na lata 2021-2027, Warszawa 2026.

[142] Minister Funduszy i Polityki Regionalnej, Wytyczne dotyczące realizacji zasad równościowych w ramach funduszy unijnych na lata 2021-2027, Warszawa 2025.

diagnozę uczestników, organizację zajęć, wsparcie towarzyszące i powiązania z pozostałymi usługami aktywnej integracji. Dokumenty te wykorzystano do rekonstrukcji modelu interwencji, a nie do oceny jej skuteczności.

Analizę uzupełniono dokumentami EFS+ oraz materiałami projektu PI-PWP TRANSADAPT. Przyjęto trzy poziomy rezultatów: bezpośrednie zachowania ćwiczone podczas treningu; rezultaty pośrednie, takie jak regularność udziału, korzystanie z doradztwa i poszukiwanie pracy; oraz rezultaty dalsze, obejmujące zatrudnienie i stabilizację życiową. Rozróżnienie to zapobiega utożsamianiu krótkiego treningu z automatyczną zmianą sytuacji ekonomicznej.

6. Metodyka treningów w analizowanych projektach

6.1. Diagnoza i indywidualizacja

W obu aktualnych projektach trening poprzedza pogłębiona diagnoza sytuacji osobistej, społecznej i zawodowej oraz opracowanie Indywidualnej Ścieżki Reintegracji. Pozwala to kierować uczestnika do form odpowiadających jego barierom i zasobom. Jest to istotne, ponieważ podobny problem widoczny na zewnątrz, na przykład brak zatrudnienia, może wynikać z odmiennych przyczyn: lęku społecznego, długotrwałej opieki nad osobą zależną, konfliktu rodzinnego, niepełnosprawności, uzależnienia lub braku doświadczenia zawodowego.

Analizowane projekty zakładają trening prowadzony w grupach 10-12 osobowych, po 24 godziny dydaktyczne w ciągu trzech dni. Ramowe treści obejmują samoocenę i rozpoznawanie mocnych stron, nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów, współpracę w grupie, podejmowanie decyzji, realizowanie celów oraz radzenie sobie ze stresem.

W dokumentacji analizowanych przedsięwzięć nie wyodrębniono osobnego modułu nazwanego treningiem asertywności. Jego treści są jednak funkcjonalnie obecne w pracy nad poczuciem własnej wartości, relacjami, współpracą, decyzjami i celami. Z punktu widzenia realizacji warto je doprecyzować w programie zajęć, aby asertywność nie została ograniczona do ogólnej rozmowy o pewności siebie.

6.2. Praktyczny standard treningu asertywności

Skuteczny trening powinien opierać się na uczeniu zachowań, a nie wyłącznie na przekazywaniu wiedzy. W podejściu behawioralno-kognitywnym uczestnik rozpoznaje własne przekonania i reakcje, obserwuje model zachowania, ćwiczy

je w bezpiecznych warunkach, otrzymuje informację zwrotną, powtarza próbę i planuje zastosowanie umiejętności w życiu codziennym[143].

Minimalny zakres powinien obejmować: rozpoznawanie własnych praw i granic; odróżnianie zachowania uległego, agresywnego i asertywnego; formułowanie komunikatu „ja"; wyrażanie prośby i odmowy; reagowanie na krytykę; udzielanie informacji zwrotnej; wyrażanie odmiennego zdania; proszenie o pomoc; rozwiązywanie konfliktu; prowadzenie rozmowy z pracodawcą lub przedstawicielem instytucji. Ćwiczenia powinny korzystać z sytuacji zgłaszanych przez uczestników, na przykład odmowy nieodpłatnej pracy, uzgodnienia godzin zatrudnienia z obowiązkami opiekuńczymi, rozmowy o dostosowaniu stanowiska albo wyjaśnienia decyzji urzędowej.

W trzydniowym treningu pierwszego dnia można skoncentrować się na samoświadomości, stylach zachowania i podstawowych komunikatach. Drugi dzień powinien obejmować intensywne ćwiczenie próśb, odmowy, granic, krytyki i konfliktu. Trzeci dzień warto przeznaczyć na sytuacje związane z aktywizacją: kontakt z pracodawcą, autoprezentację, współpracę i negocjowanie dostępnych rozwiązań. Co najmniej połowę czasu powinny zajmować próby zachowań, ćwiczenia w parach, scenki i analiza konkretnych zdarzeń.

6.3. Bezpieczeństwo i dostępność procesu

Uczestnicy zagrożeni wykluczeniem mogą mieć doświadczenia przemocy, odrzucenia, stygmatyzacji lub długotrwałych niepowodzeń. Trener nie powinien wymuszać ujawniania prywatnych historii ani organizować scenek ośmieszających uczestnika. Potrzebne są jasne zasady poufności, prawo do przerwy, możliwość stopniowania trudności i informacja, gdzie można uzyskać pomoc specjalistyczną.

Organizacja zajęć powinna uwzględniać elastyczne terminy, realizację spotkań blisko miejsca zamieszkania, dostępne architektonicznie sale, prosty język materiałów, zwrot kosztów dojazdu, możliwość transportu specjalistycznego, opiekę nad dzieckiem lub osobą zależną oraz catering. Elementy te nie są dodatkiem organizacyjnym. Decydują o tym, czy osoba najbardziej obciążona barierami będzie mogła regularnie uczestniczyć, ćwiczyć i ukończyć ścieżkę wsparcia.

[143] J.K. Olszewski, Rozwijanie umiejętności asertywnych u kadry kierowniczej metodą treningu behawioralno-kognitywnego, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, 2000; M. Król-Fijewska, Trening asertywności, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa 1993.

7. Doświadczenia projektu PI-PWP TRANSADAPT

PI-PWP TRANSADAPT rozwijał metodę pracy z osobami długotrwale bezrobotnymi opartą na modułowych etapach, indywidualnym uczeniu się, coachingu, aktywności fizycznej, profilaktyce zdrowotnej i współpracy z pracodawcami. Produkt obejmował program pracy, narzędzia kwalifikowania uczestników, wskazówki dla trenerów i program przygotowania kadry[144].

Diagnoza pokazała, że ponad połowa badanych rejestrowała się jako bezrobotna co najmniej cztery razy. Dziewięćdziesiąt procent otrzymało ofertę z urzędu pracy, lecz nie zawsze była ona dopasowana do kwalifikacji i możliwości. Barierami były także dojazd oraz bierne oczekiwanie na propozycję. Jednocześnie badani deklarowali zainteresowanie szkoleniami, stażami, klubem pracy i doradztwem[145].

Dla treningu asertywności oznacza to potrzebę pracy na realnych sytuacjach: dopytywaniu o warunki oferty, ocenie jej dopasowania, komunikowaniu barier, podejmowaniu decyzji i wykonaniu kolejnego działania. Kompetencje społeczne powinny być ćwiczone równolegle z coachingiem, wsparciem zdrowotnym i przygotowaniem zawodowym.

8. Potencjalny wpływ treningów w świetle wyników zakończonych projektów

W badanej grupie 61,4% osób było biernych zawodowo, 46,3% nie uczestniczyło w kształceniu lub szkoleniu, a 56,0% znajdowało się w innej niekorzystnej sytuacji społecznej. Wsparcie miało charakter kompleksowy: 96,2% uczestników objęto działaniami społecznymi, 97,1% zawodowymi, a 78,2% edukacyjnymi. Oznacza to, że trening kompetencji społecznych był osadzony w szerszej ścieżce wsparcia, a jego potencjalnego wpływu nie można analizować w oderwaniu od doradztwa, szkoleń, staży, pomocy psychologicznej i specjalistycznej.

Wśród 339 uczestników 90,3% uzyskało kwalifikacje lub kompetencje, 72,0% zakończyło udział zgodnie z zaplanowaną ścieżką, 35,1% osiągnęło postęp w aktywizacji społecznej, 35,4% po zakończeniu projektu poszukiwało pracy, a 19,5% podjęło zatrudnienie. W części społecznej zaplanowaną ścieżkę

[144] Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze, PI-PWP TRANSADAPT - nowa metoda aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych, Zielona Góra 2014; Centrum Projektów Europejskich, Czas innowacji. Przegląd projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2013.

[145] A. Gdakowicz, B. Bieszk-Stolorz, I. Markowicz, Analiza i diagnoza problemu długotrwałego bezrobocia w powiecie sulęcińskim. Wyniki badania - streszczenie raportu końcowego, Instytut Analiz, Diagnoz i Prognoz Gospodarczych, 2012.

ukończyło 60,5% badanych, a w części zawodowej 60,2% (N = 339). Wyniki pokazują przejście części uczestników od bierności do większej aktywności. Nie da się jednoznacznie określić jaka część tej zmiany wynikała wyłącznie z treningu społecznego. Można natomiast wskazać jego potencjalną funkcję wspierającą: przygotowywanie uczestników do korzystania z pozostałych form pomocy i do podejmowania zachowań wymagających kontaktu z innymi ludźmi.

Studia przypadków pokazują mechanizmy zmian obserwowanych w ramach kompleksowego wsparcia projektowego. Uczestnicy podejmowali terapię, kontynuowali studia, odbudowywali relacje rodzinne, regulowali zobowiązania, korzystali z pomocy prawnej, korygowali plany zawodowe, zakładali działalność gospodarczą i podejmowali zatrudnienie. W jednym przypadku młoda osoba z trudnościami relacyjnymi rozpoczęła terapię, utrzymała studia i podjęła pracę. W innym doradztwo pomogło zmienić nietrafny plan szkoleniowy i doprowadziło do uruchomienia własnej działalności. W rodzinie z problemami wychowawczymi połączono pomoc pedagogiczną z kwalifikacjami i zatrudnieniem obojga rodziców.

Analizowana dokumentacja pozwala wskazać, że w procesie kompleksowej aktywizacji istotne były zachowania takie jak komunikowanie problemu, proszenie o pomoc, podejmowanie decyzji, wytrwanie w procesie, współpraca ze specjalistą i przenoszenie ustaleń do codziennego życia.

9. Ocena efektów i warunki trwałości

Ocena treningu nie powinna ograniczać się do ankiety satysfakcji. Uczestnik może wysoko ocenić zajęcia, a mimo to nie zastosować nowych zachowań. Przed rozpoczęciem treningu należy określić obserwowalne efekty, na przykład: uczestnik potrafi sformułować odmowę bez usprawiedliwiania się; wyraża potrzebę w formie komunikatu „ja”; prosi o wyjaśnienie niezrozumiałych warunków; reaguje na krytykę bez wycofania lub ataku; przygotowuje i przeprowadza rozmowę z pracodawcą.

Pomiar może łączyć samoocenę, ocenę scenek według arkusza kryteriów, obserwację trenera, zadania wdrożeniowe i ponowną ocenę po kilku tygodniach. W badaniach specjalistycznych można wykorzystać standaryzowane narzędzia do pomiaru kompetencji społecznych, z zachowaniem wymagań dotyczących ich stosowania[146]. Najważniejsze jest jednak sprawdzenie transferu: czy uczestnik użył umiejętności w urzędzie, rodzinie, podczas rozmowy kwalifikacyjnej lub w kontakcie z doradcą.

Trwałość zwiększa powiązanie treningu z indywidualnym poradnictwem. Krótka konsultacja po zajęciach pozwala przeanalizować nieudaną próbę,

[146] A. Matczak, Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS… op. cit.

skorygować komunikat i zaplanować kolejne działanie. Wskazane jest także spotkanie utrwalające po miesiącu oraz przekazywanie informacji między trenerem, psychologiem i doradcą zawodowym za zgodą uczestnika. Dzięki temu umiejętność nie pozostaje odizolowanym ćwiczeniem, lecz staje się narzędziem realizacji Indywidualnej Ścieżki Reintegracji.

10. Wnioski

Trening asertywności i umiejętności społecznych może pełnić ważną rolę w aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem i wykluczeniem społecznym, ponieważ wzmacnia zachowania potrzebne do korzystania ze wsparcia, budowania relacji, podejmowania decyzji i funkcjonowania na rynku pracy. Jego znaczenie jest przede wszystkim pośrednie: ułatwia przechodzenie od diagnozy do działania oraz zwiększa zdolność uczestnika do wykorzystywania innych usług aktywnej integracji.

Największy potencjał ma trening zindywidualizowany, oparty na konkretnych sytuacjach uczestników, próbach zachowania, modelowaniu, i informacji zwrotnej. Asertywność powinna być wyraźnie wpisana w program, nawet jeśli formalnie stanowi część szerszego treningu kompetencji społecznych. Niezbędne są także dostępność organizacyjna, wsparcie psychologiczne i specjalistyczne oraz powiązanie zajęć z doradztwem zawodowym.

11. Bibliografia

1 Argyle, M. (2002). Psychologia stosunków międzyludzkich. Wydawnictwo Naukowe PWN.

2 Becker-Pestka, D., Kubiński, G., & Łojko, M. (Red.). (2017). Różne obszary wykluczenia społecznego w Polsce. Wybrane zagadnienia. Exante.

3 Centrum Projektów Europejskich. (2013). Czas innowacji. Przegląd projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

4 Gdakowicz, A., Bieszk-Stolorz, B., & Markowicz, I. (2012). Analiza i diagnoza problemu długotrwałego bezrobocia w powiecie sulęcińskim. Wyniki badania - streszczenie raportu końcowego. Instytut Analiz, Diagnoz i Prognoz Gospodarczych.

5 Golinowska, S., & Broda-Wysocki, P. (2005). Kategorie ubóstwa i wykluczenia społecznego. Przegląd ujęć. W S. Golinowska, E. Tarkowska, & I. Topińska (Red.), Ubóstwo i wykluczenie społeczne. Badania, metody, wyniki. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

6 Karwacki, A. (2010). Papierowe skrzydła. Rzecz o spójnej polityce aktywizacji. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

7 Karwacki, A., Kaźmierczak, T., & Rymsza, M. (2014). Reintegracja. Aktywna polityka społeczna w praktyce. Instytut Spraw Publicznych.

8 Król-Fijewska, M. (1993). Trening asertywności. Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości.

9 Król-Fijewska, M. (2001). Stanowczo, łagodnie, bez lęku. Wydawnictwo W.A.B.

10 Matczak, A. (2007). Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
11 Mering, T. (2016). Aktywizacja i pojęcia pokrewne. W B. Rysz-Kowalczyk & B. Szatur-Jaworska (Red.), W kręgu pojęć i zagadnień współczesnej polityki społecznej. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
12 Minister Funduszy i Polityki Regionalnej. (2025). Wytyczne dotyczące realizacji zasad równościowych w ramach funduszy unijnych na lata 2021-2027.
13 Minister Funduszy i Polityki Regionalnej. (2026). Wytyczne dotyczące realizacji projektów z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w regionalnych programach na lata 2021-2027.
14 Olszewski, J. K. (2000). Rozwijanie umiejętności asertywnych u kadry kierowniczej metodą treningu behawioralno-kognitywnego. Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska.
15 Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej. (2021). Rozporządzenie (UE) 2021/1057 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+). Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 231.
16 Powiatowy Urząd Pracy w Sulęcinie. (2014). Czas na zmiany. Metoda aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych. Przewodnik dla trenera.
17 Rymsza, M. (2013). Aktywizacja w polityce społecznej. W stronę rekonstrukcji europejskich welfare states? Wydawnictwo IFiS PAN.
18 Szarfenberg, R., & Trawkowska, D. (2020). Jaka pomoc społeczna? Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje.
19 Wojewódzki Urząd Pracy w Zielonej Górze. (2014). PI-PWP TRANSADAPT - nowa metoda aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych.
20 Zarząd Województwa Mazowieckiego. (b.d.). Fundusze Europejskie dla Mazowsza 2021-2027 (wersja 2.0).
21 Zubrzycka-Maciąg, T. (2011). Trening asertywności w kształceniu pedagogicznym. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
22 Kim, S. H. (2023). The importance of social skills in recovery from graduating in a recession. Journal of Economic Behavior & Organization, 205, 387-411. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.11.014
23 Paver, R., De Witte, H., Rothmann, S., Van den Broeck, A., & Blonk, R. W. B. (2020). The implementation and evaluation of the South African adaptation of the JOBS Program. Frontiers in Psychology, 11, 1418. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01418
24 Pereira-Guizzo, C. de S., Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2019). Analysis of needs and processes: Social skills program for unemployed people with disabilities. Psico-USF, 24(3), 463-474. https://doi.org/10.1590/1413-82712019240305
25 Ravn, R. L., & Bredgaard, T. (2021). Relationships matter - The impact of working alliances in employment services. Social Policy and Society, 20(3), 418-435. https://doi.org/10.1017/S1474746420000470
26 Salvi, S. N., & Suresh, R. (2024). Effectiveness of assertiveness training module on assertive behavior: A systematic review. African Journal of Biomedical Research, 27(1S), 3199-3206. https://doi.org/10.53555/AJBR.v27i1S.2439

Natasza Sikora

Styl przywództwa jako determinanta klimatu organizacyjnego, dobrostanu i funkcjonowania zawodowego pracowników

Słowa kluczowe: przywództwo, klimat organizacyjny, dobrostan pracowników, funkcjonowanie zawodowe, bezpieczeństwo psychologiczne, analiza wtórna

Streszczenie

Celem artykułu jest wyjaśnienie mechanizmów, za pośrednictwem których styl przywództwa kształtuje klimat organizacyjny, dobrostan i funkcjonowanie zawodowe pracowników, oraz empiryczna ocena spójności tych zależności na podstawie danych zastanych. Zastosowano krytyczny przegląd integracyjny i wtórną syntezę wyników statystycznych 43 recenzowanych artykułów z lat 2022-2026, obejmujących 29 publikacji polskich i 14 zagranicznych. Materiał badawczy kodowano według rodzaju przywództwa, mechanizmu pośredniczącego, rezultatu pracowniczego, projektu badania i miary efektu. Wyniki wskazują, że wpływ przywództwa ma przede wszystkim charakter pośredni i kontekstowy. Konstruktywne zachowania lidera zwiększają dostęp do zasobów relacyjnych, poznawczych, decyzyjnych i regeneracyjnych, wzmacniając zaufanie, sprawiedliwość, bezpieczeństwo psychologiczne, sens pracy, autonomię i wsparcie. Zachowania toksyczne, arbitralne lub pozornie autentyczne uruchamiają przeciwną ścieżkę, prowadzącą do wyczerpania, cynizmu, zachowań dewiacyjnych i intencji odejścia. Wtórna analiza ilościowa potwierdza szczególnie silną rolę klimatu organizacyjnego oraz mechanizmów mediacyjnych. Zaproponowano model, w którym klimat jest mediatorem częściowym, a cechy pracy, zasoby osobiste, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi i kontekst hybrydowy pełnią funkcję moderatorów. Ustalenia wspierają odejście od oceny lidera przez etykietę stylu na rzecz pomiaru powtarzalnych zachowań i ich skutków.

1. Wstęp

Przywództwo jest jednym z podstawowych mechanizmów koordynacji zachowań w organizacji, lecz jego znaczenie bywa przedstawiane w postaci zbyt prostego związku między cechami lidera a wynikami pracowników. Taka interpretacja pomija fakt, że zatrudnieni reagują nie na deklarowaną etykietę stylu, lecz na powtarzalne sygnały dotyczące tego, jakie zachowania są rzeczywiście oczekiwane, nagradzane, tolerowane i sankcjonowane. Badanie 835 pracowników organizacji międzynarodowych działających w Polsce wykazało silną dodatnią zależność między klimatem organizacyjnym a zaangażowaniem, przy czym

znaczenie miały między innymi autonomia, elastyczność, nagradzanie, bezpieczeństwo psychologiczne oraz sposób kierowania[147]. Oznacza to, że przywództwo powinno być analizowane jako część społecznego środowiska pracy, a nie jako izolowana właściwość osoby zajmującej stanowisko kierownicze.

Znaczenie tej perspektywy zwiększyła trwała obecność pracy zdalnej i hybrydowej. Rozwiązania postrzegane jako benefit mogą jednocześnie generować problemy koordynacyjne, nierówny dostęp do informacji oraz rozmywanie granic czasu pracy[148]. W takich warunkach lider wpływa na klimat również przez wybór kanałów komunikacji, rytm kontaktu, sposób dokumentowania decyzji i reguły dostępności. Badania polskich organizacji pokazują zarazem, że trwały dobrostan wymaga kultury wspierającej zdrowie i podmiotowość, a nie pojedynczych interwencji o charakterze wizerunkowym[149]. Relacja przywódcza może też wzmacniać zachowania innowacyjne poprzez mentoring, o ile opiera się na realnym wsparciu i uczeniu się, a nie formalnym rytuale[150].

Celem artykułu jest zatem ustalenie, w jakich warunkach i za pośrednictwem jakich mechanizmów styl przywództwa staje się determinantą klimatu organizacyjnego, dobrostanu i funkcjonowania zawodowego. Przyjęto dwa pytania badawcze. Pierwsze dotyczy mechanizmów transmisji wpływu lidera na pracowników. Drugie dotyczy tego, czy wyniki ilościowe dostępne w badaniach z lat 2022-2026 wspierają model pośredni, w którym zasadniczą rolę odgrywają klimat, wsparcie, bezpieczeństwo psychologiczne i zasoby pracy. Punkt odniesienia stanowi koncepcja społecznie odpowiedzialnego zarządzania pracownikami, łącząca efektywność z odpowiedzialnością za długofalowe konsekwencje praktyk zarządczych[151].

---

[147] Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, Regina Bogaczyk, Klimat organizacyjny i zaangażowanie pracowników - perspektywa pracownika i menedżera w przedsiębiorstwach międzynarodowych, „Przegląd Organizacji" 2023, nr 4, s. 294-308.

[148] Alicja Balcerak, Jacek Woźniak, Praca hybrydowa po pandemii jako benefit i jego konsekwencje, „Przegląd Organizacji" 2023, nr 3, s. 206-213.

[149] Sylwia Białas, Dorota Molek-Winiarska, Agata Pelc, Kultura organizacyjna sprzyjająca poprawie dobrostanu pracowników, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 150, nr 1, s. 73-93.

[150] Małgorzata Baran, David Clutterbuck, Mentoring as a Tool to Support Innovative Work Behavior of Employees, „Przegląd Organizacji" 2023, nr 4, s. 351-359.

[151] Joanna Tabor-Błażewicz, Społecznie odpowiedzialne zarządzanie pracownikami w okresie postpandemicznym a wielkość przedsiębiorstwa - wyniki badań empirycznych, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 154, nr 5, s. 30-44.

2. Metodyka i zakres badania

Opracowanie ma charakter krytycznego przeglądu integracyjnego połączonego z wtórną analizą wyników statystycznych. Kwerendę prowadzono na stronach wydawców, czasopism naukowych oraz w serwisach indeksujących publikacje. Zakres czasowy ograniczono do lat 2022-2026. Do korpusu włączano artykuły recenzowane odnoszące się bezpośrednio do co najmniej dwóch spośród czterech kategorii: przywództwo, klimat organizacyjny, dobrostan i funkcjonowanie zawodowe. Uwzględniono badania ilościowe, jakościowe, przeglądy systematyczne i opracowania koncepcyjne, natomiast wyłączono materiały popularyzatorskie i komercyjne. Ostateczny zbiór obejmuje dokładnie 43 artykuły, w tym 29 pozycji polskich i 14 zagranicznych.

Dane z publikacji kodowano w macierzy obejmującej rok, kraj lub kontekst badania, liczebność próby, rodzaj projektu, typ przywództwa, zmienną pośredniczącą lub moderującą, rezultat oraz dostępne współczynniki statystyczne. Nie przeprowadzano metaanalizy, ponieważ operacjonalizacje konstruktów, skale i raportowane miary efektu były zbyt heterogeniczne. Zastosowano natomiast triangulację kierunku zależności i wtórną syntezę parametrów, jeżeli ich interpretacja była porównywalna. Takie rozwiązanie ogranicza ryzyko pozornej precyzji, a jednocześnie pozwala odróżnić wnioski oparte na danych od twierdzeń wyłącznie koncepcyjnych. W badaniach nad technologiami w pracy hybrydowej przykładem komplementarnego źródła jakościowego jest analiza 12 wywiadów pogłębionych z menedżerami dużych organizacji w Polsce[152].

Dobór publikacji podporządkowano zasadzie aktualności, relewancji i weryfikowalności. Każdą pozycję sprawdzano co najmniej na poziomie danych bibliograficznych, abstraktu i opisu metody, a przy analizie parametrów liczbowych korzystano z pełnego tekstu lub tabel wynikowych, jeżeli były dostępne. Za publikację polską uznano artykuł opublikowany w polskim czasopiśmie naukowym lub w krajowym obiegu wydawniczym, co odpowiada strukturze bibliografii wersji źródłowej. Rozdział na 29 pozycji polskich i 14 zagranicznych służy nie tylko spełnieniu kryterium formalnego, lecz pozwala skonfrontować ustalenia międzynarodowe z warunkami krajowego rynku pracy. W analizie nie utożsamiano istotności statystycznej z istotnością praktyczną. Jeżeli artykuł nie raportował wielkości efektu, wniosek ograniczano do kierunku zależności lub opisanego mechanizmu.

Szczególną ostrożność zastosowano wobec badań przekrojowych i samoopisowych. Przykładowo, analiza emocji i jakości kapitału ludzkiego

---

[152] Katarzyna Mikołajczyk, Sposoby korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) przez menedżerów w hybrydowym środowisku pracy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 152-153, nr 3-4, s. 11-30.

objęła 1000 pracowników i wykorzystała korelacje oraz regresję wielokrotną[153]. Odrębne badanie pracy zdalnej przeprowadzone na próbie 277 osób wskazało dodatnią zależność między zaangażowaniem i satysfakcją[154]. Wyniki takie są istotne diagnostycznie, ale bez projektu podłużnego nie pozwalają jednoznacznie rozstrzygnąć kierunku przyczynowości. Uwzględnienie tego ograniczenia jest kluczowe dla jakości wnioskowania.

3. Styl przywództwa jako kategoria nauk o zarządzaniu

Styl przywództwa można definiować jako względnie trwały wzorzec wpływania na innych poprzez komunikowanie celów, alokację zasobów, podejmowanie decyzji, delegowanie odpowiedzialności, udzielanie informacji zwrotnej oraz reagowanie na błędy i głos pracowników. Współczesne środowisko hybrydowe poszerza ten katalog o zarządzanie widocznością pracy, równym dostępem do informacji i ryzykiem marginalizacji osób rzadziej obecnych fizycznie[155]. Z tego względu klasyczny podział na styl autokratyczny, demokratyczny i liberalny ma ograniczoną wartość wyjaśniającą. Bardziej użyteczne jest badanie konkretnych zachowań oraz zasobów, które zachowania te dostarczają lub odbierają.

Przywództwo jest również osadzone instytucjonalnie. Kierownik pierwszej linii działa w granicach systemu celów, wynagradzania, oceny, rozwoju i dostępności personelu. Badanie 399 nauczycieli akademickich wskazuje, że postawa wobec rozwoju zawodowego zależy od postrzeganego wsparcia organizacyjnego, a więc od szerszego układu praktyk, który lider pomaga pracownikom interpretować[156]. Ocena kierownika powinna dlatego obejmować zarówno realizację zadań, jak i jakość środowiska zarządzania, które tworzy dla podwładnych[157]. Formalna polityka personalna nie kompensuje arbitralnego zachowania przełożonego, podobnie jak wspierający lider nie jest w stanie trwale neutralizować chronicznego niedoboru zasobów.

Ważne jest także rozróżnienie między deklarowanym a doświadczanym stylem. Przywództwo inkluzywne nie polega na samym języku różnorodności,

---

[153] Marta Juchnowicz, Hanna Kinowska, Wpływ doznań emocjonalnych pracowników na jakość kapitału ludzkiego, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 152-153, nr 3-4, s. 31-46.
[154] Magdalena Stefańska, Gabriel Grabowski, Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej, „e-mentor" 2023, nr 1 (98), s. 13-21.
[155] Magdalena Poroszewska, Wyzwania menedżerskie związane z pracą hybrydową w organizacjach produkcyjnych, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2024, nr 2 (157), s. 55-69.
[156] Katarzyna Klimkiewicz, Marzena Staszkiewicz, Beata Basiura, Ewa Beck-Krala, Wpływ wsparcia organizacyjnego na postawę nauczycieli akademickich względem rozwoju zawodowego, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2024, t. 158-159, nr 3-4, s. 63-84.
[157] Urban Pauli, Ocena kierownika katedry w uczelni wyższej, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2024, t. 158-159, nr 3-4, s. 47-62.

lecz na dostępności lidera, sprawiedliwym rozdziale możliwości i rzeczywistym dopuszczeniu odmiennych perspektyw. Polskie badania jakościowe wskazują na znaczenie współpracy, jasno określonych ról, pozytywnej dynamiki zespołu i silnych relacji w implementacji inkluzywności[158]. Analogicznie troska o zdrowie jest wiarygodna dopiero wtedy, gdy znajduje odzwierciedlenie w decyzjach o obciążeniu, terminach, przerwach i dostępności po godzinach.

4. Klimat organizacyjny jako mechanizm transmisji wpływu lidera

Klimat organizacyjny oznacza podzielane spostrzeżenia dotyczące praktyk, procedur i zachowań, które są faktycznie wspierane w organizacji. Lider jest jego ważnym współtwórcą, ponieważ tłumaczy cele, ustala wyjątki, rozdziela zasoby i pokazuje konsekwencje zachowań. Pierwszym mechanizmem transmisji jest komunikacja. Jej jakość zależy od kompletności informacji, terminowości, możliwości zadawania pytań i wyjaśniania przesłanek decyzji. Drugi mechanizm stanowi sprawiedliwość organizacyjna, szczególnie w wymiarze podziału obciążeń, spójności procedur i szacunku interpersonalnego. Nieprzewidywalność zwiększa koszt poznawczy pracy, ponieważ pracownik musi stale monitorować intencje przełożonego zamiast koncentrować uwagę na zadaniu.

Trzecim mechanizmem jest bezpieczeństwo psychologiczne, czyli przekonanie, że można ujawniać błędy, pytania, sprzeciw i pomysły bez nieproporcjonalnego ryzyka upokorzenia lub odwetu. Jego znaczenie rośnie w pracy wiedzochłonnej i innowacyjnej. Zasoby osobiste i organizacyjne ograniczają odczuwany stres, lecz nie powinny służyć do przenoszenia odpowiedzialności za środowisko pracy na jednostkę[159]. Badania warszawskich pracowników korporacyjnych wskazują, że dla dobrostanu znaczenie mają jednocześnie determinacja, równowaga między pracą i życiem oraz zaspokojenie potrzeb autonomii, kompetencji i relacji[160].

Czwartym mechanizmem jest klimat zdrowia i regeneracji. W organizacji może istnieć formalny program dobrostanu, ale norma rzeczywista wynika z tego, czy przełożeni akceptują odpoczynek, racjonalizują obciążenie i respektują granice czasu pracy. Tryb wykonywania pracy może modyfikować relację między

---

[158] Agnieszka Postuła, Mateusz Szczepański, Kluczowe obszary ZZL wspierające implementację przywództwa inkluzywnego, „Przegląd Organizacji" 2024, nr 3, s. 25-29.

[159] Anna Wołpiuk-Ochocińska, Poczucie własnej skuteczności oraz zasoby osobiste i organizacyjne jako predyktory poziomu odczuwanego stresu, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2024, nr 2 (157), s. 87-102.

[160] Marcin Kolemba, Anna Strońska-Szymanek, Joanna Skrok, Determinacja, work-life balance i zaspokojenie potrzeb w pracy a kluczowe aspekty dobrostanu pracowników na przykładzie pracowników warszawskich korporacji, „Przegląd Psychologiczny" 2024, t. 67, nr 4, s. 39-54.

kapitałem psychologicznym a dobrostanem zawodowym[161]. Analogicznie postrzegane wsparcie organizacyjne może osłabiać negatywne konsekwencje doświadczeń mobbingowych dla satysfakcji z pracy[162]. Klimat jest więc zbiorowym systemem interpretacyjnym, który przekształca powtarzalne zachowania lidera w przewidywalne oczekiwania zespołu.

Z perspektywy teorii organizacji klimat można traktować jako mechanizm redukcji niepewności. Pracownik nie musi każdorazowo interpretować formalnych procedur, jeżeli na podstawie doświadczeń zespołu potrafi przewidzieć reakcję na błąd, sprzeciw albo prośbę o wsparcie. Ta przewidywalność ma wartość ekonomiczną, ponieważ ogranicza koszty koordynacji, zachowania ochronne i utratę informacji. Negatywny klimat działa odwrotnie: zwiększa zachowawczość, sprzyja filtrowaniu informacji kierowanych do przełożonych i przesuwa uwagę z realizacji zadania na ochronę własnej pozycji. Dlatego wpływ stylu przywództwa na klimat może ujawniać się wcześniej niż zmiana wskaźników finansowych, a mierniki klimatu powinny być traktowane jako wskaźniki wyprzedzające ryzyka organizacyjnego.

Szczególnie silnym sygnałem destrukcyjnym jest upokorzenie. Badania z wykorzystaniem wielogrupowego modelowania równań strukturalnych pokazują, że relacja klimatu i upokorzenia zależy także od samooceny pracowników[163]. Nie zmienia to odpowiedzialności organizacji, lecz wskazuje na moderującą rolę cech jednostkowych. Z kolei badanie 110 pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego wykazało znaczenie praktyk integracyjnych, prozdrowotnych i budowania pozytywnej atmosfery dla dobrostanu[164]. Wspólna konkluzja jest taka, że klimat powstaje na styku zachowań przywódczych i systemowych praktyk zarządzania.

5. Dobrostan pracowników jako rezultat i zasób organizacyjny

Dobrostan obejmuje komponent hedoniczny, eudajmonistyczny, społeczny i zdrowotny. Nie może być utożsamiany z krótkookresową satysfakcją. Pracownik może być zadowolony z wynagrodzenia, a jednocześnie doświadczać wyczerpania, braku wpływu lub konfliktu ról. Z punktu widzenia teorii zasobów

[161] Olga Zwardoń-Kuchciak, Mateusz Hauk, Kapitał psychologiczny pracowników a dobrostan zawodowy. Moderacyjna rola trybu pracy, „Przegląd Psychologiczny" 2025, t. 68, nr 1, s. 9-27.
[162] Anna Skuzińska, Mobbing i satysfakcja z pracy: rola postrzeganego wsparcia organizacyjnego, „Przegląd Psychologiczny" 2025, t. 68, nr 1, s. 73-91.
[163] Aleksandra Żenda, Barbara Kożusznik, Mateusz Paliga, Mateusz Blukacz, Moderacyjna rola samooceny w relacji klimatu organizacyjnego i upokorzenia w pracy. Analiza wielogrupowego modelowania równań strukturalnych, „Przegląd Psychologiczny" 2025, t. 68, nr 1, s. 93-110.
[164] Adrianna Gołębiecka, Joanna Samul, Praktyki wspierania dobrostanu pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego, „Akademia Zarządzania" 2025, t. 9, nr 2, s. 26-43.

przywództwo oddziałuje na dobrostan przez bilans wymagań i zasobów. Lider może porządkować priorytety, zwiększać jasność roli, zapewniać wsparcie i autonomię albo przeciwnie, generować kontrolę, konflikt oczekiwań i nieprzewidywalność.

Wyniki badania 289 organizacji w Polsce pokazują, że autentyczne przywództwo poprawia wykonanie pracy poprzez zaufanie, zaangażowanie, motywację i przywiązanie organizacyjne, natomiast przywództwo pozorne działa przeciwnie; wysokie dynamiczne zdolności pracowników mogą częściowo buforować jego negatywne skutki[165]. Wniosek ten jest ważny metodologicznie, ponieważ wskazuje na zależność między cechami lidera a zdolnościami systemu. Dobrostan i efektywność nie są więc konkurencyjnymi celami w prostym sensie. Mogą wzajemnie się wzmacniać, jeżeli organizacja chroni zasoby potrzebne do długookresowego działania.

Istotne jest przy tym odróżnienie dobrostanu jako zasobu od jego instrumentalizacji. Uzasadnianie troski o zdrowie wyłącznie wzrostem produktywności prowadzi do selektywnego wspierania tych potrzeb, które przynoszą szybki zwrot, i pomija godność oraz długookresową zdolność do regeneracji. Z punktu widzenia zrównoważonego zarządzania poprawny model decyzyjny powinien jednocześnie uwzględniać rezultat ekonomiczny, jakość kapitału ludzkiego oraz ryzyko jego uszczuplenia. Lider pełni w takim modelu funkcję alokacyjną: rozdziela uwagę, czas, informację, autonomię i możliwość odpoczynku. Każdy z tych zasobów ma ograniczoną podaż, dlatego jakość przywództwa można rozpatrywać również jako jakość ich alokacji.

Dobrostan zależy również od możliwości rozwoju. Ustawiczny rozwój kompetencji powinien być traktowany jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, a nie doraźny benefit[166]. Jednocześnie klimat młodych pracowników kształtują między innymi sprawiedliwy podział pracy, rozumienie potrzeb i rzetelna ocena[167]. W literaturze polskiej podkreśla się także konieczność rozróżnienia zaangażowania od przywiązania organizacyjnego, ponieważ konstrukty te opisują odmienne, choć powiązane stany psychologiczne[168]. Dla praktyki oznacza to potrzebę wielowymiarowego pomiaru skutków przywództwa.

---

[165] Agnieszka Bieńkowska, Katarzyna Tworek, The role of Employees' Dynamic Capabilities in shaping job performance through fake and authentic leadership, „Managerial Economics" 2026, t. 27, nr 1, s. 7.

[166] Urszula Jeruszka, Ustawiczny rozwój kompetencji pracowników jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2026, nr 1, s. 9-25.

[167] Marzena Góralczyk, Klimat organizacyjny w przedsiębiorstwie w opinii młodych pracowników, „Przegląd Organizacji" 2022, nr 5, s. 37-44.

[168] Monika Pec, Dagmara Lewicka, Zaangażowanie pracownicze a przywiązanie organizacyjne - próba usystematyzowania pojęć, „Organizacja i Kierowanie" 2022, nr 2, s. 157-171.

6. Funkcjonowanie zawodowe pracowników

Funkcjonowanie zawodowe obejmuje wykonanie zadań, współpracę, uczenie się, zachowania obywatelskie, innowacyjność, odporność oraz intencję pozostania w organizacji. W środowisku zdalnym preferencje dotyczące sposobu pracy różnią się między pokoleniami, co ogranicza zasadność jednolitego modelu kontroli i komunikacji[169]. Nowe technologie mogą zarówno wspierać autonomię i dobrostan, jak i zwiększać przeciążenie informacyjne oraz presję dostępności. Analiza wpływu środowisk immersyjnych na dobrostan również pokazuje, że technologia nie jest neutralnym narzędziem, lecz elementem projektowania doświadczenia pracy[170].

Zaangażowanie jest szczególnie istotnym ogniwem między przywództwem a funkcjonowaniem. Badanie 249 pracowników z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych wykazało, że przywództwo służebne poprzez zaangażowanie ogranicza zarówno zamiar odejścia, jak i cichą rezygnację[171]. Jednocześnie sama elastyczność nie gwarantuje pozytywnego rezultatu. Badania pokolenia Z identyfikują w pracy zdalnej źródła utraty satysfakcji, takie jak izolacja, stres, problemy technologiczne i wzrost obciążeń[172]. W pilotażu obejmującym 42 menedżerów małych jednostek gospodarczych dominowała wysoka lub przeciętna satysfakcja z pracy zdalnej, jednak obowiązki kierownicze nie różnicowały jej istotnie[173].

Znaczenie mają również struktury zespołowe. W samoorganizujących się zespołach dobrostan wymaga realnej autonomii połączonej z odpowiedzialnością, dostępem do informacji i zdolnością do wzajemnej koordynacji[174]. Badanie 303 respondentów w organizacjach zwinnych wskazało, że otwarta komunikacja, wsparcie zespołu, równowaga między pracą i życiem oraz uczenie się na błędach wzmacniają bezpieczeństwo psychologiczne i dobrostan, a wraz z nimi

---

[169] Aneta Waszkiewicz, Praca zdalna po pandemii COVID-19 - preferencje pokoleń BB, X, Y, Z, „e-mentor" 2022, nr 5 (97), s. 36-52.
[170] Bartosz Wachnik, Aleksandra Kopyto, Jakościowa analiza wpływu metaverse na dobrostan pracowników, „Przegląd Organizacji" 2022, nr 11, s. 33-42.
[171] Tomasz Gigol, Czym jest, a czym nie jest cicha rezygnacja. Wpływ przywództwa służebnego i zaangażowania w pracę na cichą rezygnację i zamiar odejścia z pracy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 154, nr 5, s. 11-29.
[172] Marzena Wójcik, Wiesław Łukasiński, Identyfikacja wad pracy zdalnej będących źródłem utraty satysfakcji pracowników - perspektywa pokolenia Z w Polsce, „e-mentor" 2024, nr 1 (103), s. 25- 34.
[173] Anna Lubrańska, Paulina Musialik, Satysfakcja z pracy menedżerów małych jednostek gospodarczych w perspektywie świadczenia pracy zdalnej - badania pilotażowe, „e-mentor" 2024, nr 3 (105), s. 51-59.
[174] Agata Warmińska, Dobrostan pracowników w samoorganizujących się zespołach, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2025, t. 75, nr 1, s. 139-148.

zaangażowanie, adaptacyjność i innowacyjność[175]. Wyniki te uzasadniają traktowanie klimatu jako infrastruktury zachowań, a nie miękkiego dodatku do systemu zarządzania.

7. Konstruktywne style przywództwa i warunki ich skuteczności

Do konstruktywnych form zalicza się przede wszystkim przywództwo transformacyjne, autentyczne, etyczne, inkluzywne, wspierające i zorientowane na zdrowie. Ich wspólnym mianownikiem jest dostarczanie zasobów oraz ograniczanie niepotrzebnej niepewności. Badanie dotyczące przywództwa zorientowanego na zdrowie pokazuje, że jego warunkiem jest organizacyjny klimat zdrowia; lider może przekazywać zespołowi zasoby w sposób trwały dopiero wtedy, gdy sam otrzymuje wsparcie systemowe[176]. Odpowiedzialność za zdrowe przywództwo nie kończy się więc na kierowniku liniowym.

Autentyczne przywództwo redukuje nieprzewidywalność poprzez zgodność wartości, komunikatów i działań. Badania wskazują, że wsparcie przełożonego może pośredniczyć między autentycznym przywództwem a intencją odejścia, a identyfikacja organizacyjna zmienia siłę tej zależności[177]. W przypadku środowiskowego przywództwa transformacyjnego sens pracy stanowi mechanizm pośredniczący, natomiast dopasowanie wartości lidera i pracownika oraz dopasowanie do grupy wyznaczają warunki brzegowe. Badanie 271 pracowników przemysłowych w Stanach Zjednoczonych potwierdziło właśnie taki model moderowanej mediacji[178].

Przegląd 118 badań nad pozytywnym przywództwem potwierdza generalnie korzystny związek z dobrostanem, ale jednocześnie ujawnia dominację projektów przekrojowych, samoopisu i słabą integrację teoretyczną[179]. Z kolei systematyczny przegląd 134 artykułów dotyczących zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi pokazuje, że dobrostan jest rezultatem

[175] Maria Kocot, Dariusz Soboń, Damian Kocot, Wellbeing and Psychological Safety in an Agile Organization - Analysis of Own Research, „HUMANITAS Zarządzanie" 2025, t. 26, nr 2, s. 115-131.
[176] Friederike Teetzen, Katharina Klug, Holger Steinmetz, Sabine Gregersen, Organizational Health Climate as a Precondition for Health-Oriented Leadership: Expanding the Link Between Leadership and Employee Well-Being, „Frontiers in Psychology" 2023, t. 14, art. 1181599.
[177] Kiho Jun, Zhehua Hu, Yi Sun, Impact of Authentic Leadership on Employee Turnover Intention: Perceived Supervisor Support as Mediator and Organizational Identification as Moderator, „Frontiers in Psychology" 2023, t. 14, art. 1009639.
[178] Saleh Althnayan, Saleh Bajaba, Abdullah Alsabban, Khider Mandurah, How and When Environmental Transformational Leadership Enhances Employee Well-Being: A Moderated Mediation Model, „Employee Responsibilities and Rights Journal" 2026, t. 38, nr 1, s. 1-26.
[179] Edem M. Azila-Gbettor, Ben Q. Honyenuga, Eli A. Atatsi, Christina Naa Ayertso Laryea, Abigail Nana Konadu Quarshie, Reviewing the Influence of Positive Leadership on Worker Well-Being: A Comprehensive Analysis, „Heliyon" 2024, t. 10, nr 2, art. e24134.

konfiguracji praktyk, a nie pojedynczego instrumentu[180]. Oznacza to, że ranking etykiet stylów ma mniejszą wartość niż analiza konkretnych mechanizmów, takich jak zaufanie, sens, autonomia, sprawiedliwość i dostęp do regeneracji.

Najbardziej wymiernego potwierdzenia roli klimatu dostarcza badanie litewskich centrów usług społecznych i szkół. Korelacja między klimatem organizacyjnym a dobrostanem wyniosła $r = 0{,}512$ przy $p < 0{,}01$, a związki wymiarów klimatu z dobrostanem mieściły się od $r = 0{,}420$ dla autonomii do $r = 0{,}630$ dla rozwoju kompetencji[181]. Wynik ten nie dowodzi samodzielnie przyczynowości, ale jest spójny z modelem, w którym klimat pełni funkcję zasobu zbiorowego. Systematyczny przegląd praktyk HR ukierunkowanych na dobrostan dodatkowo wskazuje potrzebę tworzenia wiązek działań obejmujących zdrowie, wpływ i rozwój[182].

8. Destrukcyjne i niespójne formy przywództwa

Przywództwo toksyczne obejmuje powtarzalne zachowania naruszające godność, bezpieczeństwo lub zdolność pracowników do wykonywania pracy. Może przyjmować formę poniżania, manipulacji, faworyzowania, zastraszania, przypisywania sobie sukcesów i przerzucania odpowiedzialności. Jego skutki nie ograniczają się do afektu. Badanie w środowisku pielęgniarskim wykazało, że wyczerpanie emocjonalne pośredniczy między toksycznym przywództwem a dewiacją w miejscu pracy, a cynizm organizacyjny wzmacnia ten mechanizm[183]. Jest to model zgodny z logiką utraty zasobów: destrukcyjne zachowania lidera zużywają energię potrzebną do samoregulacji i współpracy.

Autokratyczność nie jest jednak tożsama z toksycznością. W kryzysie czasowa centralizacja decyzji może być racjonalna, jeżeli jest proporcjonalna, przejrzysta i połączona z szacunkiem. Problem powstaje, gdy kontrola staje się trwałą normą, a informacja zwrotna jest karana. Wtedy zespół uczy się milczenia, a organizacja traci dane potrzebne do korekty decyzji. Przegląd 990 publikacji dotyczących

---

[180] Faisal Qamar, Gul Afshan, Salman Anwar Rana, Sustainable HRM and Well-Being: Systematic Review and Future Research Agenda, „Management Review Quarterly" 2024, t. 74, nr 4, s. 2289-2339.

[181] Andrius Janiukštis, Kristina Kovaitė, Tomas Butvilas, Paulius Šūmakaris, Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres, „Administrative Sciences" 2024, t. 14, nr 10, art. 237.

[182] Monika Bhoir, Vinita Sinha, Employee Well-Being Human Resource Practices: A Systematic Literature Review and Directions for Future Research, „Future Business Journal" 2024, t. 10, art. 95.

[183] Asmaa Kamal Ahmed, Mohamed Hussein Ramadan Atta, Ahmed Hashem El-Monshed, Alia Ibrahim Mohamed, The Effect of Toxic Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Effect of Emotional Exhaustion and the Moderating Effect of Organizational Cynicism, „BMC Nursing" 2024, t. 23, art. 669.

bezpieczeństwa psychologicznego i psychospołecznego klimatu bezpieczeństwa pokazuje rosnące znaczenie tych kategorii dla zdrowia, satysfakcji, zaangażowania i produktywności[184].

Niespójność może być równie szkodliwa jak jawna autokratyczność. Lider deklarujący autentyczność, lecz działający instrumentalnie, tworzy cynizm i obniża zaufanie. W pozytywnym wariancie autentyczne przywództwo może wspierać subiektywny sukces kariery poprzez bezpieczeństwo psychologiczne i uważność[185]. Natomiast jego wpływ na dobrostan może przebiegać przez spiralę zasobów obejmującą wsparcie i równowagę między pracą i życiem[186]. O skutku decyduje zatem nie nazwa stylu, lecz zgodność zachowań z mechanizmem, który dany styl teoretycznie zakłada.

9. Integracyjny model zależności i wyniki wtórnej analizy ilościowej

Na podstawie zebranego materiału proponuje się model czterech grup zasobów. Zasoby relacyjne obejmują zaufanie, wsparcie i szacunek. Zasoby poznawcze obejmują jasność roli, informacje, sens i przewidywalność. Zasoby decyzyjne obejmują autonomię, udział oraz możliwość zgłaszania głosu. Zasoby regeneracyjne dotyczą granic pracy, tempa, odpoczynku i ochrony zdrowia. Styl przywództwa wpływa na dostęp do tych zasobów, a klimat organizacyjny utrwala ich wspólną interpretację. W konsekwencji pojawia się ścieżka wzmacniająca, prowadząca do dobrostanu, zaangażowania, uczenia się i retencji, albo ścieżka wyczerpująca, prowadząca do stresu, cynizmu, dewiacji i odejść.

Wtórna analiza danych statystycznych wspiera przede wszystkim model mediacyjny. W badaniu etycznego przywództwa zgodność wartości i identyfikacja organizacyjna tworzą wieloetapowy mechanizm prowadzący do zaangażowania[187]. Jeszcze silniejszego testu dostarcza badanie autentycznego przywództwa z 2026 roku. W eksperymencie uczestniczyło 247 studentów MBA, a badanie terenowe objęło 424 pracowników i 85 liderów. W modelu terenowym autentyczne przywództwo dodatnio przewidywało odporność pracowników,

---

[184] Rebecca Kechen Dong, Xiaomei Li, Hernan „Banjo" Roxas, Psychological Safety and Psychosocial Safety Climate in Workplace: A Bibliometric Analysis and Systematic Review Towards a Research Agenda, „Journal of Safety Research" 2024, t. 91, s. 1-19.

[185] Ji-Hwan Park, Joo-Jin Shin, Li-Shiue Gau, Jong-Chae Kim, Authentic Leadership and Subjective Career Success: The Mediating Roles of Psychological Safety and Mindfulness in a Sustainable Work Environment, „Sustainability" 2025, t. 17, nr 7, art. 2861.

[186] Debanjana Deb Biswas, Ruparnab Sengupta, Perceived Authentic Leadership Style and the Resource Spiral: Unlocking Employee Well-Being Through Support and Balance, „Leadership & Organization Development Journal" 2025, t. 46, nr 6, s. 926-942.

[187] Thomas Lorenz, Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Value Congruence and Organizational Identification on Employee Engagement, „Administrative Sciences" 2025, t. 15, nr 9, art. 329.

$\beta = 0{,}583$, $p < 0{,}01$. Po jednoczesnym włączeniu wigoru i szerokiego poczucia skuteczności roli efekt bezpośredni zmalał do $\beta = 0{,}225$, $p < 0{,}05$, natomiast efekty pośrednie wyniosły odpowiednio $\beta = 0{,}256$ i $\beta = 0{,}280$, oba przy $p < 0{,}01$[188]. Redukcja efektu bezpośredniego po włączeniu mediatorów jest zgodna z hipotezą częściowej mediacji.

Zbliżony wzorzec uzyskano w trzyfalowym badaniu 320 pracowników sektora uniwersyteckiego w Pakistanie, gdzie rozwój w pracy częściowo pośredniczył między autentycznym przywództwem a satysfakcją z kariery[189]. W połączeniu z korelacją $r = 0{,}512$ między klimatem i dobrostanem oraz polskimi wynikami dotyczącymi zaangażowania, bezpieczeństwa i wsparcia można wnioskować, że bardziej trafny jest model przywództwa jako generatora warunków niż model bezpośredniego oddziaływania na wynik. Jest to synteza o wysokiej spójności kierunkowej, ale nie efekt metaanalityczny.

Syntetycznie istotna jest także zgodność wyników pochodzących z różnych projektów badawczych. W korpusie występują próby od kilkudziesięciu respondentów do ponad tysiąca osób, badania jakościowe, modele równań strukturalnych, analizy wielopoziomowe, eksperyment scenariuszowy i projekty wielofalowe. Mimo tej heterogeniczności wyniki powtarzają trzy regularności. Po pierwsze, konstruktywne przywództwo najczęściej wiąże się z lepszymi rezultatami wtedy, gdy zwiększa konkretne zasoby. Po drugie, mediatory relacyjne i psychologiczne wyjaśniają znaczną część obserwowanych zależności. Po trzecie, negatywne formy przywództwa oddziałują poprzez mechanizmy utraty zasobów, zwłaszcza wyczerpanie, cynizm i obniżenie bezpieczeństwa. Zbieżność kierunku przy różnorodnych metodach zwiększa wiarygodność modelu, choć nie zastępuje formalnej metaanalizy.

Z punktu widzenia metod ilościowych szczególnie wartościowe są wyniki, w których konstrukcja modelu pozwala porównać efekt całkowity i efekt po wprowadzeniu mediatorów. Spadek współczynnika dla autentycznego przywództwa z 0,583 do 0,225 przy jednocześnie istotnych ścieżkach pośrednich nie oznacza zaniku roli lidera. Przeciwnie, pokazuje, że lider oddziałuje w znacznej mierze przez uruchamianie stanów pracownika, a nie przez prostą zależność behawioralną. Podobnie umiarkowanie silna korelacja klimatu i dobrostanu nie uprawnia do twierdzenia o determinacji, ale wskazuje, że klimat

---

[188] Xu Li, Bingrong Li, How Does Authentic Leadership Support Employee Resilience? An Explanation from Cognitive-Affective Personality System Theory, „Frontiers in Psychology" 2026, t. 17, art. 1728062.

[189] Tahir Farid, Sadaf Iqbal, Ayesha Maid, Mohammad A. Algarni, Saleh Bajaba, How Authentic Leadership Enhances Employees' Career Satisfaction: the Mediating Role of Thriving at Work, „Employee Responsibilities and Rights Journal" 2026, publikacja online first, DOI: 10.1007/s10672-026-09575-7.

ma znaczenie empiryczne większe niż konstrukcja czysto opisowa. Te dwa typy wyników wzajemnie się uzupełniają.

Model uwzględnia moderatory na czterech poziomach. Na poziomie jednostki są nimi między innymi samoocena, kapitał psychologiczny, doświadczenie i potrzeba autonomii. Na poziomie zadania znaczenie mają presja czasu, współzależność i możliwość pracy zdalnej. Na poziomie zespołu działają normy, różnorodność i historia relacji. Na poziomie organizacji znaczenie mają praktyki personalne, zasoby oraz zachowania wyższego kierownictwa. Te warunki nie relatywizują odpowiedzialności lidera, ale wyjaśniają, dlaczego identyczne zachowanie może generować efekty o różnej sile.

10. Implikacje dla praktyki zarządzania

Pierwszą implikacją jest konieczność diagnozowania zachowań zamiast deklarowanych stylów. Ocena lidera powinna łączyć informację wieloźródłową z danymi o rotacji, absencji, obciążeniu, wykorzystaniu urlopów, bezpieczeństwie psychologicznym, jakości współpracy i zgłaszaniu problemów. Wskaźniki należy interpretować łącznie, ponieważ wysoka wydajność przy rosnącym wyczerpaniu może oznaczać konsumpcję zasobów, a nie trwałą efektywność. Sama średnia ocena klimatu również może ukrywać marginalizację części zespołu.

Drugą implikacją jest włączenie odpowiedzialności za klimat i dobrostan do kryteriów oceny kadry kierowniczej. Nie chodzi o premiowanie deklarowanego zadowolenia, lecz o zdolność lidera do tworzenia warunków uczciwej komunikacji, przewidywalności, rozwoju i regeneracji. Rozwój przywództwa powinien opierać się na ćwiczeniu konkretnych sytuacji: delegowaniu, reagowaniu na błędy, prowadzeniu trudnych rozmów, rozwiązywaniu konfliktów, podejmowaniu decyzji pod presją i ochronie granic pracy. Wiedza o typologii stylów jest niewystarczająca bez informacji zwrotnej i możliwości zmiany praktyki.

Trzecią implikacją jest spójność systemowa. Jeżeli organizacja promuje dobrostan, system premiowy nie może nagradzać chronicznej dostępności. Jeżeli oczekuje innowacyjności, musi określić akceptowalne ryzyko eksperymentowania. Jeżeli deklaruje inkluzywność, powinna monitorować dostęp do informacji, projektów i awansów. W pracy hybrydowej konieczne są jasne zasady dokumentowania decyzji, równego uczestnictwa i prawa do odłączenia. Przywództwo jest skuteczne wtedy, gdy zachowanie kierownika i architektura organizacyjna wysyłają spójne sygnały.

Czwartą implikacją jest budowa systemu wczesnego ostrzegania. Organizacja powinna obserwować równocześnie zmianę natężenia pracy po godzinach, rotację w obrębie poszczególnych zespołów, częstotliwość zgłaszania problemów, wykorzystanie urlopów, konflikty oraz rozbieżność między wynikiem zadaniowym i dobrostanem. Szczególnie niebezpieczny jest nagły spadek liczby zgłaszanych błędów w zespole, w którym nie zmieniły się procesy ani ryzyko

operacyjne, ponieważ może oznaczać wzrost milczenia, a nie poprawę jakości. Interwencja powinna obejmować diagnozę przyczyn i zmianę warunków pracy, a nie automatyczne kierowanie pracowników na trening odporności psychicznej.

11. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Przegląd obejmuje ograniczony okres i celowo zbilansowany korpus polski oraz zagraniczny. Nie jest metaanalizą, a wtórna analiza wykorzystuje parametry raportowane w badaniach o odmiennych skalach, sektorach i projektach. Dominacja samoopisu oraz badań przekrojowych zwiększa ryzyko wspólnej metody i ogranicza wnioskowanie przyczynowe. W przyszłości potrzebne są projekty podłużne, wielopoziomowe i wieloźródłowe, łączące oceny pracowników z obserwacją zachowań, danymi kadrowymi i obiektywnymi miarami obciążenia. Warto także badać zróżnicowanie klimatu wewnątrz zespołów, skutki cyfrowego nadzoru i wykorzystania sztucznej inteligencji oraz negatywną stronę pozornie pozytywnych stylów, w tym paternalizm, intensyfikację pracy i instrumentalną autentyczność.

Dalsze badania powinny również analizować efekty asymetryczne. Tego samego poziomu poprawa konstruktywnego przywództwa nie musi kompensować szkody wywołanej zachowaniem upokarzającym lub arbitralnym. Możliwe jest zatem istnienie progów, po przekroczeniu których pojedyncze zdarzenia destrukcyjne istotnie zmieniają interpretację całej relacji z liderem. Testowanie takich nieliniowości wymaga danych gęstych w czasie, badań dzienniczkowych oraz modeli uwzględniających zmienność wewnątrzosobniczą i zespołową.

Takie podejście pozwoli rozdzielić trwałe mechanizmy przywództwa od krótkookresowych reakcji sytuacyjnych oraz trafniej identyfikować moment, w którym klimat zespołu zaczyna się pogarszać.

12. Wnioski

Styl przywództwa jest determinantą klimatu organizacyjnego, dobrostanu i funkcjonowania zawodowego, lecz zależność ta nie ma charakteru automatycznego. Najbardziej przekonujące wyjaśnienie prowadzi przez zasoby i społeczną interpretację środowiska pracy. Lider kształtuje jakość komunikacji, sprawiedliwość, bezpieczeństwo psychologiczne, sens, autonomię i możliwość regeneracji, a klimat stabilizuje te sygnały jako wspólne oczekiwania. Wtórna synteza wyników z lat 2022-2026 jest spójna z modelem częściowej mediacji: bezpośredni wpływ przywództwa istnieje, lecz istotna część efektu przebiega przez procesy relacyjne, poznawcze i afektywne.

W konsekwencji nie istnieje etykieta stylu gwarantująca pozytywne rezultaty. Konstruktywne przywództwo wymaga zgodności deklaracji, decyzji i praktyk systemowych. Toksyczność, arbitralność i pozorna autentyczność mogą przez

pewien czas współistnieć z wysokim wynikiem, lecz tworzą dług organizacyjny w postaci stresu, milczenia, cynizmu i utraty pracowników. Z perspektywy zarządzania kryterium skuteczności powinno obejmować nie tylko rezultat, ale także sposób jego wytwarzania i trwałość zasobów ludzkich. Taka perspektywa systemowo łączy odpowiedzialność społeczną z efektywnością i konsekwentnie przesuwa uwagę z osobowości lidera na projektowanie warunków, w których ludzie mogą osiągać cele bez systematycznego uszczuplania zdrowia, godności, kompetencji i zaufania.

13. Bibliografia

1 Katarzyna Szczepańska-Woszczyna, Regina Bogaczyk, Klimat organizacyjny i zaangażowanie pracowników - perspektywa pracownika i menedżera w przedsiębiorstwach międzynarodowych, „Przegląd Organizacji" 2023, nr 4, s. 294-308.

2 Alicja Balcerak, Jacek Woźniak, Praca hybrydowa po pandemii jako benefit i jego konsekwencje, „Przegląd Organizacji" 2023, nr 3, s. 206-213.

3 Sylwia Białas, Dorota Molek-Winiarska, Agata Pelc, Kultura organizacyjna sprzyjająca poprawie dobrostanu pracowników, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 150, nr 1, s. 73-93.

4 Małgorzata Baran, David Clutterbuck, Mentoring as a Tool to Support Innovative Work Behavior of Employees, „Przegląd Organizacji" 2023, nr 4, s. 351-359.

5 Joanna Tabor-Błażewicz, Społecznie odpowiedzialne zarządzanie pracownikami w okresie postpandemicznym a wielkość przedsiębiorstwa - wyniki badań empirycznych, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 154, nr 5, s. 30-44.

6 Katarzyna Mikołajczyk, Sposoby korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) przez menedżerów w hybrydowym środowisku pracy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 152-153, nr 3-4, s. 11-30.

7 Marta Juchnowicz, Hanna Kinowska, Wpływ doznań emocjonalnych pracowników na jakość kapitału ludzkiego, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 152-153, nr 3-4, s. 31-46.

8 Magdalena Stefańska, Gabriel Grabowski, Zaangażowanie pracowników a satysfakcja z pracy w warunkach pracy zdalnej, „e-mentor" 2023, nr 1 (98), s. 13- 21.

9 Magdalena Poroszewska, Wyzwania menedżerskie związane z pracą hybrydową w organizacjach produkcyjnych, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2024, nr 2 (157), s. 55-69.

10 Katarzyna Klimkiewicz, Marzena Staszkiewicz, Beata Basiura, Ewa Beck-Krala, Wpływ wsparcia organizacyjnego na postawę nauczycieli akademickich względem rozwoju zawodowego, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2024, t. 158-159, nr 3-4, s. 63-84.

11 Urban Pauli, Ocena kierownika katedry w uczelni wyższej, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2024, t. 158-159, nr 3-4, s. 47-62.

12 Agnieszka Postuła, Mateusz Szczepański, Kluczowe obszary ZZL wspierające implementację przywództwa inkluzywnego, „Przegląd Organizacji" 2024, nr 3, s. 25-29.

13 Anna Wołpiuk-Ochocińska, Poczucie własnej skuteczności oraz zasoby osobiste i organizacyjne jako predyktory poziomu odczuwanego stresu, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2024, nr 2 (157), s. 87-102.
14 Marcin Kolemba, Anna Strońska-Szymanek, Joanna Skrok, Determinacja, work-life balance i zaspokojenie potrzeb w pracy a kluczowe aspekty dobrostanu pracowników na przykładzie pracowników warszawskich korporacji, „Przegląd Psychologiczny" 2024, t. 67, nr 4, s. 39-54.
15 Olga Zwardoń-Kuchciak, Mateusz Hauk, Kapitał psychologiczny pracowników a dobrostan zawodowy. Moderacyjna rola trybu pracy, „Przegląd Psychologiczny" 2025, t. 68, nr 1, s. 9-27.
16 Anna Skuzińska, Mobbing i satysfakcja z pracy: rola postrzeganego wsparcia organizacyjnego, „Przegląd Psychologiczny" 2025, t. 68, nr 1, s. 73-91.
17 Aleksandra Żenda, Barbara Kożusznik, Mateusz Paliga, Mateusz Blukacz, Moderacyjna rola samooceny w relacji klimatu organizacyjnego i upokorzenia w pracy. Analiza wielogrupowego modelowania równań strukturalnych, „Przegląd Psychologiczny" 2025, t. 68, nr 1, s. 93-110.
18 Adrianna Gołębiecka, Joanna Samul, Praktyki wspierania dobrostanu pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego, „Akademia Zarządzania" 2025, t. 9, nr 2, s. 26-43.
19 Agnieszka Bieńkowska, Katarzyna Tworek, The role of Employees' Dynamic Capabilities in shaping job performance through fake and authentic leadership, „Managerial Economics" 2026, t. 27, nr 1, s. 7.
20 Urszula Jeruszka, Ustawiczny rozwój kompetencji pracowników jako element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2026, nr 1, s. 9-25.
21 Marzena Góralczyk, Klimat organizacyjny w przedsiębiorstwie w opinii młodych pracowników, „Przegląd Organizacji" 2022, nr 5, s. 37-44.
22 Monika Pec, Dagmara Lewicka, Zaangażowanie pracownicze a przywiązanie organizacyjne - próba usystematyzowania pojęć, „Organizacja i Kierowanie" 2022, nr 2, s. 157-171.
23 Aneta Waszkiewicz, Praca zdalna po pandemii COVID-19 - preferencje pokoleń BB, X, Y, Z, „e-mentor" 2022, nr 5 (97), s. 36-52.
24 Bartosz Wachnik, Aleksandra Kopyto, Jakościowa analiza wpływu metaverse na dobrostan pracowników, „Przegląd Organizacji" 2022, nr 11, s. 33-42.
25 Tomasz Gigol, Czym jest, a czym nie jest cicha rezygnacja. Wpływ przywództwa służebnego i zaangażowania w pracę na cichą rezygnację i zamiar odejścia z pracy, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2023, t. 154, nr 5, s. 11-29.
26 Marzena Wójcik, Wiesław Łukasiński, Identyfikacja wad pracy zdalnej będących źródłem utraty satysfakcji pracowników - perspektywa pokolenia Z w Polsce, „e-mentor" 2024, nr 1 (103), s. 25-34.
27 Anna Lubrańska, Paulina Musialik, Satysfakcja z pracy menedżerów małych jednostek gospodarczych w perspektywie świadczenia pracy zdalnej - badania pilotażowe, „e-mentor" 2024, nr 3 (105), s. 51-59.
28 Agata Warmińska, Dobrostan pracowników w samoorganizujących się zespołach, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2025, t. 75, nr 1, s. 139-148.

29 Maria Kocot, Dariusz Soboń, Damian Kocot, Wellbeing and Psychological Safety in an Agile Organization - Analysis of Own Research, „HUMANITAS Zarządzanie" 2025, t. 26, nr 2, s. 115-131.
30 Friederike Teetzen, Katharina Klug, Holger Steinmetz, Sabine Gregersen, Organizational Health Climate as a Precondition for Health-Oriented Leadership: Expanding the Link Between Leadership and Employee Well-Being, „Frontiers in Psychology" 2023, t. 14, art. 1181599.
31 Kiho Jun, Zhehua Hu, Yi Sun, Impact of Authentic Leadership on Employee Turnover Intention: Perceived Supervisor Support as Mediator and Organizational Identification as Moderator, „Frontiers in Psychology" 2023, t. 14, art. 1009639.
32 Saleh Althnayan, Saleh Bajaba, Abdullah Alsabban, Khider Mandurah, How and When Environmental Transformational Leadership Enhances Employee Well-Being: A Moderated Mediation Model, „Employee Responsibilities and Rights Journal" 2026, t. 38, nr 1, s. 1-26.
33 Edem M. Azila-Gbettor, Ben Q. Honyenuga, Eli A. Atatsi, Christina Naa Ayertso Laryea, Abigail Nana Konadu Quarshie, Reviewing the Influence of Positive Leadership on Worker Well-Being: A Comprehensive Analysis, „Heliyon" 2024, t. 10, nr 2, art. e24134.
34 Faisal Qamar, Gul Afshan, Salman Anwar Rana, Sustainable HRM and Well-Being: Systematic Review and Future Research Agenda, „Management Review Quarterly" 2024, t. 74, nr 4, s. 2289-2339.
35 Andrius Janiukštis, Kristina Kovaitė, Tomas Butvilas, Paulius Šūmakaris, Impact of Organisational Climate on Employee Well-Being and Healthy Relationships at Work: A Case of Social Service Centres, „Administrative Sciences" 2024, t. 14, nr 10, art. 237.
36 Monika Bhoir, Vinita Sinha, Employee Well-Being Human Resource Practices: A Systematic Literature Review and Directions for Future Research, „Future Business Journal" 2024, t. 10, art. 95.
37 Asmaa Kamal Ahmed, Mohamed Hussein Ramadan Atta, Ahmed Hashem El-Monshed, Alia Ibrahim Mohamed, The Effect of Toxic Leadership on Workplace Deviance: The Mediating Effect of Emotional Exhaustion and the Moderating Effect of Organizational Cynicism, „BMC Nursing" 2024, t. 23, art. 669.
38 Rebecca Kechen Dong, Xiaomei Li, Hernan „Banjo" Roxas, Psychological Safety and Psychosocial Safety Climate in Workplace: A Bibliometric Analysis and Systematic Review Towards a Research Agenda, „Journal of Safety Research" 2024, t. 91, s. 1-19.
39 Ji-Hwan Park, Joo-Jin Shin, Li-Shiue Gau, Jong-Chae Kim, Authentic Leadership and Subjective Career Success: The Mediating Roles of Psychological Safety and Mindfulness in a Sustainable Work Environment, „Sustainability" 2025, t. 17, nr 7, art. 2861.
40 Debanjana Deb Biswas, Ruparnab Sengupta, Perceived Authentic Leadership Style and the Resource Spiral: Unlocking Employee Well-Being Through Support and Balance, „Leadership & Organization Development Journal" 2025, t. 46, nr 6, s. 926-942.
41 Thomas Lorenz, Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Value Congruence and Organizational Identification on Employee Engagement, „Administrative Sciences" 2025, t. 15, nr 9, art. 329.

42 Xu Li, Bingrong Li, How Does Authentic Leadership Support Employee Resilience? An Explanation from Cognitive-Affective Personality System Theory, „Frontiers in Psychology" 2026, t. 17, art. 1728062.
43 Tahir Farid, Sadaf Iqbal, Ayesha Maid, Mohammad A. Algarni, Saleh Bajaba, How Authentic Leadership Enhances Employees' Career Satisfaction: the Mediating Role of Thriving at Work, „Employee Responsibilities and Rights Journal" 2026, publikacja online first, DOI: 10.1007/s10672-026-09575-7.

Krzysztof Makulewski, Wojciech Hadka, Adrian Konieczny,

mgr. inż Katarzyna Pietrzak

Politechnika Poznańska

Świadomość sytuacyjna oraz jej badanie

Słowa kluczowe: Świadomość sytuacyjna, kontrola ruchu lotniczego, wielozadaniowość

Streszczenie

Utrzymywanie świadomości sytuacyjnej na wysokim poziomie ma ogromne znaczenie dla zapewnienia bezpieczeństwa, co jest kluczowe w lotnictwie i wielu innych branżach. Z racji tego, od dziesięcioleci prowadzone są badania na temat tego, co może ją zaburzać oraz jak ją oceniać. Poniższy artykuł ma za zadanie przedstawić to, co jest definiowane jako świadomość sytuacyjną, metody jej badania i w jaki sposób się ją ocenia. W ramach inicjatywy Project Based Learning na Politechnice Poznańskiej realizowany jest projekt, w którym to celem jest opracowanie programu mającego na celu określanie tejże świadomości sytuacyjnej. Jego koncepcja, wraz z podstawami teoretycznymi, zaprezentowana zostanie w poniższej pracy.

1. Wstęp

W wielu zawodach istnieją sytuacje, w których środowisko otaczające pracownika zmienia się dynamicznie i tylko ułamki sekund decydują o bezpieczeństwie i powodzeniu wykonywanych zadań. W takich przypadkach świadomość sytuacyjna (ang. *Situation Awareness)* jest fundamentem efektywnego podejmowania decyzji. Jest ona kluczowym ogniwem, które łączy systemy sterowania z ludzkimi procesami poznawczymi.

Nieinwazyjne badanie świadomości sytuacyjnej w warunkach laboratoryjnych jest dużym wyzwaniem, gdyż ciężko jest odzwierciedlić presję wywoływaną ograniczeniami czasowymi oraz natłokiem informacji. Problemem jest także brak możliwości odtworzenia zagrożenia obecnego podczas wykonywania czynności w środowisku operacyjnym.

W celu znalezienia nieinwazyjnego sposobu badania świadomości sytuacyjnej w warunkach laboratoryjnych należy szukać rozwiązań odwzorowujących warunki, które można zaobserwować w rzeczywistych systemach kontrolnych. Niniejsza praca ma na celu przedstawienie autorskiego narzędzia badawczego inspirowanego systemami kontroli ruchu lotniczego (ang. *Air Traffic Control, ATC*). System pozwala na badanie świadomości sytuacyjnej oraz wielozadaniowości osoby badanej przez ciągły bezinwazyjny pomiar czasów reakcji pod wpływem presji czasu oraz natłoku informacji.

Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska świadomości sytuacyjnej i wielozadaniowości, opisania metod badania oraz przedstawienie narzędzia tworzonego do mierzenia zjawiska wielozadaniowości z szczególnym skupieniem na świadomości sytuacyjnej.

2. Świadomość sytuacyjna

Świadomość sytuacyjna[190] jest definiowana jako trzyetapowy, ciągły proces, który obejmuje postrzeganie, rozumienie oraz prognozowanie stanu otoczenia.[191]

Postrzeganie stanowi fundament świadomości sytuacyjnej i polega na wykrywaniu zmian w otoczeniu. Na tym etapie operator systemu rejestruje zmiany w środowisku oraz komunikaty wpływające na proces jego pracy. Jednocześnie zbiera informacje pozwalające na tworzenie mentalnego modelu otoczenia. Błędy popełnione na tym etapie - spowodowane chwilową utratą uwagi, zmęczeniem, przeciążeniem lub natłokiem informacji - bezpowrotnie zniekształcają obraz sytuacji wykorzystywany w kolejnych fazach.

Rozumienie obejmuje syntezę i interpretację danych zebranych w poprzednim kroku w odniesieniu do celu operacyjnego i oczekiwanego efektu końcowego. Operator łączy pojedyncze informacje i nadaje im znaczenie w kontekście pozostałych parametrów systemu.

Prognozowanie, czyli ostatni etap i najwyższy poziom świadomości sytuacyjnej, polega na przewidywaniu rozwoju wypadków oraz przyszłego stanu sytuacji na podstawie zgromadzonych danych i ich wcześniejszej interpretacji. Pozwala ono na przejście z trybu reaktywnego w tryb proaktywny; zamiast jedynie reagować na zaistniałe błędy i kryzysy, operator przewiduje możliwość ich wystąpienia i podejmuje działania prewencyjne, które pozwalają im zapobiec.

W kontekście dynamicznych środowisk wysokiego ryzyka (takich jak kontrola ruchu lotniczego) sprawne przechodzenie przez wszystkie te etapy jest warunkiem koniecznym do podejmowania prawidłowych decyzji. Wszelkie zaburzenia na dowolnym poziomie znacząco zwiększają ryzyko popełnienia błędu mogącego doprowadzić do naruszenia bezpieczeństwa, a także wypadku.

Proces utrzymania wysokiego poziomu świadomości sytuacyjnej w dynamicznym środowisku jest wysoce podatny na zakłócenia, które głównie wywoływane są przez nadmierne obciążenie poznawcze (ang. *cognitive overload*) oraz deficyt czasu. Człowiek posiada ograniczone zasoby w zakresie uwagi oraz pamięci roboczej[192]. W sytuacji nagłego natłoku danych może dojść do zjawiska

190 Salas E. (red.), Situational Awareness, Routledge, New York 2011.
191 Endsley M., Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems, [w:] Salas E. (red.), Situational Awareness, Routledge, New York 2017.
192 Young M. S., Brookhuis K. A., Wickens C. D., Hancock P. A., State of Science: Mental Workload in Ergonomics, Ergonomics, 58, 2015.

tunelowania uwagi - objawiającego się skupieniem uwagi wyłącznie na jednym aspekcie zadania przy jednoczesnym ignorowaniu sygnałów ostrzegawczych dotyczących innych obszarów. Stan ten jest potęgowany przez presję czasu, która drastycznie skraca czas przeznaczony na analizę i przewidywanie rozwoju sytuacji. Często prowadzi to do tzw. kaskady porażek - ograniczony czas uniemożliwia korektę bieżących potknięć, a brak przestrzeni na analizę nowych informacji generuje kolejne błędy, ostatecznie spychając operatora z pozycji proaktywnej w stan czysto reaktywnej walki z kryzysem.

3. Metody mierzenia świadomości sytuacyjnej

W dziedzinie świadomości sytuacji najczęstszymi metodami pomiaru są SAGAT[193] (ang. *Situation Awareness Global Assessment Technique*), SART (ang. *Situation Awareness Rating Technique*) oraz SPAM (ang. *Situation Present Assessment Method)*[194].

SAGAT zaliczający się do technik obiektywnych polega na nagłym zatrzymaniu symulacji i zadaniu uczestnikom pytań dotyczących stanu sytuacji.[195] Pytania te mogą być losowane z puli lub z góry narzucone na ten moment badań. Opierają się one na wszystkich trzech etapach świadomości sytuacyjnej. Zebrane dane pozwalają rozłożyć badanie na czynniki pierwsze w celu zestawienie ich z rzeczywistością i zbadania świadomości sytuacyjnej na podstawie perspektywy operatora niezaburzonej innymi czynnikami. Przykładem zastosowania tej metody jest zapytanie gdzie w przyszłości znajdzie się samolot na płycie lotniska bazując na przedstawionej grafice. Wadą tej metody może jednak być to, że przerywa wykonywanie zadania co może zaburzyć rytm pracy a także wywołać frustrację lub dezorientację u badanego. Jednak pozwala to również sprawdzić jak dana osoba radzi sobie z bodźcami spoza symulacji.

Kolejną, bardziej subiektywną, metodą jest SART przeprowadzany po zakończeniu symulacji. Ta metoda polega na wypełnieniu kwestionariusza w którym osoba badana ocenia swój poziom zaangażowania, zrozumienie sytuacji i obciążenia podczas wykonywania zadania. Problemem związanym z tą metodą jest fakt tego, że kwestionariusz wypełniany jest po wykonaniu badania więc uczestnik ma predyspozycje do błędów pamięciowych czy racjonalizacji błędów po fakcie. Z tego powodu jego samoocena może być zawyżona.

---

193 Endsley M., Direct Measurement of Situation Awareness: Validity and Use of SAGAT, [w:] Situation Awareness: Analysis and Measurement, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 2000.
194 Salmon M., Stanton N., Walker G., Green D., Situation Awareness Measurement: A Review of Applicability for C4i Environments, Applied Ergonomics, 37, 2006.
195 Endsley M. R., A Systematic Review and Meta-Analysis of Direct Objective Measures of Situation Awareness: A Comparison of SAGAT and SPAM, Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 63(1), 2021.

Ostatnia z wymienionych metod to SPAM. Jest ona bardzo zbliżona do opisanej wcześniej SAGAT, lecz w przeciwieństwie do niej nie zatrzymuje symulacji na czas pytania i zostawia użytkownikowi wszystkie dane do których ma dostęp podczas badania. Danymi zbieranymi w tym przypadku nie jest tylko poprawność odpowiedzi, lecz także czas potrzebny na jej udzielenie. Ważniejszym od pamiętania danych jest wiedza o tym gdzie są zlokalizowane i jak do nich dotrzeć. Zazwyczaj te badania przedstawiane są werbalnie ponieważ dotyczą zależności między statkami powietrznymi[196], przykładowo który znajduje się na mniejszej wysokości. Rzadko pojawiają się pytania o specyficzny statek z uwagi na założenia że takie dane nie są zapamiętywane przez badanego ponieważ ma do nich nieustanny dostęp.

Kombinacja tych metod zostanie zastosowana w programie badania świadomości sytuacyjnej i wielozadaniowości realizowanym w ramach projektu na Politechnice Poznańskiej.

4. Metody badania wielozadaniowości

Wielozadaniowość (ang. *multitasking*) jest definiowana jako wykonywanie dwóch lub większej liczby zadań jednocześnie lub naprzemienne przełączanie się między nimi w miarę krótkich odstępach czasu. W psychologi często rozgranicza się to na równoczesne wykonywania zadań (ang. *dual-tasking*) i szybkie przełączanie uwagi (ang. *task switching*). Badania nad wielozadaniowością skupiają się na identyfikacji mechanizmów odpowiedzialnych za ograniczanie uwagi oraz funkcji poznawczych, wpływających na wykonywanie kilku czynności naraz.

Najczęściej wykorzystywaną metodą jest paradygmat podwójnego zadania (ang. *dual-task paradigm*)[197]. Polega on na równoczesnym wykonywaniu dwóch czynności, a następnie wykonanie obu czynności osobno, na koniec porównując rezultaty. Wykonanie takiego porównania pozwala określić koszt podwójnego zadania (ang. *dual-task cost*), który wyznacza pogorszenie wydajności, poprzez zwiększenie się czasu reakcji, czy wzrostem liczby błędów przy wykonywanych zadaniach.

Drugą popularną metodą jest paradygmat przełączania zadań (ang. *task-switching paradigm*)[198]. Metoda ta różni się tym, że zamiast wykonywać zadania równocześnie, badany przełącza się wielokrotnie pomiędzy wykonywaniem dwóch zadań. Również wykonuje się próbę kontrolną w tej metodzie, wykonując

196 Ibidem

197 Pashler H., Dual-task Interference in Simple Tasks: Data and Theory, Psychological Bulletin, 1994.

198 Kiesel A., Steinhauser M., Wendt M., Falkenstein M., Jost K., Philipp A., Koch I., Control and Interference in Task Switching—A Review, Psychological Bulletin, 136, 2010.

obie czynności z osobna. Wyznacznik w tej metodzie nazywa się kosztem przełączania (ang. *switch cost*), który podobnie jak w poprzednim badaniu, określa spadek wydajności wykonania czynności, poprzez wzrost czasu reakcji czy większą liczbę błędów.

Ostatnią omawianą metodą będzie paradygmat okresu psychologicznej refrakcji (ang. *psychological refractory period, PRP*)[199]. W tej metodzie dwa bodźce są prezentowane w niewielkich odstępach czasu, a badany musi udzielić dwie niezależne odpowiedzi. Badanie polega na zmianie odstępu pomiędzy bodźcami, aby przeanalizować wpływ nakładania się procesów poznawczych na czas reakcji na bodźce. Skracanie czasu pomiędzy nimi prowadzi do wydłużenia czasu reakcji na drugi proces, który jest czasem zależnym.

Wszystkie te metody opierają się na założeniu, że człowiek ma ograniczone zasoby, a jednoczesne wykonywanie wielu czynności niesie za sobą mierzalny koszt wykonywania czynności bądź szybkiego przełączania między nimi.

5. Koncepcja działania systemu

System badawczy składa się z trzech współpracujących ze sobą podsystemów. Pierwszym z nich jest System Wyświetlania Informacji (inspirowany systemem PANDORA) który docelowo ma zawierać artykuły i podstawowe narzędzia jak kalkulator jednostek mających na celu przekazanie informacji wymaganych do wykonania zadań. W artykułach pojawią się faktyczne dane operacyjne czy instrukcje stworzonych systemów. Drugi z nich jest uproszczoną interpretacją systemu EFES (ang. *Electronic Flight progrEss Strips*) zwanych również paskami postępu lotu. Ma na celu, w zrozumiały dla badanego bez wiedzy z zakresu kontroli lotu sposób, przedstawiać stan lotów na symulowanym lotnisku. Składa się z sekcji przedstawiających aktualny stan statków powietrznych oraz kontrolek pozwalających użytkownikom przenosić loty. Docelowo loty są przenoszone automatycznie jednak przewidywane są zadania wymagające odpowiedniego przypisania lotów do sekcji. Ostatni z systemów jest ekranem centralnym wyświetlającym informacje operacyjne do symulowanego lotniska niezbędne do wykonywania zadań oraz komunikaty dotyczące nagłych wydarzeń zmieniających stan sytuacji. W tym miejscu pojawiają się również monity z zapytaniami w celu mierzenia świadomości operacyjnej zgodnie z opisanymi wcześniej metodami.

System pozwala na tworzenie pseudolosowych (losowych z perspektywy osoby badanej) scenariuszy złożonych z różnych modułów działających

199 Indermühle R., Troche S. J., Rammsayer T. H., Personality and the Psychological Refractory Period: No Evidence for an Extraversion- or Intelligence-Related Effect, Canadian Journal of Behavioural Science, 2011.

równolegle. Każdy rodzaj modułu pozwala na przedstawienie różnego rodzaju zadań. Przykładowo, na początku scenariusza użytkownik otrzymuje komunikat zawierający pięciocyfrowy pin z poleceniem zapamiętania go. Następnie po pięciu minutach, w których użytkownik wykonuje inne zadania proszony jest o wpisanie wcześniej wyświetlanego pinu.

System w założeniu ma mieć zróżnicowany poziom trudności zadań, zarówno pomiędzy różnymi scenariuszami, jak i w ramach każdego z nich. Ma to na celu uzyskanie elastyczności, aby mieć możliwość przetestowania badanych pod różnym poziomem obciążenia, ale również dobrania badania do grupy, zwiększając liczbę potencjalnych zastosowań. Dzięki modułowości systemu powstanie możliwość przeprowadzania badań które wcześniej nie były zaplanowane z danym obciążeniem lub częstotliwością układając scenariusze z przygotowanych wcześniej elementów.

6. Sposoby pomiaru świadomości sytuacyjnej

Głównym źródłem danych o poziomie świadomości sytuacyjnej jest pomiar czasu reakcji na bodźce generowane przez program oraz czasu wykonania wyświetlanych zadań. Wyniki każdego z zadań są zapisywane przez system. Poza czasem reakcji i wykonania zadania zapisywany jest wynik zadania (np. podana odpowiedź lub ruch wykonany na ekranie EFES). Cały proces badania może być również zarejestrowany poprzez nagranie ekranów systemu oraz działań wykonywanych przez osobę badaną poza systemem.

Przy wyświetlaniu niektórych pytań automatyczne procesy systemu zostają zatrzymane a dostęp do informacji jest wstrzymany przez ukrycie informacji na każdym z okien systemu. Jest to implementacja metody SAGAT i pozwala badać zachowanie informacji przez użytkownika.

Dane zmieniające się na systemie EFES wymagają od osoby badanej zapamiętanie pozycji oraz trasy obsługiwanych lotów oraz okazjonalne ręczne wykonanie ruchu. Ciągłe monitorowanie systemu jednocześnie wykonując zadania polegające na wyszukiwaniu informacji w systemie PANDORA czy odpowiedzi na pytania wymagające wykonania operacji matematycznych dzięki czemu jesteśmy w stanie pośrednio badać efektywność pierwszych dwóch poziomów Świadomości Sytuacyjnej osoby badanej.

Docelowo program ma również możliwość obsługi zbędnych bodźców w celu rozpraszania, takich jak dźwięki otoczenia, wymagania zapamiętania informacji niezwiązanych z zadaniami. Dodanie tych rozwiązań ma na celu zbadanie wpływu dodatkowych, nie powiązanych dodatkowych czynności, które często występują podczas wykonywania pracy, nie tylko w lotnictwie, na poprawność i czas reakcji, badając świadomość sytuacyjną i wielozadaniowość.

W przyszłości istnieje również możliwość rozbudowy przyrządów pomiarowych o narzędzia pozwalające badanie stanu osoby badanej takie jak

monitor pracy serca, sterowanie poprzez wydawanie głosowo poleceń, czy eye-tracker (narzędzie śledzące ruch oczu).

7. Podsumowanie

W artykule skupiono się na przedstawieniu zagadnienia świadomości sytuacyjnej i wielozadaniowości, mającej ogromny wpływ na bezpieczeństwo w wielu zawodach, nie tylko w lotnictwie. Przedstawiono ich definicję, wyróżnia podział na postrzeganie, rozumienie i prognozowanie, pokazuje co ma wpływ na jej utratę i jakie konsekwencje niesie za sobą. Opisano również metody mierzenia świadomości sytuacyjnej, różnice między nimi oraz ich zastosowania. Aby uwiarygodnić rezultaty badań, najlepiej stosować kilka metod jednocześnie. W artykule przedstawiono również koncepcję działania systemu, uwzględniając jego architekturę, przesłanki stanowiące podstawę przyjętych rozwiązań oraz zakres realizowanych funkcji. Omówiono sposób oceny wyników oraz możliwości jego rozwoju. Do zwalidowana poprawności zostanie użyty formularz NASA-TLX, aby mieć możliwość porównania autorskiego rozwiązania z wynikami sprawdzonej metody.

8. Bibliografia

1 Salas E. (red.), Situational Awareness, Routledge, New York 2011.
2 Endsley M., Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems, [w:] Salas E. (red.), Situational Awareness, Routledge, New York 2017.
3 Young M. S., Brookhuis K. A., Wickens C. D., Hancock P. A., State of Science: Mental Workload in Ergonomics, Ergonomics, 58, 2015.
4 Endsley M., Direct Measurement of Situation Awareness: Validity and Use of SAGAT, [w:] Situation Awareness: Analysis and Measurement, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah 2000.
5 Salmon M., Stanton N., Walker G., Green D., Situation Awareness Measurement: A Review of Applicability for C4i Environments, Applied Ergonomics, 37, 2006.
6 Endsley M. R., A Systematic Review and Meta-Analysis of Direct Objective Measures of Situation Awareness: A Comparison of SAGAT and SPAM, Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 63(1), 2021.
7 Pashler H., Dual-task Interference in Simple Tasks: Data and Theory, Psychological Bulletin, 1994.
8 Kiesel A., Steinhauser M., Wendt M., Falkenstein M., Jost K., Philipp A., Koch I., Control and Interference in Task Switching—A Review, Psychological Bulletin, 136, 2010.
9 Indermühle R., Troche S. J., Rammsayer T. H., Personality and the Psychological Refractory Period: No Evidence for an Extraversion- or Intelligence-Related Effect, Canadian Journal of Behavioural Science, 2011.

Sylwia Stefaniak

Wyższa Szkoła Nauk Pedagogicznych w Warszawie

Daniel Stępień

Wyższa Szkoła Nauk Pedagogicznych w Warszawie

Współczesne wyzwania w pracy socjalnej - między złożonością problemów społecznych a transformacją profesji

Słowa kluczowe: praca socjalna, pomoc społeczna, cyfryzacja, migracje, wypalenie zawodowe

Streszczenie

Praca socjalna funkcjonuje obecnie w warunkach szybkich zmian demograficznych, ekonomicznych, migracyjnych i technologicznych. Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych współczesnych wyzwań dla praktyki pracy socjalnej oraz określenie kierunków dostosowania instytucji i kompetencji zawodowych do rosnącej złożoności potrzeb klientów. Opracowanie ma charakter analityczno-przeglądowy i opiera się na aktualnych danych statystycznych, raportach instytucjonalnych, regulacjach prawnych oraz literaturze naukowej. Analiza wskazuje, że kluczowe wyzwania dotyczą wieloproblemowości sytuacji życiowych, starzenia się społeczeństwa, migracji, wykluczenia cyfrowego, zastosowania sztucznej inteligencji oraz przeciążenia emocjonalnego pracowników socjalnych. Wnioski przemawiają za rozwojem pracy środowiskowej, koordynacji międzysektorowej, superwizji, kompetencji cyfrowych i działań opartych na dowodach, przy zachowaniu relacyjnego i prawoczłowieczego charakteru profesji.

1. Wstęp

Praca socjalna jest działalnością zawodową ukierunkowaną na wspieranie osób i rodzin w odzyskiwaniu lub wzmacnianiu zdolności do funkcjonowania społecznego oraz na tworzenie warunków sprzyjających realizacji tego celu. Jej współczesna praktyka wykracza jednak poza tradycyjne kojarzenie pomocy społecznej z przyznawaniem świadczeń. Pracownik socjalny coraz częściej działa na styku problemów ekonomicznych, zdrowotnych, rodzinnych, mieszkaniowych, migracyjnych i cyfrowych, a skuteczność interwencji zależy od

umiejętności łączenia perspektywy indywidualnej, rodzinnej, środowiskowej i instytucjonalnej[200].

Celem publikacji jest analiza wybranych współczesnych wyzwań w pracy socjalnej oraz ich konsekwencji dla organizacji pomocy, kompetencji zawodowych i standardów etycznych. Opracowanie ma charakter analityczno-przeglądowy i wykorzystuje aktualne dane statystyczne, regulacje prawne oraz literaturę dotyczącą cyfryzacji, migracji i obciążenia zawodowego. Przyjęto, że głównym problemem jest rosnąca złożoność przypadków i konieczność działania w systemie współzależnych usług.

2. Zmieniający się profil problemów społecznych

2.1. Ubóstwo, niestabilność ekonomiczna i wieloproblemowość

Ubóstwo pozostaje jednym z podstawowych obszarów interwencji, lecz jego współczesna postać coraz częściej łączy niedostatek dochodowy z zadłużeniem, kosztami mieszkania i energii, niestabilnością zatrudnienia, samotnym rodzicielstwem, problemami zdrowotnymi czy ograniczonym dostępem do usług. Według danych za 2025 r. zasięg zagrożenia ubóstwem skrajnym w Polsce wyniósł 5,3%, a ubóstwem relatywnym 13,5%. Oznacza to, że nawet przy poprawie części wskaźników makroekonomicznych pozostaje grupa gospodarstw szczególnie podatnych na nagłe pogorszenie sytuacji wskutek choroby, utraty pracy, wzrostu kosztów utrzymania lub kryzysu rodzinnego[201].

Liczba osób formalnie korzystających z pomocy społecznej nie jest pełną miarą potrzeb. W 2024 r. świadczenia środowiskowe objęły około 1,175 mln osób, czyli 3,1% mieszkańców Polski. Część osób w trudnej sytuacji nie spełnia kryteriów dochodowych, nie zgłasza się po pomoc albo korzysta z innych systemów wsparcia. Diagnoza pracy socjalnej powinna więc obejmować nie tylko dochód, lecz także zasoby rodziny, sieć wsparcia, bezpieczeństwo mieszkaniowe i ryzyko kumulacji problemów[202].

2.2. Starzenie się społeczeństwa i rosnące potrzeby opiekuńcze

Drugim wyzwaniem o charakterze strukturalnym jest starzenie się ludności. W 2025 r. osoby w wieku 65 lat i więcej stanowiły około 21% populacji Polski;

---

[200]. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, tekst jednolity: Dz. U. z 2026 r. poz. 639, art. 6 pkt 12.

[201]. Główny Urząd Statystyczny, Zasięg zagrożenia ubóstwem ekonomicznym w Polsce w 2025 r., GUS, Warszawa 2026.

[202]. Główny Urząd Statystyczny, Beneficjenci środowiskowej pomocy społecznej w 2024 r., GUS, Warszawa 2025.

w porównaniu z 2005 r. udział ten wzrósł o około 8 punktów procentowych, co było jednym z największych wzrostów w Unii Europejskiej. Z perspektywy pracy socjalnej nie chodzi wyłącznie o zwiększenie liczby usług opiekuńczych. Starzenie się populacji zwiększa częstość sytuacji łączących samotność, niesamodzielność, wielochorobowość, ubóstwo emerytalne, nieformalną opiekę rodzinną i przeciążenie opiekunów[203].

Pracownik socjalny coraz częściej koordynuje wsparcie pomiędzy pomocą społeczną, ochroną zdrowia, usługami opiekuńczymi, organizacjami lokalnymi i rodziną. Znaczenia nabierają diagnoza funkcjonalna, przeciwdziałanie izolacji i wspieranie opiekunów nieformalnych. Potrzebne jest przejście od reakcji na ostry kryzys do profilaktyki. Dotyczy to także odporności społeczności na fale upałów, powodzie i przerwy w dostępie do energii, które szczególnie obciążają osoby starsze, chore i ubogie[204].

2.3. Migracje, uchodźstwo i zróżnicowanie kulturowe

Po 2022 r. jednym z najbardziej widocznych nowych obszarów praktyki stało się wsparcie osób przymusowo przemieszczonych z Ukrainy. W przygotowanym dla Polski planie odpowiedzi na lata 2025-2026 wskazywano około 980 tys. aktywnych rejestracji osób objętych ochroną czasową oraz utrzymywanie się potrzeb dotyczących mieszkalnictwa, zdrowia psychicznego, ochrony dzieci, informacji prawnej i integracji społecznej. Dla pracy socjalnej oznacza to konieczność prowadzenia interwencji w warunkach różnic językowych, kulturowych i prawnych, a niekiedy również doświadczeń wojennych i traumy.205

Skuteczna pomoc wymaga kompetencji międzykulturowych, współpracy z tłumaczami i organizacjami migranckimi oraz unikania traktowania migrantów jako grupy jednorodnej. Przy ograniczonym dostępie do mieszkań, ochrony zdrowia czy usług lokalnych mogą pojawiać się napięcia między potrzebami osób przybyłych i społeczności przyjmującej. Praca socjalna obejmuje wtedy także mediację i wzmacnianie spójności społecznej.

---

[203].Eurostat, Demography of Europe - 2026 edition, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2026.

[204].L. Dominelli, Practising Green Social Work: Considerations of Knowledge, Skills and Practice, Routledge, London-New York 2026.

[205].United Nations High Commissioner for Refugees, Poland: Regional Refugee Response Plan for the Ukraine Situation 2025-2026, UNHCR, Warszawa 2025, s. 3-5.

3. Cyfryzacja usług i sztuczna inteligencja

3.1. Technologie cyfrowe a dostępność pomocy

Cyfryzacja zmienia sposób kontaktu z instytucjami, dokumentowania pracy i pozyskiwania informacji. Komunikacja elektroniczna, konsultacje zdalne i systemy teleinformatyczne mogą zwiększać dostępność usług, szczególnie dla osób mieszkających daleko od placówek lub mających ograniczoną mobilność. Jednocześnie technologia tworzy nowe ryzyka. Już wcześniejsze analizy cyfrowej pracy socjalnej wskazywały na problemy poufności, świadomej zgody, granic relacji zawodowej, bezpieczeństwa dokumentacji i kompetencji personelu. Współcześnie dochodzi do tego wykluczenie cyfrowe części klientów, wynikające nie tylko z braku urządzenia lub Internetu, ale także z niskich kompetencji, niepełnosprawności, bariery językowej albo nieufności wobec procedur elektronicznych[206].

Kanał elektroniczny nie powinien być uznawany za domyślnie najlepszy. Potrzebny jest model wielokanałowy, w którym kontakt cyfrowy uzupełnia rozmowę osobistą. Ma to szczególne znaczenie w pracy z osobami starszymi, w kryzysie bezdomności, z niepełnosprawnościami poznawczymi lub doświadczającymi przemocy.

3.2. Sztuczna inteligencja - możliwości i ryzyka etyczne

Kolejnym etapem transformacji jest wykorzystanie sztucznej inteligencji do analizy danych, automatyzacji dokumentacji, wyszukiwania informacji, wspomagania oceny ryzyka czy kierowania klientów do odpowiednich usług. Systematyczny przegląd badań nad sztuczną inteligencją w pracy socjalnej wskazuje zarówno potencjał poprawy jakości analiz i personalizacji wsparcia, jak i niedostatek badań empirycznych potwierdzających bezpieczeństwo oraz skuteczność konkretnych wdrożeń. W obszarze pomocy społecznej ryzyko jest szczególnie duże, ponieważ dane dotyczą osób znajdujących się często w sytuacji zależności od instytucji[207].

Algorytm może powielać nierówności obecne w danych historycznych, błędnie klasyfikować nietypowe przypadki lub tworzyć pozór obiektywności, który osłabia profesjonalny osąd. Automatyczne generowanie notatek niesie z kolei ryzyko ujawnienia danych wrażliwych i utraty kontroli nad tym, gdzie są

---

[206].F.G. Reamer, Social Work in a Digital Age: Ethical and Risk Management Challenges, Social Work, 58(2), 2013, s. 163-166.

[207].M. Garkisch, L. Goldkind, Considering a Unified Model of Artificial Intelligence Enhanced Social Work: A Systematic Review, Journal of Human Rights and Social Work, 10, 2025, s. 23-28.

one przetwarzane. Zasady etyczne pracy socjalnej odnoszą wymóg ochrony prywatności, poufności, kompetencji i uczestnictwa klienta również do praktyki realizowanej za pomocą technologii. Dlatego sztuczna inteligencja powinna pełnić funkcję narzędzia wspierającego, a odpowiedzialność za diagnozę, decyzję i relację z klientem musi pozostać po stronie profesjonalisty i instytucji[208].

4. Wyzwania organizacyjne i kondycja zawodu

4.1. Przeciążenie, wypalenie i wtórna traumatyzacja

Charakter pracy socjalnej wiąże się z regularnym kontaktem z cierpieniem, konfliktem, przemocą, zaniedbaniem, bezradnością i sytuacjami, w których dostępne zasoby są mniejsze niż potrzeby. Pracownik musi jednocześnie budować relację pomagania, dokumentować działania, stosować procedury i respektować ograniczenia instytucjonalne. Taka kombinacja sprzyja przeciążeniu emocjonalnemu. Metaanaliza obejmująca 24 badania i 16 962 pracowników usług społecznych oszacowała ogólną częstość wypalenia na około 20%, natomiast wysokie wyczerpanie emocjonalne występowało u około połowy badanych[209].

Konsekwencje wypalenia dotyczą nie tylko dobrostanu pracownika. Chroniczne wyczerpanie może prowadzić do dystansowania się od klientów, ograniczenia empatii, rutynizacji decyzji i wzrostu intencji odejścia z zawodu. Autorzy metaanalizy podkreślają potrzebę profilaktyki prowadzonej równocześnie na poziomie jednostki, zespołu i organizacji. Oznacza to, że szkolenie z odporności psychicznej nie zastąpi racjonalnego obciążenia pracą, bezpiecznych warunków, wsparcia kierowniczego i dostępu do konsultacji[210].

4.2. Superwizja, profesjonalizacja i współpraca międzysektorowa

Jednym z podstawowych instrumentów wzmacniania jakości pracy jest superwizja. Ustawa o pomocy społecznej określa ją jako formę ustawicznego rozwoju zawodowego, służącą utrzymaniu poziomu usług, wzmacnianiu kompetencji, udzielaniu wsparcia i poszukiwaniu sposobów pokonywania trudności; każdy pracownik socjalny ma prawo z niej korzystać. W praktyce superwizja powinna obejmować nie tylko analizę zachowania klienta, lecz

---

[208].International Federation of Social Workers, Global Social Work Statement of Ethical Principles, IFSW, Rheinfelden 2018.
[209].V.M. Giménez-Bertomeu, F. Caravaca-Sánchez, N. de Alfonseti-Hartmann, A.J. Ricoy-Cano, Burnout Among Social Workers in Social Services: A Systematic Review and Meta-Analysis of Prevalence, Journal of Social Service Research, 50(4), 2024, s. 664-665.
[210]. Ibidem, s. 677-681.

również refleksję nad własnymi reakcjami pracownika, dylematami etycznymi, granicami odpowiedzialności i wpływem organizacji na przebieg przypadku[211].

Rosnąca wieloproblemowość wymaga również sprawnej współpracy z ochroną zdrowia, szkołami, sądami, policją, urzędami pracy, organizacjami pozarządowymi i podmiotami mieszkalnictwa. Problemem nie jest jednak samo istnienie wielu instytucji, lecz ryzyko rozproszenia odpowiedzialności. Klient może być kierowany pomiędzy usługami bez jednej osoby lub zespołu koordynującego całość planu pomocy. Z tego względu coraz większe znaczenie ma zarządzanie przypadkiem, jasne określanie celów interwencji i zasad wymiany informacji. Rozwiązania cyfrowe mogą to ułatwiać, ale nie powinny zastępować bezpośredniej współpracy profesjonalistów ani prowadzić do niekontrolowanego gromadzenia danych o klientach[212].

5. Kierunki rozwoju współczesnej pracy socjalnej

Analiza przedstawionych wyzwań wskazuje, że rozwój pracy socjalnej powinien przebiegać równolegle w kilku wymiarach. Pierwszym jest wzmacnianie pracy środowiskowej i profilaktycznej. Wczesne rozpoznawanie izolacji seniorów, problemów zadłużeniowych, przeciążenia opiekunów czy ryzyka utraty mieszkania może ograniczać konieczność późniejszych, bardziej kosztownych interwencji. Drugim jest budowanie lokalnych sieci usług, w których pomoc materialna, poradnictwo, zdrowie, mieszkalnictwo i aktywizacja zawodowa są traktowane jako elementy jednego procesu wsparcia, a nie jako odrębne procedury.

Trzecim kierunkiem jest profesjonalizacja kompetencji cyfrowych. Pracownik socjalny powinien rozumieć zasady ochrony danych, oceniać wiarygodność narzędzi i rozpoznawać sytuacje, w których technologia zwiększa nierówności. Sztuczna inteligencja wymaga procedur zatwierdzania, kontroli błędów i możliwości zakwestionowania decyzji wspomaganej algorytmem. Kompetencja cyfrowa powinna łączyć wiedzę techniczną, etyczną i prawną.

Czwartym obszarem jest ochrona zasobów kadrowych. Superwizja, omawianie trudnych przypadków, szkolenia, wsparcie po zdarzeniach krytycznych i realistyczne obciążenie pracą powinny być elementem jakości usług. W profesji opartej na relacji kondycja pracownika wpływa na bezpieczeństwo klienta. Równocześnie potrzebne jest monitorowanie rezultatów i ocenianie, które formy wsparcia rzeczywiście poprawiają samodzielność klientów.

---

[211].Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej... op.cit., art. 121a.

[212].T. Skliar, Ethical Standards for Digital Technology Use in Social Work Practice, Social Work and Education, 8(1), 2021, s. 42-51.

6. Wnioski

Współczesna praca socjalna znajduje się w okresie transformacji wynikającej z nakładania się zmian demograficznych, ekonomicznych, migracyjnych i technologicznych. Tradycyjne narzędzia pozostają potrzebne, ale coraz rzadziej wystarczają w przypadkach, w których ubóstwo współwystępuje z chorobą, samotnością, problemami mieszkaniowymi, doświadczeniem migracji lub wykluczeniem cyfrowym. Głównym wyzwaniem staje się zatem zdolność do integrowania wielu form wsparcia wokół sytuacji konkretnej osoby lub rodziny.

Z przeprowadzonej analizy wynikają cztery zasadnicze wnioski. Po pierwsze, praca socjalna powinna rozwijać profilaktykę i działania środowiskowe zamiast ograniczać się do reagowania na kryzys. Po drugie, cyfryzacja i sztuczna inteligencja mogą zwiększać efektywność, lecz wymagają zachowania alternatywnych kanałów dostępu, kontroli człowieka i wysokich standardów ochrony danych. Po trzecie, rosnąca złożoność przypadków zwiększa znaczenie współpracy międzysektorowej i zarządzania przypadkiem. Po czwarte, jakość pomocy zależy od kondycji zawodowej pracowników, dlatego superwizja i przeciwdziałanie przeciążeniu powinny być traktowane jako element systemu jakości. Przyszłość profesji nie polega więc na zastąpieniu relacji pomagania technologią, lecz na takim wykorzystaniu nowych narzędzi i modeli organizacyjnych, aby wzmacniały samodzielność, sprawczość i godność osób korzystających ze wsparcia.

7. Bibliografia

1 Dominelli L., *Practising Green Social Work: Considerations of Knowledge, Skills and Practice*, Routledge, London-New York 2026.

2 Eurostat, *Demography of Europe - 2026 edition*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2026.

3 Garkisch M., Goldkind L., *Considering a Unified Model of Artificial Intelligence Enhanced Social Work: A Systematic Review*, Journal of Human Rights and Social Work, 10, 2025, s. 23-42.

4 Giménez-Bertomeu V.M., Caravaca-Sánchez F., de Alfonseti-Hartmann N., Ricoy-Cano A.J., *Burnout Among Social Workers in Social Services: A Systematic Review and Meta-Analysis of Prevalence*, Journal of Social Service Research, 50(4), 2024, s. 664-683.

5 Główny Urząd Statystyczny, *Beneficjenci środowiskowej pomocy społecznej w 2024 r.*, GUS, Warszawa 2025.

6 Główny Urząd Statystyczny, *Zasięg zagrożenia ubóstwem ekonomicznym w Polsce w 2025 r.*, GUS, Warszawa 2026.

7 International Federation of Social Workers, *Global Social Work Statement of Ethical Principles*, IFSW, Rheinfelden 2018, https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles/ (data dostępu: 04.09.2026).

8 Reamer F.G., *Social Work in a Digital Age: Ethical and Risk Management Challenges*, Social Work, 58(2), 2013, s. 163-172.

9 Skliar T., *Ethical Standards for Digital Technology Use in Social Work Practice*, Social Work and Education, 8(1), 2021, s. 42-51.
10 United Nations High Commissioner for Refugees, *Poland: Regional Refugee Response Plan for the Ukraine Situation 2025-2026*, UNHCR, Warszawa 2025.
11 Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, *tekst jednolity*, Dz. U. z 2026 r. poz. 639.

Oskar Zbiciak

Wyższa Szkoła Nauk Pedagogicznych w Warszawie

Wybrane strategie i techniki zarządzania stresem - przegląd podejść indywidualnych i organizacyjnych

Słowa kluczowe: stres, zarządzanie stresem, psychologia pracy, ryzyko psychospołeczne, regeneracja

Streszczenie

Stres stanowi istotny problem zdrowotny i organizacyjny, ponieważ w postaci przewlekłej wpływa na dobrostan, funkcjonowanie poznawcze i efektywność pracy. Celem opracowania jest krytyczny przegląd strategii zarządzania stresem na poziomie indywidualnym i organizacyjnym oraz wskazanie warunków ich praktycznej użyteczności. Zastosowano narracyjny przegląd literatury, obejmujący przede wszystkim metaanalizy, przeglądy systematyczne, opracowania teoretyczne i wytyczne dotyczące zdrowia psychicznego w pracy. Analiza wskazuje, że skuteczne zarządzanie stresem wymaga łączenia kompetencji samoregulacji i regeneracji z ograniczaniem psychospołecznych źródeł przeciążenia. W praktyce uzasadnione są programy wielopoziomowe, obejmujące interwencje indywidualne, właściwe projektowanie pracy, wsparcie menedżerskie i systematyczną ocenę efektów.

1. Wstęp

Stres jest procesem wynikającym z relacji pomiędzy wymaganiami otoczenia, sposobem ich oceny i zasobami jednostki. Krótkotrwała mobilizacja może wspierać działanie, lecz utrzymywanie wysokich wymagań przy niedostatecznej regeneracji sprzyja przeciążeniu i pogorszeniu dobrostanu. W pracy znaczenia nabierają presja czasu, przeciążenie ilościowe i emocjonalne, konflikt lub niejasność ról, ograniczona autonomia, brak wsparcia oraz niepewność zatrudnienia[213].

Celem publikacji jest krytyczny przegląd wybranych strategii i technik zarządzania stresem oraz określenie, w jakich warunkach podejścia indywidualne i organizacyjne mogą tworzyć spójny system profilaktyki. Opracowanie ma

[213] D. Molek-Winiarska, Interwencje antystresowe w organizacji. Modele. Zarządzanie. Efektywność, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020, s. 17-25.

charakter analityczno-przeglądowy. Zastosowano narracyjny przegląd literatury, celowo dobierając metaanalizy, przeglądy systematyczne, opracowania teoretyczne i wytyczne instytucjonalne. Analizę skoncentrowano na mechanizmach działania, jakości dowodów oraz użyteczności wdrożeniowej.

2. Mechanizmy stresu i przesłanki zarządzania nim

2.1. Fizjologia stresu, oś podwzgórze-przysadka-nadnercza i obciążenie allostatyczne

Reakcja stresowa obejmuje współdziałanie układu autonomicznego oraz osi podwzgórze-przysadka-nadnercza (HPA). W sytuacji zagrożenia aktywacja współczulna i uwalnianie katecholamin zwiększają gotowość do działania, a uruchomienie kaskady hormonalnej prowadzi do wzrostu kortyzolu i mobilizacji energii. Mechanizm ten ma znaczenie adaptacyjne krótkoterminowo. Gdy jednak jest uruchamiany często lub nie wygasa wskutek braku odpoczynku, powtarzalna konieczność adaptacji zwiększa obciążenie allostatyczne, czyli fizjologiczny koszt utrzymywania organizmu w stanie gotowości[214].

Przewlekłe pobudzenie nie tworzy prostego związku między pojedynczym pomiarem kortyzolu a odczuwanym stresem, ponieważ znaczenie mają m.in. rytm dobowy, długość ekspozycji, sen i różnice indywidualne. Długotrwałe przeciążenie może jednak współwystępować z zaburzeniem snu, większą reaktywnością emocjonalną oraz pogorszeniem koncentracji i funkcji wykonawczych[215]. Dlatego profilaktyka powinna łączyć regulację pobudzenia z ograniczaniem stresorów i tworzeniem warunków do regeneracji.

2.2. Ocena poznawcza, zniekształcenia i strategie radzenia sobie

Natężenie stresu zależy również od znaczenia przypisywanego sytuacji. Jednostka ocenia, czy wymaganie stanowi zagrożenie, stratę czy wyzwanie oraz czy posiada zasoby pozwalające sobie z nim poradzić. Napięcie mogą podtrzymywać katastrofizacja, myślenie dychotomiczne, nadmierne uogólnianie, perfekcjonistyczne reguły i przekonanie o konieczności pełnej kontroli. Gdy towarzyszą im ruminacje, unikanie lub prokrastynacja, stresor pozostaje psychologicznie aktywny także po ustaniu sytuacji. Interwencje poznawcze służą bardziej adekwatnej ocenie zagrożenia, rozdzieleniu elementów kontrolowalnych

[214] B.S. McEwen, Protective and Damaging Effects of Stress Mediators, New England Journal of Medicine, 338(3), 1998, s. 171-174.
[215] Ibidem, s. 174-178.

od niekontrolowalnych i zastępowaniu reakcji automatycznych planowym działaniem.

Perspektywa organizacyjna ujmuje stres jako relację między wymaganiami a zasobami pracy. Model wymagań i zasobów pracy (Job Demands-Resources, JD-R) wskazuje, że wysokie wymagania mogą uruchamiać proces wyczerpania, podczas gdy autonomia, wsparcie społeczne, informacja zwrotna, kompetencje i możliwość regeneracji pełnią funkcję zasobów[216]. Oznacza to, że szkolenie z technik radzenia sobie nie może zastępować korekty chronicznie źle zaprojektowanej pracy.

3. Strategie indywidualne

3.1. Interwencje poznawczo-behawioralne, uważność i elastyczność psychologiczna

Interwencje poznawczo-behawioralne łączą psychoedukację, identyfikację automatycznych myśli, restrukturyzację poznawczą, rozwiązywanie problemów i zmianę zachowań podtrzymujących stres. Pozwalają powiązać technikę z mechanizmem: katastrofizację poddać weryfikacji dowodów, perfekcjonizm - pracy nad elastycznymi standardami, a unikanie - stopniowemu podejmowaniu zadań. Metaanaliza programów zarządzania stresem zawodowym wskazuje, że interwencje poznawczo-behawioralne należą do podejść o najbardziej przekonującej skuteczności[217].

Programy oparte na uważności rozwijają zdolność kierowania uwagą na bieżące doświadczenie bez natychmiastowego oceniania i reagowania. Nie służą eliminowaniu trudnych myśli, lecz zmniejszaniu ich automatycznego wpływu na zachowanie i ograniczaniu ruminacji. Przeglądy badań wśród profesjonalistów ochrony zdrowia wskazują na redukcję stresu, lęku i objawów depresyjnych, choć wielkość i trwałość efektów zależą od jakości programu i zaangażowania uczestników[218]. W pracy uważność powinna wspierać profilaktykę, a nie przenosić odpowiedzialność za strukturalne przeciążenie na pracownika.

Elastyczność psychologiczna oznacza zdolność do pozostawania w kontakcie z trudnymi myślami i emocjami bez podporządkowywania im działania. W praktyce wiąże się z odróżnianiem dyskomfortu, którego nie da się natychmiast

---

[216] A.B. Bakker, J.D. de Vries, Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout, Anxiety, Stress, & Coping, 34(1), 2021, s. 1-5.
[217] K.M. Richardson, H.R. Rothstein, Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis, Journal of Occupational Health Psychology, 13(1), 2008, s. 69-75.
[218] S.A. Kriakous, K.A. Elliott, C. Lamers, R. Owen, The Effectiveness of Mindfulness-Based Stress Reduction on the Psychological Functioning of Healthcare Professionals: a Systematic Review, Mindfulness, 12(1), 2021, s. 1-5.

usunąć, od zachowań możliwych do podjęcia zgodnie z wartościami i celami. Podejście to jest użyteczne zwłaszcza przy ruminacji i unikaniu doświadczenia, gdy walka z samym napięciem staje się dodatkowym kosztem psychicznym.

3.2. Techniki regulacji pobudzenia: oddech, relaksacja i biofeedback

Ćwiczenia oddechowe, zwłaszcza spowolnienie oddechu i wydłużenie wydechu, mogą obniżać pobudzenie autonomiczne. Metaanaliza randomizowanych badań wskazuje na korzystny wpływ treningu oddechowego na stres i wybrane wskaźniki zdrowia psychicznego, przy zróżnicowaniu protokołów i jakości badań[219]. Praktycznie użyteczne są krótkie, powtarzalne protokoły stosowane przed zadaniem lub po ekspozycji na stresor, ale nie powinny one zastępować oddziaływania na przewlekłe źródła obciążenia.

Progresywna relaksacja mięśniowa wykorzystuje naprzemienne napinanie i rozluźnianie grup mięśni, zwiększając rozpoznawanie napięcia somatycznego. Przegląd systematyczny potwierdza jej przydatność w redukcji stresu, lęku i objawów depresyjnych u dorosłych[220]. Biofeedback dostarcza natomiast informacji o sygnałach fizjologicznych, takich jak zmienność rytmu serca czy przewodnictwo skóry, wspierając uczenie samoregulacji. Przeglądy dotyczące środowiska pracy wskazują na potencjał tej metody, ale także na potrzebę lepszej standaryzacji interwencji[221]. Obie techniki warto traktować jako element szerszej psychoedukacji i treningu samoregulacji.

3.3. Aktywność fizyczna, sen i regeneracja

Regularna aktywność fizyczna może wspierać regulację nastroju, jakość snu i poczucie sprawstwa. Przeglądy interwencji wskazują na możliwość obniżania stresu, choć wyniki zależą od populacji, rodzaju ruchu i jakości metodologicznej badań[222]. Z perspektywy profilaktyki ważniejsza od krótkotrwałej intensyfikacji wysiłku jest regularność i dopasowanie aktywności do stanu zdrowia. Dodatkową korzyść może przynosić ruch w środowisku naturalnym, jeżeli sprzyja rzeczywistemu oderwaniu od wymagań.

---

[219] G.W. Fincham, C. Strauss, J. Montero-Marin, K. Cavanagh, Effect of breathwork on stress and mental health: A meta-analysis of randomised-controlled trials, Scientific Reports, 13, 2023, s. 1-3.
[220] S.M. Khir i in., Efficacy of Progressive Muscle Relaxation in Adults for Stress, Anxiety, and Depression: A Systematic Review, Psychology Research and Behavior Management, 17, 2024, s. 345-365.
[221] S. Ferreira i in., Interventions Based on Biofeedback Systems to Improve Workers' Psychological Well-Being, Mental Health, and Safety: Systematic Literature Review, Journal of Medical Internet Research, 27, 2025, s. 1-5.
[222] K. Huang i in., Effectiveness of physical activity interventions on undergraduate students' mental health: systematic review and meta-analysis, Health Promotion International, 39(3), 2024, s. 1-4.

Regeneracja służy odtwarzaniu zasobów wykorzystanych podczas wysiłku. Model stresor-odłączenie podkreśla znaczenie psychologicznego odłączenia się od pracy: opuszczenie miejsca pracy nie wystarcza, gdy pracownik nadal analizuje problemy, odpowiada na wiadomości lub pozostaje w gotowości do reakcji[223]. Higiena snu, przerwy, ograniczenie komunikacji zawodowej poza godzinami pracy, urlopy i rytuały kończenia dnia pracy mają więc znaczenie funkcjonalne. Niewystarczająca regeneracja podtrzymuje pobudzenie i może osłabiać kontrolę wykonawczą wobec kolejnych stresorów.

4. Strategie organizacyjne

4.1. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym i projektowanie pracy

Wytyczne dotyczące zdrowia psychicznego w pracy wskazują, że działania organizacyjne powinny poprzedzać lub uzupełniać interwencje skierowane do jednostki. Zalecane są modyfikacje psychospołecznych warunków pracy, szkolenia menedżerów, rozwijanie kompetencji pracowników oraz wsparcie osób doświadczających problemów zdrowia psychicznego[224]. Norma ISO 45003:2021 ujmuje ryzyko psychospołeczne jako element zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy: od identyfikacji zagrożeń i oceny ryzyka, przez konsultacje oraz kontrolę, po monitorowanie i doskonalenie[225].

Projektowanie pracy powinno obejmować realistyczne obciążenie, jasność odpowiedzialności, możliwość wpływu na sposób wykonania zadań, przewidywalność zmian, dostęp do narzędzi i adekwatną informację zwrotną. Szczególnie ryzykowna jest sytuacja, gdy pracownik odpowiada za rezultat, lecz nie ma czasu, uprawnień lub zasobów pozwalających go osiągnąć. Zgodnie z modelem wymagań i zasobów pracy zwiększanie autonomii, wsparcia i możliwości uczenia się może osłabiać proces wyczerpania i wzmacniać zaangażowanie[226]. Interwencja powinna więc zmieniać warunki generujące stres, a nie tylko zwiększać tolerancję na przeciążenie.

---

[223] S. Sonnentag, C. Fritz, Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework, Journal of Organizational Behavior, 36(S1), 2015, s. S72-S78.
[224] World Health Organization, Guidelines on mental health at work, World Health Organization, Geneva 2022, s. 8-13.
[225] International Organization for Standardization, ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks, ISO, Geneva 2021, s. 1-4.
[226] A.B. Bakker, J.D. de Vries, Job Demands-Resources theory and self-regulation... op.cit., s. 6-12.

4.2. Rola menedżera i wdrożenie programu antystresowego

Menedżer wpływa na stres zespołu przez sposób przydzielania zadań, komunikowanie priorytetów, reakcję na błędy, przewidywalność decyzji i normy dostępności po godzinach. Metaanaliza interwencji kierowanych do liderów wskazuje, że szkolenia z zarządzania stresem mogą przynosić korzystne efekty, choć zależą one od treści programu i kontekstu wdrożenia[227]. Rolą przełożonego nie jest terapia, lecz rozpoznawanie sygnałów przeciążenia, tworzenie bezpiecznych warunków rozmowy, kierowanie do właściwej pomocy i korygowanie źródeł presji pozostających w jego zakresie decyzyjnym.

Użyteczny proces wdrożeniowy powinien obejmować:

- diagnozę psychospołecznych źródeł stresu z udziałem pracowników i ochroną poufności;
- ustalenie priorytetów na podstawie skali ryzyka, możliwości wpływu i grup szczególnie narażonych;
- połączenie zmian organizacyjnych z dobrowolnymi narzędziami indywidualnymi, takimi jak trening samoregulacji lub konsultacje;
- ewaluację obejmującą dobrostan, absencję, rotację, wykorzystanie wsparcia oraz wskaźniki organizacji pracy.

Interwencje cyfrowe, w tym aplikacje i moduły psychoedukacyjne, zwiększają skalowalność i dostępność wsparcia, lecz samo udostępnienie narzędzia nie gwarantuje efektu. Przegląd badań nad cyfrowymi interwencjami zdrowia psychicznego w miejscu pracy wskazuje na obiecujące wyniki, ale też ograniczoną jakość części przeglądów[228]. Organizacja powinna oceniać nie tylko wykorzystanie programu, lecz zmianę dobrostanu, regeneracji i warunków pracy.

5. Wnioski

Analiza wskazuje, że technika powinna być dopasowana do mechanizmu podtrzymującego stres. Przy zniekształceniach poznawczych uzasadnione są interwencje poznawczo-behawioralne, przy ruminacji - uważność i rozwijanie elastyczności psychologicznej, a przy nasilonym pobudzeniu - oddech, relaksacja i biofeedback. Aktywność fizyczna, sen i psychologiczne odłączenie od pracy pełnią funkcję regeneracyjną i powinny stanowić stały element profilaktyki, a nie wyłącznie reakcję kryzysową.

---

[227] I. Dannheim i in., Effectiveness of leader-targeted stress management interventions: A systematic review and meta-analysis, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 51(4), 2025, s. 265-270.

[228] G. Cameron i in., Effectiveness of Digital Mental Health Interventions in the Workplace: Umbrella Review of Systematic Reviews, JMIR Mental Health, 12, 2025, s. 1-4.

Najważniejszy wniosek dotyczy potrzeby podejścia wielopoziomowego. Organizacja nie powinna kompensować źle zaprojektowanej pracy szkoleniami z „odporności", podobnie jak redukcja obciążenia nie eliminuje potrzeby rozwijania samoregulacji. Skuteczny program łączy diagnozę ryzyk psychospołecznych, modyfikację wymagań i zasobów pracy, wsparcie menedżerskie oraz dobrowolne interwencje indywidualne. Warunkiem trwałości jest cykliczna ewaluacja oparta na standaryzowanych miarach stresu i dobrostanu oraz wskaźnikach organizacyjnych, dzięki czemu zarządzanie stresem staje się elementem zarządzania zdrowiem i jakością pracy.

6. Bibliografia

1 Bakker A.B., de Vries J.D., *Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout*, Anxiety, Stress, & Coping, 34(1), 2021, s. 1-21.

2 Cameron G., Mulvenna M., Ennis E., O'Neill S., Bond R., Cameron D., Bunting A., *Effectiveness of Digital Mental Health Interventions in the Workplace: Umbrella Review of Systematic Reviews*, JMIR Mental Health, 12, 2025, e67785.

3 Dannheim I., Ludwig-Walz H., Kirsch H., Bujard M., Buyken A.E., Richardson K.M., Kroke A., *Effectiveness of leader-targeted stress management interventions: A systematic review and meta-analysis*, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 51(4), 2025, s. 265-281.

4 Ferreira S., Rodrigues M.A., Mateus C., Rodrigues P.P., Rocha N.B., *Interventions Based on Biofeedback Systems to Improve Workers' Psychological Well-Being, Mental Health, and Safety: Systematic Literature Review*, Journal of Medical Internet Research, 27, 2025, e70134.

5 Fincham G.W., Strauss C., Montero-Marin J., Cavanagh K., *Effect of breathwork on stress and mental health: A meta-analysis of randomised-controlled trials*, Scientific Reports, 13, 2023, 432.

6 Huang K., Beckman E.M., Ng N., Dingle G.A., Han R., James K., Winkler E., Stylianou M., Gomersall S.R., *Effectiveness of physical activity interventions on undergraduate students' mental health: systematic review and meta-analysis*, Health Promotion International, 39(3), 2024, daae054.

7 International Organization for Standardization, *ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*, ISO, Geneva 2021.

8 Khir S.M., Wan Mohd Yunus W.M.A., Mahmud N., Wang R., Panatik S.A., Mohd Sukor M.S., Nordin N.A., *Efficacy of Progressive Muscle Relaxation in Adults for Stress, Anxiety, and Depression: A Systematic Review*, Psychology Research and Behavior Management, 17, 2024, s. 345-365.

9 Kriakous S.A., Elliott K.A., Lamers C., Owen R., *The Effectiveness of Mindfulness-Based Stress Reduction on the Psychological Functioning of Healthcare Professionals: a Systematic Review*, Mindfulness, 12(1), 2021, s. 1-28.

10 McEwen B.S., *Protective and Damaging Effects of Stress Mediators*, New England Journal of Medicine, 338(3), 1998, s. 171-179.

11 Molek-Winiarska D., *Interwencje antystresowe w organizacji. Modele. Zarządzanie. Efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
12 Richardson K.M., Rothstein H.R., *Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis*, Journal of Occupational Health Psychology, 13(1), 2008, s. 69-93.
13 Sonnentag S., Fritz C., *Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework*, Journal of Organizational Behavior, 36(S1), 2015, s. S72-S103.
14 World Health Organization, *Guidelines on mental health at work*, World Health Organization, Geneva 2022.

lic. Weronika Wyrzykowska

Uniwersytet Gdański

Wykorzystanie technik wywierania wpływu w działaniach promocyjnych

Słowa kluczowe: MIK-21, marketing, wpływ, Robert B. Cialdini

Streszczenie

Referat przedstawia charakterystykę manipulacji i perswazji oraz technik wywierania wpływu społecznego opracowanych przez Roberta B. Cialdiniego, a także ich zastosowanie w działaniach promocyjnych przedsiębiorstw. Omówiono siedem reguł wpływu społecznego: wzajemności, lubienia, społecznego dowodu słuszności, zaangażowania i konsekwencji, autorytetu, niedostępności oraz jedności, wskazując mechanizmy ich działania i przykłady wykorzystania w praktyce marketingowej. Zwrócono również uwagę na znaczenie etycznego stosowania technik wywierania wpływu oraz rolę tych mechanizmów w budowaniu relacji z klientami, zwiększaniu skuteczności komunikacji i wzmacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu charakteryzującym się wysoką dynamiką zmian oraz rosnącą konkurencją, co tworzy konieczność poszukiwania niekonwencjonalnych i innowacyjnych metod dotarcia do klienta. Tradycyjne formy komunikacji coraz częściej okazują się niewystarczające do przyciągnięcia uwagi odbiorców, dlatego przedsiębiorstwa poszukują rozwiązań, które pozwolą nie tylko wyróżnić ofertę na tle konkurencji, lecz także skuteczniej oddziaływać na decyzje zakupowe konsumentów. Jednym z narzędzi wykorzystywanych w tym celu są techniki wywierania wpływu społecznego. Opierają się one na mechanizmach psychologicznych, które wpływają na sposób postrzegania informacji, ocenę sytuacji oraz podejmowanie decyzji.

Celem referatu jest przedstawienie technik wywierania wpływu opracowanych przez Roberta B. Cialdiniego oraz wskazanie sposobów ich wykorzystania w działaniach promocyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Szczególną uwagę poświęcono charakterystyce poszczególnych reguł wpływu społecznego oraz przykładom ich zastosowania w praktyce.

2. Pojęcie manipulacji i perswazji

2.1. Pojęcie manipulacji

Manipulacja to zjawisko ciężkie do jednoznacznego określenia. Jest to związane z faktem, iż pojęcie manipulacji w obiegu nauk humanistycznych i społecznych uległo presji stereotypów oraz działaniom zwężającym i/lub nadmiernie poszerzającym jego zakres, co poskutkowało tzw. przesunięciem kategorialnym. W konsekwencji manipulacja jest interpretowana w różny sposób, zależnie od przyjętej perspektywy badawczej.

Jedną z najbardziej kompleksowych definicji manipulacji stworzył Mirosław Karwat w książce „Przestrzenie manipulacji społecznej". Napisał on, iż manipulację można zdefiniować jako: *„Oddziaływanie ograniczające lub pozbawiające innych ludzi kontroli nad sytuacją i samokontroli zarazem; arbitralne sterowanie ich sytuacją, przeżyciami, sposobem myślenia i zachowaniami - oparte [*] na przebiegłości, na przewadze taktycznej zapewnionej przez uprzedzenie i zaskoczenie innych lub dzięki nadużyciu reguł społecznych, zasad współżycia, zwłaszcza zasady wzajemności."*[229]. Warto podkreślić, że manipulacja nie zawsze opiera się na przekazywaniu informacji niezgodnych z prawdą. Znacznie częściej wykorzystuje selektywny dobór faktów, odpowiedni sposób prezentacji treści lub oddziaływanie na emocje odbiorcy. Dzięki temu osoba poddawana wpływowi pozostaje przekonana o samodzielności własnych decyzji, mimo że zostały one ukształtowane przez starannie zaplanowany komunikat.

2.2. Pojęcie perswazji

Pojęcie perswazji w literaturze przedmiotu można zdefiniować jako świadomy proces komunikacyjny, którego celem jest zmiana przekonań, postaw i/lub zachowań odbiorcy. Zatem perswazja, podobnie jak manipulacja, stanowi formę oddziaływania na drugiego człowieka, jednakże istotną różnicą między opisywanymi pojęciami jest fakt, iż perswazja opiera się na wywieraniu wpływu poprzez argumenty i jawne przekonywanie, natomiast manipulacja polega na wykorzystywaniu mechanizmów psychologicznych w sposób często nieuświadomiony, prowadząc odbiorcę do określonych wniosków bez ich racjonalnej oceny.

---

[229] M. Karwat, Rewizja obiegowych pojęć manipulacji, [w:] Przestrzenie manipulacji społecznej, red. D. Doliński, M. Gamian-Wilk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 32.

Według Marka Tokarza istnieje pięć podstawowych wyznaczników perswazji, które są jej niezbędnymi cechami (rys. 1.). Po pierwsze, konieczne jest istnienie komunikatu, który zostaje skierowany do odbiorcy. Po drugie, proces perswazji zawsze odbywa się w określonym kontekście sytuacyjnym, mającym wpływ na skuteczność przekazu. Trzecim elementem jest jasno określony cel, którym najczęściej jest zmiana postawy lub zachowania odbiorcy. Czwartym wyznacznikiem pozostaje możliwość wywołania rzeczywistej zmiany, natomiast ostatnim jest fakt, że zamierzony efekt nie zawsze musi zostać osiągnięty. Nawet nieskuteczna próba przekonania drugiej osoby nadal pozostaje aktem perswazji[230].

Rys. 1. Wyznaczniki perswazji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Tokarz, Argumentacja, perswazja, manipulacja, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 196.

3. Teoretyczne omówienie technik wywierania wpływu Roberta B. Cialdiniego

Jedną z najbardziej znanych koncepcji dotyczących wpływu społecznego jest teoria opracowana przez Roberta B. Cialdiniego. Na podstawie wieloletnich

[230] M. Tokarz, Argumentacja, perswazja, manipulacja, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 194-196, 293-294.

obserwacji osób zawodowo zajmujących się wywieraniem wpływu, autor wyodrębnił siedem podstawowych grup, na które stosowane przez nich metody manipulacji można podzielić.

Pierwszą z opisanych przez Cialdiniego zasad jest reguła wzajemności. Opiera się ona na powszechnie akceptowanej normie społecznej nakazującej odwzajemnianie otrzymanych przysług lub korzyści. Od wczesnej młodości każdemu człowiekowi należącemu do określonej grupy społecznej wpajano tego typu zachowanie, ponieważ przynosi ono korzyści dla reszty społeczności. Reguła wzajemności posiada trzy podstawowe właściwości. Po pierwsze, reguła ta cechuje się wysoką skutecznością, ponieważ często skłania do spełnienia prośby, która spotkałaby się z odmową, gdyby nie poczucie zobowiązania. Po drugie, opisywana taktyka sprawdza się także w przypadku przysług nieproszonych, co narzuca poczucie zobowiązania, nie zostawiając odbiorcy możliwości wyboru. Ostatnią właściwością reguły wzajemności jest możliwość występowania tzw. nierównej wymiany. W wielu przypadkach ludzie odwzajemniają otrzymaną przysługę w większym stopniu niż wynosiła jej rzeczywista wartość, ponieważ chcą jak najszybciej pozbyć się psychicznego dyskomfortu wynikającego z pozostawania dłużnikiem[231].

Drugą regułą wywierania wpływu jest mechanizm lubienia. Naturalnym jest odczuwanie sympatii do osoby, która od dłuższego czasu dawała liczne sygnały świadczące o dobrych intencjach oraz przyjaznym i pełnym wsparcia nastawieniu. W takiej sytuacji prawdopodobieństwo manipulacji czy oszustwa wydaje się niewielkie. Trudność pojawia się jednak wtedy, gdy pozytywne nastawienie do drugiej osoby powstaje nagle i tylko z jednego powodu. Wówczas odczuwana sympatia może prowadzić do zwiększonej podatności na komunikaty perswazyjne oraz wzrost zaufania, mimo braku racjonalnych podstaw. Wielu oszustów osiąga swoje cele z łatwością, ponieważ potrafią wywołać natychmiastową sympatię u swoich ofiar i ją dobrze wykorzystać[232].

„Zaangażowanie i konsekwencja" to kolejna wyróżniona reguła wywierania wpływu na ludzi. Zakłada ona, że ludzie dążą do zachowania spójności pomiędzy swoimi przekonaniami, deklaracjami oraz podejmowanymi działaniami. Konsekwentne postępowanie jest bowiem postrzegane jako cecha osób odpowiedzialnych i wiarygodnych. Konsekwencja pozwala również ograniczyć wysiłek związany z podejmowaniem decyzji. Jeżeli człowiek raz zaakceptował określone stanowisko, znacznie łatwiej utrzymywać wcześniejszy sposób postępowania niż ponownie analizować nieustannie napływające nowe

[231] R. B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Psychologia perswazji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2023, s. 15, 46-47, 88-89.
[232] M. Tokarz, *op.cit.,* s. 194-196, 293-294.

informacje. Dlatego też wielu praktyków wpływu społecznego stara się wzbudzić wstępne zaangażowanie zgodne z prośbą, jaką chcą zaoferować później[233].

Czwartą regułą wywierania wpływu wykorzystywaną w codziennym życiu jest „społeczny dowód słuszności". Opiera się ona na założeniu, iż człowiek obserwuje zachowanie innych i na tej podstawie ocenia, jakie postępowanie jest właściwe. Co istotne, zasada ta wpływa na decyzje dotyczące odpowiedniego zachowania. Ludzie często uważają dane zachowanie za właściwe w określonej sytuacji w takim stopniu, w jakim widać je u innych. Społeczny dowód słuszności jest szczególnie skuteczny w trzech okolicznościach (tab. 1.).

Tab. 1. Najskuteczniejsze okoliczności działania społecznego dowodu słuszności

Czynnik	Opis
Niepewność	Gdy sytuacja jest niejednoznaczna lub brak pewności co do odpowiedniego zachowania, ludzie są bardziej skłonni kierować się działaniami innych osób i uznają je za właściwe.
Wielość	Im więcej osób postępuje w określony sposób, tym silniejsze przekonanie, że dane zachowanie jest słuszne, wykonalne oraz społecznie akceptowalne.
Podobieństwo	Ludzie ulegają opiniom i działaniom osób, które postrzegają jako podobne do siebie pod istotnym względem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Psychologia perswazji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2023, s. 214.

Kolejną metodą wywierania wpływu wyróżnioną przez Cialdiniego jest „niedostępność". Opiera się ona na przekonaniu, że dobra trudniej osiągalne są automatycznie postrzegane jako bardziej wartościowe. W konsekwencji ograniczenie dostępności produktu, usługi lub określonej możliwości zwiększa ich atrakcyjność w oczach odbiorców. Reguła niedostępności obowiązuje z dwóch powodów. Po pierwsze ze względu na to, iż rzeczy trudno osiągalne są zazwyczaj cenniejsze, stąd niedostępność danego przedmiotu może posłużyć jako wskaźnik jego wartości. Po drugie, utrata możliwości wyboru wywołuje naturalny opór psychologiczny. Gdy swoboda działania zostaje ograniczona, pojawia się silniejsza motywacja do odzyskania utraconej możliwości, co prowadzi do wzrostu zainteresowania danym produktem. Dodatkowo, wspomniana reguła działa najsilniej w dwóch okolicznościach: gdy niedostępność pojawiła się niedawno oraz w sytuacji konkurowania z innymi o dobro trudno dostępne[234].

[233] R. B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012, s. 143-144.
[234] *Ibidem*., 317-318.

Jedność" to reguła wywierania wpływu polegająca na poczuciu współdzielenia tożsamości, czyli kategorii stosowanych do definiowana jednostki oraz grupy, np. rasa, pochodzenie etniczne czy religia. Ludzie chętniej ufają osobom postrzeganym jako członkowie tej samej grupy. Mechanizm ten wykracza poza zwykłe podobieństwo, bowiem opiera się na przekonaniu, że druga osoba jest częścią wspólnoty „my". Istnieją dwa główne czynniki sprzyjające powstawaniu poczucia jedności. Są to:

• wspólna przynależność - wrażenie bycia razem, przynależenia do tej samej grupy, np. wspólność pokrewieństwa czy wspólność miejsca;

• wspólne działanie - działanie razem zgodnie lub synchronicznie, np. współcierpienie, współtworzenie czy naprzemienna wzajemna wymiana[235].

Ostatnią z reguł opisanych przez Cialdiniego jest „autorytet". Mechanizm ten opiera się na naturalnej skłonności człowieka do podporządkowywania się osobom uznawanym za kompetentne oraz posiadające odpowiednią wiedzę lub doświadczenie. Już od najmłodszych lat ludzie uczą się respektowania autorytetów, dlatego w wielu sytuacjach ich zalecenia są akceptowane niemal automatycznie. Warto jednak zaznaczyć, iż bezrefleksyjne uleganie autorytetom może oznaczać podporządkowanie się nie ich rzeczywistej istocie, lecz jedynie symbolom lub zewnętrznym oznakom, takim jak tytuł, ubiór czy samochód. Ludzie często ulegają takim symbolom, jednocześnie nie dostrzegając skali własnej podatności na ich oddziaływanie[236].

4. Praktyczne wykorzystanie technik wywierania wpływu w działaniach promocyjnych

Rosnąca konkurencja sprawia, że przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują mechanizmy psychologiczne opisane przez Roberta B. Cialdiniego jako element strategii komunikacyjnej. W warunkach rosnącego tempa życia oraz nadmiaru informacji coraz częściej dochodzi do automatycznych reakcji i zwiększonej podatności na wpływ, stąd warto przeanalizować przykłady tego typu działań manipulacyjnych.

Na początku warto wrócić do reguły wzajemności. Choć mechanizm wzajemności to zjawisko społecznie pozytywne, ze względu na powszechność występowania i zasadniczo bezrefleksyjny sposób działania, jest on stale wykorzystywany w różnych technikach perswazyjnych, przede wszystkim w marketingu i polityce. W marketingu poczucie zobowiązania do odwzajemnienia dobrego uczynku uruchamiane jest poprzez np. podarowanie bezpłatnych próbek czy darmowe pokazy, natomiast w polityce przyjmuje ono

[235] R. B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Psychologia perswazji, op.cit., s. 450-451.
[236] R. B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, op.cit., s. 277-278.

postać finansowania kampanii wyborczej danego kandydata z nadzieją, że gdy ten zdobędzie określone stanowisko, będzie gotowy się odwdzięczyć[237]. Szczególnym przykładem wykorzystania techniki wywierania wpływu opartej na regule wzajemności jest tzw. door-in-the-face. Polega ona na przedstawieniu odbiorcy początkowo bardzo wymagającej propozycji, która z dużym prawdopodobieństwem zostanie odrzucona. Następnie nadawca przedstawia drugą, znacznie mniej wymagającą prośbę. Odbiorca interpretuje zmianę stanowiska jako ustępstwo, przez co częściej decyduje się zaakceptować drugą propozycję[238].

Kolejną regułą wywierania wpływu, jaką wyróżnił Cialdini jest „lubienie". Praktycy wpływu społecznego zdają sobie sprawę, że ludzie wolą mówić „tak" osobom, do których czują sympatię. Z tego względu wykorzystują różne czynniki, które tą sympatię wzbudzają (tab. 2.).

Tab. 2. Czynniki wzbudzania sympatii

Czynnik	Opis
Atrakcyjność fizyczna	Osoby atrakcyjne są częściej postrzegane jako bardziej kompetentne, inteligentne i godne zaufania (efekt aureoli). W marketingu wykorzystuje się ten mechanizm poprzez angażowanie modeli, aktorów czy influencerów do promowania produktów, szczególnie z branży kosmetycznej i modowej.
Komplementy	Komplementy budują pozytywne nastawienie wobec nadawcy, zwiększając skłonność do spełniania jego próśb. W praktyce handlowej sprzedawcy często chwalą wygląd, gust lub wybory klientów.
Podobieństwo	Ludzie chętniej ufają i ulegają osobom, które postrzegają jako podobne do siebie pod względem poglądów, doświadczeń czy stylu życia. W komunikacji marketingowej wykorzystuje się narracje podkreślające wspólne wartości, doświadczenia oraz identyfikację marki z odbiorcami.
Zaznajomienie	Częsty kontakt z daną osobą lub marką sprzyja wzrostowi sympatii, pod warunkiem że odbywa się w pozytywnych okolicznościach. Mechanizm ten wykorzystywany jest poprzez regularną obecność marki w mediach oraz budowanie długotrwałych relacji z klientami.
Skojarzenia	Pozytywne emocje wywoływane przez określone

[237] M. Tokarz, op.cit., s. 297.
[238] K. J. Tusing, J. P. Dillard, The Psychological Reality of the Door-in-the-Face: It's Helping, Not Bargaining, „Journal of Language and Social Psychology" 2000, nr 19(1), s. 6.

	osoby, miejsca, muzykę lub wydarzenia mogą zostać przeniesione na promowany produkt lub markę. Z tego względu reklamy często wykorzystują przyjemne obrazy, muzykę oraz pozytywne historie, aby budować korzystny wizerunek oferty.

Źródło: R. B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Psychologia perswazji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2023, s. 143-144.

Mechanizm zaangażowania i konsekwencji to kolejny sposób wywierania wpływu na ludzi. Osoby, które wycofują się z publicznie złożonych deklaracji, mogą być postrzegane jako mało wiarygodne i niekonsekwentne. Z tego względu ludzie zwykle starają się postępować zgodnie z wcześniej wyrażonym stanowiskiem. Wskazana technika jest powszechnie wykorzystywana w działaniach perswazyjnych, zwłaszcza za pomocą trzech sposobów. Pierwszą techniką jest reguła wstępnego zaangażowania. Chcąc skłonić odbiorcę do przyjęcia pewnego stanowiska, manipulant początkowo będzie próbował, aby w innej, mniej istotnej sprawie wyraził postawę z tym poglądem zgodną. Reguła ta jest wykorzystywana między innymi w inwestycjach deweloperskich, gdzie początkowo oferuje się domy w atrakcyjnie niskich cenach, aby w trakcie budowy wyciągać od klientów coraz to nowe sumy na pokrycie „niespodziewanych" kosztów dodatkowych. Kolejną techniką jest tzw. „foot-in-the-door". Polega ona na rozpoczęciu rozmowy od niewielkiej prośby, której spełnienie zwiększa prawdopodobieństwo zaakceptowania kolejnej, znacznie bardziej wymagającej propozycji. Mechanizm ten przyzwyczaja odbiorcę do określonej linii postępowania. Organizacje dobroczynne często starają się zachęcić do udzielenia wywiadu, aby ostatecznie skłonić ofiarodawcę do oddania czegoś na rzecz potrzebujących. Ostatnią techniką jest mechanizm „scripta manent". Wykorzystuje się ją poprzez skłanianie odbiorcy do zapisania określonego stanowiska, co może poskutkować późniejszym jego zaakceptowaniem. Opisana reguła stosowana jest m.in. w działaniach promocyjnych, gdzie przedsiębiorstwa zachęcają klientów do dzielenia się opiniami o produktach lub zgłaszania propozycji ich udoskonalenia, często oferując w zamian drobne nagrody[239].

Kolejnym wcześniej wyróżnionym mechanizmem wykorzystywanym do manipulacji ludźmi jest społeczny dowód słuszności. Jednym z przykładów posługiwania się tą regułą w sytuacji niepewności jest określanie danych dóbr bądź usług jako „popularne", niezależnie czy jest to fakt czy kłamstwo. Grupa osób niezaznajomiona z ofertą firmy nie może polegać na własnym doświadczeniu, co skłania do zdawania się na opinie stałych klientów. Kolejną wyjątkowo skuteczną sytuacją korzystania z mechanizmu konformizmu jest

[239] M. Tokarz, op.cit., s. 304.

wielość. Przykładem takiego działania jest praktyka klaki, która polega na celowym tworzeniu pozoru zainteresowania lub aprobaty, np. głośnego aplauzu podczas występów, poprzez wykupienie klakierów tworzących to wrażenie. Ostatnim szczególnie skutecznym czynnikiem wywierania wpływu jest podobieństwo. Z tego względu przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują w komunikacji marketingowej rekomendacje zwykłych konsumentów zamiast wyłącznie ekspertów czy celebrytów. Prezentowanie autentycznych opinii osób, z którymi potencjalni klienci mogą się utożsamiać, zwiększa wiarygodność przekazu i ułatwia budowanie zaufania do oferowanych produktów lub usług[240].

Niedostępność to mechanizm oparty na ludzkiej potrzebie uganiania się za czymś, co zabronione lub ciężkie do zdobycia. Ograniczona dostępność dobra tworzy poczucie irytującego dyskomfortu, który może zostać uśmierzony wyłącznie poprzez zdobycie tej rzeczy i/lub idei. W praktyce marketingowej mechanizm ten wykorzystywany jest na kilka sposobów. Jednym z nich jest reguła nieprzekraczalnego terminu, polegająca na wyznaczeniu konkretnej daty, po której oferta przestanie obowiązywać lub cena produktu ulegnie zmianie. Drugim sposobem wykorzystania tej reguły jest ograniczona podaż, polegająca na komunikowaniu, że liczba dostępnych produktów jest niewielka i nie jest go wystarczająco dla wszystkich chętnych. Tego rodzaju przekazy zwiększają atrakcyjność oferty oraz wywołują obawę przed utratą możliwości zakupu. Ostatnia reguła opiera się na wywołaniu pozoru nieograniczonego popytu. Stworzenie wrażenia wielkiego zainteresowania danym towarem skutkuje sztuczną atmosferą konkurencji. Co istotne, mechanizm niedostępności działa wyłącznie wtedy, gdy zdobycie dobra pożądanego jest trudne, lecz nadal realne. Jeżeli konsument ma pewność, że nabycie określonego dobra jest całkowicie niemożliwe, zainteresowanie nim stopniowo maleje, a jego wartość może być oceniana niżej niż w rzeczywistości[241].

Kolejną wcześniej wspomnianą regułą jest jedność. Według przedstawicieli neuronauki wyobrażenie własnego „Ja" oraz wyobrażenie bliskiego „Innego" angażuje te same obszary mózgu, co sprzyja rozmyciu tożsamości. Z tego względu w działaniach promocyjnych stosuje się wiele sztuczek korzystających z siły tego mechanizmu w podziale na dwa wcześniej wyróżnione czynniki, czyli wspólną przynależność i wspólne działanie. Poczucie wspólnej przynależności polega na budowaniu więzi poprzez odwoływanie się do wspólnego pochodzenia, wartości lub przynależności do określonej grupy społecznej. W komunikacji marketingowej nie wymaga to rzeczywistego pokrewieństwa. Wystarczające jest wykorzystanie języka oraz symboli nawiązujących do relacji rodzinnych lub

[240] R. B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Psychologia perswazji, op.cit., s. 145, 162, 172, 182.
[241] M. Tokarz, op.cit., s. 317-319.

wspólnotowych, takich jak rodzina, braterstwo, wspólne korzenie czy praojcowie. Podobny efekt może przynieść akcentowanie wspólnej narodowości, pochodzenia regionalnego lub tożsamości kulturowej. Z tego powodu praktycy wpływu społecznego starają się skupiać swoje działania zawodowe wokół własnej grupy etnicznej, która bezrefleksyjnie darzy ich większym zaufaniem. Czynnik wspólnego działania to także często stosowane narzędzie manipulacyjne. Osoby słuchające wspólnej muzyki bez większych trudności dopasowują się do siebie nawzajem wokalnie, ruchowo i emocjonalnie, co skutkuje spójnością społeczną. W takich warunkach odbiorcy częściej reagują emocjonalnie niż racjonalnie, dlatego komunikaty promocyjne przekazywane w formie chwytliwych sloganów muzycznych lub piosenek mogą skuteczniej oddziaływać na ich postawy i decyzje[242].

Ostatnią z reguł wpływu społecznego wyróżnionych przez Roberta B. Cialdiniego jest reguła autorytetu. Nawiązuje on do zjawiska psychologiczno-społecznego, który polega na instynktownym podporządkowywaniu się nakazom osób uprawnionych do wydawania poleceń. Jest to mechanizm wykorzystywany przez specjalistów wpływu społecznego, którzy kierują się następującą regułą: w naszym imieniu powinien przemawiać ktoś, wokół kogo roztacza się aura autorytetu, władzy i nieomylności. Manipulowanie w ten sposób odbiorcą jest możliwe dzięki temu, że odruch podporządkowania następuje nie tylko w uzasadnionych sytuacjach, ale także gdy występują jedynie znamiona autorytetu, np. tytuły naukowe czy prestiżowe określenia zawodowe. Z tego względu przedsiębiorstwa oraz agencje reklamowe starannie dobierają osoby występujące w kampaniach promocyjnych. Analizowane są między innymi poziom rozpoznawalności, zaufania społecznego oraz wiarygodności potencjalnych ambasadorów marki. Celem takich działań jest przeniesienie pozytywnych skojarzeń związanych z daną osobą na promowany produkt lub usługę. Dobrym przykładem wykorzystania reguły autorytetu jest angażowanie znanych sportowców do reklamowania produktów spożywczych. Mimo że zawodnicy ci zazwyczaj nie posiadają specjalistycznej wiedzy z zakresu żywienia i na co dzień korzystają z porad dietetyków, trenerów oraz fizjoterapeutów, konsumenci często przypisują im wysokie kompetencje również w tej dziedzinie. Zjawisko to wynika z efektu aureoli, polegającego na przenoszeniu pozytywnej oceny jednej cechy danej osoby na inne obszary, niezwiązane bezpośrednio z jej rzeczywistymi kwalifikacjami[243].

---

[242] R. B. Cialdini, Wywieranie wpływu na ludzi. Psychologia perswazji, op.cit., s. 375, 378, 392, 414-415, 417, 429.
[243] M. Tokarz, op.cit., s. 314-317.

5. Wnioski

Przedstawione w referacie reguły wywierania wpływu opracowane przez Roberta B. Cialdiniego pokazują, że mechanizmy psychologiczne odgrywają istotną rolę we współczesnych działaniach promocyjnych przedsiębiorstw. Ich wykorzystanie pozwala skuteczniej oddziaływać na decyzje konsumentów, budować zaufanie do marki oraz wzmacniać relacje z klientami.

Analiza poszczególnych reguł wskazuje, że techniki wywierania wpływu znajdują szerokie zastosowanie w praktyce marketingowej i mogą stanowić ważny element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jednocześnie ich stosowanie powinno opierać się na zasadach etyki, ponieważ granica pomiędzy skuteczną perswazją a manipulacją nie zawsze jest jednoznaczna.

6. Bibliografia

1 Cialdini R. B., Wywieranie wpływu na ludzi. Psychologia perswazji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2023

2 Cialdini R. B., Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012

3 Karwat M., Rewizja obiegowych pojęć manipulacji, [w:] Przestrzenie manipulacji społecznej, red. D. Doliński, M. Gamian-Wilk, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014

4 Tokarz M., Argumentacja, perswazja, manipulacja, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006

5 Tusing K. J., Dillard J. P., The Psychological Reality of the Door-in-the-Face: It's Helping, Not Bargaining, „Journal of Language and Social Psychology" 2000, nr 19(1), s. 6.