

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

STUDIA EKONOMICZNE
Gospodarka • Społeczeństwo • Środowisko
(ECONOMIC STUDIES. Economy • Society • Environment)

Nr 1/2026 (17)

Nowy Sącz, czerwiec 2026

Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel.: +48 18 443 45 45, e-mail: sog@ans-ns.edu.pl
www.ans-ns.edu.pl

Rada redakcyjna

redaktor naczelny – Bogusz Mikuła (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
zastępca redaktora naczelnego – Marek Reichel (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
Jarosław Reszczyński (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
sekretarz redakcji – Monika Danielska (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
redaktor językowy – Tamara Bolanowska-Bobrek (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
redaktor statystyczny – Aleksandra Jasińska (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
członkowie – Iwona Gawron (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu), Marek Jasiński (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu), Wojciech Fill (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu)

Rada naukowa

Peter Adamišin (Uniwersytet Preszowski w Preszowie); Grażyna Aniszewska-Banaś (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie);
Andrzej Antoszewski (Uniwersytet Wrocławski); Dymytr Bodnar (Zachodnioukraiński Uniwersytet Narodowy); Paweł Churski
(Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu); Oleksii Druhov (Uniwersytet Narodowy Politechnika Lwowska); Teresa Famulska
(Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach); Stanisław Korenik (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu); Jerzy Kornaś
(Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu); Jerzy Malec (Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie);
Bohuslava Mihalčová (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie); Joanna M. Moczyłowska (Politechnika Białostocka);
Svitlana Volosovych (Kijowski Narodowy Uniwersytet Handlu i Ekonomii)

Zespół recenzentów

Sabina Baraniewicz-Kotasińska (Uniwersytet Opolski); Roman Batko (Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie); Oksana Bodnar
(Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny im. Wołodomyra Hnatiuka w Tarnopolu); Krystyna Brzozowska (Uniwersytet Szczeciński);
Daria Chmielewska (Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach); Paweł Churski (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu); Tomasz Czapran (Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie); Joanna Czesak (Akademia Wychowania
Fizycznego w Krakowie); Justyna Danielewicz (Uniwersytet Łódzki); Magdalena Dołhasz (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Joanna Duda (Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie); Paweł Dziekański (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach);
Piotr Frączek (Uczelnia Państwowa im. Jana Grodka w Sanoku); Łukasz Furman (Państwowa Akademia Nauk Stosowanych w Krośnie);
Kazimierz Górka (emerytowany profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie); Zofia Gródek-Szostak (Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie); Mariola Grzebyk (Uniwersytet Rzeszowski); Dominika Hołuj (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Kira Horyacheva
(Kijowski Uniwersytet Narodowy im. Tarasa Szewczenki); Krzysztof Jakóbk (zastępca prezesa NBP Oddział w Krakowie);
Marcin Jurgilewicz (Politechnika Rzeszowska); Hubert Kaczmarczyk (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach); Marcin Kopeć
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Paweł Krzemiński (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Danuta Krzywda
(emerytowany pracownik-doktor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie); Michał Kudłacz (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Paweł Łukasik (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Anna Xymena Majkrzak (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu);
Kinga Michałowska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Paweł Motek (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu);
Agnieszka Pacut (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Sławomir Pastuszka (Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach);
Robert Pawlusiński (Uniwersytet Jagielloński); Robert Perdał (Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu); Katarzyna Peter-Bombik
(Uniwersytet Jagielloński); Anna Pietruszka-Ortyl (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Łukasz Popławski (Uczelnia Państwowa
im. Jana Grodka w Sanoku); Mieczysław Różański (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie); Sylwia Sadowska (Akademia
Nauk Stosowanych w Nowym Sączu); Kamila Simon-Tabaka (Uniwersytet Grenoble Alpes); Piotr Sołtyk (Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie); Tomasz Stefaniuk (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach); Grzegorz Strupczewski (Uniwersytet
Ekonomiczny w Krakowie); Wanda Sułkowska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Sylwia Wiśniewska (Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie); Aleksandra Witoszek-Kubicka (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Barbara Worek (Uniwersytet Jagielloński);
Bernadetta Zawilińska (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie); Magdalena Zdun (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie);
Helena Zielińska (Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu)

© Copyright by Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2026

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 (CC BY 4.0).
Treść licencji jest dostępna pod adresem <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>

ISSN 2544-6916
e-ISSN 2544-7858

Adres redakcji Wydawcy

Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz; tel.: +48 18 443 45 45; e-mail: tbolanowska@ans-ns.edu.pl, wydawnictwo.ans-ns.edu.pl

Adres redakcji Czasopisma

al. Wolności 38, 33-300 Nowy Sącz
tel.: 18 443 53 02; e-mail: studiaekonomiczne@ans-ns.edu.pl, <http://studiaekonomiczne.ans-ns.edu.pl/>

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
ul. Lwowska 14, 33-300 Nowy Sącz
tel.: 18 441 02 88; e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

Słowo wstępne	5
Maciej KĘDZIERA Rola i znaczenie nowych technologii w doskonaleniu kontroli wewnętrznej współczesnych organizacji	7
Honorata TRZCIŃSKA Znaczenie rozwoju zawodowego w kształtowaniu satysfakcji zawodowej pracowników	17
Małgorzata SMOLEŃ Stanowiska marketingowe na lokalnym rynku pracy w Nowym Sączu i okolicach – analiza ogłoszeń o pracę oraz implikacje dla kształcenia	47
Dawid MAZUR Zrównoważona struktura bilansu jako determinanta długoterminowej stabilności finansowej spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie	71
Robert ROGOWSKI Rodzinna piecza zastępcza w południowej Małopolsce. Dostępność usług i kierunki deinstytucjonalizacji	82
PRZEGLĄD NOWOŚCI WYDAWNICZYCH	101
Informacje o Autorach	107

Słowo wstępne

Szanowni Państwo!

Z wielką przyjemnością przekazujemy Państwu 17 numer naszego czasopisma. Zawiera on pięć artykułów o zróżnicowanej tematyce, mieszczącej się w dziedzinie nauk społecznych.

Pierwszy artykuł – Macieja Kędziery – koncentruje się na roli i znaczeniu nowych technologii w doskonaleniu procesów kontroli wewnętrznej we współczesnych organizacjach. Autor podkreślił, że technologie, jak sztuczna inteligencja, przetwarzanie w chmurze i aplikacje cyfrowe, dają bardzo szerokie nowe możliwości przetwarzania oraz analizowania dużych zbiorów danych w krótkim czasie. Fundamentem ich poprawnego wykorzystania na potrzeby kontroli wewnętrznej w organizacji jest wiedza technologiczna kontrolerów, a także odpowiednie standardy ich stosowania w organizacji.

W drugim artykule, o charakterze teoretyczno-empirycznym, Honorata Trzcińska podjęła próbę określenia poziomu satysfakcji zawodowej pracowników oraz oceny wpływu możliwości rozwoju zawodowego na jej ukształtowanie. Oprócz wniosków badawczych wyprowadzono również rekomendacje dotyczące optymalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi przez zwiększenie trafności interwencji rozwojowych.

Celem artykułu Małgorzaty Smoleń jest przedstawienie wyników identyfikacji struktury stanowisk marketingowych, rzeczywistych zakresów obowiązków oraz oczekiwanych kompetencji zawodowych wobec kandydatów do pracy. Podstawą prowadzonych rozważań stały się wyniki badania ogłoszeń o pracę na stanowiskach marketingu w firmach regionu Nowego Sącza. Na ich podstawie wyprowadzono szereg dość interesujących wniosków, w tym dotyczących kształcenia w zakresie marketingu.

Dawid Mazur za cel swojego artykułu przyjął dokonanie analizy znaczenia zrównoważonej struktury bilansu w kontekście zapewnienia długoterminowej stabilności finansowej spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przedstawiona analiza empiryczna została dokonana z wykorzystaniem wybranych danych finansowych spółek z różnych sektorów gospodarki w latach 2021-2024. Wskazano, że stabilność strukturalna bilansu pozostaje istotnym czynnikiem wpływającym na zdolność przedsiębiorstw do generowania pozytywnych wyników finansowych.

Celem artykułu Roberta Rogowskiego jest analiza dostępności usług społecznych dla rodzin zastępczych i dzieci przebywających w pieczy zastępczej w podregionie sądeckim. Prezentowane badania są wynikiem realizacji projektu „Po pierwsze Rodzina”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+). Artykuł przedstawia wiele różnych problemów, jakie występują w systemie wsparcia rodzin zastępczych.

Zachęcam także Państwa do zapoznania się z opisami wybranych nowości książkowych wydanych przez Difin, Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Życzę Państwu miłej lektury i serdecznie zapraszam do nadsyłania artykułów.

Bogusz Miłucha
redaktor naczelny

Maciej KĘDZIERA

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

ORCID: 0000-0003-3931-419X

ROLA I ZNACZENIE NOWYCH TECHNOLOGII W DOSKONALENIU KONTROLI WEWNĘTRZNEJ WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Streszczenie

Nieustannie rozwijające się nowe technologie zmieniają oblicze funkcjonowania współczesnych organizacji. Każda organizacja dążąca do rozwoju powinna właściwie realizować przyjęte przez kadrę zarządzającą cele, strategię i wizję. Często jednak działania w poszczególnych obszarach organizacji nie są realizowane zgodnie z pierwotnymi założeniami. Odchylenia pomiędzy założeniami a rzeczywistym działaniem organizacji udaje się ustalić dzięki sprawnie działającej kontroli wewnętrznej. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie roli i znaczenia nowych technologii w doskonaleniu procesu kontroli wewnętrznej współczesnych organizacji. Artykuł ma charakter przeglądu.

Słowa kluczowe: nowe technologie, kontrola wewnętrzna, sztuczna inteligencja, rozwój organizacji.

THE ROLE AND IMPORTANCE OF NEW TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE INTERNAL CONTROL OF MODERN ORGANIZATIONS

Summary

Constantly evolving new technologies are transforming the functioning of modern organizations. Every organization striving for growth should properly implement the goals, strategies, and vision adopted by management. However, activities in specific areas of the organization are often not implemented according to initial assumptions. Deviations between assumptions and the organization's actual performance can be identified through efficient internal control. The purpose of this article is to demonstrate the role and importance of new technologies in improving the internal control process in modern organizations. This article is a review.

Keywords: new technologies, internal control, artificial intelligence, organizational development.

Wprowadzenie

Turbulentność oraz niepewność nieustannie towarzyszą funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Przeobrażenia dostrzega się zwłaszcza w rozwoju technologii cyfrowych, które dostarczają wielu zmian w organizacjach oraz całych branżach (Selamet, Mursitama, Furinto, Heriyati, 2024). Współcześnie wykorzystywane technologie nieustannie rozwijają się i otwierają coraz to nowsze możliwości na wielu płaszczyznach działalności organizacji. Zauważa się bowiem, że nowa technologia pełni bardzo ważną rolę w realizacji poszczególnych funkcji zarządzania. Wśród funkcji zarządzania można

wyróżnić: podejmowanie decyzji; planowanie; organizowanie; kierowanie, przewodzenie i motywowanie; kontrolowanie (Gawron, Miś, 2020). Wymienione funkcje zarządzania nie stanowią jednak zamkniętego zbioru funkcji zarządzania, a poszczególne funkcje są różnie łączone i rozwijane w literaturze przedmiotu. Niniejszy artykuł koncentruje się na ostatniej wymienionej funkcji zarządzania – kontroli o charakterze wewnętrznym. Nowe technologie dostarczają wielu możliwości w zakresie doskonalenia procesu kontroli wewnętrznej. Rozwiązania technologiczne oparte na sztucznej inteligencji mają ogromny potencjał do zwiększania produktywności pracowników (de Silva Marioni, Rincon-Aznar, Venturini, 2024), w tym również pracowników kontroli wewnętrznej, dostarczając im coraz to nowszych narzędzi mogących mieć zastosowanie w przebiegu kontroli w organizacji.

Potencjał tkwiący w wykorzystaniu nowych technologii w doskonaleniu procesu kontroli wewnętrznej jednak w gruncie rzeczy zależy od wiedzy o charakterze technologicznym kontrolerów. Aspekt ten jest niezwykle ważny, gdyż odpowiedni poziom wiedzy technologicznej może pozytywnie wpływać na szybkość oraz jakość przeprowadzonej kontroli wewnętrznej. Wiedza o charakterze technologicznym okazuje się bowiem motorem napędzającym przeprowadzanie różnego typu analiz, podejmowanie decyzji biznesowych, a także efektywne wykorzystanie aplikacji i rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji (Kędziera, Borodako, Kostrzevska, 2025). Z tego względu wiedza technologiczna stanowi fundament efektywnego wykorzystania nowych technologii na potrzeby kontroli wewnętrznej w organizacji. Jednocześnie zauważa się, że organizacje powinny poszukiwać technologii, które są właściwe do utrzymywania i wzmacniania ich konkurencyjności (Cheng, Cui, 2024). W związku z tym, wyzwaniem wobec kadry zarządzającej organizacji jest zapewnienie dostępu do odpowiednich narzędzi wzmacniających działalność w zakresie kontroli wewnętrznej. Właściwy dobór rozwiązań technologicznych stanowi niezwykle ważny aspekt kontroli wewnętrznej organizacji, a zarazem wiąże się opracowywaniem stosownych rekomendacji oraz standardów w zakresie ich wykorzystania. Niniejszy artykuł przedstawia holistyczne spojrzenie na wieloaspektowość problemów związanych z wykorzystaniem nowych technologii w działalności kontroli wewnętrznej w organizacji.

1. Rola i znaczenie nowej technologii w organizacji

Postęp technologiczny nieustannie wywołuje wiele zmian w działalności organizacji. Stawia to wiele wyzwań wobec kadry menedżerskiej organizacji w zakresie podejmowania strategicznych decyzji. Zauważa się bowiem, że współczesna organizacja powinna charakteryzować się elastycznością i stosować takie strategie, które można modyfikować, w sytuacji gdy nie przynoszą zakładanych rezultatów (Zairbani, Jaya Prakash, 2025). Sytuacja ta może również dotyczyć wykorzystania nowej technologii, która powinna być możliwie najbardziej elastyczna oraz dopasowana do specyfiki działalności organizacji. Dlatego też menedżerowie powinni zwracać szczególną uwagę na właściwe dopasowanie technologii, które będzie jak najbardziej zgodne z profilem działalności organizacji. Obecnie istnieje wiele narzędzi z zakresu nowych technologii i z powodzeniem są one wykorzystywane w rozwoju organizacji. Inwestowanie w zintegrowane architektury danych, zaawansowane platformy analityczne czy narzędzia służące do automatyzacji jest powiązane z mierzalnym wzrostem wydajności organizacji,

co stanowi uzasadnienie podejmowania inicjatyw technologicznych nawet w przypadku ryzyka czy ograniczonego budżetu (Atobishi, Moh'd Abu Bakir, Nosratabadi, 2024). Dlatego też priorytetową sprawą współczesnych organizacji jest właściwy wybór technologii i odważne podejmowanie inicjatyw z zakresu ich wdrażania. Z drugiej strony warto analizować obecną sytuację organizacji, żeby wdrażanie nowych technologii faktycznie miało uzasadnienie. Niezwykle ważny jest zatem pomysł wykorzystania danego rozwiązania technologicznego, tak aby przynosił on dla organizacji możliwie maksymalne korzyści.



Rysunek 1. Korzyści związane z wykorzystaniem nowych technologii w organizacji.

Źródło: opracowano na podstawie „Nowe technologie w rozwoju i zarządzaniu przedsiębiorstwem”, P. Nowakowska, 2023, *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 36(1), s. 63-74.

Na rysunku 1 zaprezentowano korzyści mogące wynikać z zastosowania nowych technologii w działalności organizacji. Należy przy tym zauważyć, że korzyści takie jak usprawnienie działań oraz automatyzacja procesów często w organizacjach przekładają się na optymalizację kosztów. W praktyce oznacza to, że organizacje – dzięki wykorzystaniu nowych technologii – mogą efektywniej wykorzystać potencjał swoich pracowników. W wyniku zastosowania nowych technologii organizacje mogą otrzymać lepszą jakość i dzięki niej konkurować na rynku. W nowej technologii dostrzega się też potencjał w podejmowaniu decyzji i realizacji celów o charakterze strategicznym (Vial, 2021). Obecnie zauważa się wiele różnych nowych technologii, mogących mieć znaczenie aplikacyjne w działalności organizacji. Jednak szczególną popularność w zakresie nowych technologii zyskują obecnie rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji i programy jak np. Chat GPT, które właściwie wykorzystane ułatwiają pracę, a przede wszystkim pozytywnie wpływają na oszczędność czasu (Otręba, 2024). Organizacje coraz częściej w swojej działalności wykorzystują możliwości

dostarczane przez rozmaite narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję. Rozwiązania sztucznej inteligencji pozwalają też na oderwanie się pracowników od rutynowych zadań (Kędziera, 2024). Tym samym zauważa się, że czas zarówno pracowników, jak i menedżerów poświęcany dotychczas na standardowe zadania można wykorzystać na innowacyjne przedsięwzięcia, które często odkładane były na drugi plan. Sztuczna inteligencja dostarcza też szerokich możliwości w zakresie tworzenia specjalistycznych systemów, które potrafią analizować znaczne zbiory danych, rozwiązywać problemy, a nawet podejmować decyzje (Kurkiewicz, 2025). Sztuczna inteligencja dostarcza również organizacjom nowoczesne narzędzia, które z powodzeniem mogą mieć zastosowanie w tworzeniu strategii (Vijayakumar, 2023). Możliwość zastosowania rozwiązań technologicznych opartych na sztucznej inteligencji w formułowaniu strategii organizacji podkreśla ich rolę oraz znaczenie w życiu organizacji. W związku z tym organizacje dążące do rozwoju powinny zwracać szczególną uwagę na wybór odpowiednich narzędzi technologicznych, które z powodzeniem mogłyby być wykorzystywane w długofalowym planowaniu strategicznym.

2. Istota kontroli wewnętrznej w działalności organizacji

Niemal każda organizacja dążąca do rozwoju decyduje się na planowanie o charakterze krótko- i długoterminowym. Takie działanie jest zgodne z przekonaniem, że szeroko rozumiany sukces organizacyjny nie przychodzi z dnia na dzień, lecz stanowi wynik konsekwentnie realizowanych zadań, które zazwyczaj poprzedza planowanie. Jednak plany, jakie stawiają przed sobą organizacje, nie zawsze bywają w pełni satysfakcjonująco wykonane. Na drodze organizacji w osiągnięciu zamierzonego celu pojawiają się często przeszkody, które sprawiają, że pewne pierwotne założenia nie odzwierciedlają rzeczywistego stanu rzeczy. Odchylenia między planami czy założeniami w działaniu organizacji może uchwycić kontrola wewnętrzna. Patrząc zatem z punktu widzenia celu, zauważa się, że kontrola jest ukierunkowana na ujawnianie odchyleń, a także na wprowadzanie zmian i korekt w planie o charakterze sprzężenia zwrotnego (Tkocz-Wolny, 2015). Dostrzega się bowiem, że kontrola stanowi zasadniczy element właściwego funkcjonowania organizacji, a także jest ona atrybutem zorganizowanej pracy ludzkiej i świadomości organizacyjnej (Szejniuk, 2012). Kontrola umożliwia zdobycie wiedzy dotyczącej sposobu działalności organizacji na wielu płaszczyznach, w zależności od jej zakresu i tematyki. Pojęcie kontroli można rozumieć w ujęciu wąskim i szerokim (Bielińska-Dusza, 2011). W wąskim ujęciu kontrolę można rozumieć jako zestaw czynności polegający na zestawieniu stanów faktycznych z zadaniami, a także orzekanie o odchyleniach i na ich podstawie tworzenie zaleceń bez uprzednich działań korekcyjnych i regulacyjnych (Krzyżanowski, 1994). Kontrola w znaczeniu szerokim oznacza z kolei nie tylko sprawdzenie osiągniętych wyników czy porównanie ich z ustanowionymi planami, lecz również oddziaływanie na decyzje związane z podjętymi działaniami korygującymi (Bielińska-Dusza, 2011). Tym samym zauważa się zwrócenie uwagi na sprzężenia zwrotne pomiędzy jednostką kontrolowaną a kontrolującą, które mają za zadanie doprowadzić do możliwie najlepszego rozwiązania, a tym samym osiągnięcia celu organizacyjnego. Termin „kontrola” można postrzegać również w aspekcie zarówno funkcjonalnym, jak i zarządczym (Piaszczyk, 2017), co ukazuje tabela 1.

Tabela 1

Rodzaje i aspekty kontroli

Rodzaj kontroli	Opis	Podział, przykład
Kontrola funkcjonalna	Badanie zgodności stanu faktycznego ze stanem wymaganym, a także ocena.	• wg podmiotu: wewnętrzna/zewnętrzna • wg czasu: ex ante, bieżąca, ex post • wg obszaru: finansowa, wykonania planu zadaniowego
Kontrola zarządcza	Przyjęty system/proces zarządzania zapewniający pewność osiągnięcia celów organizacji.	• zasady • mechanizmy • procedury • instrukcje

Źródło: opracowano na podstawie „Audyt a kontrola – porównanie”, A. Piaszczyk, 2017, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 333, s. 150-161.

Tabela 1 prezentuje podział kontroli na kontrolę funkcjonalną oraz zarządczą. Zestawienie porównuje te dwa typy kontroli z uwzględnieniem specyfiki danego typu kontroli i zakresu działania. Kontrola funkcjonalna koncentruje się na badaniu zgodności stanu faktycznego ze stanem oczekiwanym. Ważnym elementem tego typu kontroli jest zawarta w niej ocena stwierdzająca poziom zgodności badanego zagadnienia z przyjętymi normami. Kontrola funkcjonalna może mieć charakter wewnętrzny oraz zewnętrzny i skupiać się na różnych etapach procesu (ex ante, bieżąca, ex post). Z kolei kontrola zarządcza ma charakter systemowy i często stanowi filar procesu zarządzania organizacją, obejmując różnorodne procedury, mechanizmy, zasady czy też instrukcje. Kontrola zarządcza może stanowić narzędzie wspierające kadrę menedżerską organizacji.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, kontrola wewnętrzna ma charakter funkcjonalny. Pełni kluczową rolę w zapewnieniu prawidłowości wykonywania zadań w organizacji. Dostrzega się także, że kontrola wewnętrzna odgrywa niezwykle ważną rolę diagnostyczną w organizacji, a jednocześnie dąży do poszukiwań rozwiązań problemów i może minimalizować ryzyko (Hazzaa, Abdullah, Dhahebi, 2022). Ryzyko będące nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej organizacji jest częstym czynnikiem wpływającym na podejmowane decyzje menedżerskie. Ustalenia kontroli wewnętrznej mogą dostarczać kadrze menedżerskiej organizacji niezwykle przydatnych informacji minimalizujących poziom ryzyka. Zauważa się, że sukces kontroli wewnętrznej zależy od jakości zasobów ludzkich organizacji (Akhmetshin i in., 2018). Kluczową kwestią jest zatem zapewnienie wysokiego poziomu merytorycznego kontroli wewnętrznej, co jest związane z realizacją tego procesu przez odpowiednio wykwalifikowaną kadrę pracowników (kontrolerów). Badania przeprowadzone przez I. Firdauzi i in. (2024) wskazują, że wewnętrzne mechanizmy kontroli rządowej w Indonezji mogą pozytywnie wpływać na cele rozwoju regionalnego. Pokazuje to, że kontrola wewnętrzna jest niezbędnym elementem sprawności funkcjonowania organizacji publicznych, co może przekładać się na niezwykle ważny aspekt społeczny. Sprawnie działający system kontroli może również pozytywnie wpływać na zrównoważony rozwój organizacji poprzez:

- zwiększenie efektywności działań;
- zapewnienie zgodności z obowiązującymi regulaminami i przepisami prawa;
- zwiększanie wiarygodności raportów i ujawnień (Harasheh, Provasi, 2023).

Organizacje powinny zatem dążyć do wypracowania właściwego systemu kontroli wewnętrznej i traktować ten rodzaj kontroli jako ważny element diagnostyczny, umożliwiający dalszy rozwój. Kontrola wewnętrzna powinna być przeprowadzona sprawnie, bez zbędnego negatywnego oddziaływania na bieżące zadania realizowane przez jednostkę kontrolowaną. Dobrą praktyką jest również ustalanie standardów kontroli wewnętrznej obowiązujących w danej organizacji.

3. Możliwość wykorzystania nowej technologii w doskonaleniu kontroli wewnętrznej

Nowe technologie stają się nieodłącznym elementem działalności niemal każdej organizacji. Oznacza to, że współcześnie technologie związane są z realizacją wielu procesów i zadań. Co więcej, niektórych z nich nie da się już wykonać bez użycia technologii, gdyż przebiegają one formę cyfrową. Nowa technologia jest również szansą w doskonaleniu kontroli wewnętrznej w organizacji, dzięki której zyskuje ona nową, lepszą jakość. Pojawia się zatem silna integracja nowej technologii z działalnością kontrolną w organizacji, tworząc różnego rodzaju modele współpracy. Przykładem takiego modelu może być zaproponowany przez H.K. Duan, M.A. Vasarhelyi i M. Codesso (2025) model oceny kontroli wewnętrznej składający się z czterech komponentów:

- analizy eksploracji procesów;
- analizy wariantów;
- oceny ryzyka kontroli;
- wykrywania anomalii.

Model ten wykorzystuje algorytmy uczenia maszynowego i identyfikuje słabości mechanizmów kontroli, ukierunkowując badania w stronę wysokiego ryzyka (Duan, Vasarhelyi, Codesso, 2025). Niezwykle przydatne i coraz odważniej wykorzystywane w procesie kontroli wewnętrznej są technologie oparte na sztucznej inteligencji. Zauważa się bowiem, że sztuczna inteligencja odgrywa istotną rolę w wydajności pracowników, efektywności, zaangażowaniu, zadowoleniu z pracy (Kassa, Worku, 2025). Rozwiązania technologiczne oparte na sztucznej inteligencji mogą pomóc kontrolerom wewnętrznym w realizowanych przez nich zadaniach. Od rutynowych czynności, takich jak tworzenie projektów wystąpień kontrolnych, po zaawansowane analizy danych będące materiałami objętymi kontrolą, kontrolerzy mają szereg możliwości usprawnień działań kontrolnych. Jednak szczególną uwagę należy zwrócić na bezpieczeństwo danych kontrolnych, a tym samym na korzystanie jedynie z tych narzędzi, które dają gwarancję bezpieczeństwa. Zalecane jest więc korzystanie jedynie ze sprawdzonych narzędzi sztucznej inteligencji, które są objęte rekomendacją ze strony kadry menedżerskiej organizacji. W przypadku braku właściwego narzędzia sztucznej inteligencji, mogącego mieć zastosowanie w kontroli wewnętrznej, organizacja może zaprojektować takie narzędzie, co jednak wiąże się ze znacznymi kosztami.

Warto podkreślić, że niezbędnym elementem procesu kontroli jest komunikacja, która może być realizowana przy użyciu dedykowanego oprogramowania. Komunikacja w tym aspekcie może być rozumiana jako wymiana użytecznych informacji wewnątrz i między jednostkami organizacyjnymi, ukierunkowana na wspomaganie planowania działań oraz podejmowanie decyzji (Alawaqleh, 2021). Nowa technologia może przyspieszać przepływ informacji zarówno pomiędzy kontrolerami, jak i kontrolowanymi.

a jednostką kontrolowaną. Specjalistyczne oprogramowania, oprócz standardowej funkcji przesyłania informacji kontrolnych, mogą również zapewniać właściwy poziom ich bezpieczeństwa.

Niezwykle ważną technologią mogącą pozytywnie wpływać na przebieg kontroli wewnętrznej jest przetwarzanie informacji w chmurze. Rozwój tej technologii zapewnił organizacjom możliwości w zakresie centralizowania, koordynowania i udostępniania zadań, co może przekładać się na optymalizację procesów (Wang, Wang, Deng, Wang, 2023), również tych kontrolnych. W dzisiejszym środowisku technologicznym ważna jest intuicja, kreatywność i umiejętności komunikacyjne (Kroon, do Céu Alves, Martins, 2021). Wskazane jest zatem, aby kontroler posiadał intuicję w zakresie analizy zbioru danych, a także w sposób kreatywny dobierał rozwiązania technologiczne do specyfiki zadania. Zauważa się, że transformacja cyfrowa organizacji pozytywnie wpływa na funkcjonowanie kontroli wewnętrznej.



Rysunek 2. Znaczenie nowych technologii w kontroli wewnętrznej.

Źródło: opracowano na podstawie „Research on the impact of enterprise digital transformation on internal control”, C. Wang, D. Wang, X. Deng, S. Wang, 2023, *Sustainability*, 15(10), 8392.

Na rysunku 2 ukazano przykłady rozwiązań technologicznych mogących mieć istotne znaczenie w doskonaleniu kontroli wewnętrznej w organizacji. W sztucznej inteligencji zauważa się potencjał w kontekście analizy dużych zbiorów danych i oceny ryzyka. Sztuczna inteligencja może prowadzić również do bardziej precyzyjnych i dokładniejszych analiz, jak też pozytywnie wpływa na minimalizowanie błędów kontrolnych. Z kolei przetwarzanie w chmurze może usprawniać czynności kontrolne i informacyjne. Przetwarzanie w chmurze ułatwić może kontrolerom dostęp do danych i informacji. To także lepsza koordynacja i przejrzystość prezentowanych treści z niemal dowolnego miejsca na świecie. Natomiast szeroko rozumiane aplikacje cyfrowe stwarzają wiele możliwości w aspekcie komunikacji na potrzeby kontroli wewnętrznej. Aplikacje cyfrowe mogą też ułatwiać monitorowanie procesów i umożliwiać szybką reakcję na ryzyko. Właściwe wykorzystanie zaproponowanych rozwiązań technologicznych może zatem przyczyniać się do doskonalenia systemu kontroli wewnętrznej w organizacji.

Warto też zwrócić uwagę, że szeroko rozumiana technologia cyfrowa umożliwia tani i szeroki dostęp do informacji (Mo, 2023). Kontrolerzy wewnętrzni mają zatem wiele możliwości w zakresie wykorzystania potencjału współczesnej technologii na potrzeby rozwoju posiadanej wiedzy, a także w realizacji poszczególnych czynności

kontrolnych. Jednak uwarunkowanie wydobycia pełnego potencjału z nowych technologii może stanowić wiedza technologiczna ich użytkownika. Należy także zaznaczyć, że bardzo ważną rolę pełni otwartość kontrolerów wobec wykorzystania nowej technologii. Nawet najlepsze technologie nigdy nie będą miały możliwości aplikacyjnych, gdy spotkają się z awersją wobec zmian. Jednocześnie zauważa się wiele ryzyk i barier wdrażania nowych technologii w kontroli wewnętrznej. Jak zauważają R.A. Mathivha i L. Nzama-Sithole (2025), do wyzwań związanych z transformacją cyfrową należy potrzeba nieustannego podnoszenia kompetencji zawodowych, a także analizowania zagrożeń związanych z cyberbezpieczeństwem. Tym samym dostrzega się, że kontrolerzy wewnętrzni powinni podlegać cyklicznym szkoleniom wspierającym rozwój ich kompetencji cyfrowych, co może mieć pozytywny wpływ na efektywność wykorzystania nowych technologii w pracy zawodowej. Jednocześnie szkolenia powinny dotyczyć przeciwdziałania zagrożeniom związanym z bezpieczeństwem technologicznym, co stanowi fundamentalną kwestię związaną z zastosowaniem nowych technologii w działalności kontrolnej. Wskazuje to, że brak zarówno odpowiednich kompetencji cyfrowych, jak też podstawowej wiedzy z zakresu cyberbezpieczeństwa może stanowić istotną barierę i zwiększać ryzyko niepowodzenia implementacji nowych technologii w pracy kontrolera wewnętrznego. Biorąc pod uwagę te kwestie, w procesie wdrażania rozwiązań technologicznych (w tym opartych na AI) na potrzeby kontroli wewnętrznych rekomenduje się rozpoczęcie tego procesu od zapewnienia odpowiednich szkoleń z zakresu cyberbezpieczeństwa. Następnie warto przeprowadzić pilotażowe projekty, jak również monitorować i oceniać skuteczność wykorzystania danych narzędzi technologicznych. W aspekcie implementacji nowych technologii w kontroli wewnętrznej należy zwrócić szczególną uwagę na aspekty prawne i etyczne. W szczególności warto wypracować stosowne rozwiązania z zakresu ochrony danych osobowych, tajemnic prawnie chronionych, regulacji prawnych i odpowiedzialności za decyzje wspomagane sztuczną inteligencją.

Podsumowanie

Nowe technologie dostarczają wielu możliwości w obszarze kontroli wewnętrznej organizacji. Różnorodność dostępnych na rynku rozwiązań technologicznych rodzi wiele pytań w kwestii wyboru tych najbardziej odpowiednich i dopasowanych do specyfiki organizacji. Dodatkowo zauważa się, że postęp technologiczny nieustannie wpływa na redefiniowanie możliwości związane z wykorzystaniem potencjału narzędzi informatycznych. Technologie oparte na sztucznej inteligencji, przetwarzanie w chmurze czy nowoczesne aplikacje cyfrowe oferują wiele możliwości w zakresie ich wykorzystania w doskonaleniu kontroli wewnętrznej. Wśród nich kluczową rolę odgrywają potężne możliwości przetwarzania oraz analizowania danych w stosunkowo krótkim czasie. Jednak finalny efekt wykorzystania bogatego zasobu technologicznego zależy od kontrolera i jego wiedzy technologicznej. Nie bez znaczenia pozostaje też zapewnienie dostępu do danego rozwiązania technologicznego w działalności kontrolnej. Organizacje w ramach dobrych praktyk powinny też zadbać o odpowiednie standardy w zakresie wykorzystania rozwiązań technologicznych na potrzeby kontroli wewnętrznej. Niniejszy artykuł nie wyczerpał wszystkich wątków i rodzajów nowych technologii, ze względu na mnogość dostępnych rozwiązań technologicznych.

Bibliografia

- Akhmetshin, E.M., Vasilev, V.L., Mironov, D.S., Zatsarinnaya, E.I., Romanova, M.V., Yumashev, A.V. (2018). Internal control system in enterprise management: analysis and interaction matrices. *European Research Studies Journal*, 21(2), 728-740.
- Alawaqleh, Q.A. (2021). The effect of internal control on employee performance of small and medium-sized enterprises in Jordan: The role of accounting information system. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 855-863.
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., Nosratabadi, S. (2024). How do digital capabilities affect organizational performance in the public sector? The mediating role of the organizational agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37.
- Bielińska-Dusza, E. (2011). Funkcjonowanie kontroli zarządczej w systemie kontroli wewnętrznej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 42, 33-48.
- Cheng, C., Cui, H. (2024). Combining digital and legacy technologies: firm digital transformation strategies-evidence from Chinese manufacturing companies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14.
- Da Silva Marioni, L., Rincon-Aznar, A., Venturini, F. (2024). Productivity performance, distance to frontier and AI innovation: Firm-level evidence from Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 228, 106762.
- Duan, H.K., Vasarhelyi, M.A., Codesso, M. (2025). Integrating process mining and machine learning for advanced internal control evaluation in auditing. *Journal of Information Systems*, 39(1), 55-75.
- Firdauzi, I., Arifin, A., Alfariy, M.F., Fauzi, P., Badriah, L.S., Ilma, A.F.N., Nasution, N.K.U. (2024). How government internal control system supporting regional development goals: Empirical evidence from internal control system in Indonesia. *Al-Mustashfa: Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Syariah*, 9(1), 94-108.
- Gawron, I., Mikuła, B. (2020). *Wprowadzenie do zarządzania. Rozwój, funkcje, koncepcje*. Nowy Sącz: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu.
- Harasheh, M., Provasi, R. (2023). A need for assurance: Do internal control systems integrate environmental, social, and governance factors? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 384-401.
- Hazzaa, O.T., Abdullah, D.F., Dhahebi, A.M. (2022). Review on the role of corporate governance and internal control system on firms' financial performance. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 15(1), 1-28.
- Kassa, B.Y., Worku, E.K. (2025). The impact of artificial intelligence on organizational performance: The mediating role of employee productivity. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 100474.
- Kędziera, M. (2024). Możliwość wykorzystania rozwiązań technologicznych opartych na sztucznej inteligencji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej – studium przypadku banku. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 1(55), 46-60.
- Kędziera, M., Borodako, K., Kostrzewska, J. (2025). *Zarządzanie wiedzą technologiczną w start-upach: Modele, procesy, wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kroon, N., do Céu Alves, M., Martins, I. (2021). The impacts of emerging technologies on accountants' role and skills: Connecting to open innovation – a systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 163.

- Krzyżanowski, L. (1994). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kurkiewicz, K. (2025). Digital transformation and the future of work. *Rozprawy Społeczne*, 19(1), 121-133.
- Mathivha, R.A., Nzama-Sithole, L. (2025). The impact of digital transformation on internal auditors in a South African higher education institution. *EDPACS*, 1-13.
- Mo, H. (2023). The impact of digital transformation on internal control quality: A study based on five components of internal control. *Accounting and Corporate Management*, 5(4), 28-34.
- Nowakowska, P. (2023). Nowe technologie w rozwoju i zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 36(1), 63-74.
- Otręba, M. (2024). Ocena wykorzystania nowoczesnych technologii w zarządzaniu w polskich firmach. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 56, 217-234.
- Piaszczyk, A. (2017). Audyt a kontrola – porównanie. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 333, 150-161.
- Selamet, T., Mursitama, T.N., Furinto, A., Heriyati, P. (2024). Improving multilevel marketing firm performance through network externality and digital technology support. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 20(2), 216-228.
- Szejniuk, A. (2012). Kontrola instrumentem bezpieczeństwa. *Journal of Modern Science*, 13(2), 121-145.
- Tkocz-Wolny, K. (2015). Pojęcie i zakres kontroli zarządczej. *Prace Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 13-27.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Vijayakumar, H. (2023). *Business value impact of AI-Powered Service Operations (AIServiceOps)*. Pobrane z: <https://ssrn.com/abstract=4396170>.
- Wang, C., Wang, D., Deng, X., Wang, S. (2023). Research on the impact of enterprise digital transformation on internal control. *Sustainability*, 15(10), 8392.
- Zairbani, A., Jaya Prakash, S.K. (2025). Competitive strategy and organizational performance: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 32(1), 52-111.

Honorata TRZCIŃSKA

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0009-0007-7899-7006

ZNACZENIE ROZWOJU ZAWODOWEGO W KSZTAŁTOWANIU SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW

Streszczenie

W warunkach dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych i rosnących wymagań konkurencyjnych szczególnego znaczenia nabiera kapitał ludzki jako kluczowy czynnik determinujący efektywność i rozwój organizacji. Jednym z istotnych elementów kształtujących postawy i zachowania pracowników jest rozwój zawodowy, który wpływa nie tylko na poziom ich kompetencji, lecz także na satysfakcję z pracy. Pomimo licznych opracowań dotyczących satysfakcji zawodowej, zależności między możliwościami rozwoju zawodowego a poziomem satysfakcji pracowników pozostają niewystarczająco rozpoznane, przede wszystkim w ujęciu empirycznym opartym na standaryzowanych narzędziach badawczych.

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia rozwoju zawodowego w kształtowaniu satysfakcji zawodowej pracowników. W badaniu wykorzystano metodę ilościową opartą na danych ankietowych, co umożliwiło ocenę poziomu satysfakcji zawodowej respondentów oraz identyfikację siły i kierunku zależności pomiędzy postrzeganymi możliwościami rozwoju a odczuwaną satysfakcją z pracy.

Uzyskane wyniki pozwalają na pogłębienie wiedzy w zakresie relacji pomiędzy rozwojem zawodowym a satysfakcją pracowników, jak również na identyfikację czynników wpływających na ich wzajemne oddziaływanie. Rezultaty badań mogą stanowić podstawę do formułowania rekomendacji dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności w obszarze projektowania działań wspierających rozwój zawodowy i podnoszenia dobrostanu pracowników, co w konsekwencji może przyczynić się do zwiększenia efektywności oraz innowacyjności organizacji.

Słowa kluczowe: rozwój, rozwój zawodowy pracowników, satysfakcja zawodowa pracowników.

THE IMPORTANCE OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN SHAPING EMPLOYEE SATISFACTION

Summary

In the context of dynamic socio-economic changes and increasing competitive pressures, human capital takes on particular significance as a key factor determining an organization's effectiveness and development. One of the key elements shaping employees' attitudes and behaviors is professional development, which influences not only their level of competence but also their job satisfaction. Despite numerous studies on job satisfaction, the relationship between professional development opportunities and employee satisfaction remains insufficiently explored, particularly in an empirical context based on standardized research tools.

The aim of this article is to analyze the significance of professional development in shaping employees' job satisfaction. The study employed a quantitative method based on survey data, which enabled the assessment of respondents' job satisfaction levels and the identification of the strength and direction of the relationship between perceived development opportunities and perceived job satisfaction.

The results obtained allow for a deeper understanding of the relationship between professional development and employee satisfaction, as well as the identification of factors influencing their mutual interaction. The research findings can serve as a basis for formulating recommendations for human resource management practices, particularly in the area of designing initiatives that support professional development and enhance employee well-being, which in turn may contribute to increasing the organization's effectiveness and innovation.

Keywords: development, employee professional development, employee job satisfaction.

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych, nasilającej się konkurencji rynkowej i rosnących wymagań dotyczących efektywności oraz innowacyjności. W tych uwarunkowaniach szczególnego znaczenia nabiera kapitał ludzki, postrzegany jako kluczowy zasób determinujący możliwość osiągania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Kompetencje pracowników, ich zaangażowanie oraz poziom satysfakcji zawodowej stanowią zatem istotne czynniki wpływające na realizację celów organizacyjnych i długookresową stabilność podmiotów gospodarczych.

Jednym z ważniejszych determinantów postaw i zachowań pracowników jest rozwój zawodowy, rozumiany jako proces systematycznego podnoszenia kwalifikacji, zdobywania nowych umiejętności oraz tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi kariery i samorealizacji w pracy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że działania podejmowane przez organizacje w zakresie rozwoju pracowników przyczyniają się nie tylko do wzrostu ich kompetencji, lecz także do kształtowania pozytywnych postaw wobec pracy i pracodawcy (Pocztowski, 2018).

Satysfakcja zawodowa stanowi złożoną i wielowymiarową kategorię badawczą, obejmującą aspekty zarówno materialne, jak również niematerialne pracy. Jej poziom kształtowany jest przez szereg czynników, takich jak m.in. warunki pracy, relacje interpersonalne, system wynagradzania, styl zarządzania, a także dostęp do działań rozwojowych i możliwości podnoszenia kompetencji.

Wysoki poziom satysfakcji zawodowej pracowników wiąże się z większym zaangażowaniem w wykonywaną pracę, niższą absencją oraz mniejszą skłonnością do fluktuacji kadr, co ma istotne znaczenie z perspektywy efektywności ekonomicznej organizacji. Pomimo licznych opracowań teoretycznych i empirycznych dotyczących satysfakcji zawodowej, zależności pomiędzy rozwojem zawodowym a poziomem satysfakcji z pracy pozostają obszarem wymagającym dalszych analiz, zwłaszcza w kontekście zmieniających się oczekiwań pracowników i zróżnicowanych warunków funkcjonowania organizacji. Szczęólnego znaczenia nabierają badania empiryczne oparte na subiektywnych ocenach pracowników, umożliwiające analizę sposobu postrzegania przez nich możliwości rozwoju zawodowego i ich wpływu na poziom odczuwanej satysfakcji z pracy.

Wybór tematu artykułu wynika z identyfikacji luki badawczej o charakterze metodologicznym, polegającej na niedostatecznym wykorzystaniu badań ilościowych opartych na standaryzowanych narzędziach ankietowych do analizy zależności między rozwojem zawodowym a satysfakcją zawodową pracowników. W wielu dotychczasowych opracowaniach empirycznych zmienne te analizowane są odrębnie lub w ujęciu opisowym, bez zastosowania narzędzi umożliwiających ocenę siły i kierunku ich wzajemnych zależności. Nadal widoczny jest niedobór badań, które w sposób bezpośredni i porównywalny ujmowałyby subiektywną ocenę możliwości rozwoju zawodowego oraz poziom satysfakcji z pracy w ramach jednego, spójnego modelu badawczego opartego na danych ankietowych.

Autorka wyraża nadzieję, że zaprezentowane wyniki badań przyczynią się do pogłębienia wiedzy na temat oceny możliwości rozwoju zawodowego oraz poziomu satysfakcji z pracy, a także umożliwią identyfikację czynników wpływających na postrzeganie tych obszarów przez pracowników. Uzyskane rezultaty mogą stanowić podstawę do formułowania rekomendacji o charakterze aplikacyjnym, służących doskonaleniu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz projektowaniu działań wspierających rozwój zawodowy i dobrostan pracowników, a w dalszej perspektywie – do opracowania bardziej efektywnych i innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych.

W opracowaniu podjęto próbę określenia poziomu satysfakcji zawodowej respondentów i ocenę wpływu możliwości rozwoju zawodowego na jej kształtowanie, przeprowadzoną na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych opartych na danych ankietowych. Badanie dotyczy pracowników zatrudnionych w Nowym Sączu (województwo małopolskie), reprezentujących różnorodne sektory gospodarki i zróżnicowane formy organizacyjne przedsiębiorstw, przy czym dominującą grupę stanowili młodzi pracownicy o krótkim stażu pracy, zatrudnieni głównie na stanowiskach wykonawczych, co pozwala na odniesienie uzyskanych wyników do konkretnego kontekstu społeczno-zawodowego.

1. Teoria rozwoju zawodowego pracowników

Teoria rozwoju zawodowego pracowników stanowi istotny nurt badawczy, integrujący podejścia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii organizacji i socjologii pracy, ukierunkowany jednak na podnoszenie kompetencji, wiedzy oraz umiejętności osób zatrudnionych w organizacji. Jego istotą jest proces systematycznego doskonalenia potencjału pracowników w taki sposób, żeby odpowiadał on zarówno aktualnym, jak i przyszłym potrzebom przedsiębiorstwa. Rozwój pracowników obejmuje działania edukacyjne, szkoleniowe i doświadczenia zawodowe, które umożliwiają adaptację do zmieniających się warunków rynkowych oraz technologicznych.

Rozwój personelu obejmuje też działania podejmowane wewnątrz organizacji, których zadaniem jest przede wszystkim motywowanie pracowników. Proces ten ma na celu wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych oraz przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika (Ibidem). Jest to składowa wielu czynników, do których należą m.in.:

- intensyfikacja międzynarodowej konkurencji – przez co konieczny jest stały wzrost wydajności i produktywności, co skutkuje poszukiwaniem przez organizacje coraz bardziej doskonałych sposobów zarządzania;

- wzrastająca złożoność i coraz większe rozmiary organizacji sprawiają, że coraz trudniej jest nimi efektywnie zarządzać, aby móc to robić skutecznie, konieczne staje się traktowanie uczestników organizacji jako jej zasobu strategicznego i powiązanie kwestii osobowych z ogólną strategią firmy;
- większy nacisk na wzrost i spłaszczenie struktur sprawiają, że organizacja staje się pozbawiona możliwości dalszego stosowania tradycyjnych narzędzi motywowania, takich jak np. awanse zawodowe czy systemy finansowego motywowania;
- wzrastający poziom wykształcenia społeczeństwa, rosnące aspiracje i zmiany w systemach wartości społeczeństw wymuszają zmianę polityki personalnej;
- zmiany w strukturze grup osób czynnych zawodowo w poszczególnych krajach i regionach są przyczyną prób dostosowań działań w obszarze zasobów ludzkich organizacji (Ibidem).

Rozważając zagadnienie rozwoju pracowników, warto wyjść od zdefiniowania, czym jest rozwój oraz wyjaśnić pojęcia z nim pokrewne, m.in. uczenie się. W ujęciu naukowym rozwój pracowników można traktować jako inwestycję w kapitał ludzki, który staje się jednym z najważniejszych zasobów współczesnych organizacji. Proces ten ma charakter długofalowy i wymaga planowania strategicznego, aby równoważyć potrzeby jednostki oraz organizacji. W naukach o zarządzaniu sam termin „rozwój” to zwiększenie lub realizacja zdolności oraz potencjału danej osoby przez odpowiednie doświadczenia związane z uczeniem się i edukacją (Armstrong, Taylor, 2016). Rozwój pracowników natomiast jest definiowany jako zespół działań mających na celu przygotowanie ich w okresie zatrudnienia w organizacji do wykonywania pracy oraz zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności (Suchodolski, 2006).

Działania organizacji związane (koncepcja M. Armstronga) z rozwojem pracowników powinny być ukierunkowane na osiągnięcie trzech podstawowych celów, takich jak: zaspokojenie przyszłych potrzeb organizacji pod względem obsady stanowisk kluczowych, zapewnienie sprawnej realizacji zadań i obowiązków poprzez zatrudnienie i przygotowanie pod względem kwalifikacyjnym odpowiednich pracowników oraz umożliwienie w ramach organizacji zaspokojenia potrzeb samorealizacji i uznania pracownikom posiadającym odpowiednie predyspozycje (Armstrong, 2000). Cele związane z rozwojem zawodowym personelu mogą być osiąmane dwutorowo, tj. przez koncentrowanie uwagi na indywidualnym rozwoju poszczególnych członków organizacji lub przez prowadzenie systematycznego programu rozwoju całego potencjału społecznego firmy. Indywidualny rozwój pracowników zakłada inwestowanie przede wszystkim w kwalifikacje kierowników i specjalistów, którzy mają być liderami zmian w organizacji oraz osobami kluczowymi dla jej funkcjonowania. Programy rozwoju całego potencjału kadrowego firmy, traktują natomiast wszystkich zatrudnionych jako jeden spójny obiekt oddziaływania, dlatego rozwój nie może być ograniczony wyłącznie do jednostek, lecz powinien obejmować całe zespoły pracownicze. Obie drogi organizacji procesu rozwoju kadry jednak wzajemnie się nie wykluczają, a wręcz mogą być realizowane równocześnie, uzupełniając się (Suchodolski, 2006). A. Pocztowski za rozwój potencjału pracowników uważa ogół celowych i systematycznych działań skierowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych współczesnej organizacji. Proces ten, według autora, ma na celu wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości

niezbędne do wykonywania obecnych oraz przyszłych zadań. Jak autor podkreśla, przyczynia się on do osiągnięcia postawionych celów przedsiębiorstwa i jednocześnie indywidualnych celów pracownika. Według niego, powinno się to sprowadzać do identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach firmy, wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obu podmiotów. Działania te przyjmują postać określonych form szkolenia i doskonalenia zawodowego, planowania i realizacji karier zawodowych oraz strukturyzacji pracy (Pocztowski, 2008).

Przez rozwój pracowników rozumie się również działania mające na celu przygotowanie ich – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności (Suchodolski, 2006). Proces rozwoju ma na celu podniesienie potencjału zawodowego pracowników na poziom niezbędny do wykonywania obecnych i przyszłych zadań na rzecz organizacji. Rozwój pracownika może być postrzegany szerzej – nie tylko jako rozwój i nabywanie jedynie tych kompetencji i zasobów niezbędnych na danym, konkretnym stanowisku pracy, ale jako element rozwoju człowieka jako całości (Kot, Grzesiuk, Korulczyk, 2017). Dynamiczne tempo zmian w wielu obszarach produkcji i usług, gwałtowny przyrost wiedzy i jej wysoki stopień specjalizacji powodują, że kompetencje zawodowe pracowników szybko ulegają dezaktualizacji. Wiąże się z tym ciągle uzupełnianie i poszerzanie dotychczasowych kompetencji¹, przekwalifikowywanie się, a czasami nawet kilkakrotne zmienianie zawodu w ciągu całego życia. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kwestia rozwoju zawodowego pracowników, ukierunkowanego na specyficzne potrzeby danej organizacji i samych pracowników, a rozwój zawodowy pracowników organizacji może być zdefiniowany jako proces uwalniania i rozwijania kompetencji, którego celem jest doskonalenie jednostki, zespołu, procesu pracy i wyników funkcjonowania systemu organizacyjnego. Trzeba pamiętać, że rozwój personelu powinien obejmować wszystkie działania podejmowane w organizacji, których zadaniem jest wspieranie i realizacja procesu doskonalenia kompetencji oraz motywacji pracowników. Rozwój zawodowy² powinien sprowadzać się do: identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach firmy, a wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obu podmiotów (Ibidem). Jak zauważa z kolei S. Borkowska (1999), inwestowanie w pracownika staje się nieodzowne, ponieważ nie tylko spełnia funkcję motywacyjną (zaspokajanie potrzeby samorealizacji), ale powoduje pożądaną wzrost efektywności ekonomicznej organizacji. O dużym znaczeniu rozwoju pracowników

¹ Termin „kompetencje” nie został jednoznacznie zdefiniowany, najczęściej cytowane podejścia do definiowania uwzględniają kryterium grupowania, co pozwoliło na identyfikację czterech głównych podejść: zorientowanego na umiejętności, na kwalifikacje, na zachowania i podejścia holistycznego.

² A. Pocztowski wyróżnia cztery podstawowe podejścia strategiczne do rozwoju pracowników:

- doraźne – zakładające podejmowanie działań dopiero w sytuacji wystąpienia bieżących problemów z zapewnieniem organizacji pracowników o odpowiednich kompetencjach;
- długoterminowego rozwoju – cechujące się prowadzeniem celowej polityki ukierunkowanej na rozwój potencjału kadrowego organizacji;
- selektywne – charakteryzujące się zatrudnianiem pracowników o ściśle określonych kompetencjach, przy ograniczonym zakresie działań rozwojowych na rzecz pracowników w samej organizacji;
- transakcyjne – zakładające powstrzymywanie się organizacji od działań rozwojowych na rzecz nabywania określonego potencjału kompetencyjnego pracowników (Kot, Grzesiuk, Korulczyk, 2017).

pisała też w swoich pracach M. Kopertyńska (2009). Autorka ta podkreśla, że szkolenia i rozwój są jednym z ważniejszych czynników satysfakcji zawodowej pracowników (Kopertyńska, 2009). Wielu badaczy podkreśla fakt, że rozwój zasobów ludzkich organizacji obejmuje nie tylko szkolenie i rozwój pracowników, lecz również rozwój samej organizacji. Na poziomie indywidualnym rozwój zawodowy pracownika może być ujęty jako długoterminowy proces zwiększania aktualnej i przyszłej efektywności jednostki (Lundy, Cowling, 2000). Na kanwie powyższych rozważań w obszarze rozwoju pracowników można zauważyć mnogość podejść do tego zagadnienia oraz dużą liczbę działań podejmowanych ze strony organizacji, które mogą być uznawane i klasyfikowane jako rozwój pracowników. Analizując termin „rozwój”, należy mu się przyjrzeć także w odniesieniu do rozwoju zasobów ludzkich.

Autorzy, jak F.W. Taylor, G. Lippit (Pocztowski, 2018), wskazują na cztery takie podejścia do rozwoju zasobów ludzkich. Pierwsze z nich zakłada podejmowanie określonych działań dopiero w sytuacji wystąpienia problemów z zapewnieniem przedsiębiorstwu pracowników w określonej wiedzy i umiejętnościach. Kolejne, drugie, podejście do rozwoju zasobów ludzkich charakteryzuje prowadzenie celowej polityki skierowanej na tworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego zasobu wiedzy oraz umiejętności przy założeniu, że stanowi on ważny czynnik strategiczny rozwoju całej organizacji. Strategia działania polega na przyjmowaniu do pracy młodych pracowników, dysponujących wysokim potencjałem rozwoju, a następnie na prowadzeniu w stosunku do nich celowej polityki w zakresie rozwijania tego potencjału. Trzecie z kolei podejście odznacza się zatrudnianiem wstępnie przygotowanych pracowników o pewnym doświadczeniu zawodowym, a następnie sprawdzaniem ich przydatności na różnych stanowiskach pracy, przy czym podejmuje się selektywnie określone działania skierowane na rozwój określonych elementów ich potencjału. Czwarte podejście do rozwoju zasobów ludzkich nie przewiduje własnej aktywności w tym obszarze, a zakłada pozyskiwanie potencjału z zewnątrz (Dolot, 2019).

Z rozwojem wiąże się również pojęcie uczenia się. Termin jest ujmowany jako proces, w wyniku którego utrwała się doświadczenie danej osoby i następują zmiany w jej zachowaniu (Włodarski, 1998). Nieco bardziej rozbudowaną definicję uczenia się proponują M. Armstrong i S. Taylor (2016), którzy przyjęli, że jest to proces nabywania i rozwijania wiedzy, umiejętności, zdolności, zachowań oraz postaw. Jest związane z modyfikacją zachowania poprzez doświadczenie i przez bardziej formalne metody umożliwiania pracownikom uczenia się w miejscu pracy oraz poza nim (Armstrong, Taylor, 2016). Tworząc politykę szkoleniową organizacji, należy pamiętać, że mamy do czynienia z procesem uczenia się ludzi dorosłych, który charakteryzuje się jednak inną specyfiką niż uczenie się dzieci czy młodzieży³. Dorośli uczą się znacznie szybciej, ale w warunkach naturalnych (środowisku pracy) niż w otoczeniu. Z uwagi na istotę tego zagadnienia, w literaturze przedmiotu termin ten znajduje swoje miejsce, a definiuje się go, wskazując na jego cztery główne etapy, tj.:

³ Dorośli uczą się w następujący sposób: spostrzegają siebie jako dojrzałych, autonomicznych i odpowiedzialnych; uczą się w działaniu, najlepiej zróżnicowanymi metodami; efektywniej uczą się w środowisku mniej formalnym niż tradycyjna sala; oczekują informacji zwrotnej o swoich postępach w uczeniu; oczekują nauczania przez ludzi kompetentnych; nie lubią formalnego dyscyplinowania (Beck, 2007).

- etap doświadczenia – jego istotą jest przeżycie, doznanie czegoś przez uczącego się. Uczestnicy szkolenia uczą się i patrzą na swoje działania, zdobywając tym samym nowe doświadczenia;
- etap przemyślenia i refleksji – analiza przeżytych doświadczeń pod kątem ich wpływu na samego pracownika (zachowania) i otoczenia, a także konsekwencji określonego postępowania oraz dyskusji nad słusnością podjętej decyzji. Uczestnicy wyrażają swoje opinie i wnioski, a także rozmawiają ze sobą. Poprzez refleksję uświadamiają sobie, co jest odpowiedzialne za zachowania ludzi, cele i skuteczność szkolenia;
- etap wyciągania wniosków – w celu podjęcia decyzji o jak najbardziej optymalnym rozwiązaniu, wnioskowanie na podstawie powyższego doświadczenia o jakiejś prawdzie, zasadzie działania i planowania – poza samym planem, muszą mieć swoje odzwierciedlenie konkretne działania, wykorzystanie uogólnienia do zmiany zachowania w celu poprawy własnej efektywności;
- etap wdrażania działań – obejmujący wykorzystanie zdobytej wiedzy w praktyce. Uczący się opracowują sposoby zastosowania wypracowanych rozwiązań oraz podejmują konkretne działania prowadzące do zmiany zachowań i zwiększenia własnej efektywności.

Zarządzanie rozwojem pracowników stanowi integralną część strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje w ogólnym rozumieniu planowanie, organizowanie, realizowanie i kontrolowanie działań ukierunkowanych na systematyczne podnoszenie kompetencji zatrudnionych osób w celu osiągnięcia długofalowych korzyści zarówno dla organizacji, jak również pracowników. Proces ten opiera się na założeniu, że kapitał ludzki jest strategicznym zasobem organizacji, którego rozwój bezpośrednio przekłada się na jej innowacyjność, konkurencyjność oraz zdolność adaptacyjną. Aby proces rozwoju pracowników przebiegał w sposób systematyczny i skuteczny, niezbędne jest jego oparcie na jasno określonych modelach zarządzania. Modele te stanowią teoretyczne oraz praktyczne ramy, pozwalające na planowanie, realizację, a także ocenę działań rozwojowych. Ułatwiają dopasowanie metod oraz narzędzi rozwoju do specyfiki organizacji, jej celów strategicznych, a także indywidualnych potrzeb pracowników. Analiza modeli zarządzania rozwojem pracowników umożliwia zrozumienie, w jaki sposób różne organizacje projektują i wdrażają politykę rozwojową, jak również jakie mechanizmy pozwalają im osiągać pożądane efekty w obszarze podnoszenia kompetencji. Omawiając te modele, można wskazać ich praktyczne zastosowania, zalety i ograniczenia, co sprzyja wyborowi optymalnych rozwiązań w konkretnych warunkach organizacyjnych. Wyróżnia się kilka modeli zarządzania rozwojem pracowników, m.in.:

1. Model kompetencyjny, który opiera się na założeniu, że rozwój pracowników powinien koncentrować się na doskonaleniu wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do realizacji celów organizacji. Kompetencje stanowią mierzalny punkt odniesienia przy projektowaniu ścieżek rozwojowych i planowaniu kariery zawodowej. Kompetencje tworzą podstawę oceny potencjału pracowników oraz ich rozwoju w organizacji (Oleksyn, 2010).

2. Model organizacji uczącej się, który zakłada, że rozwój pracowników powinien być nierozdzielnie związany z kulturą uczenia się w całej organizacji. Obejmuje procesy zdobywania, dzielenia się i wdrażania wiedzy zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym. Organizacja ucząca się to taka, w której ludzie w sposób ciągły rozwijają swoje zdolności do osiągnięcia rzeczywiście pożądaných wyników (Senge, 2012).
3. Model zarządzania talentami (*talent management*), który koncentruje się na identyfikacji pracowników o najwyższym potencjale, tworzeniu indywidualnych planów rozwoju i przygotowaniu ich do pełnienia kluczowych ról w organizacji. Zarządzanie talentami oznacza głównie zespół działań mających na celu przyciągnięcie, rozwój oraz zatrzymanie w organizacji osób szczególnie uzdolnionych i rokujących (Mróz, 2015).
4. Model cyklu szkoleniowego (klasyczny) opiera się na czterech etapach: diagnozie potrzeb, planowaniu szkoleń, ich realizacji i ewaluacji efektów. Jego celem jest systematyczne doskonalenie pracowników w odniesieniu do strategii organizacyjnej. Proces szkoleniowy obejmuje głównie identyfikację potrzeb, przygotowanie programu, jego realizację i ocenę skuteczności (Oleksyn, 2010).

Zarządzanie rozwojem pracowników w działaniach operacyjnych to głównie podejmowane wysiłki przez organizację i pracowników, ukierunkowane na przygotowanie zatrudnionych do sprawnego wykonywania przyszłych zadań i zajmowania stanowisk odpowiadających planom rozwoju organizacji. Można je podzielić na 3 fazy (Suchodolski, 2006): fazę preparacji – obejmującą określenie celów i planu rozwoju pracowników, fazę realizacji – odnoszącą się do prowadzenia działań związanych z rozwojem pracowników, a także fazę kontroli – zakładającą monitorowanie postępów w rozwoju oraz korektę planów i działań rozwojowych. W kontekście zarządzania personelem dynamika i kierunek rozwoju pracownika są determinowane z jednej strony celami organizacji, a z drugiej potrzebami i aspiracjami pracowników⁴. Dlatego dla zwiększenia efektywności działań nastawionych na rozwój zawodowy swoich pracowników w każdej organizacji proces ten powinien być bardzo zindywidualizowany oraz uwzględniać zaangażowanie poszczególnych pracowników (Kwiatek, 2015).

2. Zarządzanie rozwojem pracowników – identyfikacja potrzeb, proces planistyczny rozwoju i jego realizacja

Proces rozwoju pracowników jest jednym z kluczowych elementów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, którego celem jest systematyczne podnoszenie kompetencji, wiedzy i umiejętności osób zatrudnionych w organizacji. Jego prawidłowe zaplanowanie i realizacja pozwalają na zwiększenie efektywności jednostek, jak również na wzrost konkurencyjności całej organizacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że proces rozwojowy powinien być traktowany jako cykliczny i zintegrowany z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, obejmując zarówno identyfikację potrzeb rozwojowych, jak i monitorowanie efektów podejmowanych działań (Oleksyn,

⁴ Według raportu „Monitor Rynku Pracy” za 2022 rok, aż 44% osób, które w ciągu ostatnich 6 miesięcy zmieniły pracę, jako główny powód podało możliwość rozwoju w nowej firmie. Wynik ten wskazuje, że na rynku jest coraz mniej miejsca dla pracodawców, którzy nie wiedzą, jak wygląda efektywne planowanie rozwoju pracowników (www.randstad.pl, dostęp: 07.08.2025).

2010). Punktem wyjścia wdrożenia procesu rozwoju pracowników jest jego spójność z misją i wizją organizacji, a także jej strategią i kulturą organizacyjną. Pierwszym krokiem w procesie rozwoju pracowników powinna być identyfikacja potrzeb rozwojowych (Dolot, 2019). Etap ten powinien stanowić jednolity, systematyczny proces nakierowany na właściwą identyfikację potrzeb, umożliwiającą dobór odpowiednich treści, form, metod rozwoju kapitału ludzkiego. Warto dodać, że identyfikacja potrzeb rozwojowych ma na celu dokonanie analizy na poziomie całej organizacji, stanowiska pracy i samej jednostki (Danilewicz, 2012). Analiza na poziomie organizacji, według Danilewicza, wiąże się z analizą strategii biznesowej oraz personalnej przedsiębiorstwa. Na tym poziomie analizie poddaje się misję, plan strategiczny, plany taktyczne i operacyjne, stosowane techniki i technologie, strukturę organizacji, kontrolę jakości, wskaźniki efektywności działania, rotację, absencję, wydajność czy fluktuację kadr (Ibidem). Istotną rolę odgrywa też analiza otoczenia organizacji, np. dane dotyczące otoczenia makroekonomicznego, informacje o zmianach prawnych w gospodarce czy czynniki kształtujące sytuację na rynku pracy. Identyfikacja na poziomie stanowiska i zadań wymaga szczególnie poznania jego specyfiki. W tym celu wydają się być konieczne takie narzędzia, jak opisy stanowiska pracy, schematy organizacyjne, modele kompetencji, profile wymagań, zakresy czynności, analizy realizacji zadań prowadzonych przez kierowników czy dane dotyczące jakości produktów lub usług. Dla efektywnego zbadania potrzeb rozwoju pracowników, właściwe jest wykorzystywanie różnych metod i narzędzi (korzystne jest stosowanie równolegle kilku narzędzi). Są nimi⁵: analiza wewnętrznych dokumentów organizacji, analiza ocen okresowych pracowników, a także badania kwestionariuszowe, testy, obserwacja pracownika, wywiad, Development Center oraz grupy fokusowe (Ibidem).

Rozwój jest procesem długotrwałym, wieloaspektowym i celowym, a co za tym idzie – zmierza do doskonalenia jednostki w pewnym obszarze. Oznacza to więc, że aby osiągnąć satysfakcję i zadowolenie w danym zakresie, należy konsekwentnie podejmować pewne kroki przybliżające do osiągnięcia zamierzonego celu. Wobec tych ustaleń zasadne wydaje się planowanie kroków, które mają zmierzać do tego, by wspomniany rozwój miał charakter progresji. Kolejnym krokiem w realizacji procesu

⁵ analiza wewnętrznych dokumentów organizacji – do oceny służą zarówno dokumenty strategiczne firmy jak i materiały bieżące, wyniki audytów, raporty budżetowe, wskaźniki finansowe, opisy stanowisk pracy, regulaminy, procedury;

analiza ocen okresowych pracowników – cenne źródło informacji, zawierają dane o efektach pracy pracownika w odniesieniu do stawianych mu oczekiwań;

badania kwestionariuszowe – mogą być prowadzone w formie badania opinii uczestników programu rozwoju zasobów ludzkich, zakłada się wykorzystanie kwestionariusza z zawartymi pytaniami dotyczące oczekiwań i potrzeb pracowników w obszarze ich rozwoju;

testy – służą identyfikacji aktualnego poziomu wiedzy pracowników czy ich umiejętnościach;

obserwacja pracownika na stanowisku pracy – cenne źródło informacji w zakresie uzyskania zarówno danych ilościowych jak i jakościowych. Najczęściej oceniane jest zachowanie pracownika w kontekście do istniejących w organizacji procedur określających zasady i wszelkie standardy funkcjonowania;

wywiad (indywidualny lub grupowy) – prowadzenie rozmów ukierunkowanych na określenie potrzeb i oczekiwań pracowników;

Development Center – ocena kompetencji pracownika przez prowadzoną obserwację jego zachowań, przejawianych podczas wykonywania różnych zadań, testów, zbliżonych do rzeczywistych wykonywanych na stanowisku pracy, grupy fokusowe – to metoda badawcza umożliwiająca pozyskanie danych o charakterze jakościowym, gdzie wyznaczony moderator prowadzi dyskusję pomiędzy pracownikami, licząc na interakcję i wymianę poglądów w kontekście określenia potrzeb rozwojowych (Bukowska, 2002).

rozwoju pracowników jest zatem etap jego planowania, w którym punktem wyjścia było zebranie informacji zgromadzonych w ramach identyfikacji potrzeb rozwojowych, w tym szkoleniowych pracowników. Stworzony plan procesu rozwoju pracowników powinien zawierać następujące informacje: cel działań rozwojowych, do kogo są skierowane działania (do których pracowników i na jakich stanowiskach), metody oraz techniki wykorzystywane w tym procesie, podmiot, który będzie realizował podjęte działania, przewidywany czas wdrażania podjętych działań oraz nakłady finansowe niezbędne do ich wdrożenia (Dolot, 2019).

Biorąc pod uwagę realizację procesu rozwoju pracowników, kluczowy jest wybór właściwej metody rozwoju, aspekt organizacyjny, np. czas trwania, miejsce, przerwy, ewentualny transport, noclegi. Istotne jest, by efekty każdego procesu rozwoju pracowników były poddane ewaluacji, tj. czy cel szkoleniowy został zrealizowany i w jakim stopniu, jakie dalsze, kolejne działania, w tym szkolenia, są niezbędne pracownikowi. Rozwój zasobów ludzkich stanowi kompleksowy proces, którego przygotowanie i realizacja wymaga dużego zaangażowania podmiotów wewnętrznych i niekiedy zewnętrznych. Dobór oraz podział ról pomiędzy nimi są uwarunkowane sytuacją danego przedsiębiorstwa. Zatem podmioty biorące udział w tym procesie to: kierownictwo firmy, kierownicy liniowi, menedżerowie ds. rozwoju zasobów ludzkich, osoby zatrudnione jako coach, mentor, ekspert, konsultant, doradcy personalni, firmy zewnętrzne.

Zarządzanie rozwojem pracowników, obejmujące identyfikację potrzeb, planowanie i realizację działań rozwojowych, stanowi złożony oraz wieloetapowy proces. Jego dopełnieniem jest ocena uzyskanych rezultatów, która pozwala określić skuteczność wdrożonych rozwiązań i ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Dlatego ważnym zadaniem działu personalnego i jednocześnie integralną częścią strategii organizacji jest szkolenie pracowników. Szkolenie i rozwój są postrzegane jako konieczność dla przetrwania organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Rozwój i szkolenia pracowników przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacji i usprawniania jej działania – inwestowanie w kapitał ludzki staje się inwestowaniem w rozwój całej organizacji. Szkolenie pracowników jest procesem nauki, podczas którego uczestnicy przyswajają sobie pewien zakres wiedzy, umiejętności pomocnych im w osiągnięciu określonych celów na ich obecnym i przyszłym stanowisku pracy. Szkolenie będące motorem rozwoju ludzi w organizacji związane jest z podwyższaniem kwalifikacji pracowników oraz zwiększaniem ich zdolności do radzenia sobie ze zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy. Szkolenie oznacza inwestowanie w ludzi, aby umożliwić im osiągnięcie lepszych efektów i pełniejsze wykorzystanie ich talentów (Beck, 2007). Zmierza do zwiększenia zakresu kompetencji pracowników i umożliwia im osiągnięcia lepszych efektów, pomocy pracownikom w rozwoju w ramach organizacji oraz redukcji czasu przeznaczonego na kształcenie nowych lub zajmujących nowe stanowiska pracowników.

W literaturze przedmiotu można spotkać rozróżnienie pomiędzy szkoleniem a doskonaleniem zawodowym. Programy szkolenia mają bowiem na celu utrzymanie i poprawę efektywności aktualnie wykonywanej pracy, a programy doskonalenia zmierzają do rozwinięcia umiejętności potrzebnych w przyszłej pracy (Koźmiński, Piotrowski, 2023). Zdaniem Autora, doskonalenie zawodowe dotyczy zwłaszcza systematycznego podnoszenia przez pracowników wykwalifikowanych poziomu wiedzy

i umiejętności niezbędnych do wykonywania powierzonych zadań w zmieniających się warunkach – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Doskonalenie ma charakter bardziej bezpośredni i jest nastawione głównie na zdobycie konkretnych, nowych kwalifikacji. Może być ono prowadzone w różnych formach: kursy zawodowe organizowane przez ośrodki doskonalenia personelu, staże zawodowe organizowane przez przedsiębiorstwa, studia podyplomowe prowadzone przez uczelnie bądź też samokształcenie mające na celu zdobycie wysokich kwalifikacji w danym zawodzie (Ibidem). Nieco inaczej rozróżnia te dwa pojęcia R.W. Griffin, wskazując, że szkolenie odnosi się zwykle do uczenia pracowników wykonawczych i technicznych. Dotyczy sposobu wykonania czynności na stanowiskach, na jakich zostali zatrudnieni, a z kolei doskonalenie polega na uczeniu menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym, a także przyszłym stanowisku (Griffin, 2007). Z punktu widzenia pracownika, według M. Rybak, kształcenie i doskonalenie stanowi ciąg zaplanowanych systematycznych działań, mających na celu podwyższanie kwalifikacji pracownika i zwiększanie jego zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami na wykonywanym stanowisku (Rybak, 2003).

Różnice w podejściu do prezentowanych przez różnych autorów definicji szkolenia i doskonalenia sprowadzają się do dwóch kwestii, tj. podmiotu szkolenia – gdyż termin „szkolenia” najczęściej odnosi się do pracowników technicznych, zaś doskonalenie do menedżerów i specjalistów, a także do poziomu uczenia się – gdyż szkolenie często związane jest z uczeniem się rzeczy nowych lub pogłębianiem elementów potencjału pracy dla obecnej pracy, a o doskonaleniu mówi się w kontekście przyszłości, czyli wzrostu zdolności do działania w stale zmieniających się warunkach. Te dwie koncepcje łączy, zaproponowany przez T. Oleksyna, tzw. dynamiczny rozwój zawodowy, który polega na:

zwiększaniu wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności oraz rozwijaniu cech psychofizycznych i zachowań społecznych, koniecznych bądź użytecznych w pracy zawodowej, w sposób pozwalający na przygotowanie do dobrego wypełniania ról zawodowych, również w przyszłości, a także na poszerzaniu treści pracy i podejmowaniu nowych ról organizacyjnych oraz rozwoju kultury organizacyjnej (Litwin, 2011).

Szkolenia i doskonalenia niewątpliwie są narzędziem rozwoju pracowników. J. Litwin podkreśla, że szkolenie to głównie uczenie się podstawowych umiejętności, które są potrzebne w pracy na co dzień z minimalnym przygotowaniem teoretycznym. Doskonalenie to dążenie do posiadania wiedzy oraz umiejętności, które przydadzą się w pracy bądź też w zaistniałych nowych okolicznościach w przyszłości (Litwin, 2004).

Według A. Pocztowskiego (2008), szkolenie zawodowe jest to ogół celowych i systematycznych działań, występujących w danej organizacji, a skierowanych na pogłębienie i poszerzenie określonych elementów potencjału pracy oraz na wyposażenie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb tej organizacji. Powinny się one odbywać cyklicznie, tworząc cykl systematycznego szkolenia poprzez: określenie potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu szkoleń, realizację zaplanowanych szkoleń, ocenę przebiegu i efektów szkoleń. Celem szkolenia

pracowników jest doskonalenie ich kompetencji i rozwijanie ich potencjału, a także wspieranie wymiany wiedzy między pracownikami. Szkolenia pracowników wpływają na umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku i wzrost jego konkurencyjności. Z uwagi na stale rosnącą konkurencję na rynku pracy oraz jej charakter, nieustannie wzrasta zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kompetencjach, umiejętnościach i silnej motywacji do pracy. Jeżeli firma realizuje podejście strategiczne, oznacza to, że działania szkoleniowe wynikają ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi i ze strategii ogólnej firmy, są stałym, długotrwałym i uporządkowanym procesem, opartym na planach oraz zasadach, badaniu potrzeb i ocenie efektów szkolenia. B. Nogalski oraz P. Niewiadomski (2018) do głównych czynników obniżających „doskonałość” przedsiębiorstwa zaliczają: słaby system zarządzania zasobami ludzkimi i słaby system szkoleń pracowniczych.

Jak zauważa A. Pocztowski (2008), szkolenia powinny zawierać takie elementy, jak: być systematycznym i planowym procesem, który podlega kontroli, poprawiać wyniki pracy, być skoncentrowane na zmianie opinii, konkretnych członków organizacji, grup oraz zespołów. Niewątpliwie, szkolenia podnoszą kwalifikacje pracowników, przyczyniając się jednocześnie do podwyższenia motywacji w wypełnianiu powierzonych im zadań⁶. Pełnią też kilka funkcji, m.in. adaptacyjną – gdzie dąży się do dostosowania wiedzy i umiejętności pracownika do wymagań stanowiska pracy (stosuje się ją zazwyczaj w przypadku nowych pracowników), modernizacyjną – która zapewnia odnawianie wiedzy z danej dziedziny, jaka mogła okazać się przestarzała w związku z postępem w nauce i technice (szkolenia w funkcji modernizacyjnej nie prowadzą do awansu, ale raczej do możliwości pracy w danym obszarze), innowacyjną – mającą na celu szkolenie pracowników mogących mieć wpływ na wdrażanie nowych rozwiązań w funkcjonowaniu organizacji, a także którzy są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji (celem tej funkcji jest awans), społeczną – dotyczącą współpracy międzyludzkiej, zapewniającą rozwój umiejętności interpersonalnych, służących integracji pracowników wokół wspólnych celów (www.edukuj.pl). Przez metodę szkolenia rozumie się świadomie i systematycznie stosowany sposób przekazywania pracownikom wiedzy zawodowej, doskonalenia ich umiejętności oraz kształtowania właściwych postaw wobec pracy, firmy, przełożonych, współpracowników i klientów. Dobór właściwej metody powinien być uzależniony od celów szkolenia, rodzaju przekazywanych treści, specyfiki zawodu,

⁶ Zatem, aby programy szkoleniowe były skutecznym narzędziem motywowania i doskonalenia pracowników, powinny spełniać następujące kryteria:

- powinny być tworzone na podstawie obowiązujących modeli kompetencyjnych, wspierać rozwój kluczowych kompetencji firmy,
- planowanie szkoleń powinno być poprzedzone wnikliwą analizą potrzeb, przeprowadzaną przy współpracy osób biorących udział w szkoleniu i ich przełożonych,
- szkoleniami powinna być objęta większość pracowników, a nie tylko wybrana grupa,
- szkolenia powinny się odbywać na podstawie metod promujących aktywne działanie przez rozwiązywanie realnych problemów organizacji,
- cele szkolenia powinny być ustalone w sposób konkretny i realistyczny, w kategoriach kompetencji,
- już na etapie projektowania szkoleń powinny zostać stworzone narzędzia do ich oceny,
- organizacja powinna stosować rozbudowane systemy oceny projektów szkoleniowych, jednocześnie monitorując wpływ szkolenia na zmianę zachowań i postaw pracowników, opisanych w kategoriach poszczególnych kompetencji, oraz wpływ szkoleń na funkcjonowanie i wyniki komórek organizacyjnych (Lewicka, 2010).

poziomu szkolenia, środków szkoleniowych i formy organizacyjnej⁷. Wymieniając przykładowe metody szkolenia (poza stanowiskiem pracy), można wskazać na takie, jak np.: wykład, dyskusja⁸, studium przypadku, odgrywanie ról, warsztaty, gry i symulacje czy e-learning⁹ (Oleksiuk, 2009).

Aby stwierdzić, czy udało się osiągnąć założone efekty szkoleń, należy prowadzić ich systematyczną ewaluację. Ocena efektywności szkolenia rozumiana jest jako gromadzenie informacji i formułowanie sądu wartościującego o wszystkich elementach systemu szkolenia pracowników (www.wskaznikihr.pl). Mierzenie efektywności szkoleń będzie niezbędnym działaniem, które umożliwi oszacowanie, czy zainwestowanie środków w rozwój zwracają się w postaci osiągnięcia zamierzonych rezultatów biznesowych. Przykładem narzędzi pomiaru efektywności szkoleń mogą być: ankieta badająca satysfakcję uczestników po szkoleniu, wywiady z uczestnikami, ocena stopnia przyswojenia wiedzy zdobytej na szkoleniu przez przeprowadzenie testów wiedzy, ocena stopnia umiejętności przełożenia wiedzy na zachowania czy ocena wpływu szkolenia na wyniki biznesowe, np. poprzez porównanie wyników pracowników podlegających szkoleniu z pozostałymi (Tyborowska, 2006). Badanie efektywności procesu doskonalenia może odbywać się również poprzez śledzenie ścieżki kariery zawodowej absolwentów szkoleń.

Należy podkreślić, że kształcenie i rozwój pracowników przez szkolenia stanowi fundamentalny obszar zarządzania kapitałem ludzkim, umożliwiający systematyczne podnoszenie kompetencji i dostosowanie kwalifikacji zatrudnionych do wymagań współczesnego rynku pracy. Biorąc pod uwagę opisane rozważania, trzeba wskazać, że szkolenia pełnią wielowymiarowe funkcje – od wzmacniania wiedzy i umiejętności, przez rozwój postaw sprzyjających innowacyjności, aż po integrację zespołów i budowanie kultury organizacyjnej opartej na uczeniu się. Zróżnicowane metody kształcenia,

⁷ W literaturze rozróżnia się różne rodzaje szkoleń, a są nimi:

1. Szkolenia, które dzielimy ze względu na ilość uczestników szkolenia: tj. szkolenia grupowe oraz szkolenia indywidualne (Kossowska, Sołtysińska, 2002).
2. Związane z miejscem, w którym się one odbywają: tj. szkolenia na stanowisku pracy i szkolenia poza stanowiskiem pracy (Armstrong, 2007).
3. Szkolenia zamknięte i szkolenia otwarte (Łaguna, 2004).

Metody szkoleniowe, klasyfikowane są też według innych, różnych kryteriów (Król, 2006):

- pasywne (tradycyjne) i aktywne (aktywizujące), ze względu na sposób uczenia się uczestników,
- indywidualne i grupowe, ze względu na skład uczestników,
- na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy, ze względu na miejsce szkolenia (z dodatkowym podziałem na prowadzone wewnątrz organizacji i poza nią),
- informacyjno-pokazowe, symulacyjne i szkolenie w działaniu, ze względu na sposób i tryb przekazywania wiedzy.

Metody szkolenia (na stanowisku pracy) to przede wszystkim:

- instruktaż – dotyczy najczęściej pracowników wprowadzanych do wykonywania określonych zadań. Może przyjąć formę demonstracji trybu realizacji różnych czynności, a pracownik uczy się przez naśladowanie, wykonując samodzielnie zaobserwowane działania,
- coaching – ma na celu rozwój wiedzy, umiejętności i postaw. Coach (trener) kierując swoim uczniem, pomaga mu w zakresie sposobu wykonywania określonego zadania,
- mentoring – jest procesem wspierania podopiecznego w jego rozwoju i ważną pomocą w rozwijaniu jego umiejętności. Opiera się na kompetencji, doświadczeniu mentora, który dzieli się nim i jasnym określeniu ról (Król, 2006).

⁸ Wśród rodzajów dyskusji można wymienić dyskusję plenarną, panelową, oksfordzką i wielokrotną (grupową).

⁹ Rodzaje i typy e-learningu: szkolenia zamknięte, szkolenia otwarte, szkolenia synchroniczne, szkolenia asynchroniczne, mobile – e-learning.

obejmujące zarówno tradycyjne formy dydaktyczne, jak i nowoczesne rozwiązania oparte na technologiach cyfrowych, pozwalają na elastyczne dostosowanie procesów rozwojowych do specyfiki organizacji oraz indywidualnych potrzeb pracowników. Kluczowym elementem skutecznego systemu szkoleń jest ocena ich efektywności, która umożliwia nie tylko weryfikację osiągniętych rezultatów, lecz także doskonalenie strategii rozwojowych oraz optymalizację inwestycji w kapitał ludzki. Odpowiednio zaprojektowane i ewaluowane szkolenia stają się istotnym narzędziem wzmacniania konkurencyjności organizacji, zwiększania satysfakcji pracowników i kształtowania ich długofalowego zaangażowania. W konsekwencji szkolenia należy postrzegać nie jako incydentalne działania, lecz jako integralny i ciągły proces wspierający rozwój pracowników oraz realizację strategicznych celów organizacji. Ich rola w tworzeniu organizacji uczącej się i adaptacyjnej sprawia, że są one nieodzownym elementem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach dynamicznych zmian otoczenia.

3. Satysfakcja zawodowa pracowników w ujęciu teoretycznym

Satysfakcja z pracy stanowi złożone i wieloaspektowe zagadnienie, które w literaturze nie doczekało się jednoznacznej definicji. Dla współczesnych organizacji problem satysfakcji z pracy staje się zarówno celem, jak też miernikiem efektywności organizacyjnej. Termin „zadowolenie” jest często stosowany zamiennie z pojęciem „satysfakcja”.

Zadowolenie pracowników jest wskaźnikiem efektywności zarządzania, opisywanym głównie w kontekście ich motywowania. Jak zauważa S. Borkowska, satysfakcja i niezadowolenie wiążą się z tym, co motywuje pracownika oraz jak go motywuje. Pojęcia te mają różne wymiary, gdyż mogą być: wyrazem zaspokojenia potrzeby, następstwem porównania osiągniętego efektu do zachowania (stanowią końcowy etap i rezultat motywowania), czynnikiem kontrolującym oraz korygującym zachowanie człowieka (aby osiągnąć w przyszłości lepszy efekt, nagrodę i większą satysfakcję), przyczyną i siłą sprawczą zachowania (np. niezadowolenie z pracy może skłonić pracownika do jej zmiany). W tym przypadku niezadowolenie pełni funkcję reduktora gotowości do działania w danym miejscu pracy (Borkowska, 2008).

Analiza dostępnych opracowań wskazuje, że może być ona ujmowana zarówno z perspektywy poznawczej, jak i emocjonalnej. Oznacza to, że obejmuje nie tylko sposób myślenia o pracy, lecz również odczucia z nią związane. W ujęciu ogólnym satysfakcja zawodowa wyraża pozytywny stosunek do wykonywanych obowiązków, na który składają się zachowania, przekonania, oceny i emocje. Według M. Juchnowicz (2013), satysfakcję zawodową można rozumieć jako postawę wobec pracy, która ma charakter poznawczy, gdyż dostarcza informacji o różnych aspektach środowiska pracy, a także emocjonalny, ponieważ odzwierciedla uczucia pracownika. Dodatkowo zawiera element behawioralny, odnoszący się do możliwych działań oraz reakcji podejmowanych w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych.

Satysfakcja zawodowa definiowana jest również jako ogólna postawa wobec pracy, wynikająca z oceny jej różnych aspektów (Borkowska, 2019). Podkreśla się jej wielowymiarowy charakter, obejmujący m.in. wynagrodzenie, relacje interpersonalne i możliwości rozwoju (Sienkiewicz, 2020).

Satysfakcja z pracy warunkowana jest przez szereg determinant. Są one klasyfikowane w głównej mierze według czynników, takich jak indywidualne cechy i kompetencje pracownika, miejsce pracy czy warunki pracy. Zgodnie z literaturą można wyróżnić następujące modele wyjaśniające satysfakcję z pracy (Springer, 2011): modele środowiskowe – związane głównie z cechami pracy, modele osobowościowe, modele dopasowania pracownika i środowiska pracy, jak również modele trójczynnikiowe – uwzględniające oddziaływanie czynników środowiskowych, osobowościowych oraz dopasowania pracownika, a także środowiska pracy. Teoria i praktyka zarządzania współczesnymi organizacjami wskazują, że pracownik stanowi kluczowy zasób przedsiębiorstwa. Odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim prowadzi do wniosku, że to właśnie pracownicy są fundamentalną siłą napędową rozwoju organizacji i jej ciągłego doskonalenia.

D. Lewicka, analizując własne wyniki badań, wskazała na trzy grupy czynników, które w różnym stopniu wpływają na satysfakcję pracowników. Pierwsza grupa to procedury motywowania, relacje przełożony–podwładny, a także dzielenie się wiedzą w organizacji, druga grupa to polityka szkolenia i rozwoju, ocena pracowników, poczucie podmiotowości i jakość komunikowania się w organizacji, a trzecia grupa obejmuje efektywność procedur rekrutacji i selekcji, czytelność zakresu obowiązków, zarządzanie różnorodnością i przeciwdziałanie dyskryminacji, rozwiązywanie konfliktów. Z satysfakcją z pracy wiąże się zaangażowanie w pracę, tj. psychologiczna identyfikacja z pracą, jak również zaangażowanie organizacyjne, tj. psychologiczna identyfikacja z organizacją lub przywiązanie do niej (Schultz, Schultz, 2008). Pozostaje więc pytanie, jak przebiega proces kształtowania się satysfakcji pracowników z pracy oraz jak i które z wymienionych czynników nabierają dla nich szczególnego znaczenia.

U. Gros wskazuje, że spośród czynników determinujących satysfakcję zawodową pracowników należy wyróżnić trzy zasadnicze grupy:

- czynniki organizacyjne, związane z treścią pracy, rodzajem wykonywanych zadań, fizycznymi warunkami zatrudnienia, możliwościami awansu, poziomem wynagrodzenia oraz polityką organizacyjną przedsiębiorstwa;
- czynniki osobiste, obejmujące m.in. potrzeby i aspiracje pracownika, które są uwarunkowane takimi zmiennymi, jak wiek, płeć, cechy osobowości czy staż pracy;
- czynniki społeczne, odnoszące się do zgodności postępowania z normami etyki zawodowej i osobistej, relacji ze współpracownikami oraz przełożonymi, atmosfery pracy, wzajemnego szacunku, a także kultury organizacyjnej (Gros, 2012).

Wśród czynników kształtujących satysfakcję zawodową wyróżnia się zarówno determinanty oddziałujące bezpośrednio na poziom zadowolenia z pracy, jak i czynniki wywierające wpływ pośredni. Wskazany podział przyjmują J. Bakonyi i S. Bilnik (2018), zaliczając do czynników bezpośrednich cechy pracowników, ich potrzeby oraz zainteresowania, a także właściwości organizacji oraz stopień dopasowania pomiędzy charakterystyką pracownika a organizacją. Wśród czynników pośrednich wyróżniają z kolei takie elementy, jak kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie, zdolności, cechy organizacji i zgodność między możliwościami pracownika a wymaganiami stawianymi przez organizację.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele odmiennych podejść do satysfakcji z pracy w aspekcie zadowolenia pracowników. Wyróżnić można różne podejścia, tj. zadowolenie to czynnik sprzyjający satysfakcji z pracy, satysfakcja jest jednym z elementów zadowolenia, satysfakcja jest równoznaczna z zadowoleniem (Kaniewska, Stawny, 2012).

Zadowolenie z pracy jest najczęściej ujmowane jako ogólna ocena i postawa pracownika wobec wykonywanej pracy. Może być też rozumiane jako względnie trwała struktura postaw odnoszących się do różnych aspektów pracy. W ujęciu syntetycznym oznacza ono całościową ocenę pracy dokonywaną przez pracownika.

Na ogólną satysfakcję z pracy składa się wiele zróżnicowanych komponentów. M. Bugdol wskazuje, że w środowisku zawodowym można wyodrębnić satysfakcję z takich obszarów, jak: wynagrodzenie, systemy motywacyjne, relacje z przełożonymi i współpracownikami, pozycja rynkowa organizacji, opinia o niej formułowana przez otoczenie, a także organizacja oraz charakter pracy (2006). Badania nad satysfakcją zawodową od wielu dekad wskazują też na istnienie dodatniej zależności pomiędzy poziomem zadowolenia z pracy a efektywnością jej wykonywania. Wysoki poziom satysfakcji pracownika pozostaje w ścisłym związku z jego wydajnością, zwłaszcza w sytuacji, gdy praca jest postrzegana jako narzędzie umożliwiające realizację indywidualnych celów, a środowisko organizacyjne sprzyja ich osiągnięciu. Zależności te stanowiły podstawę rozwoju teorii oczekiwań, wykorzystywanej do wyjaśniania mechanizmów kształtowania motywacji pracowników. Pracownicy bardziej zadowoleni z pracy lepiej identyfikują się z misją przedsiębiorstwa, chętniej wykazują chęć współpracy ze współpracownikami i przedsiębiorstwem, są bardziej zaangażowani w pracę, w większym stopniu są lojalni wobec pracodawcy, wykonują pracę o wyższej jakości, są bardziej pozytywnie nastawieni do zmian (Ogórek, Strycharska, 2018).

Liczne ujęcia definicyjne satysfakcji zawodowej podkreślają również istotną rolę indywidualnych cech jednostki, takich jak predyspozycje osobowościowe czy poziom aspiracji. Z kolei niski poziom zadowolenia z pracy wiąże się ze wzrostem prawdopodobieństwa rotacji pracowników, a także ze spadkiem ich wydajności oraz jakości osiągniętych rezultatów (Juchnowicz, 2013).

4. Zależność pomiędzy rozwojem zawodowym a satysfakcją z pracy – w świetle przeprowadzonych badań empirycznych

Zagadnienie rozwoju zawodowego i jego znaczenia w kształtowaniu satysfakcji zawodowej pracowników stanowi istotny obszar badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii pracy oraz nauk o zarządzaniu i jakości. Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian rynkowych, technologicznych oraz społecznych, co powoduje, że rozwój kompetencji pracowników staje się nie tylko narzędziem zwiększania efektywności organizacyjnej, lecz także ważnym czynnikiem wpływającym na poziom motywacji, zaangażowania i zadowolenia z pracy. Z tego względu podjęcie badań dotyczących relacji między rozwojem zawodowym a satysfakcją zawodową jest zasadne zarówno z perspektywy poznawczej, jak i praktycznej.

W przyjętej koncepcji badawczej procedura badawcza została zapoczątkowana kwerendą literatury przedmiotu i opracowaniem teoretycznych podstaw analizowanego problemu. Analiza literatury pozwoliła na określenie głównych pojęć badawczych,

takich jak rozwój zawodowy, satysfakcja zawodowa, motywacja, zaangażowanie pracownicze oraz możliwości awansu i doskonalenia kompetencji. Na tej podstawie sformułowano problem badawczy, cel badań i pytania badawcze.

Na kolejnym etapie przeprowadzono badanie empiryczne, którego wyniki zaprezentowano w niniejszym artykule. Miało ono charakter badań pierwotnych, co wynika z przyjętej metodologii oraz zastosowanych narzędzi pomiarowych, w tym autorskiego kwestionariusza ankiety. Badanie objęło pracowników reprezentujących różne sektory gospodarki i zajmujących odmienne stanowiska organizacyjne oraz znajdujących się na różnych etapach kariery zawodowej, którzy jednocześnie wyrazili gotowość do podzielenia się swoimi opiniami oraz doświadczeniami w zakresie dostępnych w ich miejscu pracy możliwości rozwoju zawodowego.

Główny problem badawczy sformułowano w pytaniu: Jakie znaczenie ma rozwój zawodowy w kształtowaniu satysfakcji zawodowej pracowników? W szczególności skoncentrowano się na określeniu zależności między różnymi formami doskonalenia kompetencji (takimi jak szkolenia, awanse czy rozwój umiejętności) a subiektywnym odczuciem zadowolenia z wykonywanej pracy. Zastosowane narzędzie badawcze umożliwiło też ocenę, w jakim stopniu możliwości rozwoju zawodowego przyczyniają się do wzrostu zaangażowania pracowników i ich motywacji.

W celu uszczegółowienia problemu głównego przyjęto następujące pytania badawcze: Czy pracownicy dostrzegają realne możliwości rozwoju zawodowego w swoich organizacjach?, Jak pracownicy oceniają działania pracodawcy w zakresie wspierania rozwoju kompetencji?, Jakie formy rozwoju zawodowego są najczęściej dostępne w badanych organizacjach?, Czy możliwość rozwoju zawodowego wpływa na poziom motywacji pracowników?, Czy rozwój zawodowy oddziałuje na zaangażowanie oraz jakość wykonywanej pracy?, W jakim stopniu rozwój zawodowy jest postrzegany jako czynnik satysfakcji zawodowej?, a także Jakie czynniki, zdaniem respondentów, najbardziej sprzyjają rozwojowi zawodowemu?

Kwestionariusz badawczy składał się z kilku głównych części, obejmujących: informacje ogólne, postrzeganie możliwości rozwoju zawodowego, satysfakcję z dostępnych szkoleń i awansów, wpływ rozwoju na motywację i zaangażowanie oraz sugestie dotyczące poprawy rozwoju zawodowego w miejscu pracy. Narzędzie obejmowało zarówno pytania zamknięte, otwarte, jak i sformułowane w postaci 5-stopniowej skali Likerta, a jego struktura liczyła łącznie 35 pozycji badawczych. W większości pytań, zapis kafeterii odpowiedzi był kategoryzujący, tzn. uwzględniono możliwe warianty odpowiedzi, aby respondentom łatwiej było ustosunkować się do danego zagadnienia, przy czym respondent w wielu pytaniach miał możliwość wpisania dodatkowej odpowiedzi w wariancie „inne”. Oprócz pytań podstawowych w kwestionariuszu badawczym zamieszczono również część identyfikacyjną respondenta. Wzięto pod uwagę wiek, płeć, wykształcenie, stanowisko zajmowane w organizacji, staż pracy w obecnej organizacji, całkowity staż pracy zawodowej, rodzaj przedsiębiorstwa/instytucji, w której respondent pracuje, sektor działalności i formę zatrudnienia.

Badanie przeprowadzono w kilku turach – ze względu na niską zwrotność w pierwszym podejściu – w IV kwartale 2025 roku oraz w I kwartale 2026 roku. Miało ono charakter anonimowy i dobrowolny. W badaniu wzięło udział 305 respondentów, będących pracownikami zatrudnionymi w Nowym Sączu (województwo małopolskie). Zastosowano metodę ankiety internetowej do samodzielnego wypełnienia (CAWI).

Wybór tej metody wynikał z możliwości szybkiego dotarcia do respondentów, sprawnego zebrania danych i zapewnienia uczestnikom anonimowości. Anonimowy charakter badania mógł sprzyjać większej szczerości odpowiedzi, przede wszystkim w odniesieniu do ocen pracodawcy, warunków rozwoju zawodowego oraz poziomu satysfakcji z pracy. Dobór próby miał charakter losowy. Analiza danych miała charakter ilościowy i jakościowy.

W strukturze badanej próby przeważały kobiety, stanowiąc 58,6% ogółu respondentów. Pod względem wieku najlichnieszą grupę stanowili respondenci poniżej 25. roku życia (71,1%), a znacznie mniejszy udział odnotowano w przypadku osób w wieku 26-35 lat oraz 36-45 lat, przy czym obie te grupy były reprezentowane w równym stopniu (po 8,9%).

Najlichnieszą grupę w badanej populacji stanowiły osoby z wykształceniem średnim (65,5%) i wyższym (19,1%). Kolejnym kryterium różnicującym respondentów było zajmowane stanowisko w organizacji. Uzyskane wyniki wskazują, że dominowali pracownicy wykonawczy (bez funkcji kierowniczych) – 65,1% badanych, a 13,8% osób zajmowało stanowiska specjalistyczne lub eksperckie.

Analiza stażu pracy respondentów w organizacji, w której są obecnie zatrudnieni, wskazuje, że najlichnieszą grupę stanowiły osoby o krótkim doświadczeniu zawodowym – 46% badanych deklaroowało staż pracy poniżej 1 roku, a 35,8% posiadało doświadczenie w przedziale od 1 do 3 lat. Znacznie mniejszy odsetek stanowili respondenci z długim stażem pracy, powyżej 15 lat, którzy stanowili 10,3% ogółu badanych.

Kolejnym kryterium charakteryzującym respondentów był całkowity staż pracy. Najlichnieszą grupę stanowili badani z doświadczeniem zawodowym od 1 roku do 3 lat (33,8%), następnie osoby ze stażem poniżej 1 roku (26,8%). Umiarkowany udział odnotowano w przypadku respondentów posiadających od 4 do 7 lat doświadczenia zawodowego (14,9%), a najmnieszą grupę stanowili badani o bardzo długim stażu pracy, tj. powyżej 25 lat (8,3%).

Przedstawiona struktura badanej próby wskazywała na wyraźną dominację osób młodych i respondentów o relatywnie krótkim stażu pracy¹⁰. Mogło to, w odpowiedziach respondentów, determinować sposób postrzegania możliwości rozwoju zawodowego oraz poziomu satysfakcji z pracy. Dominacja pracowników wykonawczych i osób z wykształceniem średnim mogła też wpłynąć na charakter formułowanych ocen, odzwierciedlając specyficzną perspektywę tej grupy zawodowej. W konsekwencji uzyskane wyniki należy interpretować głównie jako reprezentatywne dla młodszej części zasobów pracy, znajdującej się na wczesnych etapach kariery zawodowej, co jednocześnie może stanowić przesłankę do rozszerzenia badań w przyszłości o inne grupy respondentów, charakteryzujące się dłuższym stażem pracy i przeprowadzenia analiz porównawczych.

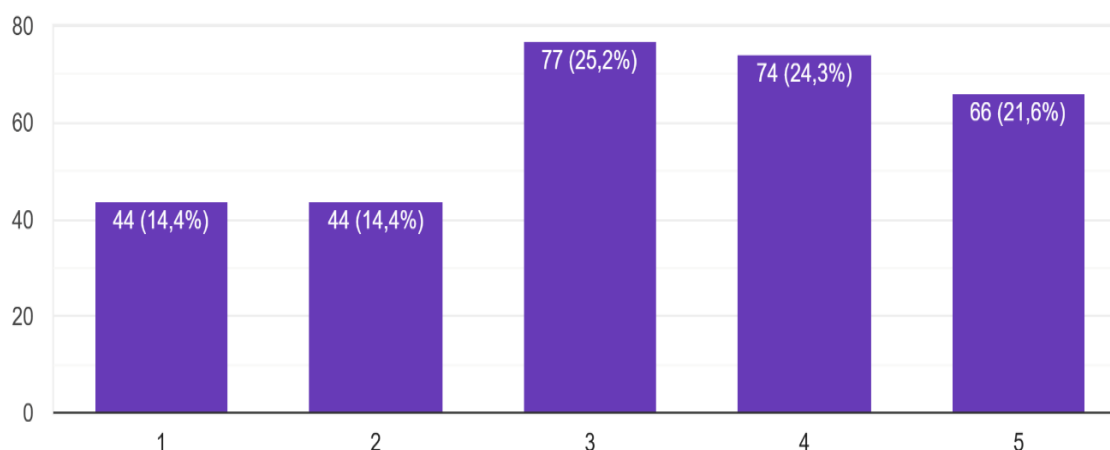
¹⁰ Istotnym ograniczeniem badania jest to, że badanie opierało się na deklaracjach respondentów, co oznacza, że uzyskane wyniki mają charakter subiektywny i odzwierciedlają indywidualne opinie badanych. Ograniczeniem jest także lokalny zakres badania, obejmujący pracowników zatrudnionych w Nowym Sączu. W przyszłości planowane jest rozszerzenie badań na inne regiony i przeprowadzenie analiz porównawczych z uwzględnieniem różnych grup wiekowych, branż, stanowisk i poziomów stażu zawodowego. Pomimo wskazanych ograniczeń badanie dostarcza wartościowych informacji na temat znaczenia rozwoju zawodowego w kształtowaniu satysfakcji zawodowej pracowników. Uzyskane wyniki pozwalają lepiej zrozumieć, w jaki sposób pracownicy postrzegają działania rozwojowe podejmowane przez organizacje oraz jakie elementy polityki personalnej mogą wzmacniać ich motywację, zaangażowanie i zadowolenie z pracy.

Struktura respondentów ze względu na rodzaj przedsiębiorstwa wskazuje na zróżnicowany udział poszczególnych form organizacyjnych. Największy odsetek stanowili pracownicy małych przedsiębiorstw, tj. 20,7%, a także mikroprzedsiębiorstw (20,1%). Niewiele mniejszy udział odnotowano w przypadku osób zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach – 19,4%. Z kolei średnie przedsiębiorstwa i instytucje publiczne były reprezentowane w równym stopniu – po 16,1% każda.

Analiza struktury respondentów według sektora działalności wskazuje na zróżnicowaną reprezentację poszczególnych branż. Największy udział odnotowano w sektorze produkcji i przetwórstwa (16,9%), a także handlu i dystrybucji (16,6%). Istotną grupę stanowili również respondenci związani z sektorem edukacji i badań naukowych (11,3%), a także budownictwa i rynku nieruchomości (10,3%). Taki rozkład odpowiedzi wskazuje na relatywnie równomierne uwzględnienie różnych obszarów gospodarki, co zwiększa poznawczą wartość uzyskanych wyników.

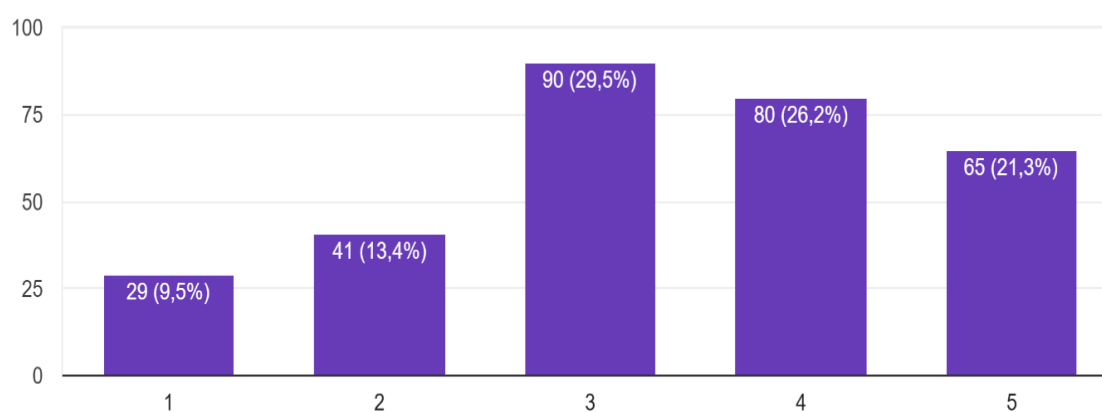
Struktura respondentów ze względu na formę zatrudnienia wskazuje z kolei na zróżnicowanie stosowanych podstaw prawnych świadczenia pracy. Największy udział stanowili pracownicy zatrudnieni na czas nieokreślony (31,7%), a zbliżony odsetek odnotowano w przypadku respondentów wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych, tj. umów zlecenia lub o dzieło (31,0%). Istotną grupę stanowili również badani zatrudnieni na czas określony (25,7%). Taki rozkład wskazuje na współwystępowanie zarówno stabilnych, jak i bardziej elastycznych form zatrudnienia w badanej próbie.

Zaprezentowana charakterystyka badanej próby stanowi punkt wyjścia do analizy wyników badań, obejmującej odpowiedzi badanych na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety dotyczące postrzeganie możliwości rozwoju zawodowego w miejscu pracy. Wyniki badań (wykres 1), tj. rozkład odpowiedzi na stwierdzenie dotyczące istnienia realnych możliwości rozwoju zawodowego w organizacji, wskazuje na umiarkowanie pozytywną ocenę badanego zjawiska. Największa grupa respondentów wybrała wartość 3 (77 osób; 25,2%), co oznacza postawę neutralną lub ambiwalentną wobec analizowanego zagadnienia. Jednocześnie stosunkowo wysoki odsetek badanych wyraził opinie pozytywne – 24,3% respondentów wskazało ocenę 4 (74 osoby), zaś 21,6% ocenę 5 (66 osób). Łącznie daje to niemal połowę próby, co może wskazywać, że znacząca część pracowników dostrzega możliwości rozwoju zawodowego w swoich organizacjach. Z kolei odpowiedzi negatywne (wartości 1 i 2) uzyskały identyczny udział – po 14,4% (po 44 osoby), co może sugerować relatywnie mniejszy, chociaż zauważalny, odsetek osób niezadowolonych z dostępnych ścieżek rozwoju. Uzyskane wyniki wskazują na przewagę ocen pozytywnych, jednak znaczący udział odpowiedzi neutralnych może świadczyć o niejednakowym postrzeganiu możliwości rozwoju zawodowego przez pracowników lub o ich zróżnicowanej dostępności w badanych organizacjach.



Wykres 1. Postrzeganie możliwości rozwoju zawodowego przez pracowników zatrudnionych w danej jednostce (pomiar z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta – wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”).
Źródło: opracowanie własne.

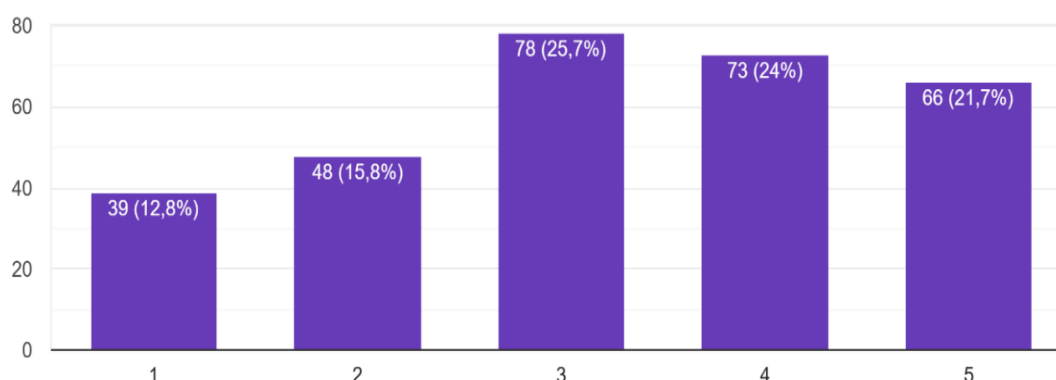
Kolejne pytanie kwestionariusza dotyczyło oceny działań pracodawcy w zakresie wspierania rozwoju kompetencji pracowników. Pomiar przeprowadzono z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta, gdzie wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Zastosowanie tego typu skali umożliwiło zmierzenie stopnia natężenia opinii badanych i ilościową analizę ich postaw wobec działań rozwojowych podejmowanych przez pracodawcę.



Wykres 2. Postrzeganie działań pracodawcy w zakresie rozwoju kompetencji pracowników, w opinii zatrudnionych (pomiar z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta – wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”).
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że ocena starań pracodawcy o rozwój kompetencji pracowników miała charakter umiarkowanie pozytywny. Największy odsetek respondentów wybrało odpowiedź neutralną, tj. 3 – aż 29,5%, co sugeruje brak jednoznacznej oceny w tej kwestii. Odpowiedzi pozytywne (4 i 5) stanowiły łącznie 47,5%, a negatywne (1 i 2) – 23,0% (wykres 2). Średnia wartość odpowiedzi wskazuje jednak na przewagę opinii pozytywnych nad krytycznymi (przy jednoczesnym utrzymaniu się znacznego udziału ocen neutralnych). Uzyskany rozkład odpowiedzi może świadczyć o tym, że działania pracodawcy w zakresie rozwoju kompetencji są dostrzegane przez pracowników, lecz ich ocena nie jest jednoznacznie wysoka.

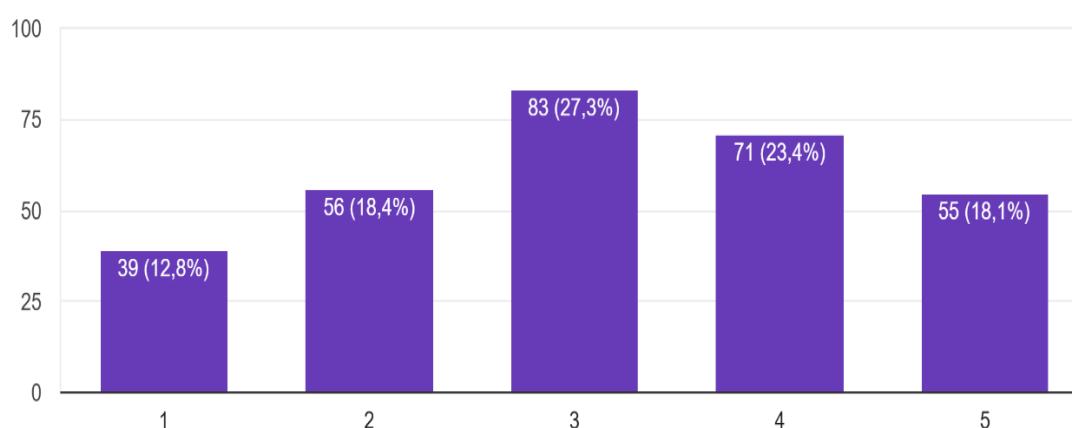
Poziom wiedzy pracowników na temat możliwości rozwoju zawodowego odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ich postaw wobec doskonalenia kompetencji oraz planowania kariery. Uzyskane dane w tym zakresie wskazują, że odpowiedzi pozytywne stanowiły łącznie 45,7%, co świadczy o relatywnie korzystnym postrzeganiu dostępności informacji rozwojowych (wykres 3). Istotny pozostaje jednak udział odpowiedzi negatywnych (28,6%), co może wskazywać na występowanie pewnych barier komunikacyjnych oraz informacyjnych. Średnia ocena (na poziomie 3,13) potwierdza, że badany obszar oceniany jest nieznacznie powyżej poziomu neutralnego, przy jednoczesnym wyraźnym zróżnicowaniu opinii respondentów.



Wykres 3. Rozkład odpowiedzi dotyczących dostępu do informacji o możliwościach rozwoju zawodowego (pomiar z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta – wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”).

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym elementem analizy warunków sprzyjających rozwojowi kompetencji pracowników jest też ocena stopnia określenia ścieżki rozwoju zawodowego w danej organizacji, gdyż jej przejrzystość może wpływać na poziom motywacji pracowniczej, jego zaangażowania i planowanie kariery zawodowej przez zatrudnionych. Dlatego przedmiotem kolejnej analizy była ocena stopnia określenia ścieżki rozwoju zawodowego w opinii pracowników. Wyniki badania, przedstawione na wykresie 4, dotyczące tego zagadnienia, wskazują, że odpowiedzi pozytywne (4 i 5) stanowiły łącznie 41,5%, co sugeruje, że część pracowników dostrzega istnienie określonych możliwości rozwoju zawodowego w tej organizacji. Jednocześnie istotny udział odpowiedzi negatywnych (31,2%) daje podstawę do wnioskowania, że dla znacznej grupy respondentów ścieżki rozwoju nie są jasno zdefiniowane.



Wykres 4. Stopień określenia ścieżki rozwoju zawodowego w opinii pracowników (pomiar z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta – wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”).

Źródło: opracowanie własne.

Choć istotna część respondentów dostrzega możliwości własnego rozwoju zawodowego, to jednak relatywnie wysoki odsetek odpowiedzi negatywnych może sugerować, że rozwiązania w tym zakresie nie są wystarczająco przejrzyste lub dostępne dla wszystkich zatrudnionych.

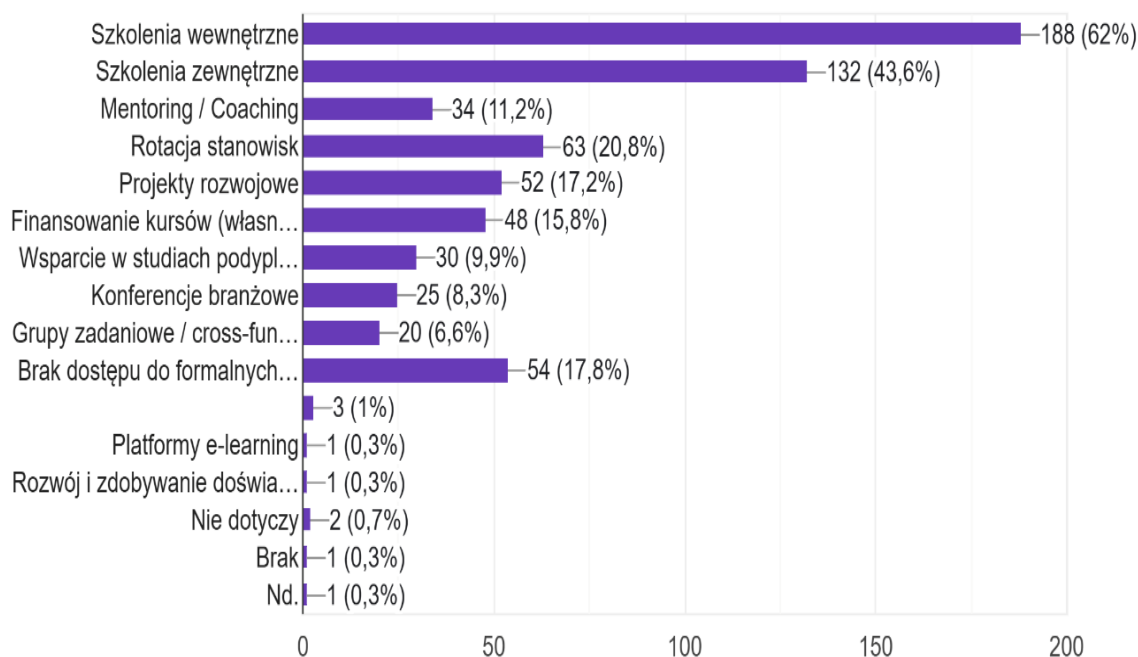
Otrzymane wyniki implikują konieczność wzmocnienia działań w zakresie komunikowania i planowania ścieżek rozwoju zawodowego zatrudnionych. Jednak trzeba pamiętać, że rozwój zawodowy pracowników nie zależy wyłącznie od działań organizacji, ale też od ich indywidualnego zaangażowania i inicjatywy w tym zakresie, dlatego w kolejnym etapie badań poddano wnioskowaniu deklaracje respondentów dotyczące podejmowania działań w tym zakresie. Analiza materiału empirycznego wskazuje na relatywnie wysoki poziom aktywności respondentów w obszarze podejmowania działań ukierunkowanych na własny rozwój zawodowy. Największy odsetek badanych deklaruje regularne podejmowanie działań rozwojowych (43,1%), a 40,1% respondentów wskazuje na ich sporadyczny charakter. Odpowiedzi świadczące o niskiej aktywności występują rzadziej, tj. 14,5% badanych podejmuje działania rozwojowe rzadko, a jedynie marginalny odsetek deklaruje ich całkowity brak. Uzyskany rozkład odpowiedzi może sugerować, że większość respondentów wykazuje przynajmniej okazjonalne zaangażowanie w proces doskonalenia kompetencji, co można interpretować jako przejaw relatywnie wysokiej świadomości znaczenia rozwoju zawodowego. W kontekście interpretacyjnym uzyskane wyniki skłaniają do sformułowania wniosków ukierunkowanych m.in. na potrzebę podejmowania wielu działań, takich jak:

- wzmocnianie proaktywnej postawy pracowników wobec rozwoju zawodowego;
- tworzenie sprzyjających warunków organizacyjnych, umożliwiających bardziej systematyczne i efektywne podnoszenie kompetencji;
- rozwijanie i upowszechnianie oferty szkoleń oraz programów rozwojowych, jak również zwiększanie dostępności informacji o możliwościach rozwoju zawodowego;

- wzmacnianie roli przełożonych w procesie wspierania rozwoju pracowników, w tym wdrażanie systemów motywacyjnych sprzyjających podejmowaniu aktywności rozwojowej, jak również indywidualizację ścieżek rozwoju zawodowego z uwzględnieniem potrzeb i potencjału pracowników.

W kontekście zidentyfikowanych uwarunkowań wpływających na poziom aktywności rozwojowej pracowników zasadne było pogłębienie analizy o czynniki motywujące do podejmowania działań w tym obszarze. W dalszej części badań podjęto więc próbę identyfikacji tych czynników, które motywują zatrudnionych do podejmowania działań na rzecz własnego rozwoju zawodowego. Analiza wskazuje na dominującą rolę motywatorów o charakterze ekonomicznym, gdyż największy odsetek respondentów, aż 52,8%, wskazał poziom wynagrodzenia jako ten główny czynnik motywujący. Na drugim miejscu znalazła się samorealizacja (27,2%), co podkreśla znaczenie motywacji wewnętrznej w procesie rozwoju zawodowego. Rozkład odpowiedzi w badanej grupie wskazuje, że aktywność rozwojowa pracowników jest w istotnym stopniu determinowana oczekiwanymi korzyściami materialnymi. Jednocześnie znaczący udział wskazań odnoszących się do samorealizacji potwierdza istotną rolę motywacji wewnętrznej w procesie rozwoju zawodowego. W konsekwencji uzyskane wyniki uzasadniają potrzebę kształtowania zintegrowanych systemów motywacyjnych, które łączą bodźce finansowe z działaniami ukierunkowanymi na wzmacnianie motywacji wewnętrznej, a także wspieranie długofalowego rozwoju kompetencji pracowników.

Kolejne zagadnienie badawcze dotyczyło identyfikacji form rozwoju zawodowego dostępnych w organizacji. Respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi, co umożliwiło wielowymiarową analizę oferty rozwojowej oraz zakresu działań podejmowanych przez pracodawcę w tym obszarze. Wykres 5 ilustruje strukturę dostępnych form rozwoju zawodowego, wskazując na wyraźną dominację tradycyjnych metod doskonalenia kompetencji. Najczęściej wskazywaną formą były szkolenia wewnętrzne (62,0%), co potwierdza ich powszechne zastosowanie jako podstawowego narzędzia rozwoju pracowników. Istotny odsetek odpowiedzi dotyczył też szkoleń zewnętrznych (43,6%), co może wskazywać na ich komplementarną rolę wobec działań realizowanych wewnątrz organizacji. W kolejności respondenci wskazywali takie formy, jak rotacja stanowisk (20,8%), projekty rozwojowe (17,2%) i finansowanie kursów (15,8%). Relatywnie niski odsetek wskazań dotyczył mentoringu i coachingu (11,2%), a także wsparcia w finansowaniu studiów podyplomowych (9,9%), co może sugerować ograniczone zastosowanie bardziej zindywidualizowanych i długofalowych form rozwoju. Pozostałe formy, takie jak udział w konferencjach branżowych czy w grupach zadaniowych, miały marginalne znaczenie w strukturze odpowiedzi. W interpretacyjnym ujęciu wyniki mogą wskazywać, że polityka kadrowa dotycząca rozwoju pracowników opiera się przede wszystkim na standardowych formach rozwoju, tj. szkoleniowych. Może to ograniczać efektywność procesów rozwojowych, co uzasadnia potrzebę dywersyfikacji stosowanych narzędzi, jak również zwiększenia dostępności bardziej zaawansowanych i zindywidualizowanych form wsparcia rozwoju zawodowego pracowników.



Wykres 5. Dostępne formy rozwoju zawodowego w organizacji w opinii zatrudnionych pracowników objętych badaniem.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna część ankiety koncentrowała się na ocenie wpływu możliwości rozwoju zawodowego na poziom motywacji i zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki, co zostało zoperacjonalizowane m.in. przez pytanie dotyczące znaczenia rozwoju zawodowego jako czynnika kształtującego satysfakcję z pracy. Zdecydowana większość badanych uznała rozwój zawodowy za istotny element satysfakcji zawodowej. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci wskazujący odpowiedź „ważny” – 43,8%. Kolejną znaczącą kategorią byli badani oceniający rozwój zawodowy jako „bardzo ważny” (31,3%). Oznacza to, że łącznie ponad 75% respondentów przypisuje wysokie znaczenie możliwościom rozwoju w kontekście odczuwanej satysfakcji z pracy. Mniejszy zdecydowanie odsetek badanych uznał rozwój zawodowy za „umiarkowanie ważny” (20,7%). Marginalne znaczenie miały odpowiedzi wskazujące na niską istotność tego czynnika – „mało ważny” i „nieistotny”, które stanowiły jedynie niewielki procent ogółu odpowiedzi. Uzyskane wyniki pozwoliły jednoznacznie stwierdzić, że rozwój zawodowy jest postrzegany przez większość respondentów jako kluczowa determinanta satysfakcji z pracy, co podkreśla znaczenie działań rozwojowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W celu pogłębienia analizy wpływu rozwoju zawodowego na funkcjonowanie pracowników, w badaniu uwzględniono pytanie odnoszące się do jego oddziaływania na poziom motywacji do pracy. Uzyskane wyniki jednoznacznie potwierdzają, że możliwość rozwoju zawodowego stanowi istotny czynnik motywacyjny, wpływający na zaangażowanie pracowników oraz ich podejście do wykonywanych obowiązków zawodowych. Wyniki wskazują, że aż 90,1% respondentów dostrzega pozytywny wpływ możliwości rozwoju na poziom swej motywacji zawodowej, a tylko 8,9% uznało, że rozwój „raczej nie” wpływa na ich motywację.

W kolejnej części badania uwzględniono pytanie mające na celu określenie postrzeganego wpływu rozwoju zawodowego na jakość wykonywanej pracy. Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje na zdecydowaną przewagę opinii potwierdzających wpływ rozwoju zawodowego na jakość wykonywanej pracy. Największy odsetek badanych zadeklarował odpowiedź „zdecydowanie tak” (49,5%), a niewiele mniejsza grupa wskazała „raczej tak” (44,6%). Tym samym łącznie 94,1% respondentów dostrzega pozytywną zależność między możliwościami rozwoju a jakością realizowanych obowiązków zawodowych. Odmienne stanowisko prezentował jedynie marginalny odsetek badanych, którzy wskazali odpowiedzi „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”. Tak niewielki udział odpowiedzi negatywnych potwierdza wysoką zgodność opinii respondentów w analizowanym zakresie. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że rozwój zawodowy jest istotnym czynnikiem sprzyjającym podnoszeniu jakości pracy, co podkreśla znaczenie inwestowania w działania rozwojowe z perspektywy efektywności organizacyjnej.

Istotnym elementem badania było też pytanie odnoszące się do oceny poziomu zadowolenia z pracy, traktowanego jako kluczowy wskaźnik satysfakcji zawodowej. Wyniki wskazują, że większość respondentów jest zadowolona z pracy, a otrzymane rezultaty sugerują ogólnie pozytywny poziom ich satysfakcji zawodowej (zadowolony/a – 53,1% oraz „bardzo zadowolony/a” – 11,5%).

Analiza odpowiedzi respondentów na pytanie otwarte dotyczące czynników sprzyjających rozwojowi zawodowemu pozwoliła na wyodrębnienie najczęściej wskazywanych obszarów. Uzyskane wyniki wskazują na dominującą rolę szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji, a także znaczenie czynników finansowych i organizacyjnych. Wskazane wypowiedzi można pogrupować w kilka kategorii:

- Czynniki rozwojowe (kompetencyjne). Najczęściej wskazywaną grupą były szkolenia, kursy i możliwości podnoszenia kwalifikacji. Respondenci podkreślali też znaczenie dostępu do wiedzy, udziału w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych, a także możliwości ciągłego uczenia się.
- Czynniki ekonomiczne (finansowe). Istotną rolę odgrywało wynagrodzenie, premie oraz inne formy gratyfikacji materialnej. Wskazywano ponadto na powiązanie rozwoju zawodowego z możliwością uzyskania wyższego wynagrodzenia.
- Czynniki organizacyjne (strukturalne). Do tej grupy zaliczano możliwość awansu, jasno określoną ścieżkę kariery, dostęp do nowych projektów oraz różnorodność zadań.
- Czynniki psychospołeczne. Często podkreślano znaczenie dobrej atmosfery w pracy, relacji z współpracownikami oraz komfortu psychicznego. Wskazywano też na rolę współpracy zespołowej i przyjaznego środowiska pracy.
- Wsparcie organizacyjne i przywódcze. Respondenci zwracali uwagę na znaczenie wsparcia ze strony przełożonych, mentoringu, doceniania pracowników i otwartości kierownictwa na rozwój podwładnych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne ukierunkowane były przede wszystkim na identyfikację i analizę zależności pomiędzy rozwojem zawodowym pracowników a poziomem ich satysfakcji z pracy. W szczególności skoncentrowano się na ocenie wpływu zróżnicowanych form doskonalenia kompetencji, takich jak uczestnictwo w szkoleniach, możliwości awansu i rozwój umiejętności, postrzegane zadowolenie z wykonywanej pracy, a także na poziom motywacji i zaangażowania pracowników, w ich opinii. Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na istnienie istotnych zależności o charakterze dodatnim pomiędzy dostępnością i intensywnością działań rozwojowych a poziomem satysfakcji pracowników. Analiza wykazała, że jednostki aktywnie uczestniczące w procesach rozwoju zawodowego osiągają wyższe wskaźniki satysfakcji, co znajduje potwierdzenie w klasycznych ujęciach teoretycznych, w tym w dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga, gdzie czynniki związane z osiągnięciami, uznaniem oraz możliwością rozwoju zaliczane są do kluczowych determinantów satysfakcji zawodowej. Ponadto stwierdzono, że rozwój kompetencji związany jest z poziomem motywacji wewnętrznej i zaangażowania pracowników. Możliwość rozwoju zawodowego sprzyja nie tylko wzrostowi satysfakcji, lecz także intensyfikacji zaangażowania afektywnego i identyfikacji z organizacją. Istotnym wynikiem badania jest też wykazanie znaczenia percepcji dostępności ścieżek rozwoju zawodowego. Analiza wskazuje, że ocena możliwości rozwoju może pełnić rolę mediatora w relacji pomiędzy rzeczywistymi działaniami organizacji a poziomem satysfakcji pracowników. Oznacza to, że efektywność polityki rozwojowej organizacji zależy nie tylko od zakresu oferowanych instrumentów, lecz także od ich transparentności i sposobu komunikowania.

W kontekście przyjętego celu badawczego należy jednoznacznie stwierdzić, że został on osiągnięty. Zrealizowana analiza umożliwiła zarówno identyfikację, jak i empiryczną weryfikację zależności pomiędzy rozwojem zawodowym a satysfakcją z pracy, a także pozwoliła na określenie mechanizmów pośredniczących związanych z motywacją oraz zaangażowaniem. Otrzymane wyniki pozostają spójne z dorobkiem literatury przedmiotu i stanowią jego empiryczne uzupełnienie. Podsumowując, rozwój zawodowy należy traktować jako kluczowy czynnik determinujący satysfakcję pracowników, a także ich funkcjonowanie w organizacji. Wyniki badania implikują konieczność strategicznego podejścia do zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego, uwzględniającego aspekty zarówno strukturalne, jak również percepcyjne, co może przyczynić się do wzrostu efektywności organizacyjnej i trwałego zaangażowania pracowników. W oparciu o uzyskane wyniki empiryczne i ich interpretację, zasadne jest sformułowanie rekomendacji o charakterze aplikacyjnym, zachowujących rygor metodologiczny i odnoszących się bezpośrednio do zidentyfikowanych zależności statystycznych:

1. Implementacja sformalizowanych systemów zarządzania rozwojem zawodowym – organizacje powinny projektować i wdrażać strukturalnie uporządkowane programy rozwoju kompetencji, oparte na diagnozie potrzeb szkoleniowych (*Training Needs Analysis*). Wyniki badania wskazują, że systematyczność i dostępność takich rozwiązań stanowi istotną determinantę poziomu satysfakcji pracowników.

2. Operacjonalizacja i monitorowanie ścieżek kariery – rekomenduje się tworzenie mierzalnych i transparentnych modeli progresji zawodowej, umożliwiających pracownikom identyfikację potencjalnych kierunków rozwoju. Zgodnie z uzyskanymi wynikami, percepcja realności awansu pełni funkcję istotnej zmiennej pośredniczącej w relacji pomiędzy rozwojem a satysfakcją.
3. Zastosowanie podejścia zindywidualizowanego – projektowanie działań rozwojowych powinno uwzględniać dopasowanie między kompetencjami, aspiracjami jednostki a wymaganiami organizacyjnymi.
4. Integracja systemów rozwojowych z mechanizmami ewaluacyjnymi – rekomenduje się powiązanie działań rozwojowych z okresową oceną pracowniczą i systemami wynagradzania, co umożliwia zwiększenie trafności i użyteczności interwencji HR. Takie podejście wzmacnia zależność między inwestycją w kapitał ludzki a poziomem zaangażowania organizacyjnego.
5. Wzmacnianie komunikacyjnego wymiaru polityki personalnej – wyniki wskazują na istotną rolę percepcji dostępności rozwoju, co implikuje konieczność zapewnienia wysokiej przejrzystości i spójności komunikatów organizacyjnych. Transparentność ta wpływa na redukcję dysonansu poznawczego i zwiększa subiektywną ocenę sprawiedliwości organizacyjnej.
6. Ewaluacja efektywności działań rozwojowych – zaleca się wdrażanie procedur oceny skuteczności programów rozwojowych (np. modele ewaluacji szkoleń), co umożliwia empiryczną weryfikację ich wpływu na zmienne zależne, takie jak satysfakcja, motywacja i zaangażowanie.

Rekomendacje te stanowią implikację wyników badania, a ich implementacja może przyczynić się do optymalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi przez zwiększenie trafności interwencji rozwojowych i ich wpływu na kluczowe wskaźniki funkcjonowania pracowników w organizacji.

Istotnym aspektem analizowanego zagadnienia pozostaje również rola państwa oraz instytucji rynku pracy w zakresie wspierania rozwoju kompetencji zawodowych pracowników. Współczesna polityka rynku pracy coraz częściej koncentruje się nie tylko na przeciwdziałaniu bezrobociu, lecz również na aktywizacji zawodowej, podnoszeniu kwalifikacji oraz wspieraniu idei uczenia się przez całe życie. W tym kontekście szczególne znaczenie odgrywają publiczne instytucje rynku pracy, w tym urzędy pracy, których działalność obejmuje organizację szkoleń, kursów zawodowych, programów przekwalifikowania i finansowanie inicjatyw rozwojowych skierowanych zarówno do osób bezrobotnych, jak też pracujących.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że możliwość rozwoju zawodowego stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na poziom satysfakcji zawodowej, motywacji i zaangażowania pracowników. Z tego też względu działania państwa w zakresie wspierania rozwoju kompetencji należy traktować jako istotny element polityki społeczno-gospodarczej, wpływający nie tylko na konkurencyjność gospodarki, lecz także na jakość funkcjonowania pracowników na rynku pracy (Łaguna, 2004). Szczęólnego znaczenia nabiera tu rozwój programów współfinansowanych ze środków publicznych oraz funduszy Unii Europejskiej, umożliwiających finansowanie szkoleń, studiów podyplomowych, kursów specjalistycznych czy doradztwa zawodowego. W praktyce instrumenty oferowane przez urzędy pracy, Krajowy Fundusz Szkoleniowy

i programy aktywizacyjne mogą stanowić istotne wsparcie dla pracowników oraz pracodawców w zakresie dostosowywania kompetencji do zmieniających się wymagań rynku pracy. Dotyczy to szczególnie osób młodych, pracowników zagrożonych dezaktualizacją kompetencji oraz osób funkcjonujących w sektorach podlegających dynamicznym zmianom technologicznym i organizacyjnym.

W kontekście uzyskanych wyników badań można stwierdzić, że skuteczna polityka państwa w zakresie wspierania rozwoju kompetencji zawodowych powinna mieć charakter systemowy i długofalowy. Obejmować powinna nie tylko finansowanie działań szkoleniowych, lecz też rozwój współpracy pomiędzy administracją publiczną, instytucjami edukacyjnymi oraz pracodawcami. Szczególnie istotne wydaje się wzmacnianie mechanizmów wspierających rozwój kompetencji przyszłości, takich jak kompetencje cyfrowe, adaptacyjne i interpersonalne, które w coraz większym stopniu determinują możliwości funkcjonowania pracowników we współczesnych organizacjach. Wyniki badań pozwalają również wnioskować, że efektywność działań rozwojowych może zostać zwiększona przez integrację polityki personalnej organizacji z instrumentami wsparcia oferowanymi przez państwo i instytucje rynku pracy. Takie podejście może przyczynić się zarówno do wzrostu poziomu satysfakcji zawodowej pracowników, jak i do zwiększenia konkurencyjności organizacji oraz stabilności rynku pracy.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Bakonyi, J., Bilnik, S. (2018). *Satysfakcja pracowników i jej determinanty w organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
- Beck, E. (2007). Rozwój zawodowy, czyli ścieżki kariery pracowników. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie pracownikami*. Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Borkowska, S. (1999). Strategie rozwoju firmy a szkolenie pracowników. W: A. Ludwiciński (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy* (s. 29-35). Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr. Materiały konferencyjne.
- Borkowska, S. (2008). Systemy motywowania pracowników. W: H. Król, A. Ludwiciński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 317-353). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Borkowska, S. (2019). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bugdol, M. (2006). *Wartości organizacyjne: Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bukowska, U. (2002). Rozwój kompetencji. W: A. Szałkowski (red.), *Rozwój personelu*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

- Danilewicz, D. (2012). Szkolenie i rozwój w praktyce. W: T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Dolot, A. (2019). Pozyskiwanie pracowników. W: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 224-235). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R.W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gros, U. (2012). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Juchnowicz, M. (2013). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2014). Istota i struktura kapitału ludzkiego. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kaniewska, E., Stawny, P. (2012). Satysfakcja zawodowa pracowników sektora ochrony zdrowia. *Pielęgniarstwo Polskie*, 1(1), 81-84.
- Kopertyńska, M. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kossowska, M., Sołtysińska, I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kot, P., Grzesiuk, K., Korulczyk T. (2017). *Podręcznik akademicki dla studentów kierunku doradztwo kariery i doradztwo personalne*. Lublin: KUL.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (red.). (2023). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, H. (2006). Rozwój pracowników. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 433-470). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, H., Ludwiczynski, A. (red.). (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatek, A. (2015). Zarządzanie karierami w instytucjach finansowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 20, 177-185.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w Polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Litwin, J. (2004). Szkolenie pracowników. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 343-367). Warszawa: Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.
- Litwin, J. (red.). (2011). *Rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników*. Warszawa: C.H. Beck.
- Lundy, O., Cowling, A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Łaguna, M. (2004). *Szkolenia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. (2024). *Krajowy Fundusz Szkoleniowy jako instrument wspierania rozwoju kompetencji pracowników*. Warszawa: MRiPS.
- Mróz, J. (2015). Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(23), 93-107.

- Nogalski, B., Niewiadomski, P. (2018). Problematyka szkoleń pracowników wykonawczych w przemyśle maszynowym – eksploracja metodą ekspercką. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(47), 141-157.
- Ogórek, M., Strycharska, D. (2018). Badanie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników w przedsiębiorstwie przemysłowym. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 204-214). Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Oleksiuk, A. (2009). *Inwestowanie w kapitał ludzki w Polsce*. Szczecin: EKONOMICUS.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- PARP. (2024). *Rozwój kompetencji i uczenie się przez całe życie w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie, procesy, metody*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania*. Warszawa: PWE.
- Rybak, M. (red.). (2003). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2008). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Senge, P.M. (2012). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sienkiewicz, Ł. (2020). *Satysfakcja z pracy w organizacji*. Warszawa: PARP.
- Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 9, 4(34), 162-180.
- Suchodolski, A. (2006). Rozwój pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 147-167). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Tyborowska, J. (2006). *Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr*. Warszawa: C.H. Beck.
- Włodarski, Z. (1998). *Psychologia uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wziętek-Staśko, A., Michalik, I. (2024). Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą na różnych etapach edukacyjnych. *e-mentor*, 1(103), 55-63. DOI: <https://doi.org/10.15219/em103.1643>.

Małgorzata SMOLEŃ

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0000-0002-2594-5241

STANOWISKA MARKETINGOWE NA LOKALNYM RYNKU PRACY W NOWYM SĄCZU I OKOLICACH – ANALIZA OGŁOSZEŃ O PRACĘ ORAZ IMPLIKACJE DLA KSZTAŁCENIA

Streszczenie

Niniejszy artykuł poświęcony jest analizie stanowisk marketingowych na lokalnym rynku pracy w Nowym Sączu i jego okolicach. Badanie oparto na jakościowej analizie treści 30 ogłoszeń o pracę, zebranych w pierwszym kwartale 2026 roku, przy uwzględnieniu kryteriów selekcji związanych z charakterem stanowiska oraz jego lokalizacją.

Celem artykułu była identyfikacja struktury stanowisk marketingowych, określenie rzeczywistego zakresu obowiązków i rozpoznanie oczekiwanych kompetencji. Przeprowadzona analiza wykazała dominację stanowisk o charakterze wielofunkcyjnym, łączących działania marketingowe z obszarem sprzedaży i handlem elektronicznym (e-commerce). Jednocześnie odnotowano relatywnie niski poziom specjalizacji i ograniczoną obecność kompetencji analitycznych, technologicznych oraz związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji.

Uzyskane wyniki wskazują na specyfikę lokalnego rynku pracy, w którym marketing funkcjonuje przede wszystkim jako element bieżącej działalności przedsiębiorstw. Na tej podstawie sformułowano implikacje dla kształcenia na poziomie lokalnym, podkreślające konieczność równoważenia kompetencji praktycznych z rozwijaniem umiejętności bardziej zaawansowanych, odpowiadających kierunkom rozwoju marketingu w skali globalnej.

Słowa kluczowe: stanowiska marketingowe, lokalny rynek pracy, kompetencje marketingowe, e-commerce, kształcenie marketingowe.

MARKETING POSITIONS ON THE LOCAL LABOUR MARKET IN NOWY SĄCZ AND ITS SURROUNDINGS – ANALYSIS OF JOB ADVERTISEMENTS AND IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Summary

This article examines marketing positions on the local labour market in Nowy Sącz and its surrounding areas. The study is based on a qualitative content analysis of 30 job advertisements collected in the first quarter of 2026, using selection criteria related to job characteristics and location.

The aim of the study was to identify the structure of marketing positions, determine the actual scope of responsibilities, and recognise the competencies expected by employers. The results indicate a clear dominance of multifunctional roles combining marketing, sales, and e-commerce activities. At the same time, a relatively low level of specialization and a limited presence of analytical, technological, and AI-related competencies were observed.

The findings highlight the specific nature of the local labour market, where marketing primarily functions as part of the operational activities of enterprises. Based on these results, the paper formulates implications for local education, emphasizing the need to balance practical skills with the development of more advanced competencies aligned with global marketing trends.

Keywords: marketing positions, local labour market, marketing competencies, e-commerce, marketing education.

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój handlu elektronicznego jest obecnie jednym z najbardziej wyraźnych oraz trwałych trendów, który istotnie wpływa na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw oraz zakres realizowanych działań marketingowych (Gemius, Polskie Badania Internetu, IAB Polska, 2025, dostęp: 28.03.2026). Rynek e-commerce w Polsce osiągnął fazę dojrzałości, jednocześnie przechodząc w etap jakościowej transformacji, w której kluczowe znaczenie ma nie tylko obecność w kanałach cyfrowych, lecz także sposób kształtowania wartości dla klienta. Zmiany te wpisują się w szersze procesy transformacji marketingu, związane z rosnącą rolą technologii cyfrowych, danych i automatyzacji działań rynkowych (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021).

Zmienia się też sposób podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów. Coraz częściej wykorzystują oni kanały online do realizacji konkretnych potrzeb, oczekując sprawnego i przewidywalnego procesu zakupowego oraz wysokiej jakości obsługi (Gemius, Polskie Badania Internetu, IAB Polska, 2025). W efekcie działania marketingowe są coraz silniej powiązane ze sprzedażą, a granica między komunikacją marketingową i procesem zakupowym ulega stopniowemu zatarciu.

Zmiany te widać bezpośrednio w treści ogłoszeń o pracę, w których pracodawcy określają zakres obowiązków oraz wymagania wobec kandydatów na stanowiska marketingowe. Współczesny rynek pracy stawia coraz wyższe wymagania co do kompetencji, obejmujących zarówno umiejętności cyfrowe, jak i zdolność dostosowania się do zmieniających się warunków technologicznych oraz organizacyjnych (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2025, dostęp: 28.03.2026). Jednocześnie obserwuje się wzrost konkurencji wśród kandydatów (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, 2026, dostęp: 28.03.2026).

W warunkach lokalnych, głównie w regionach o dominacji mikroprzedsiębiorstw, zmiany te przyjmują specyficzny charakter. Struktura gospodarcza subregionu sądeckiego opiera się w dość dużej mierze na sektorze usługowym, jak również mikroprzedsiębiorstwach, co wpływa na sposób organizacji pracy i zakres powierzanych obowiązków (Oleksy-Gębczyk i in., 2025). W efekcie stanowiska marketingowe mają często charakter wielozadaniowy i łączą działania komunikacyjne, sprzedażowe oraz operacyjne.

W tym kontekście szczególnie ważna staje się analiza ogłoszeń o pracę, jako źródła wiedzy o rzeczywistych wymaganiach pracodawców. Pozwala ona bowiem na identyfikację faktycznego zakresu obowiązków i kompetencji oczekiwanych wobec pracowników marketingu, które nie zawsze są w pełni odzwierciedlone w programach kształcenia.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja oraz charakterystyka stanowisk marketingowych i związanych z nimi wymagań kompetencyjnych na podstawie analizy ogłoszeń o pracę publikowanych na lokalnym rynku pracy (Nowy Sącz i okolice), a także określenie implikacji tych wymagań dla kształcenia na poziomie lokalnym. Celami szczegółowymi badania są: identyfikacja dominujących typów stanowisk marketingowych na lokalnym rynku pracy, analiza zakresu oczekiwanych kompetencji oraz określenie stopnia specjalizacji i wielofunkcyjności analizowanych ofert pracy. W artykule zastosowano analizę treści ogłoszeń o pracę, obejmującą wybrane oferty zatrudnienia w obszarze marketingu, z uwzględnieniem kryteriów doboru związanych z charakterem stanowiska i lokalizacją. Przedstawiona poniżej analiza stanowi pierwszy etap szerszego badania, które zakłada cykliczne monitorowanie zmian na lokalnym rynku pracy (w regionie Nowego Sącza) w obszarze stanowisk marketingowych.

1. Marketing i kompetencje w warunkach współczesnego rynku pracy

Współczesny marketing rozwija się w kierunku integracji technologii cyfrowych, analityki danych i automatyzacji procesów, co wpływa nie tylko na sposób realizacji działań rynkowych, ale również na zakres wymaganych kompetencji pracowników (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2021; Mazurek, 2024). W praktyce przekłada się to na wzrost znaczenia zarządzania relacjami z klientem w wielu punktach styku, z nieodzownym już wykorzystaniem narzędzi cyfrowych i danych.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że współczesna komunikacja marketingowa ma charakter wielokanałowy i opiera się na zarządzaniu doświadczeniem odbiorcy w różnych punktach kontaktu z marką (Kotler, Keller, Chernev, 2025). Wymaga to od marketingowców nie tylko zachowania spójności przekazu, lecz również zdolności analizy zachowań użytkowników, a także dostosowywania działań do ich potrzeb oraz właściwego rozpoznania kontekstu decyzyjnego. Ponieważ rozwój środowiska cyfrowego wpływa bezpośrednio na sposób realizacji działań marketingowych, literatura dotycząca tego obszaru wskazuje jednoznacznie, że działania te coraz częściej opierają się na wykorzystaniu narzędzi cyfrowych, analityki danych oraz zarządzaniu treścią i relacjami z klientem (Królewski, Sala, 2020). W codziennej praktyce przekłada się to na większą złożoność prowadzonych działań oraz konieczność łączenia różnych typów aktywności w ramach realizowanych zadań marketingowych.

Gdy przyjmiemy szersze ujęcie kompetencji, łatwiej dostrzec ich wielowymiarowy charakter. Nie ograniczają się one bowiem do wiedzy specjalistycznej, lecz obejmują też umiejętności praktyczne, a także kompetencje społeczne, związane z komunikacją, współpracą i funkcjonowaniem w środowisku organizacyjnym (Szczucka i in., 2023; Pawłowska-Cyprysiak, 2024). Ich znaczenie pozostaje ściśle powiązane z postępującą transformacją cyfrową, która wpływa zarówno na zakres oczekiwań wobec pracowników na stanowiskach marketingowych, jak też na rozwój umiejętności związanych z analizą danych i wykorzystaniem nowoczesnych technologii.

W literaturze przedmiotu podkreśla się też dynamiczny charakter kompetencji, wynikający ze zmienności uwarunkowań technologicznych oraz rynkowych. Wraz z rozwojem środowiska cyfrowego rośnie znaczenie kompetencji przekrojowych, takich jak chociażby: zdolność uczenia się, adaptacyjność czy elastyczność, które umożliwiają funkcjonowanie w zmiennym środowisku pracy (Pawłowska-Cyprysiak, 2024). Dotyczy

to również stanowisk marketingowych – w tym zakresie wskazuje się na konieczność ciągłej aktualizacji kompetencji i ich dostosowywania do zmieniających się potrzeb rynku pracy.

Wspomniane zmiany znajdują potwierdzenie w analizach rynku pracy, które wskazują na rosnące znaczenie kompetencji cyfrowych oraz zdolności adaptacyjnych pracowników (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2025). Można więc stwierdzić, że z różnych stron przychodzi ta sama informacja – potrzeba ścisłego powiązania systemu edukacji z kształtowaniem kompetencji odpowiadających aktualnym potrzebom pracodawców. W ramach uzupełnienia wskazuje się również na pewne ograniczenia w dostępie do rynku pracy, które wpływają na strukturę zatrudnienia i oczekiwania pracodawców (Ciężka, Kania, Kowalczyk, Sochaczewska, Ulatowska, 2025).

Kontekstem dopełniającym całości obrazu są zmiany w obszarze handlu elektronicznego, który przestał pełnić wyłącznie funkcję uzupełniającą wobec sprzedaży tradycyjnej, stając się jednym z głównych kanałów dystrybucji i dotarcia do klientów (Majchrzak-Lepczyk, 2022). W efekcie rośnie znaczenie sprawnego projektowania procesu zakupowego oraz dostosowywania działań marketingowych do oczekiwań użytkowników funkcjonujących w środowisku cyfrowym (Gemius, PBI i IAB Polska, 2025).

W tym sensie rozwój e-commerce prowadzi do integracji marketingu i sprzedaży. Działania marketingowe coraz częściej pełnią funkcję bezpośrednio wspierającą generowanie przychodów, zaś granica pomiędzy komunikacją marketingową a procesem sprzedażowym ulega zatarciu. Z jednej strony wymusza to konieczność łączenia technologii z pogłębionym rozumieniem zachowań konsumentów, a z drugiej determinuje rozwijanie kompetencji związanych z analizą danych, dopasowaniem personalnym oferty (indywidualizacją) i optymalizacją doświadczenia użytkownika (Ibidem).

W warunkach lokalnego rynku pracy, gdzie dominują mikroprzedsiębiorstwa, a firmy mają ograniczony zasięg działalności, wspomniane zmiany mają szczególny charakter. Dokładniej rzecz ujmując: wymagania wobec pracowników marketingu obejmują często bardzo szeroki zakres obowiązków, łączących działania komunikacyjne, sprzedażowe oraz operacyjne, co przekłada się na zapotrzebowanie na kompetencje o charakterze wielozadaniowym (Oleksy-Gębczyk i in., 2025). Jednocześnie rynek pracy w tym obszarze charakteryzuje się rosnącą konkurencją i wzrostem wymagań wobec kandydatów (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, 2026).

Wskazane wcześniej uwarunkowania stanowią punkt wyjścia do analizy wymagań kompetencyjnych formułowanych przez pracodawców w ofertach na lokalnym rynku pracy.

2. Założenia badawcze i metodologia analizy ogłoszeń o pracę

Badanie, przeprowadzone na potrzeby niniejszego artykułu, miało na celu identyfikację struktury stanowisk marketingowych na lokalnym rynku pracy w Nowym Sączu i jego okolicach. Na potrzeby badania pojęcie „Nowy Sącz i okolice” rozumiano jako obszar obejmujący miasto Nowy Sącz oraz miejscowości zlokalizowane w promieniu ok. 50 km od miasta, co odpowiada realnym możliwościom codziennej mobilności zawodowej absolwentów oraz pracowników regionu. Szczególną uwagę

poświęcono zakresowi obowiązków, wymagany kompetencjom oraz poziomowi zaawansowania stanowisk w ogłoszeniach lokalnych. Była to pierwsza (można powiedzieć: testowa i eksploracyjna) odsłona szerszego projektu badawczego, którego celem jest cykliczna analiza zmian zachodzących na lokalnym rynku w obszarze marketingu, a w dalszych planach pozostaje diagnoza różnic pomiędzy rynkiem lokalnym (nowosądeckim), krakowskim oraz globalnym (uwzględniającym pracę hybrydową i zdalną).

Podstawową metodą badawczą była jakościowa analiza treści ogłoszeń o pracę, gdyż aktualne oferty pracy bezpośrednio odzwierciedlają bieżące potrzeby i oczekiwania pracodawców na lokalnym rynku. Przyjęto przy tym założenie, że analiza tych ogłoszeń pozwoli uchwycić rzeczywisty profil poszukiwanych czy pożądaných, kompetencji w obszarze marketingu, a także pomoże określić faktyczny charakter stanowisk. Na praktyczną użyteczność ogłoszeń o pracę w badaniach tego typu wskazuje również literatura przedmiotu, w szczególności analizy rynku pracy oparte na empirycznych danych dotyczących zapotrzebowania na kompetencje (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2025; dalej: PARP).

Zastosowana analiza treści (*content analysis*) należy do jakościowych metod badawczych wykorzystywanych do systematycznej interpretacji komunikatów tekstowych i identyfikacji powtarzalnych kategorii znaczeniowych występujących w analizowanym materiale (Krippendorff, 2019). Metoda ta znajduje szerokie zastosowanie m.in. w badaniach komunikacji, rynku pracy i analizach kompetencji zawodowych, ponieważ pozwala uchwycić dominujące wzorce, zależności, a także tendencje obecne w treści analizowanych dokumentów. W niniejszym badaniu analizie poddano głównie nazwy stanowisk, zakres obowiązków, oczekiwane kompetencje i poziom wielofunkcyjności ofert pracy publikowanych na lokalnym rynku.

Dobór próby został oparty na ogłoszeniach o pracę na stanowiska marketingowe, opublikowanych w pierwszych 3 miesiącach 2026 roku na popularnych platformach rekrutacyjnych, takich jak: OLX, Pracuj.pl, Aplikuj.pl oraz Jooble. Wyszukiwanie ogłoszeń było prowadzone na bieżąco od początku roku 2026 (od stycznia do końca marca) i pozwoliło na zebranie 30 ofert. Liczebność próby była związana zarówno ze specyfiką lokalnego rynku pracy, charakteryzującego się ograniczoną liczbą ofert w obszarze marketingu, jak i z przyjętymi kryteriami kwalifikacji ogłoszeń.

Wybór portali rekrutacyjnych wykorzystanych w badaniu miał charakter celowy i wynikał z ich szerokiego stosowania w procesach rekrutacyjnych prowadzonych online. Uwzględniono zarówno portale o charakterze ogólnopolskim i profesjonalnym (Pracuj.pl), jak również serwisy szeroko wykorzystywane przez sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (OLX, Aplikuj.pl, Jooble). Przyjęto założenie, że tego rodzaju zróżnicowanie źródeł pozwoli uchwycić możliwie szerokie spektrum ofert funkcjonujących na lokalnym rynku pracy, w tym też ogłoszenia publikowane przez mniejsze podmioty gospodarcze.

Dobór źródeł danych pozostaje zgodny z obserwowanym w praktyce oraz opisywanym w literaturze przedmiotu procesem cyfryzacji rekrutacji i przenoszenia ofert pracy do środowiska internetowego (PARP, 2025). Charakter i zasięg wybranych portali potwierdzają też dane branżowe oraz informacje publikowane przez podmioty zajmujące się obsługą procesów rekrutacyjnych i rynku HR (eRecruiter, 2025, dostęp: 28.03.2026).

Proces wyszukiwania ofert był prowadzony systematycznie w pierwszym kwartale 2026 roku, m.in. z wykorzystaniem automatycznych powiadomień e-mail generowanych przez portale rekrutacyjne na podstawie wcześniej zdefiniowanych kryteriów wyszukiwania. Po otrzymaniu powiadomienia każda oferta była poddawana wstępnej analizie pod kątem zgodności z przyjętymi założeniami badania. Dobór próby miał charakter celowy oraz nielosowy. Przyjęcie takiego sposobu doboru próby wynikało z eksploracyjnego charakteru badania oraz ze specyfiki lokalnego rynku pracy. Celem analizy nie było stworzenie reprezentatywnego obrazu całego rynku pracy, a uchwycenie dominujących tendencji i charakterystycznych cech stanowisk marketingowych funkcjonujących w Nowym Sączu oraz okolicach. Należy przy tym zaznaczyć, że niniejsze badanie stanowi dopiero pierwszy etap szerszego projektu badawczego, zaplanowanego w dłuższej perspektywie czasowej oraz ukierunkowanego na obserwację zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy w obszarze marketingu.

Do analizy włączano tylko te oferty, które dotyczyły stanowisk marketingowych funkcjonujących na lokalnym rynku pracy i spełniały przyjęte kryteria lokalizacji. W przypadku ofert związanych z handlem elektronicznym (e-commerce) warunkiem ich uwzględnienia była obecność wyraźnego komponentu marketingowego. Odrzucano ogłoszenia o charakterze tylko sprzedażowym, logistycznym, administracyjnym lub operacyjnym, nawet jeśli były powiązane z sektorem e-commerce. Liczebność próby była związana zarówno ze specyfiką lokalnego rynku pracy, charakteryzującego się ograniczoną liczbą ofert w obszarze marketingu, jak też z przyjętymi kryteriami kwalifikacji ogłoszeń.

Ze względu na specyfikę portali rekrutacyjnych i czasowy charakter publikacji ofert pracy w artykule nie zamieszczono bezpośrednich odnośników internetowych do poszczególnych ogłoszeń. W praktyce większość ofert wygasa po zakończeniu procesu rekrutacyjnego, a linki prowadzą do nieaktywnych lub niepełnych treści archiwalnych. Z tego też względu podstawę analizy stanowiła treść ogłoszeń zarchiwizowana cyfrowo przez Autorkę w trakcie prowadzenia badania.

Szczegółowe zestawienie analizowanych ogłoszeń zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Charakterystyka ogłoszeń o pracę w obszarze marketingu (N=30)

ID	Źródło	Stanowisko	Lokalizacja	Poziom	Sprzedaż	E-commerce	Treści i komunikacja marketingowa	SEO / analityka	AI	Strategiczne	Typ końcowy
ID1	OLX	Koordynator projektów marketingowych	Stary Sącz	koordynator	nie	nie	częściowo	nie	częściowo	częściowo	marketing koordynacyjny
ID2	OLX	Młodszy specjalista ds. e-commerce	Brzesko	młodszy specjalista (junior)	tak	tak	częściowo	częściowo	nie	nie	e-commerce operacyjny
ID3	OLX	Specjalista ds. marketingu i wizerunku	Łąka Górna	specjalista (mid)	częściowo	nie	tak	częściowo	nie	tak	marketing ogólny
ID4	OLX	Młodszy specjalista ds. marketingu (wideo/grafika)	Łąka Górna	młodszy specjalista (junior)	nie	nie	tak	nie	nie	nie	content marketing
ID5	OLX	Marketing Growth Specialist	Tarnów	starszy specjalista (mid+)	tak	częściowo	nie	tak	tak	częściowo	marketing wzrostu
ID6	OLX	Specjalista ds. marketingu	Raba Niżna	specjalista (mid)	częściowo	nie	częściowo	nie	nie	nie	marketing ogólny
ID7	OLX	Specjalista ds. marketingu i social media	Tarnów	poziom podstawowy/ specjalista (entry/mid)	częściowo	nie	tak	częściowo	nie	nie	marketing cyfrowy
ID8	OLX	Specjalista ds. marketingu	Łukanowice	specjalista (mid)	częściowo	nie	tak	częściowo	nie	częściowo	marketing ogólny
ID9	OLX	Obsługa sprzedaży internetowej / marketing	Limanowa	poziom podstawowy (entry)	tak	tak	częściowo	nie	nie	nie	marketing + e-commerce
ID10	OLX	Inbound Marketing Specialist	Krynica-Zdrój	specjalista (mid)	częściowo	częściowo	tak	tak	częściowo	tak	marketing B2B

ID11	OLX	Młodszy specjalista ds. produktu	Rzezawa	młodszy specjalista (junior)	tak	tak	częściowo	tak	nie	częściowo	marketing produktowy
ID12	OLX	Specjalista ds. e-commerce	Wilczyce	specjalista (mid)	tak	tak	tak	częściowo	nie	nie	e-commerce
ID13	OLX	Specjalista ds. e-commerce	Zakliczyn	specjalista (mid)	tak	tak	tak	częściowo	nie	nie	e-commerce
ID14	OLX	Specjalista ds. sprzedaży internetowej	Mszanka	poziom podstawowy/ specjalista (entry/mid)	tak	tak	tak	częściowo	częściowo	nie	e-commerce + sprzedaż
ID15	Pracuj.pl	Specjalista ds. marketingu	Nowy Sącz	specjalista (mid)	częściowo	częściowo	częściowo	nie	nie	nie	marketing ogólny
ID16	Pracuj.pl	Specjalista ds. marketingu	Łabowa	specjalista (mid)	nie	nie	częściowo	nie	nie	nie	marketing usługowy
ID17	Pracuj.pl	Dyrektor sprzedaży i marketingu	małopolskie	dyrektor	tak	częściowo	nie	tak	nie	tak	marketing strategiczny
ID18	Pracuj.pl	Sprzedaż internetowa i marketing	Tarnów	specjalista (mid)	tak	tak	częściowo	częściowo	nie	nie	marketing + e-commerce
ID19	Pracuj.pl	Social Media / Content Creator	Rzezawa	młodszy specjalista/ specjalista (junior/mid)	nie	nie	tak	częściowo	nie	nie	content marketing
ID20	Pracuj.pl	Junior Content Manager	Bochnia	młodszy specjalista (junior)	nie	nie	tak	częściowo	nie	nie	content marketing
ID21	Pracuj.pl	Marketing Manager	Krynica-Zdrój	menedżer (manager)	częściowo	częściowo	częściowo	częściowo	nie	tak	marketing strategiczny
ID22	Pracuj.pl	Specjalista ds. e-commerce	Stary Wiśnicz	starszy specjalista (mid+)	tak	tak	tak	tak	częściowo	częściowo	marketing cyfrowy zaawansowany

ID23	Aplikuj.pl	Specjalista ds. sprzedaży i marketingu	Tarnów	specjalista (mid)	tak	nie	częściowo	nie	nie	nie	marketing + sprzedaż
ID24	Pracuj.pl	Młodszy specjalista ds. marketingu	Krynica-Zdrój	młodszy specjalista (junior)	częściowo	nie	tak	częściowo	nie	nie	marketing ogólny
ID25	Aplikuj.pl	Grafik / Graficzka	Krosno	specjalista (mid)	nie	częściowo	tak	nie	nie	nie	marketing graficzny
ID26	Aplikuj.pl	E-commerce Specialist	Tarnów	specjalista (mid)	tak	tak	częściowo	częściowo	tak	nie	e-commerce
ID27	Aplikuj.pl	Specjalista ds. sprzedaży i marketingu	Tarnów	specjalista (mid)	tak	częściowo	częściowo	nie	nie	nie	marketing + sprzedaż
ID28	Jooble	Specjalista ds. marketingu internetowego	Limanowa	specjalista (mid)	częściowo	częściowo	częściowo	tak	nie	częściowo	marketing cyfrowy
ID29	Jooble	Specjalista SEO	Limanowa	specjalista (mid)	nie	nie	częściowo	tak	nie	częściowo	marketing SEO
ID30	Jooble	Brand Ambassador	Krynica-Zdrój	poziom podstawowy (entry)	częściowo	nie	nie	nie	nie	nie	marketing terenowy

Źródło: opracowanie własne.

Podczas budowania bazy ogłoszeń i weryfikowania ich przydatności, szczególną uwagę zwrócono na właściwą kwalifikację ogłoszeń zawierających elementy związane z handlem elektronicznym. Stało się tak dlatego, że e-commerce – sprzedaż internetowa – w warunkach współczesnego rynku pracy często stanowi integralną część działań marketingowych. Była to jedna z przesłanek, na podstawie których na potrzeby niniejszego badania przyjęto szerokie rozumienie marketingu, obejmujące również aktywności realizowane w środowisku cyfrowym. Jednocześnie zachowano prymarne rozróżnienie pomiędzy funkcją marketingową a operacyjną obsługą sprzedaży internetowej.

Co więcej, do bazy poddanej badaniu włączono tylko te ogłoszenia, w których zakres obowiązków obejmował działania o charakterze marketingowym, czyli np. czynności takie jak: tworzenie i optymalizacja treści ofert, prowadzenie komunikacji marketingowej, działania promocyjne, zarządzanie widocznością produktów, analiza wyników sprzedaży lub współtworzenie działań sprzedażowych. Natomiast do bazy ogłoszeń nie włączano ofert pracy, gdyż opis stanowiska w zakresie e-commerce obejmował rutynową obsługę sprzedaży i realizację zamówień, czyli czynności takie jak: kompletowanie i pakowanie przesyłek, obsługa logistyczna, zarządzanie stanami magazynowymi, a także podstawowa obsługa klienta, w tym przyjmowanie reklamacji i kontakt z klientami, a także inne, czysto operacyjne, działania. Wykluczono także ogłoszenia, w których dominowały zadania o charakterze technicznym i administracyjnym, takie jak: wprowadzanie produktów do systemów sprzedażowych czy bieżąca obsługa platform e-commerce, o ile nie towarzyszyły im działania o charakterze marketingowym.

Podsumowując: włączenie ofert związanych z handlem elektronicznym miało charakter warunkowy i było uzależnione od obecności komponentu marketingowego wykraczającego poza rutynową obsługę procesu sprzedaży. Warto jednak zaznaczyć, że w części analizowanych przypadków granica między działaniami marketingowymi a operacyjną obsługą sprzedaży była płynna, co stanowi jedną z istotnych cech badanego rynku pracy. Przyjęcie takiego kryterium było celowe – chodziło o zachowanie spójności badania i jednocześnie uchwycenie realnego charakteru stanowisk marketingowych występujących na lokalnym rynku pracy.

Aby zachować integralność próby, jako jedno z wiodących kryteriów przyjęto selekcję ograniczającą ogłoszenia jedynie do ofert pracy o charakterze stacjonarnym, z wykluczeniem ofert pracy w pełni zdalnej, przy jednoczesnym ograniczeniu ofert hybrydowych do tych przypadków, które pozostają wyraźnie osadzone w lokalnym rynku pracy (tj. gdy wymagana obecność w miejscu pracy przeważa nad obowiązkami wykonywanymi zdalnie). Ograniczenie to wynikało z chęci uchwycenia rzeczywistego, lokalnego rynku pracy dostępnego dla absolwentów uczelni funkcjonujących w rejonie Nowego Sącza.

Wykluczenie ofert o charakterze ponadlokalnym (globalnym) wynika zarówno z okoliczności opisywanych w literaturze przedmiotu (PARP, 2025), jak też z obserwacji rynku, gdzie praca całkowicie zdalna i hybrydowa wiąże się zazwyczaj z wyższymi wymaganiami kompetencyjnymi i znacznie ostrzejszą konkurencją wśród kandydatów. Co ważne, różnice te dotyczą też poziomu specjalizacji stanowisk, które w przypadku ofert zdalnych (publikowanych często przez większe podmioty o charakterze korporacyjnym) są zazwyczaj zbliżone do standardów globalnych.

Jak już wspomniano, zakres przestrzenny badania obejmował Nowy Sącz oraz jego otoczenie w promieniu ok. 50 km. To kryterium odpowiada obszarowi potencjalnej mobilności zawodowej absolwentów uczelni z regionu, bez konieczności zmiany stałego miejsca zamieszkania.

Podstawową jednostką przyjętą na rzecz badania było pojedyncze ogłoszenie o pracę w zakresie marketingu, przy czym w analizie nie uwzględniono szczegółowej charakterystyki pracodawców (nazw, wielkości przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej itp.), m.in. z uwagi na brak precyzyjnych informacji o ogłoszeniodawcy w części ofert. Badanie i analiza były skoncentrowane przede wszystkim na treści ogłoszeń, ponieważ to one stanowią podstawowy nośnik informacji o wymaganiach kompetencyjnych i zakresie obowiązków na stanowiskach marketingowych. W badaniu rynek e-commerce traktowano jako jeden z obszarów współczesnego marketingu cyfrowego, dlatego do analizy włączano tylko te oferty związane z handlem elektronicznym, które zawierały rzeczywisty komponent marketingowy.

Najważniejszymi elementami poddanymi analizie były: nazwy stanowisk, zakres obowiązków, wymagania wobec kandydatów, poziom stanowiska oraz lokalizacja. W ramach uzupełnienia przeanalizowano też strukturę branżową ofert, z zastrzeżeniem, że stosunkowo krótki okres zbierania ogłoszeń nie daje jeszcze podstaw do wyciągania wniosków o charakterze ogólnym.

Po uważnej lekturze treści ogłoszeń w kolejnym etapie analizy dokonano ich kategoryzacji i kodowania, co pozwoliło uporządkować materiał badawczy i przejść do bardziej pogłębionej interpretacji. Na tej podstawie wyodrębniono sześć głównych składników analitycznych: 1) komponent sprzedażowy, 2) e-commerce (handel elektroniczny), 3) tworzenie treści i komunikacja marketingowa (content, social media, grafika), 4) działania analityczne i optymalizacyjne (SEO, analityka), 5) wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji (AI), a także 6) komponent strategiczny (planowanie oraz zarządzanie działaniami marketingowymi).

W analizie przyjęto trójstopniową klasyfikację odniesień do sztucznej inteligencji. Do kategorii „tak” zaliczono ogłoszenia zawierające bezpośrednie odniesienia do AI lub narzędzi opartych na sztucznej inteligencji. Kategoria „częściowo” obejmowała odniesienia pośrednie, związane z wykorzystaniem automatyzacji marketingowych procesów (*marketing automation*) lub zautomatyzowanych rozwiązań wspierających działania marketingowe. Kategoria „nie” oznaczała brak jakichkolwiek odniesień do AI.

Każde ogłoszenie zostało następnie przeanalizowane i oznaczone pod kątem obecności wskazanych elementów, ze wskazaniem, czy występują one w postaci pełnej, częściowej czy też są nieobecne. Wnioski płynące z analizy jakościowej i interpretacji pozwoliły określić ich znaczenie dla charakterystyki stanowisk marketingowych. Kolejnym etapem w procesie analizy było wyodrębnienie następujących głównych obszarów tematycznych: 1) hybrydowość stanowisk, 2) rola handlu elektronicznego (e-commerce – sprzedaż internetowa), 3) poziom specjalizacji, 4) próg wejścia na rynek pracy. Dzięki tym obszarom można dostrzec dominujące tendencje i nakreślić ogólny obraz badanego rynku pracy.

Biorąc pod uwagę, że niniejsze badanie stanowi pierwszą odsłonę szerszego projektu, trzeba jasno zaznaczyć jego świadomą fragmentaryczność. W kolejnych etapach planowane jest powtórzenie analizy lokalnej, co pozwoli zestawić uzyskane wyniki i porównać je z bardziej rozwiniętymi rynkami pracy. Przede wszystkim dotyczy to rynku

krakowskiego, który ma szczególne znaczenie dla mieszkańców Sądeckizyny – zwłaszcza w kontekście realizowanych inwestycji infrastrukturalnych (m.in. nowe połączenie kolejowe z Krakowem poprzez powstającą linię Podłęże–Piekiełko).

W tym sensie przyszłe zmiany struktury lokalnego rynku pracy są bezpośrednio powiązane z tymi inwestycjami. Dlatego uchwycenie obecnego stanu rzeczy – swoistego status quo – wydaje się szczególnie istotne, gdyż dopiero na tym tle będzie można zobaczyć skalę i kierunek nadchodzących przeobrażeń. A te, wszystko na to wskazuje, staną się wyraźnie widoczne po uruchomieniu pełnej, szybkiej linii kolejowej w kierunku Krakowa.

Z całą świadomością pewnych ograniczeń (niewielka liczebność próby, koncentracja na wybranych portalach rekrutacyjnych, wykluczenie ofert pracy hybrydowej i zdalnej itd.) przyjęto zasadę doboru źródeł danych w oparciu o ogłoszenia dostępne w Internecie, z uwagi na opisywany w literaturze przedmiotu, a także obserwowany w praktyce trend cyfryzacji procesów rekrutacyjnych (PARP, 2025). To właśnie Internet stanowi obecnie podstawowe źródło informacji o ofertach pracy i jednocześnie główne miejsce kontaktu między pracodawcami a kandydatami. Można więc uznać, że analiza ogłoszeń dostępnych online pozwala uchwycić najbardziej aktualne i realne potrzeby, a także trendy rynku pracy.

3. Struktura i charakterystyka stanowisk marketingowych na lokalnym rynku pracy

3.1. Charakter analizowanych stanowisk marketingowych

Pierwszy etap analizy ogłoszeń zgromadzonych w ramach badania (tabela 1), dotyczący charakteru stanowisk marketingowych, pozwolił stwierdzić, że na lokalnym rynku pracy mamy do czynienia z relatywnie niskim poziomem specjalizacji w obszarze marketingu. Co więcej, towarzyszy temu wyraźna dominacja stanowisk o charakterze wielofunkcyjnym, co widoczne jest już na poziomie nazewnictwa. Różnorodność określeń stosowanych przez ogłoszeniodawców nie przekłada się jednak na rzeczywiste różnicowanie zakresu obowiązków.

W zebranych ogłoszeniach dominują ogólne nazwy stanowisk, takie jak np.: „specjalista ds. marketingu” oraz „specjalista ds. marketingu i sprzedaży”. Bardziej wyspecjalizowane określenia, odnoszące się np. do komunikacji cyfrowej („content creator”, czyli twórca treści; „social media manager”, czyli osoba zarządzająca mediami społecznościowymi), jak i stanowiska związane z handlem elektronicznym („specjalista ds. e-commerce”), pojawiają się rzadziej. Ta różnorodność i specjalizacja okazuje się jednak w dużej mierze pozorna, gdy przeanalizujemy nie tylko tytuły stanowisk, ale przede wszystkim treść ogłoszeń (ID: 1-30).

Pierwsze, co zwraca uwagę, to wysoki poziom powtarzalności w zakresie obowiązków. W licznych przypadkach – niezależnie od nazwy stanowiska – pojawiają się bardzo podobne zestawy zadań, obejmujące głównie: prowadzenie komunikacji marketingowej, tworzenie treści, obsługę kanałów społecznościowych oraz działania wspierające sprzedaż.

Warto również zauważyć, że w analizowanych ogłoszeniach odniesienia do wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI) pojawiają się sporadycznie. Bezpośrednie wskazania odnotowano tylko w dwóch przypadkach, a w kilku kolejnych wystąpiły odniesienia pośrednie, związane z automatyzacją działań marketingowych.

W zdecydowanej większości analizowanych ofert brak było jakichkolwiek odniesień do AI. Wskazuje to, że element ten nie stanowi jeszcze istotnego komponentu wymagań na lokalnym rynku pracy – zwłaszcza w porównaniu z kierunkiem zmian obserwowanych na rynkach bardziej rozwiniętych i silniej powiązanych z pracą zdalną, a także środowiskiem korporacyjnym.

Analizując przykładowo ogłoszenia oznaczone jako ID: 2, 11, 18, 22, 23 i 27, można dostrzec, że zakres obowiązków obejmował jednocześnie działania marketingowe i sprzedażowe, pomimo że stanowiska określane były na poziomie „specjalisty”. Stanowi to wyraźny sygnał, że sama nazwa stanowiska ma raczej charakter deklaracyjny i nie określa precyzyjnie rzeczywistego zakresu wykonywanych zadań.

W tym miejscu ujawnia się kolejna istotna cecha lokalnych ogłoszeń: ich hybrydowy charakter w sensie funkcjonalnym. Przeważająca liczba analizowanych przypadków to stanowiska, które nie funkcjonują jako wyodrębniona specjalizacja w strukturze organizacyjnej, lecz łączą różne obszary działalności przedsiębiorstwa. Najczęściej działania marketingowe są powiązane z zadaniami sprzedażowymi, takimi jak: przygotowanie ofert, kontakt z klientem czy szeroko rozumiane wsparcie procesu sprzedaży (zob. ogłoszenia o ID: 3, 7, 12, 18, 24).

Drugim – zarówno pod względem częstotliwości, jak też znaczenia z punktu widzenia pracodawcy – komponentem jest handel elektroniczny (e-commerce). W kilku przypadkach (zob. ogłoszenia o ID: 5, 9, 14, 21, 27) stanowił on integralną część stanowiska marketingowego. W efekcie marketing nie występował jako wyodrębniona, wyspecjalizowana funkcja, lecz jako element szerszego i bardziej złożonego zakresu obowiązków.

Na podstawie powyższych spostrzeżeń można wnioskować, że analizowane stanowiska marketingowe, określane jako „specjalistyczne”, nie odpowiadają klasycznemu rozumieniu specjalizacji funkcjonalnej. Znacznie bliżej jest im do modelu wielofunkcyjnego, w którym pracownik realizuje szeroki zestaw zadań o zróżnicowanym charakterze. W tym sensie można mówić o specyficznym modelu stanowiska marketingowego na lokalnym rynku, opartym na wielozadaniowości i elastyczności, które są coraz częściej wskazywane jako istotne cechy współczesnych kompetencji i rynku pracy (Szcucka i in., 2023), a nie na wąskiej, pogłębionej specjalizacji znanej z ujęć literatury przedmiotu (Kotler, Keller, Chernev, 2025).

Analiza zebranych ofert pracy pod kątem poziomu stanowisk wskazała dodatkowo inną istotną okoliczność – dominację ofert skierowanych do osób na początkowym oraz średnim etapie kariery zawodowej. Najczęściej oferowane były stanowiska odpowiadające poziomowi młodszego specjalisty (junior) oraz specjalisty (mid), co sugeruje, że próg wejścia na rynek pracy w badanym obszarze jest stosunkowo niski.

Jednocześnie ogłoszenia o charakterze menedżerskim (np. kierownik marketingu czy menedżer marketingu) pojawiały się sporadycznie i stanowiły niewielką część próby. Brak więc wyraźnie zarysowanej struktury stanowisk zaawansowanych, co wiąże się ze stosunkowo ograniczoną liczbą ofert pracy na poziomie strategicznym. Z jednej strony wskazuje to na ograniczone możliwości rozwoju pionowego w ramach lokalnego rynku pracy, z drugiej – utrudnia wyodrębnienie klarownej ścieżki kariery w obszarze marketingu.

Konsekwencją opisanej sytuacji jest wyraźne zorientowanie analizowanych stanowisk na realizację bieżących działań marketingowych. Można zatem stwierdzić, że marketing pełni w lokalnych przedsiębiorstwach głównie funkcję wspierającą proces sprzedaży, a jego wymiar strategiczny pozostaje ograniczony bądź nie jest wyraźnie eksponowany.

Z perspektywy kształcenia na poziomie lokalnym prowadzi to do wstępnego wniosku, że taka struktura stanowisk sprzyja zwłaszcza rozwojowi kompetencji praktycznych, umożliwiających szybkie wdrożenie do pracy, a także realizację zadań o charakterze operacyjnym. Jednocześnie, biorąc pod uwagę ograniczoną dostępność stanowisk zaawansowanych i wyspecjalizowanych, należy raczej ostrożnie podchodzić do prognoz dotyczących możliwości rozwijania kompetencji strategicznych na lokalnym rynku pracy.

Powyższe spostrzeżenia stanowią punkt wyjścia do dalszych analiz, zwłaszcza w zakresie hybrydowości stanowisk, ograniczonej specjalizacji oraz przewagi funkcji operacyjnych nad strategicznymi, które zostaną rozwinięte w kolejnych podrozdziałach.

3.2. Struktura obowiązków i praktyczny wymiar pracy marketingowej

Szczegółowa analiza zakresu obowiązków określonych w treści badanych ofert pracy (ID: 1-30) pozwala uchwycić głównie praktyczny wymiar pracy marketingowej. O ile powyżej wskazano na ogólny charakter stanowisk i ich wielofunkcyjność, o tyle w tym miejscu można już precyzyjnie określić, jakie działania rzeczywiście składają się na codzienną praktykę zawodową w obszarze marketingu.

Zagłębiając się w treść ofert pracy, można spostrzec, że na pierwszym planie wyraźnie uwidacznia się dominująca grupa obowiązków związanych z tworzeniem i bieżącą obsługą treści marketingowych. W wielu ogłoszeniach (przykładowo: ID: 1, 4, 8, 13, 17, 23, 26) obecne były zadania obejmujące: prowadzenie komunikacji w mediach społecznościowych, przygotowywanie materiałów promocyjnych, redagowanie treści na strony internetowe i aktualizację istniejących zasobów komunikacyjnych. Wspólną cechą tych obowiązków jest ich powtarzalność, osadzenie w codziennej obsłudze kanałów komunikacji, konieczność systematycznego działania, a także sprawność wykonania – można powiedzieć: doraźnie, na bieżąco, a nie w perspektywie długofalowej.

Na drugim planie (choć nadal istotne) pozostają działania związane z tworzeniem treści, które mają bezpośrednie przełożenie na sprzedaż. W ogłoszeniach oznaczonych jako ID: 5, 9, 14, 21 i 27 pojawiały się zadania związane z przygotowywaniem opisów produktów, optymalizacją ofert oraz dbaniem o ich atrakcyjność i widoczność. W praktyce oznacza to, że działania marketingowe realizowane są w ścisłym powiązaniu z ofertą produktową. W widoczny sposób stanowisko marketingowca wiąże się z tworzeniem treści o charakterze użytkowym, podporządkowanych sprzedaży, a także bezpośrednio powiązanych z jej efektywnością.

Eksplorując dalej praktyczny wymiar pracy marketingowej, można zauważyć, że w analizowanych ofertach wyraźnie zaakcentowano potrzebę obsługi podstawowych narzędzi marketingu cyfrowego. Ujęto je w ramy zadań związanych z publikacją treści, prowadzeniem działań reklamowych i monitorowaniem ich efektów.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszych obserwacji, odniesienia do wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI) pojawiały się w ograniczonym zakresie. Bezpośrednie wskazania wystąpiły tylko sporadycznie, a w kilku przypadkach

można było mówić o odniesieniach pośrednich, związanych z automatyzacją działań marketingowych. W zdecydowanej większości ogłoszeń komponent ten po prostu nie występował.

Należy zaznaczyć, że działania o charakterze analitycznym i optymalizacyjnym (w tym SEO) pojawiały się stosunkowo rzadko, zazwyczaj nie stanowiąc dominującego elementu obowiązków. Co więcej, ich zakres był najczęściej ograniczony do bieżącej obsługi narzędzi marketingu cyfrowego. Trudno w tym przypadku dostrzec szersze pole działań, obejmujące pogłębioną analizę danych czy też planowanie strategii marketingowej.

Bez wątpienia ważnym elementem praktycznego wymiaru pracy marketingowej jest także bezpośrednie powiązanie działań z procesem sprzedaży. Analiza zebranych ogłoszeń pokazuje, że zadania takie jak przygotowywanie ofert, dostosowywanie komunikatów do potrzeb klienta czy bieżące reagowanie na zapytania rynkowe stanowią integralną część obowiązków na stanowisku marketingowym. Widać więc wyraźnie, że marketing nie funkcjonuje tu jako odrębny etap poprzedzający sprzedaż, lecz jest realizowany równoległe z działaniami handlowymi. Oznacza to, że na badanym rynku marketing występuje w ścisłym powiązaniu z komunikacją i sprzedażą, co przekłada się na jego zadaniowy charakter.

Warto odnotować również widoczną obecność zadań związanych z handlem elektronicznym (e-commerce), który w wielu przypadkach stanowi po prostu naturalne środowisko realizacji działań marketingowych. Obejmują one m.in. zarządzanie treścią ofert, aktualizację danych produktowych i dbanie o ich widoczność. Działania te mają charakter ciągły i operacyjny, a ich realizacja wymaga przede wszystkim sprawności działania w istniejących systemach sprzedażowych.

Na uwagę zasługuje również powtarzalność zakresów obowiązków w różnych ogłoszeniach, niezależnie od branży czy nazwy stanowiska. W wielu przypadkach pojawiają się bardzo podobne zestawy zadań, co wskazuje na dość ujednolicony sposób rozumienia pracy marketingowej przez pracodawców. Taka standaryzacja dodatkowo podkreśla praktyczny charakter tej pracy, w której kluczowe znaczenie ma efektywne wykonywanie określonych czynności, a nie rozwijanie wyspecjalizowanych kompetencji.

Podsumowując, struktura obowiązków analizowanych stanowisk marketingowych wskazuje na dominację działań o charakterze praktycznym i wykonawczym, silnie osadzonych w bieżącej działalności przedsiębiorstw. Marketing funkcjonuje tu przede wszystkim jako zestaw konkretnych zadań wspierających sprzedaż i obsługę kanałów komunikacji, a jego wymiar strategiczny pozostaje ograniczony. Wnioski te stanowią punkt wyjścia do dalszej analizy, w której szczególna uwaga zostanie poświęcona roli środowiska e-commerce w kształtowaniu charakteru pracy marketingowej.

3.3. Kompetencje, poziom specjalizacji i próg wejścia na rynek pracy w obszarze marketingu

Uważna lektura oraz analiza zebranych ogłoszeń o pracę (ID: 1-30) pozwoliły przyjrzeć się bliżej wymaganiom stawianym kandydatom i określić rzeczywisty poziom specjalizacji oraz próg wejścia na rynek pracy w obszarze marketingu. Na podstawie badanej próby można zaryzykować stwierdzenie, że na poziomie lokalnym dominują oczekiwania wobec umiejętności i kompetencji o charakterze praktycznym, bezpośrednio związanych z wykonywaniem codziennych obowiązków zawodowych.

W większości analizowanych ogłoszeń wymagania wobec kandydatów obejmowały przede wszystkim: umiejętności związane z tworzeniem treści, obsługą mediów społecznościowych, przygotowywaniem materiałów promocyjnych i podstawową obsługą narzędzi marketingu cyfrowego. Łatwo dostrzec także, że często pojawiały się kompetencje związane z obsługą systemów sprzedażowych i platform e-commerce, co wyraźnie wskazuje na ścisłe powiązanie marketingu z obszarem sprzedaży oraz działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

W zgromadzonej próbie ofert widoczna jest jednocześnie wyraźna dominacja stanowisk odpowiadających poziomowi młodszego specjalisty (junior) i specjalisty (mid). Oznacza to, że próg wejścia na rynek pracy w obszarze marketingu na poziomie lokalnym można uznać za stosunkowo niski, a wymagania stawiane kandydatom koncentrują się przede wszystkim na praktycznych umiejętnościach i gotowości do wykonywania zróżnicowanych zadań.

Jednocześnie poziom specjalizacji stanowisk pozostaje ograniczony. W większości przypadków wymagania nie odnoszą się do wąskich, pogłębionych kompetencji specjalistycznych, lecz obejmują szeroki zakres umiejętności z różnych obszarów marketingu. Od kandydatów oczekuje się raczej elastyczności i zdolności do pracy w wielu obszarach jednocześnie niż specjalizacji w jednej, wyraźnie określonej dziedzinie.

Warto odnotować też, że w najmniejszym stopniu reprezentowane są wymagania o charakterze analitycznym i strategicznym. Kompetencje związane z analizą danych, optymalizacją działań marketingowych czy też planowaniem strategii pojawiają się sporadycznie i zazwyczaj mają charakter uzupełniający, a nie dominujący. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych obserwacji, odniesienia do wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI) występują w ograniczonym zakresie – mają charakter incydentalny i częściej pojawiają się w formie pośredniej niż jako jasno zdefiniowane wymaganie kompetencyjne.

Powyższe spostrzeżenia prowadzą do wniosku, że próg wejścia do zawodu marketingowca na lokalnym rynku pracy jest relatywnie niski, czyli stosunkowo łatwo dostępny, a rozwój w kierunku pogłębionej specjalizacji może napotykać na istotne ograniczenia wynikające z charakteru dostępnych stanowisk. Model kompetencyjny, który wyłania się z zebranych ofert, opiera się przede wszystkim na szerokim zakresie umiejętności praktycznych i na zdolności do realizacji zadań operacyjnych, co nie sprzyja budowaniu wąskich, wyspecjalizowanych ścieżek kariery.

3.4. Uwarunkowania lokalne rynku pracy – rola handlu elektronicznego (e-commerce), struktura branżowa i kontekst przestrzenny

Jednym z celów niniejszego artykułu jest próba określenia istotnych uwarunkowań lokalnego rynku pracy, które wpływają na charakter stanowisk marketingowych. Opierając się na analizie zgromadzonych ofert, można zauważyć, że jedną z najważniejszych cech jest wyraźna obecność handlu elektronicznego (e-commerce). Sprzedaż internetowa w wielu przypadkach stanowi naturalne środowisko realizacji działań marketingowych, co w badanej próbie uwidacznia się m.in. w ofertach o ID: 9, 12, 13, 14, 18, 22.

Stanowiska bezpośrednio związane z obsługą e-commerce nie mają jednak charakteru wyspecjalizowanego (w rozumieniu odrębnej specjalizacji), a zadania wyznaczone w ich ramach tworzą raczej kontekst operacyjny, w którym realizowane

są różnorodne działania marketingowe. W rezultacie można pokusić się o wniosek, że marketing na lokalnym rynku pracy jest w dużej mierze osadzony w praktyce sprzedaży internetowej i przez to podporządkowany jej bieżącym potrzebom. Co więcej, to właśnie handel elektroniczny w wielu przypadkach organizuje strukturę stanowisk oraz zakres obowiązków marketingowca, nadając im wyraźnie operacyjny i zadaniowy charakter.

Kolejnym ważnym elementem uwarunkowań lokalnych jest zróżnicowanie branżowe analizowanych ofert. Zebrane ogłoszenia reprezentują zarówno sektor handlu i usług, jak również produkcji, co w prosty sposób wskazuje na szerokie zastosowanie marketingu w różnych typach działalności gospodarczej. Z uwagi na ograniczoną liczbę zgromadzonych ofert i krótki okres badania, na tym etapie trudno jednak wysnuć systemowe wnioski dotyczące struktury branżowej.

Istotnym czynnikiem pozostaje też kontekst przestrzenny badania, obejmujący miasto Nowy Sącz i jego otoczenie w promieniu ok. 50 km. W części metodologicznej wskazano już, że przyjęcie takiego zakresu pozwala uchwycić specyfikę lokalnego rynku pracy. Jest to o tyle istotne, że analizowany obszar różni się od większych ośrodków miejskich zarówno pod względem liczby ofert, jak i ich charakteru.

W zebranych ofertach ośrodki miejskie (takie jak Nowy Sącz, Bochnia, Tarnów, Limanowa czy Krynica-Zdrój) są obecne, jednak w mniejszej liczbie niż ogłoszenia pochodzące z mniejszych miejscowości (takich jak: Łabowa, Zakliczyn, Mszanka czy Łąka Górna). Ma to swoje konsekwencje dla zakresu obowiązków oraz poziomu specjalizacji stanowisk, głównie poprzez łączenie wielu funkcji w ramach jednego stanowiska. Zależność ta wynika m.in. z wielkości przedsiębiorstw działających poza ośrodkami miejskimi, ich skali działalności oraz ograniczeń organizacyjnych (Oleksy-Gębczyk i in., 2025).

Na podstawie analizy lokalizacji ogłoszeń można w przybliżeniu wskazać, że ponad połowa analizowanych ofert pochodziła spoza większych miast. Pozwala to sformułować wstępny wniosek, że zapotrzebowanie na kompetencje marketingowe występuje także w mniejszych miejscowościach, gdzie stanowiska te mają często charakter wielofunkcyjny. Z treści tych ogłoszeń wynika ponadto, że właśnie na tych obszarach dominują stanowiska o charakterze operacyjnym, silnie powiązane z bieżącą działalnością przedsiębiorstw, a zwłaszcza z procesem sprzedaży. Brak jest natomiast ofert, które można by jednoznacznie powiązać z rozwojem wyspecjalizowanych funkcji marketingowych.

Na tej podstawie można zauważyć, że znaczna część ofert pracy pochodzi z mniejszych miejscowości i obszarów pozamiejskich, a nie wyłącznie z głównych ośrodków miejskich regionu. Stanowi to podstawę do stwierdzenia, że lokalny rynek pracy w obszarze marketingu odznacza się określonymi ograniczeniami strukturalnymi. Wśród nich należy wskazać głównie mniejszą liczbę stanowisk wyspecjalizowanych oraz dominację ról o charakterze operacyjnym.

W konsekwencji marketing na badanym rynku nie funkcjonuje jako autonomiczny obszar działalności organizacji, lecz jako element szerszego systemu operacyjnego przedsiębiorstwa. Jego kształt jest w dużej mierze determinowany przez lokalne uwarunkowania gospodarcze, skalę działalności firm oraz ich aktualne potrzeby biznesowe, co znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w analizowanych ofertach pracy (Ibidem).

4. Lokalny rynek pracy wobec trendów globalnych – próba interpretacji wyników

Zebrane oferty (ID: 1-30) przeanalizowano także w odniesieniu do szerszego kontekstu, czyli zmian zachodzących aktualnie na globalnym rynku pracy w obszarze marketingu. W literaturze przedmiotu (Kotler, Keller, Chernev, 2025; Mazurek, 2024) i w analizach rynku pracy podkreśla się m.in. rosnące znaczenie specjalizacji, rozwój kompetencji analitycznych, a także dynamiczny wzrost znaczenia narzędzi cyfrowych i automatyzacji działań marketingowych. W pierwszej odsłonie badania lokalny rynek objęty niniejszą analizą (w obszarze Nowego Sącza) prezentuje jednak odmienny obraz.

Pierwszą widoczną różnicą jest niewielka liczba stanowisk marketingowych o charakterze specjalistycznym, a także ich poziom zaawansowania. O ile w ujęciu globalnym zauważa się wyraźne wyodrębnienie ról takich jak: specjalista SEO, analityk marketingowy, specjalista ds. automatyzacji marketingu czy strateg treści, o tyle w analizowanej próbie dominują stanowiska o charakterze wielofunkcyjnym, co potwierdzają m.in. ogłoszenia oznaczone jako ID: 2, 3, 6, 18 i 26. Oznacza to, że marketing na poziomie lokalnym nie funkcjonuje jako zbiór wyspecjalizowanych ról, lecz raczej jako obszar łączący różnorodne zadania o charakterze operacyjnym.

Drugim ważnym aspektem jest ograniczona obecność kompetencji analitycznych w obszarze marketingu. W ogłoszeniach objętych niniejszym badaniem sporadycznie wspomina się o działaniach związanych z analizą danych i optymalizacją, co widoczne jest jedynie w wybranych przypadkach (np. ID: 5, 22, 28, 29). Jest to o tyle interesujące, że w literaturze przedmiotu i analizach rynku pracy wskazuje się na rosnącą rolę podejmowania decyzji w oparciu o dane (*data-driven marketing*) (Szczucka i in., 2023; Mazurek, 2024). W tym sensie jeden z kluczowych kierunków rozwoju współczesnego marketingu pozostaje na poziomie lokalnym stosunkowo słabo reprezentowany.

Wspomniane różnice między rynkiem globalnym a badanym rynkiem lokalnym uwidaczniają się także w kontekście wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI). W badanej próbie odniesienia do AI występują w ograniczonym zakresie – bezpośrednio jedynie w pojedynczych przypadkach, a częściej pojawiają się w formie pośredniej, związanej z automatyzacją działań marketingowych. W zdecydowanej większości analizowanych ofert brak jest jednak wyraźnych odniesień do sztucznej inteligencji. W tym kontekście, biorąc pod uwagę skalę rozwoju zastosowań AI w marketingu na rynkach globalnych (Szczucka i in., 2023; Kotler, Keller, Chernev, 2025), różnica ta staje się szczególnie widoczna.

Z jednej strony może to wskazywać na pewne opóźnienie adaptacyjne lokalnego rynku pracy względem bardziej rozwiniętych ośrodków. Z drugiej strony można to powiązać bezpośrednio z silnym osadzeniem marketingu w praktyce operacyjnej przedsiębiorstw. W sytuacji, gdy marketing jest ściśle powiązany z procesem sprzedaży i bieżącą działalnością firmy, wdrażanie bardziej zaawansowanych narzędzi – w tym rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji – nie stanowi pierwszoplanowego elementu zakresu obowiązków. Można więc przypuszczać, że brak wyraźnej obecności AI w ogłoszeniach nie musi oznaczać jej całkowitego braku w organizacjach, lecz raczej to, że nie jest ona jeszcze komunikowana jako odrębna kompetencja oczekiwana od kandydatów.

Warto jednak zaznaczyć, że wspomniane różnice nie powinny być interpretowane wyłącznie w kategoriach niedopasowania czy zapóźnienia lokalnego rynku pracy względem trendów globalnych. Dłuższa obserwacja oraz kolejne etapy badań mogą pokazać, że wynikają one w dużej mierze ze skali działalności przedsiębiorstw w regionie Nowego Sącza i ich bieżących, operacyjnych potrzeb.

Na podstawie powyższych uwag można wstępnie stwierdzić, że lokalny rynek pracy w obszarze marketingu rozwija się w sposób odmienny niż rynki globalne. Prognozy „Barometru zawodów” wskazują, że zawód specjalistów ds. PR, reklamy, marketingu i sprzedaży w województwie małopolskim znajduje się w stanie względnej równowagi między podażą a popytem pracy, co oznacza brak wyraźnego deficytu, przy jednocześnie rosnącej konkurencji kandydatów i wzroście wymagań kompetencyjnych pracodawców (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, 2026).

O ile w skali międzynarodowej obserwuje się postępującą specjalizację oraz technologizację marketingu, o tyle na poziomie lokalnym dominuje raczej model wielozadaniowy, silnie związany z bieżącą działalnością przedsiębiorstw, zwłaszcza w obszarze sprzedaży. Warto przy tym zauważyć, że ta wielofunkcyjność marketingu może jednocześnie świadczyć o szerszych możliwościach adaptacyjnych kandydatów i elastyczności oferowanych stanowisk. Niemniej jednak różnica ta stanowi istotny punkt odniesienia dla dalszych rozważań, zwłaszcza w kontekście dopasowania procesu kształcenia do realiów lokalnego rynku pracy.

Trzeba mieć jednak na uwadze, że przedstawiony obraz rynku pracy w regionie Nowego Sącza nie musi mieć charakteru trwałego. W najbliższych latach istotnym czynnikiem, który może wpłynąć na jego kształt, będzie rozwój infrastruktury transportowej, a w szczególności nowe, szybkie połączenie kolejowe z Krakowem. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej regionu może wpłynąć na mobilność zawodową mieszkańców i zintensyfikować przepływ pracowników pomiędzy rynkiem lokalnym a większymi ośrodkami miejskimi.

Należy przy tym uwzględnić zarówno możliwość napływu nowych inicjatyw oraz bardziej zaawansowanych form działalności marketingowej do regionu, jak też odpływu pracowników do bardziej wyspecjalizowanych rynków pracy. W konsekwencji lokalny rynek marketingowy może w najbliższej przyszłości podlegać dynamicznym zmianom, wynikającym nie tylko z czynników wewnętrznych, ale również z jego rosnącego powiązania z rynkami zewnętrznymi.

5. Implikacje dla kształcenia na poziomie lokalnym

Opierając się na analizie zgromadzonych ofert pracy (ID: 1-30), można zauważyć wyraźną rozbieżność pomiędzy tym, co aktualnie składa się na profil kompetencyjny wymagany na lokalnym rynku pracy, a kierunkami rozwoju marketingu opisywanymi w literaturze przedmiotu oraz obserwowanymi na rynkach bardziej rozwiniętych (Kotler i in., 2025; Mazurek, 2024). Przemawiają za tym dwie główne przesłanki: dominacja kompetencji o charakterze praktycznym oraz operacyjnym, jak również zauważalna, ograniczona obecność kompetencji analitycznych, technologicznych i strategicznych.

Przed wnioskowaniem na temat implikacji dla kształcenia na poziomie lokalnym warto podkreślić, że zdecydowana większość analizowanych stanowisk marketingowych opiera się na realizacji zadań związanych z bieżącą obsługą komunikacji marketingowej i wsparciem sprzedaży. Jednocześnie należy zauważyć, że obserwowany model stanowisk nie wynika wyłącznie z bieżących potrzeb przedsiębiorstw, lecz również z szerszych uwarunkowań rynku pracy. Badania jakościowe wskazują, że pracodawcy dosyć często stosują uniwersalne podejście do rozwoju kompetencji pracowników, które nie uwzględnia zróżnicowanych potrzeb poszczególnych grup, a także funkcjonują mechanizmy ograniczające dostęp części osób do rynku pracy (Ciężka i in., 2025).

Jak pokazują przykłady zawarte w ogłoszeniach (np. ID: 4, 8, 13, 23, 26), podstawowy zakres obowiązków obejmuje prowadzenie mediów społecznościowych, tworzenie treści marketingowych i aktualizację materiałów komunikacyjnych. Widoczna jest też obecność działań związanych z e-commerce i bezpośrednim wsparciem sprzedaży, co potwierdza wielofunkcyjny i operacyjny charakter tych stanowisk. Analizowane stanowiska marketingowe często zawierają także komponent sprzedażowy, co oznacza, że od pracowników wymaga się nie tylko realizacji działań komunikacyjnych, lecz także kontaktu z klientem czy przygotowywania ofert handlowych (np. ID: 10, 23, 27).

W tym kontekście można sformułować twierdzenie, że podstawowym wyzwaniem dla kształcenia w zakresie marketingu na poziomie lokalnym jest zapewnienie absolwentom kompetencji umożliwiających szybkie wejście na rynek pracy i efektywne funkcjonowanie w warunkach wielozadaniowości. Oznacza to konieczność utrzymania silnego komponentu praktycznego w programach kształcenia, obejmującego takie obszary jak: tworzenie treści marketingowych, obsługa kanałów social media, realizacja kampanii digital i działania w środowisku e-commerce. Pierwsza odsłona badania wyraźnie wskazuje, że kompetencje te należą do podstawowych kryteriów zatrudnienia na lokalnym rynku pracy.

Analiza ogłoszeń wykazała też ograniczoną obecność bardziej zaawansowanych kompetencji, w szczególności działań analitycznych oraz optymalizacyjnych (SEO i analityka), które – choć obecne (np. ID: 22, 28, 29) – rzadko stanowią dominujący element zakresu obowiązków (WUP Kraków, 2026). W badanej próbie sporadycznie odnotowano również odniesienia do wykorzystania narzędzi sztucznej inteligencji (AI), przy czym – podobnie jak w poprzednich częściach analizy – częściej mają one charakter pośredni niż bezpośredni, co wpisuje się w ogólną tendencję ograniczonej artykulacji tych kompetencji w ogłoszeniach o pracę.

Z perspektywy kształcenia oznacza to, że programy nauczania nie mogą ograniczać się wyłącznie do odtwarzania aktualnego stanu rynku pracy, lecz powinny uwzględniać też jego przewidywane kierunki rozwoju. W przeciwnym razie istnieje ryzyko utrwalenia modelu kompetencyjnego opartego wyłącznie na działaniach operacyjnych, bez przygotowania absolwentów do zmian zachodzących w środowisku marketingowym.

W związku z tym zasadne wydaje się przyjęcie podejścia dwutorowego w projektowaniu kształcenia marketingowego. Z jednej strony istotne jest zapewnienie absolwentom solidnych podstaw praktycznych, odpowiadających obecnym wymaganiom rynku pracy w regionie Nowego Sącza. Z drugiej zaś strony konieczne jest stopniowe

wprowadzanie elementów bardziej zaawansowanych, obejmujących m.in. analitykę danych, automatyzację działań marketingowych, wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji, jak również myślenie strategiczne (Szczucka i in., 2023; Mazurek, 2024).

W aspekcie praktycznym oznacza to projektowanie programów kształcenia w sposób modułowy, umożliwiający rozwijanie różnych ścieżek kompetencyjnych. W tym podejściu wyraźnie wyodrębniają się dwa uzupełniające się kierunki rozwoju: ścieżka operacyjna oraz ścieżka specjalistyczna. Pierwsza z nich koncentruje się na przygotowaniu absolwentów do realizacji bieżących działań marketingowych, zaś druga na rozwijaniu kompetencji analitycznych, technologicznych, a także strategicznych.

Takie podejście znajduje swoje uzasadnienie w kontekście przewidywanych zmian na rynku pracy w regionie Nowego Sącza. Jak wskazano wcześniej, rozwój infrastruktury transportowej (w szczególności połączenia kolejowego z Krakowem w ramach projektu Podłęże–Piekiełko) może w najbliższych latach doprowadzić do zwiększenia mobilności zawodowej mieszkańców regionu. W praktyce może to oznaczać zarówno pojawienie się bardziej zaawansowanych form działalności marketingowej w regionie, jak i możliwość podejmowania pracy w większych ośrodkach miejskich bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania.

W tym miejscu należy doprecyzować, że przygotowanie absolwentów do działań w bardziej wyspecjalizowanych obszarach marketingu nie wynika wyłącznie z kontekstu zmian lokalnych. Istotnym czynnikiem jest również rosnące znaczenie pracy wykonywanej w modelu zdalnym i hybrydowym, które w przypadku marketingu odgrywa coraz większą rolę na poziomie globalnym (Kotler i in., 2021; Mazurek, 2024).

Wprawdzie w tym badaniu świadomie wykluczono oferty pracy o charakterze zdalnym i hybrydowym, jednak to właśnie ten segment rynku w największym stopniu odzwierciedla kierunki rozwoju kompetencji marketingowych. Dotyczy to głównie takich obszarów, jak: analityka danych, automatyzacja działań marketingowych, wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji i realizacja wyspecjalizowanych ról marketingowych.

W tym ujęciu rozwijanie kompetencji wykraczających poza aktualne potrzeby lokalnego rynku pracy pełni co najmniej dwie funkcje: po pierwsze – przygotowuje absolwentów na nadchodzące zmiany w regionie, a po drugie – umożliwia im podejmowanie pracy w formie zdalnej, bez konieczności opuszczania miejsca zamieszkania. Dzięki temu absolwenci lokalnych uczelni mogą konkurować na rynku ponadlokalnym, zachowując jednocześnie swoją lokalną zakorzenioną obecność.

Reasumując, implikacje dla kształcenia na poziomie lokalnym wskazują na potrzebę równoważenia dwóch perspektyw: praktycznej (dopasowanej do bieżącej sytuacji) i rozwojowej (ukierunkowanej na przyszłe zmiany). Takie podejście pozwala przygotować absolwentów nie tylko do wejścia na rynek pracy w regionie Nowego Sącza, ale również do jego współkształtowania oraz funkcjonowania w szerszym, ponadlokalnym środowisku zawodowym.

Podsumowanie

Podsumowanie analizy ofert pracy na stanowiska marketingowe (ID: 1-30), zebranych intencjonalnie w pierwszych 3 miesiącach roku 2026, w celu przeprowadzenia pierwszego etapu badania planowanego w dłuższym horyzoncie (docelowo przez rok), z obszaru do 50 km od Nowego Sącza, przynosi kilka ciekawych konstatacji.

Wśród uchwyconych cech lokalnego rynku pracy w obszarze marketingu na pierwszy plan wysuwa się relatywnie niski poziom specjalizacji i wyraźna dominacja stanowisk o charakterze wielofunkcyjnym, łączących działania marketingowe z obszarem sprzedaży oraz e-commerce. Na tej podstawie można stwierdzić, że w praktyce marketing funkcjonuje tu głównie jako element bieżącej działalności przedsiębiorstw i jest podporządkowany realizacji celów sprzedażowych oraz operacyjnych.

Kolejną cechą, jaką wykazała analiza, jest ograniczona obecność stanowisk specjalistycznych oraz kompetencji analitycznych, technologicznych i tych związanych z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji w pracy marketingowca. Jest to istotna różnica między lokalnym rynkiem pracy a rynkami rozwiniętymi (globalnymi), gdzie właśnie te obszary uznawane są za jedne z kluczowych kierunków rozwoju współczesnego marketingu.

W związku z powyższym w artykule przedstawiono implikacje dla kształcenia w obszarze marketingu na poziomie lokalnym, obejmujące m.in. konieczność uwzględnienia w programach zarówno aktualnych potrzeb rynku pracy, jak i jego potencjalnych kierunków rozwoju. Oznacza to potrzebę równoważenia komponentu praktycznego, przygotowującego do pracy w warunkach wielozadaniowości oraz operacyjnego charakteru stanowisk, z rozwijaniem u absolwentów kompetencji bardziej zaawansowanych, związanych z analityką, automatyzacją i wykorzystaniem nowych technologii.

Ważnym kontekstem dla dalszych badań i weryfikacji rozważań zawartych w niniejszym artykule pozostają prognozowane zmiany na lokalnym rynku pracy, wynikające m.in. z rozwoju infrastruktury transportowej oraz rosnącej mobilności zawodowej mieszkańców Małopolski, w tym szczególnie regionu, dla którego centrum stanowi obecnie Nowy Sącz. Badania w podobnej formule warto kontynuować, aby uchwycić zarówno pojawienie się bardziej zaawansowanych form działalności marketingowej na poziomie lokalnym, jak i zwiększenie przepływu pracowników do większych ośrodków miejskich.

Równie istotnym wątkiem jest rosnące znaczenie pracy hybrydowej oraz zdalnej, która umożliwia mieszkańcom regionu funkcjonowanie na globalnym rynku bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania. W związku z powyższym w implikacjach dla kształcenia marketingowego na poziomie lokalnym pojawia się koncepcja przygotowania zawodowego o charakterze dwutorowym (modułowym), czyli programu projektowanego w sposób uwzględniający nie tylko potrzeby lokalnego rynku pracy, ale również szersze – ponadlokalne – możliwości rozwoju zawodowego.

Z tego względu zasadne jest kontynuowanie badań w tym obszarze, nie tylko przez rozszerzenie próby o cyklicznie gromadzone oferty pracy marketingowej, ale również poprzez ich analizę w ujęciu porównawczym w czasie, przy zachowaniu tych samych kryteriów doboru próby. Takie podejście pozwoli na uchwycenie kierunku i dynamiki zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy. Równolegle możliwe jest też prowadzenie analiz porównawczych z rynkami bardziej rozwiniętymi (np. w obszarze Krakowa), co pozwoli pełniej uchwycić dynamikę zmian zachodzących na rynku pracy w obszarze marketingu.

Bibliografia

- Ciężka, B., Kania, I., Kowalczyk, P., Sochaczewska, M., Ulatowska, R. (2025). *Ukryte zasoby rynku pracy. Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników. Raport z badania jakościowego*. Warszawa: PARP.
- eRecruiter. (20.10.2025). *Informacje na temat portali pracy zintegrowanych z eRecruiter*. Pobrane z: <https://pomoc.erecruiter.pl/pl/articles/5268303-informacje-na-temat-portali-pracy-zintegrowanych-z-erecruiter>.
- Gemius, Polskie Badania Internetu, IAB Polska. (2025). *E-commerce w Polsce 2025*. Pobrane z: https://gemius.com/documents/81/RAPORT_E-COMMERCE_2025.pdf.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technologie Next Tech*. Warszawa: MT Biznes.
- Kotler, P., Keller, K.L., Chernev, A. (2025). *Marketing*. Poznań: Rebis.
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Królewski, J., Sala, P. (red.). (2020). *E-marketing: współczesne trendy: pakiet startowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Majchrzak-Lepczyk, J. (2022). Rozwój rynku e-commerce w Polsce – wybrane zagadnienia. W: S. Konecka, A. Łupicka (red.), *Logistyka gospodarki światowej* (s. 71-81). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Mazurek, G. (2024). *Transformacja cyfrowa: perspektywa marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Oleksy-Gębczyk, A., Peter-Bombik, K., Rydwańska, P., Załona, T., Zając, S., Cembruch-Nowakowski, M., Luty, L., Babik, N. (2025). *Przedsiębiorczość, edukacja i samorządność jako filary potencjału startupowego subregionu sądeckiego*. Nowy Sącz: Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu.
- Pawłowska-Cyprysiak, K. (2024). *Kompetencje przyszłości*. Materiały konferencyjne XXVII Konferencji Forum Liderów Bezpiecznej Pracy „Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy a nowoczesne technologie”, Oświęcim. Pobrane z: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/99476/Pawlowska-K_Kompetencje.pdf.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2025). *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań* (styczeń 2025). Pobrane z: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-styczen-2025>.

- Szczucka, A., Jelonek, M., Kocór, M., Krupnik, S., Krygowska-Nowak, N., Kwinta-Odrzywołek, J., Worek, B. (2023). *Trendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości. Perspektywa 17 branż*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie. (2026). *Barometr zawodów – prognoza zapotrzebowania na pracowników. Wyniki dla województwa małopolskiego*. Pobrane z: https://barometr.zawodow.pl/modul/prognozy-na-mapach-wyniki?province%5B%5D=%23małopolskie&year%5B%5D=2026&forecast_type=relation&profession%5B%5D=8868&relation=.

Dawid MAZUR

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska

ORCID: 0009-0004-9274-9218

ZRÓWNOWAŻONA STRUKTURA BILANSU JAKO DETERMINANTA DŁUGOTERMINOWEJ STABILNOŚCI FINANSOWEJ SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GIEŁDZIE PAPIERÓW WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza znaczenia zrównoważonej struktury bilansu w kontekście zapewnienia długoterminowej stabilności finansowej spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Struktura bilansu stanowi odzwierciedlenie strategii finansowania oraz gospodarowania majątkiem, a jej odpowiednie kształtowanie wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania płynności oraz odporności na zmienne warunki rynkowe. W artykule podjęto próbę identyfikacji zależności pomiędzy proporcjami aktywów trwałych i obrotowych oraz relacją kapitału własnego do zobowiązań a poziomem stabilności wyników finansowych. Analiza empiryczna została przeprowadzona na podstawie danych finansowych spółek przemysłowych i energetycznych notowanych na GPW w Warszawie w latach 2021-2024. Uzyskane wyniki badań własnych potwierdzają, że utrzymanie równowagi strukturalnej w bilansie sprzyja większej stabilności finansowej oraz ogranicza ryzyko utraty zdolności operacyjnej, co wskazuje na znaczenie polityki bilansowej jako elementu zarządzania strategicznego w spółkach publicznych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że nieadekwatna struktura finansowania aktywów może ograniczać elastyczność finansową i zwiększać ryzyko operacyjne przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: struktura bilansu, stabilność finansowa, spółki giełdowe, płynność finansowa, kapitał własny, zadłużenie, rentowność.

BALANCE SHEET STRUCTURE AS A DETERMINANT OF THE LONG-TERM FINANCIAL STABILITY OF COMPANIES LISTED ON THE WARSAW STOCK EXCHANGE

Summary

The study investigates the relationship between balance-sheet structure and financial performance in industrial and energy companies listed on the Warsaw Stock Exchange over the period 2021-2024. The analysis focuses on the role of long-term asset intensity, capital structure, working capital, and liability dynamics in shaping enterprise stability and profitability. Using correlation analysis and sectoral comparisons, the study demonstrates that financial structure continues to constitute a key determinant of economic resilience, although the strength and direction of these relationships vary across industries. Industrial companies exhibit more stable associations between financing structure and profitability, whereas energy companies display weaker and more heterogeneous relationships, reflecting their capital-intensive nature and regulatory constraints. An additional analysis of simultaneous changes in liabilities and net profit reveals

no systematic patterns, suggesting limited use of liabilities as a short-term earnings management tool. Overall, the findings confirm that maintaining an appropriate alignment between long-term assets and stable financing sources, together with sound working-capital management, is essential for sustaining financial stability and long-term performance.

Keywords: balance sheet structure, financial stability, listed companies, financial liquidity, equity capital, debt, profitability.

Wprowadzenie

Struktura bilansu stanowi fundament strategii finansowania przedsiębiorstwa i zarządzania jego zasobami majątkowymi. Polityka spółki w zakresie kształtowania struktury bilansu – rozumiana jako świadome decyzje dotyczące udziału aktywów trwałych i obrotowych oraz relacji między kapitałem własnym a zobowiązaniami – odgrywa kluczową rolę w budowaniu długoterminowej stabilności finansowej dla spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W literaturze podkreśla się, że nierównowaga bilansowa, np. wysoki udział aktywów trwałych finansowanych obcym kapitałem czy nadmierne zobowiązania krótkoterminowe, może ograniczać elastyczność finansowania i zwiększać podatność na negatywne wstrząsy rynkowe (Scott, 2015; Poniatowska, 2016). W warunkach intensyfikacji globalnych ryzyk makroekonomicznych i rosnących oczekiwań inwestorów na utrzymanie przewidywalnych oraz oczekiwanych wyników finansowych, stabilność finansowa spółek zyskuje na znaczeniu nie tylko dla zarządzających, lecz także dla audytorów finansowych oraz uczestników rynku kapitałowego (Sadowska, 2018). Badania wskazują, że istnieje związek między strukturą bilansu a odpornością przedsiębiorstw na wahania rynkowe czy zmiany koniunktury (Davis, 2013). W literaturze rachunkowości oraz finansów akcentuje się, że nadmierny udział aktywów trwałych finansowanych długiem lub dominująca rola zobowiązań krótkoterminowych mogą ograniczać elastyczność finansową przedsiębiorstwa i zwiększać jego ryzyko operacyjne.

Dotychczasowe badania wskazują, że struktura bilansu przedsiębiorstw odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ich stabilności finansowej i odporności na wahania koniunkturalne (Brigham, Ehrhardt, 2022; Walińska i in., 2011). Zróznicowanie między branżami w zakresie poziomu zadłużenia, udziału kapitału własnego czy struktury aktywów trwałych i obrotowych wynika zarówno z odmiennych modeli biznesowych, jak i przyjętej polityki zarządzania finansami przedsiębiorstwa (Sierpińska, Jachna, 2017). W konsekwencji, relacje pomiędzy poszczególnymi pozycjami bilansu mogą w istotny sposób wpływać na zdolność jednostki do utrzymania płynności, finansowania rozwoju i ograniczania ryzyka utraty wypłacalności. Zrównoważona struktura bilansu, rozumiana jako proporcjonalne kształtowanie relacji między poszczególnymi pozycjami aktywów i pasywów, stanowi kluczowy element zapewnienia długookresowej stabilności finansowej jednostki. Odpowiedni dobór źródeł finansowania i sposób lokowania kapitału wpływają nie tylko na bieżącą płynność przedsiębiorstwa, ale także na jego odporność na wahania rynkowe i ryzyko utraty wartości aktywów (Grabiński, 2016). Struktura bilansowa jest zatem odzwierciedleniem strategii finansowej i operacyjnej jednostki, a jednocześnie jednym z głównych narzędzi zarządzania ryzykiem oraz efektywnością ekonomiczną.

Zgodnie z Ustawą z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2023 r., poz. 120) oraz Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, w tym szczególnie MSR 1 Prezentacja sprawozdań finansowych, jednostki zobowiązane są do prezentowania informacji w sposób rzetelny i umożliwiający ocenę ich zdolności do kontynuacji działalności (MSR 1, 2022). Układ i struktura bilansu nie są więc jedynie technicznym zapisem danych finansowych, lecz odzwierciedlają faktyczną kondycję oraz politykę finansową przedsiębiorstwa. W literaturze podkreśla się, że zachowanie równowagi pomiędzy kapitałem własnym a obcym, aktywami trwałymi i obrotowymi, stanowi jeden z kluczowych warunków utrzymania trwałej stabilności finansowej (Scott, 2015; Walińska i in., 2011). W tym kontekście ocena struktury bilansowej może stanowić nie tylko narzędzie diagnostyczne, ale też prognostyczne, pozwalając na identyfikację potencjalnych zagrożeń dla płynności, wypłacalności i zdolności inwestycyjnej jednostki.

Analiza struktury bilansowej stanowi więc istotny element oceny bezpieczeństwa finansowego spółek, a jej równowaga – rozumiana jako właściwe proporcje pomiędzy kapitałem własnym, zobowiązaniami oraz majątkiem przedsiębiorstwa – jest jednym z kluczowych warunków długoterminowej stabilności finansowej (Kabalski, 2019). Badanie zależności między strukturą bilansu a zdolnością do utrzymania stabilnej pozycji finansowej wydaje się uzasadnione zarówno z perspektywy teorii rachunkowości, jak i praktyki zarządzania finansami przedsiębiorstw notowanych na rynku regulowanym.

Celem niniejszego opracowania jest ocena, w jakim stopniu zrównoważona struktura bilansu stanowi czynnik determinujący długoterminową stabilność finansową spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Analiza empiryczna zostanie przeprowadzona z wykorzystaniem wybranych danych finansowych spółek z różnych sektorów gospodarki w latach 2021-2024, co umożliwi identyfikację różnicowań branżowych oraz ocenę wpływu decyzji strukturalnych na zdolność przedsiębiorstw do utrzymania stabilności finansowej.

1. Podstawy teoretyczne

Struktura bilansowa przedsiębiorstwa stanowi syntetyczny obraz jego sytuacji finansowej, prezentując relacje między aktywami a źródłami ich finansowania. Bilans jest nie tylko narzędziem sprawozdawczym, lecz także odzwierciedleniem decyzji strategicznych w zakresie gospodarowania kapitałem, zarządzania ryzykiem i utrzymania płynności finansowej. Zrównoważona struktura bilansu oznacza taki układ aktywów oraz pasywów, który zapewnia jednostce zdolność do realizacji zobowiązań w krótkim i długim okresie, przy jednoczesnym utrzymaniu rentowności i stabilności ekonomicznej. Utrzymanie tej równowagi stanowi podstawę trwałej zdolności do kontynuacji działalności, co jest jednym z kluczowych założeń sprawozdawczości finansowej (Lichota, 2024).

W świetle Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2023 r., poz. 120), sprawozdanie finansowe jednostki powinno w sposób rzetelny i jasny przedstawiać jej sytuację majątkową oraz finansową, a także wynik finansowy (Ustawa o rachunkowości, 2023). Oznacza to, że jednostka powinna kształtować strukturę bilansową zgodnie z zasadą ostrożności i współmierności przychodów oraz kosztów. Kluczowym aspektem jest zapewnienie odpowiedniego dopasowania między terminami

wymagalności zobowiązań a płynnością aktywów, co minimalizuje ryzyko utraty zdolności płatniczej. Zrównoważenie struktury bilansu wymaga też uwzględnienia relacji między kapitałem własnym a obcym, gdyż zbyt wysoki udział zobowiązań może zwiększać ryzyko finansowe, a nadmierny udział kapitału własnego może ograniczać efektywność wykorzystania zasobów (Damodaran, 2014).

Z punktu widzenia teorii finansów, decyzje dotyczące struktury bilansowej ściśle wiążą się z koncepcją optymalnej struktury kapitału. W ramach tej koncepcji zakłada się, że istnieje taki poziom zadłużenia, przy którym koszt kapitału całkowitego jest minimalny, a jednocześnie maksymalizowana jest wartość przedsiębiorstwa. Zrównoważona struktura bilansu nie sprowadza się jednak wyłącznie do proporcji pomiędzy długiem a kapitałem własnym – obejmuje również sposób finansowania poszczególnych grup aktywów oraz ich dopasowanie do źródeł finansowania pod względem terminów i ryzyka. Utrzymanie równowagi strukturalnej pozwala na stabilne generowanie dodatnich przepływów pieniężnych, a także ogranicza wpływ wahań koniunkturalnych na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Znaczenie zrównoważonej struktury bilansu wzrasta szczególnie w przypadku spółek publicznych, które funkcjonują w warunkach wysokiej przejrzystości informacyjnej i podlegają ocenie ze strony inwestorów, instytucji finansowych oraz biegłych rewidentów. Stabilność finansowa spółek giełdowych jest istotnym elementem oceny ich wiarygodności, a równowaga bilansowa stanowi jeden z podstawowych wskaźników zdolności do generowania trwałej wartości dla akcjonariuszy. W literaturze zwraca się uwagę, że zrównoważony bilans sprzyja nie tylko bezpieczeństwu finansowemu, ale również zwiększa odporność przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia rynkowego, w tym wahania stóp procentowych, kosztów finansowania i dostępności kapitału (Myers, 2001).

W praktyce gospodarczej zrównoważenie struktury bilansu można rozpatrywać w kontekście kilku grup wskaźników, obejmujących m.in. relację aktywów trwałych do kapitału stałego, wskaźniki zadłużenia ogólnego i długoterminowego, a także miary płynności finansowej. Analiza tych proporcji pozwala ocenić, czy przedsiębiorstwo zachowuje równowagę między stabilnością a efektywnością finansową. Zachwianie tej równowagi – niezależnie od przyczyny – może prowadzić do wzrostu kosztów finansowania, utraty zaufania interesariuszy, a w konsekwencji do pogorszenia pozycji konkurencyjnej czy nawet zagrożenia kontynuacji działalności.

2. Materiał i metodyka badań własnych

Celem badań była ocena zależności między strukturą bilansową a długoterminową stabilnością finansową przedsiębiorstw funkcjonujących w wybranych sektorach gospodarki. Analizie poddano spółki reprezentujące dwie branże – przemysłową oraz energetyczną – które należą do kluczowych obszarów polskiego rynku kapitałowego. Wybór tych sektorów uzasadniono ich znaczeniem dla rozwoju gospodarki krajowej, odmienną strukturą majątku i źródeł finansowania, a także zróżnicowanym poziomem ekspozycji na ryzyka rynkowe i operacyjne. Wszystkie podmioty ujęte w badaniu to spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW), co zapewnia porównywalność danych, jak również wysoki poziom ich wiarygodności sprawozdawczej.

Zakres czasowy badań obejmował 4 kolejne lata obrotowe – od 2021 do 2024 roku. Uwzględnienie kilkuletniego horyzontu analizy umożliwiło obserwację zarówno aktualnego stanu struktury bilansowej, jak i zmian zachodzących w czasie, pozwalając na ocenę dynamiki zjawisk finansowych w badanych jednostkach. Dane źródłowe pochodziły ze sprawozdań finansowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, zaś ich raporty podlegają jednolitym wymogom sprawozdawczości jednostek zainteresowania publicznego (JZP).

Próba badawcza objęła 20 spółek, po 10 z każdej branży, co w 4-letnim okresie analizy dało łącznie 80 obserwacji ($N=80$). Dobór próby miał charakter celowy, z uwzględnieniem kryteriów takich jak: kompletność danych finansowych, porównywalna wielkość aktywów i stabilność prowadzonej działalności. W procesie selekcji dążono do zapewnienia wysokiego stopnia reprezentatywności próby w odniesieniu do potencjału ekonomicznego analizowanych sektorów w ramach rynku kapitałowego w Polsce. W przypadku branży energetycznej do badania włączono większość kluczowych podmiotów notowanych na GPW, kształtujących ten segment rynku. W sektorze przemysłowym wyłoniono natomiast jednostki o wiodącej pozycji rynkowej oraz dominującym udziale w kapitalizacji giełdowej tego sektora, co pozwala uznać przyjętą grupę za reprezentatywną dla identyfikacji ogólnych prawidłowości finansowych wśród spółek giełdowych w obu obszarach. Tak ukształtowana próba umożliwiła dokonanie porównań międzysektorowych przy zachowaniu wewnętrznej spójności badanej grupy.

Zakres merytoryczny badań obejmował analizę zależności pomiędzy strukturą aktywów i pasywów a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Ocenie poddano udział aktywów trwałych w sumie bilansowej i relację kapitału stałego do aktywów trwałych, stanowiącą miarę równowagi finansowej jednostki. Uwzględniono również wskaźniki zadłużenia – zarówno ogólnego, jak i długoterminowego – które odzwierciedlają stopień wykorzystania kapitału obcego w finansowaniu działalności i poziom bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw. W dalszej części analizy przeanalizowano wskaźniki płynności bieżącej, szybkiej oraz natychmiastowej, umożliwiające ocenę zdolności jednostek do regulowania zobowiązań krótkoterminowych.

W celu kompleksowej oceny efektywności działalności finansowej zastosowano wskaźniki podstawowych miar rentowności, takich jak ROA (*Return on Assets*), ROE (*Return on Equity*) oraz ROS (*Return on Sales*). Dodatkowo wykorzystano wskaźnik stabilności finansowej, informujący o stopniu finansowania majątku kapitałem własnym i długoterminowym, co umożliwia ocenę trwałości struktury bilansowej przedsiębiorstw.

Do identyfikacji siły i kierunku zależności między analizowanymi zmiennymi zastosowano współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Metoda ta pozwala na określenie związku między zmiennymi o charakterze ciągłym, umożliwiając interpretację zarówno kierunku, jak i intensywności powiązań. Analizy korelacyjne przeprowadzono odrębnie dla każdej branży oraz w ujęciu dynamicznym – dla poszczególnych lat objętych badaniem – co pozwoliło uchwycić zmiany w relacjach pomiędzy strukturą bilansową a kondycją finansową jednostek w czasie.

Współczynnik korelacji Pearsona przyjmuje wartości w przedziale od -1 do $+1$, gdzie wartość $+1$ oznacza pełną dodatnią zależność liniową, -1 pełną ujemną zależność liniową, a 0 brak zależności liniowej między zmiennymi. W praktyce przyjmuje się następujące przedziały interpretacyjne siły korelacji (Stanisz, 2007):

- $|r| < 0,2$ – bardzo słaba zależność;
- $0,2 \leq |r| < 0,4$ – słaba zależność;
- $0,4 \leq |r| < 0,7$ – umiarkowana zależność;
- $0,7 \leq |r| < 0,9$ – silna zależność;
- $|r| \geq 0,9$ – bardzo silna zależność.

Przyjęta metodyka badawcza umożliwiła identyfikację kluczowych zależności między strukturą bilansową a wynikami finansowymi przedsiębiorstw i ocenę wpływu polityki finansowania oraz alokacji aktywów na stabilność ekonomiczną jednostek w dłuższym horyzoncie czasowym.

3. Wyniki i dyskusja

W celu określenia, w jakim stopniu zrównoważona struktura bilansu może wspierać długoterminową stabilność finansową przedsiębiorstw, przeprowadzono analizę zależności pomiędzy kluczowymi elementami struktury aktywów i pasywów a wynikami finansowymi spółek. Zastosowanie współczynników korelacji Pearsona umożliwiło ocenę kierunku i siły relacji między wskaźnikami bilansowymi (takimi jak udział aktywów trwałych, pokrycie majątku kapitałem stałym czy poziom zadłużenia) a miernikami efektywności oraz dynamiką zysków netto. Badaniem objęto spółki reprezentujące dwa sektory GPW – przemysłowy i energetyczny – w latach 2021-2024, co pozwoliło uchwycić zarówno tendencje stałe, jak również zmiany koniunkturalne wpływające na ich sytuację finansową. Wyniki zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Współczynniki korelacji Pearsona pomiędzy wybranymi wskaźnikami struktury bilansu a wynikami finansowymi spółek przemysłowych i energetycznych GPW w latach 2021-2024

Korelacja Pearsona	Sektor	2024	2023	2022	2021
Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem / ROA	Przemysł GPW	-0,41	-0,38	-0,28	-0,61
	Energetyka GPW	-0,44	0,03	-0,71	-0,29
Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem / ROE	Przemysł GPW	-0,53	-0,62	-0,34	-0,73
	Energetyka GPW	-0,37	0,02	-0,59	-0,24
Pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym / ROA	Przemysł GPW	0,50	0,52	0,60	0,70
	Energetyka GPW	0,29	-0,48	0,79	0,23
Pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym / ROE	Przemysł GPW	0,35	0,29	0,50	0,45
	Energetyka GPW	0,21	-0,55	0,52	0,15
Pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym / ROS	Przemysł GPW	0,36	0,31	0,54	0,59
	Energetyka GPW	-0,13	-0,48	0,36	0,14
Pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym / zysk netto	Przemysł GPW	0,08	-0,07	0,45	0,17
	Energetyka GPW	0,04	0,00	0,11	-0,28
Zadłużenie długoterminowe / zmiana zysku netto r/r	Przemysł GPW	0,05	0,35	0,25	N/D
	Energetyka GPW	0,32	0,06	-0,09	N/D
Płynność bieżąca / zmiana zysku netto r/r	Przemysł GPW	-0,35	0,35	0,44	N/D
	Energetyka GPW	-0,24	0,11	-0,46	N/D
Zmiana zobowiązań ogółem r/r / zmiana zysku netto r/r	Przemysł GPW	0,25	0,19	0,05	N/D
	Energetyka GPW	-0,20	-0,36	-0,19	N/D
Kapitał obrotowy netto / zysk netto	Przemysł GPW	0,43	0,58	0,60	0,81
	Energetyka GPW	0,49	-0,38	0,66	0,64

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek notowanych na GPW w Warszawie (2021-2024).

Analiza współczynników korelacji Pearsona dla spółek przemysłowych oraz energetycznych notowanych na GPW w Warszawie pozwala na ocenę zależności pomiędzy strukturą bilansu a wynikami finansowymi w latach 2021-2024. Wyniki ujawniają wyraźne różnice zarówno pomiędzy branżami, jak i między analizowanymi latami, co wskazuje na zróżnicowaną stabilność i elastyczność bilansową w badanych sektorach. Najbardziej konsekwentną zależnością – obserwowaną w obu branżach – jest ujemna korelacja pomiędzy udziałem aktywów trwałych w aktywach ogółem a rentownością (ROA i ROE). W sektorze przemysłowym wartości korelacji były stabilnie ujemne i relatywnie silne, szczególnie w latach 2021 i 2024. Oznacza to, że większa kapitałochłonność struktury aktywów wiązała się z niższą efektywnością gospodarowania majątkiem i kapitałem własnym. Podobną zależność obserwowano w energetyce, choć z większą zmiennością – rok 2023 przyniósł nawet zanikanie tej relacji, co może wynikać z jednorazowych zdarzeń wpływających na wyniki spółek energetycznych.

Odwrotny kierunek zależności odnotowano w przypadku pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym, które dla większości lat i dla obu sektorów wykazywało dodatnią korelację z rentownością (ROA, ROE, ROS). W przemyśle zależność ta była stabilna, co potwierdza, że finansowanie majątku długoterminowego kapitałem o odpowiednim horyzoncie zwiększa bezpieczeństwo bilansowe. W energetyce zmienność była większa – silnie dodatnie korelacje w 2022 roku kontrastowały z wyraźnie ujemnymi w roku 2023 – co może sugerować szoki sektorowe wpływające na wynik bezpośredni, niezależnie od struktury finansowania majątku. Zależności pomiędzy stabilnością finansowania a wynikiem netto są jeszcze bardziej zróżnicowane. Korelacja pomiędzy pokryciem aktywów trwałych kapitałem stałym a zyskiem netto w przemyśle pozostawała dodatnia, jednak umiarkowana, zaś w energetyce była bliska zeru bądź też negatywna, co wskazuje, że wynik sektora energetycznego może być silniej determinowany czynnikami polityczno-regulacyjnymi niż strukturą bilansową.

Uzyskane wyniki pozostają spójne ze złotą zasadą finansowania przedsiębiorstw, zgodnie z którą aktywa o niskiej płynności, w szczególności aktywa trwałe, powinny być finansowane kapitałem o długim horyzoncie zapadalności, a aktywa obrotowe z krótkoterminowych źródeł finansowania. Dodatnia korelacja pomiędzy pokryciem aktywów trwałych kapitałem stałym a miarami rentowności wskazuje, że zachowanie tej relacji sprzyja stabilności finansowej i ogranicza ryzyko utraty płynności. Jednocześnie większa zmienność obserwowana w sektorze energetycznym sugeruje, że wpływ tej zasady na wyniki finansowe może być modyfikowany przez czynniki zewnętrzne, w tym regulacyjne.

Wskaźniki płynności i zadłużenia ujawniły dodatkowe różnice między branżami. W przemyśle dodatnia korelacja pomiędzy płynnością bieżącą a zmianą zysku netto w latach 2022-2023 sugeruje, że spółki o bardziej elastycznej strukturze aktywów bieżących miały większą zdolność do poprawy wyników. W energetyce kierunek zależności był zmienny, a w 2022 roku wyraźnie ujemny, co może wskazywać na występowanie kosztów lub ograniczeń płynnościowych wynikających z otoczenia regulacyjnego. Wyniki te należy interpretować też w kontekście zasad finansowania aktywów obrotowych, które ze względu na swoją wysoką płynność i bezpośredni związek z działalnością operacyjną odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu bieżącej

kondycji finansowej jednostki. Zgodnie z podejściem konserwatywnym, aktywa obrotowe powinny być w istotnym stopniu finansowane kapitałem stałym, co zwiększa bezpieczeństwo płynnościowe, natomiast podejście agresywne dopuszcza większy udział zobowiązań krótkoterminowych, kosztem wyższego ryzyka utraty płynności. Zróżnicowane wyniki uzyskane dla analizowanych sektorów mogą wskazywać na odmienne strategie zarządzania kapitałem obrotowym i różny poziom akceptowanego ryzyka finansowego.

Z kolei kapitał obrotowy netto wykazywał silnie dodatnią korelację z zyskiem netto w obu sektorach. W przemyśle korelacje były wysokie, a w energetyce również znaczące, co potwierdza, że utrzymywanie stabilnej płynności operacyjnej pozostaje jednym z kluczowych elementów długoterminowej stabilności finansowej. Wskazuje to na fundamentalne znaczenie kapitału pracującego jako mechanizmu zabezpieczającego płynność finansową, umożliwiającego finansowanie bieżącej działalności operacyjnej oraz absorpcję krótkoterminowych wahań otoczenia rynkowego. Odpowiedni poziom kapitału obrotowego netto zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań i ogranicza wrażliwość na szoki płynnościowe. W warunkach zmiennego otoczenia gospodarczego stanowi on zatem jeden z kluczowych czynników determinujących odporność finansową jednostki.

Tabela 2

Średnie wartości wybranych wskaźników finansowych w sektorze przemysłowym i energetycznym GPW w latach 2021-2024

Wskaźnik	Sektor	2024	2023	2022	2021
Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem	Przemysł GPW	43,12%	40,26%	36,77%	38,69%
	Energetyka GPW	73,09%	68,69%	67,17%	68,10%
Średni ROA (%)	Przemysł GPW	3,98%	7,56%	4,85%	8,83%
	Energetyka GPW	5,22%	3,61%	0,84%	-8,32%
Średni ROE (%)	Przemysł GPW	7,28%	19,54%	6,37%	26,45%
	Energetyka GPW	7,50%	9,59%	-15,32%	-13,31%
Średni ROS (%)	Przemysł GPW	-0,99%	5,86%	2,54%	7,15%
	Energetyka GPW	48,42%	9,12%	-99,36%	-37,22%
Średni wskaźnik bieżącej płynności (%)	Przemysł GPW	145,81%	145,24%	139,17%	135,40%
	Energetyka GPW	186,66%	166,67%	280,43%	239,00%
Średni wskaźnik płynności natychmiastowej (%)	Przemysł GPW	53,11%	61,84%	51,93%	56,90%
	Energetyka GPW	79,79%	69,29%	43,43%	246,71%
Średnie pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym (%)	Przemysł GPW	153,90%	160,28%	154,53%	145,50%
	Energetyka GPW	113,42%	105,75%	127,50%	140,72%
Średni wskaźnik ogólnego zadłużenia (%)	Przemysł GPW	54,81%	55,32%	61,16%	59,45%
	Energetyka GPW	42,41%	47,28%	51,57%	48,83%
Średni wskaźnik zadłużenia długoterminowego (%)	Przemysł GPW	8,71%	9,22%	10,70%	12,98%
	Energetyka GPW	19,59%	15,66%	20,30%	26,86%
Średni kapitał obrotowy netto (tys. PLN)	Przemysł GPW	36 702,70	111 535,10	168 683,77	192 085,49
	Energetyka GPW	325 633,40	165 347,70	312 131,20	654 451,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek notowanych na GPW w Warszawie (2021-2024).

Analiza średnich wartości wskaźników finansowych wykazała wyraźne zróżnicowanie struktury bilansowej i wyników między sektorem przemysłowym a energetycznym. Energetyka cechuje się znacznie wyższym udziałem aktywów trwałych, co odzwierciedla jej kapitałochłonny charakter, podczas gdy przemysłowy sektor cechuje większa elastyczność majątkowa. Rentowność w energetyce była silnie zmienna (z okresami strat). W przemyśle rentowność była stabilniejsza i wyższa w wybranych latach.

Płynność bieżąca w energetyce osiągała poziomy istotnie wyższe niż w przemyśle, co w części okresów mogło wskazywać na nadpłynność finansową. Analogicznie wskaźnik płynności natychmiastowej potwierdza większą zmienność i wyższe poziomy w sektorze energetycznym, przy bardziej stabilnym kształtowaniu się w przemyśle. Oba sektory utrzymywały relatywnie bezpieczne pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym, choć z przewagą sektora przemysłowego. Zadłużenie ogółem było wyższe w przemyśle, a energetyka charakteryzowała się większym udziałem zobowiązań długoterminowych. Kapitał obrotowy netto pozostawał znacząco wyższy w branży energetycznej, co wynika z większej skali działalności i specyfiki finansowania.

Tabela 3

Kierunki współwystępowania zmian poziomu zobowiązań ogółem i zysku netto w spółkach przemysłowych i energetycznych GPW w latach 2022-2024

Rok	2024		2023		2022	
Sektor	Przemysł GPW	Energetyka GPW	Przemysł GPW	Energetyka GPW	Przemysł GPW	Energetyka GPW
Zobowiązania↑ Zysk netto↓	20,00%	20,00%	20,00%	50,00%	60,00%	60,00%
Zobowiązania↓ Zysk netto↑	20,00%	30,00%	20,00%	10,00%	10,00%	20,00%
Brak zależności	60,00%	50,00%	60,00%	40,00%	30,00%	20,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek notowanych na GPW w Warszawie (2021-2024).

Analiza kierunków zmian wartości zobowiązań ogółem w relacji do dynamiki zysku netto wskazuje na wyraźną przewagę przypadków braku jednoznacznej zależności pomiędzy tymi wielkościami, szczególnie w latach 2023-2024. W obu sektorach – przemysłowym i energetycznym – dominują obserwacje, w których wzrost lub spadek poziomu zobowiązań nie znajduje bezpośredniego przełożenia na kierunek zmian zysku netto, co sugeruje, że struktura zobowiązań nie jest traktowana jako narzędzie krótkoterminowego oddziaływania na wynik finansowy.

Warto jednak zauważyć, że w roku 2022 udział przypadków, w których wzrost zobowiązań współwystępował z obniżeniem zysku netto, był istotnie wyższy. Może to odzwierciedlać bardziej wymagające warunki makroekonomiczne – m.in. presję kosztową i wzrost ryzyka operacyjnego – skutkujące jednoczesnym pogorszeniem kondycji finansowej i zwiększeniem zapotrzebowania na finansowanie zewnętrzne.

W ujęciu dynamicznym obserwuje się postępującą stabilizację relacji między zobowiązaniami a wynikami finansowymi, co jest spójne z tezą, że spółki notowane na rynku regulowanym charakteryzuje większa transparentność, a także ostrożność

w kształtowaniu struktury kapitałowej. Brak wyraźnych, systematycznych zależności wskazuje ponadto, że zobowiązania nie pełnią w analizowanych podmiotach funkcji mechanizmu sterowania zyskiem, a ich poziom jest kształtowany głównie przez potrzeby operacyjne i inwestycyjne.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazały, że stabilność strukturalna bilansu pozostaje istotnym czynnikiem determinującym zdolność przedsiębiorstw do generowania stabilnych wyników finansowych. Wysokie pokrycie aktywów trwałych kapitałem stałym, niska fragmentacja źródeł finansowania i utrzymywanie kapitału obrotowego na poziomie umożliwiającym niezakłócone prowadzenie działalności operacyjnej stanowiły fundament prawidłowej kondycji finansowej analizowanych spółek. Wyniki te potwierdzają, że zasady długoterminowej równowagi finansowej zachowują aktualność także w warunkach zmienności makroekonomicznej obserwowanej w latach objętych badaniem. Zastosowana analiza korelacji ujawniła, że zależności między zmiennymi bilansowymi a zmiennymi wynikowymi nie są jednorodne i w znacznym stopniu zależą od charakterystyki sektora. Przeprowadzone analizy dowodzą, że struktura majątkowo-kapitałowa pełni funkcję fundamentalną dla oceny kondycji finansowej i odporności ekonomicznej przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki mogą stanowić punkt odniesienia zarówno dla dalszych badań nad determinantami stabilności finansowej, jak również dla praktyki zarządczej, wskazując na obszary szczególnie istotne z perspektywy długoterminowej równowagi i efektywności funkcjonowania spółek notowanych na rynku regulowanym.

Bibliografia

- Damodaran, A. (2001). *Corporate Finance: Theory and Practice*. John Wiley & Sons.
- Damodaran, A. (2014). *Applied Corporate Finance*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Davis, E.P. (2013). *Corporate financial structure and post-crisis output contractions*.
- Ehrhardt, M.C., Brigham, E.F. (2024). *Corporate Finance: A Focused Approach*. Cengage Learning.
- Grabiński, K. (2016). *Determinanty kształtowania wyniku finansowego w teorii i praktyce europejskich spółek giełdowych*. Kraków: Wydawnictwo UEK.
- Hitz, J.H. (2007). The Decision Usefulness of Fair Value Accounting – A Theoretical Perspective. *European Accounting Review*, 16(2).
- Lichota, W. (2024). *Finanse przedsiębiorstw i analiza finansowa*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Międzynarodowy Standard Rachunkowości 1 (MSR 1). (2022). *Prezentacja sprawozdań finansowych*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Modigliani, F., Miller, M.H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 48(3), 261-297.
- Poniatowska, L. (2016). Rezerwy kapitałowe i ich znaczenie w działalności jednostki gospodarczej. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2(80), cz. 2, 169-176.

- Sadowska, B. (2018). Rachunkowość zarządcza jako element zintegrowanego systemu informacyjnego jednostki gospodarczej. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 98(154), 225-245.
- Scott, W.R. (2015). *Financial Accounting Theory*. Toronto, ON: Pearson.
- Sierpińska, M., Jachna, T. (2017). *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN.
- Skowroński, J. (1991). Zasady dobrej rachunkowości. *Rachunkowość*, 10.
- Smejda, M. (2006). Użyteczność decyzyjna informacji zawartych w sprawozdawczości finansowej. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 32(88), 169-181.
- Sojak, S. (2011). Paradygmaty w rachunkowości. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 25, 639-652.
- Stanisz, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem Statistica PL na przykładach z medycyny. Tom 1. Statystyki podstawowe*. Kraków: StatSoft Polska.
- Sumek-Brandys, B. (2006). Koncepcje paradygmatów w nauce rachunkowości. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 691, 21-30.
- Szychta, A. (2010). Współczesne kierunki zainteresowania teorii rachunkowości finansowej w świetle zarysu jej rozwoju. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 56(112), 245-263.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. z 2026 r., poz. 522).
- Walińska, E., Wencel, A., Gad, J., Jurewicz, A. (2011). *Sprawozdanie finansowe według MSSF*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Wang, C. (2014). Accounting Standards Harmonization and Financial Statement Comparability: Evidence from Transnational Information Transfer. *Journal of Accounting Research*, 52(4), 955-992.
- Whittington, G. (2008). Fair Value and the IASB/FASB Conceptual Framework Project: An Alternative View. *Abacus*, 44(2), 139-168.
- Zyznarska-Dworczak, B. (2015). Wiarygodność raportowania zintegrowanego w świetle strategiczno-informacyjnego paradygmatu rachunkowości. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(1), 191-204.

Robert ROGOWSKI

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0000-0002-8744-8152

RODZINNA PIECZA ZASTĘPCZA W POŁUDNIOWEJ MAŁOPOLSCE. DOSTĘPNOŚĆ USŁUG I KIERUNKI DEINSTYTUCJONALIZACJI

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza dostępności usług społecznych dla rodzin zastępczych i dzieci przebywających w pieczy zastępczej w podregionie sądeckim (powiaty: gorlicki, limanowski, nowosądecki oraz miasto Nowy Sącz). Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu „Po pierwsze Rodzina”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+). Zastosowano metodę sondażu instytucjonalnego, obejmującego 113 instytucji i organizacji wspierających rodziny. Wyniki badań wskazują na utrzymujące się deficyty w dostępie do usług psychologicznych i psychoterapeutycznych oraz brak miejsc kompleksowego wsparcia, szczególnie w mniejszych gminach i na obszarach wiejskich. Zidentyfikowano również potrzebę indywidualizacji pomocy („pomocy szytej na miarę”) oraz wzmocnienia roli koordynatorów pieczy zastępczej jako kluczowych ogniw systemu wsparcia. Wnioski wskazują, że proces deinstytucjonalizacji usług społecznych w regionie wymaga dalszej koordynacji działań międzysektorowych i rozwoju lokalnych centrów wsparcia rodzin. Artykuł stanowi głos w dyskusji dotyczącej kierunków deinstytucjonalizacji i rozwoju usług społecznych w Polsce.

Słowa kluczowe: piecza zastępcza, usługi społeczne, deinstytucjonalizacja, rodzina zastępcza, Małopolska.

FAMILY FOSTER CARE IN SOUTHERN MAŁOPOLSKA. AVAILABILITY OF SERVICES AND DIRECTIONS OF DEINSTITUTIONALIZATION

Summary

The article analyses the availability of social services for foster families and children in foster care in the Nowy Sącz subregion of Małopolska (covering the districts of Gorlice, Limanowa, Nowy Sącz and the city of Nowy Sącz). The study was conducted within the project “*Po pierwsze Rodzina*” (*Family First*), co-financed by the European Social Fund Plus (ESF+). An institutional survey method was applied, covering 113 institutions and organisations providing support for families. The results reveal persistent deficits in access to psychological and psychotherapeutic services and a lack of comprehensive support centres, particularly in rural and peripheral areas. The findings also highlight the need for individualised assistance (“tailor-made support”) and for strengthening the role of foster care coordinators as key actors in the support system. The study concludes that further intersectoral coordination and the development of local family support centres are essential for advancing the process of deinstitutionalisation of social services in Poland.

Keywords: foster care, social services, deinstitutionalisation, foster family, Małopolska (Lesser Poland).

Wprowadzenie

Problematyka usług społecznych, w szczególności adresowanych do rodzin zastępczych i dzieci przebywających w pieczy zastępczej, zajmuje coraz ważniejsze miejsce w polityce publicznej zarówno w Polsce, jak i w krajach Unii Europejskiej. Rodziny zastępcze i dzieci objęte pieczą wymagają zintegrowanego, wieloaspektowego wsparcia, obejmującego obszary opiekuńczo-wychowawczy, zdrowotny, edukacyjny i społeczny. Realizacja tych zadań wymaga planowego i koordynowanego działania różnych podmiotów, takich jak instytucje pomocy społecznej, oświaty, ochrony zdrowia oraz wymiaru sprawiedliwości. Skoordynowany system wsparcia uznaje się za jeden z kluczowych elementów współczesnej polityki społecznej, opartej na integracji działań publicznych i środowiskowych na rzecz rodziny, w tym rodzinnej pieczy zastępczej (Sielicka, 2023).

Polityka rodzinna w krajach europejskich coraz częściej przybiera charakter zintegrowany, łącząc instrumenty finansowe z rozwiniętym systemem usług społecznych. Współczesne podejście zakłada równowagę pomiędzy pomocą materialną a realnym wsparciem w codziennym funkcjonowaniu rodzin. W Polsce proces ten miał charakter ewolucyjny. W początkowych etapach dominowały świadczenia pieniężne, takie jak zasiłki, dodatki i świadczenia wychowawcze, jednak od drugiej dekady XXI wieku coraz wyraźniej akcentowana jest potrzeba rozwoju usług społecznych adresowanych do rodzin. Kierunek ten został utrwalony zarówno w programach unijnych, jak też w krajowych dokumentach strategicznych dotyczących polityki społecznej i rodzinnej (Uchwała nr 135 Rady Ministrów, 2022).

W Polsce usługi społeczne skierowane do rodzin są w przeważającej mierze realizowane przez instytucje publiczne, w szczególności przez powiatowe centra pomocy rodzinie, ośrodki pomocy społecznej i centra usług społecznych. Ich celem jest zaspokajanie podstawowych potrzeb społecznych, podnoszenie jakości życia mieszkańców i przeciwdziałanie zjawisku wykluczenia społecznego. Adresatami tych działań są osoby, rodziny, grupy społeczne i wspólnoty lokalne. Zakres usług obejmuje m.in. wsparcie rodzin, organizację systemu pieczy zastępczej, pomoc społeczną, ochronę zdrowia, edukację, kulturę, politykę mieszkaniową oraz działania na rzecz integracji społecznej (Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych, 2019, art. 2 ust. 1). W systemie wsparcia rodzin zastępczych kluczową rolę odgrywają powiatowe centra pomocy rodzinie i koordynatorzy pieczy zastępczej, odpowiedzialni za organizację, nadzór oraz bieżące wspieranie rodzin pełniących funkcje opiekuńcze. Uzupełniającą rolę w tym zakresie pełnią ośrodki pomocy społecznej i podmioty niepubliczne, w tym organizacje pozarządowe oraz sektor prywatny, które oferują specjalistyczne usługi wspierające, takie jak poradnictwo, wsparcie środowiskowe czy dostęp do pomocy psychologicznej i terapeutycznej.

W ujęciu systemowym usługi społeczne realizowane są nie tylko przez sektor publiczny, lecz także przez organizacje pozarządowe i podmioty prywatne, nieraz na zlecenie jednostek samorządu terytorialnego lub w formule partnerstw mieszanych. Gminy i powiaty są zobowiązane do prowadzenia lokalnych polityk społecznych, obejmujących planowanie, organizację i koordynację usług społecznych, co stanowi podstawowy instrument realizacji zadań z zakresu integracji i włączenia społecznego (Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, 2004, art. 16b ust. 3).

Dostępność usług społecznych stanowi jeden z kluczowych warunków zrównoważonego rozwoju społecznego oraz poprawy jakości życia rodzin w Polsce. W ostatniej dekadzie, obejmującej lata 2015-2024, można zaobserwować wyraźne przemiany w zakresie organizacji, zakresu i dostępności wsparcia kierowanego do rodzin. Zmiany te dotyczą zarówno instytucji publicznych, jak również organizacji pozarządowych oraz sektora prywatnego, które coraz częściej współuczestniczą w realizacji polityki społecznej na poziomie lokalnym i regionalnym. W tym okresie nastąpiły istotne przesunięcia w priorytetach polityki rodzinnej, czego symbolicznym wyrazem było wprowadzenie w 2016 roku programu „Rodzina 500+”, który, choć był świadczeniem finansowym, uruchomił także debatę o potrzebie usług towarzyszących. Rozwijano programy wsparcia opieki instytucjonalnej i środowiskowej, takie jak „Maluch+”, czy kolejny program, tj. Aktywny Maluch, wspierający rozwój instytucji opieki nad dziećmi w wieku do lat 3 (żłobków, klubów dziecięcych i dziennych opiekunów). Ostateczni odbiorcy wsparcia mogą otrzymać dofinansowanie do tworzenia i funkcjonowania miejsc opieki. Inną, wcześniej wprowadzoną, a bardzo ważną instytucją jest instytucja asystenta rodziny, która nakłada na gminy obowiązek zatrudniania asystentów w przypadku rodzin wymagających szczególnej pomocy. Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej wyodrębniła pieczę zastępczą z systemu pomocy społecznej. Jednocześnie wyznaczyła kierunek zmian polegający na odchodzeniu od opieki instytucjonalnej na rzecz rodzinnych form pieczy i na zacieśnieniu współpracy powiatu ze służbami gminnymi.

Współczesna polityka społeczna dąży do deinstytucjonalizacji usług społecznych, rozumianej jako proces przenoszenia ciężaru wsparcia z dużych, scentralizowanych instytucji na rzecz usług środowiskowych i lokalnych, świadczonych jak najbliżej miejsca zamieszkania odbiorców. Celem tego procesu jest lepsze dostosowanie pomocy do indywidualnych potrzeb osób i rodzin przez identyfikację deficytów, luk w dostępności i tzw. białych plam na mapie usług społecznych. Deinstytucjonalizacja obejmuje zatem nie tylko zmianę formy oraz miejsca świadczenia wsparcia, lecz także usprawnienie systemu jego planowania, koordynacji i integracji na poziomie lokalnym (Usługi społeczne w Małopolsce – deficyty, potrzeby, potencjał rozwojowy, 2023, s. 5). W literaturze oraz dokumentach strategicznych podkreśla się, że proces deinstytucjonalizacji polskiego systemu pieczy zastępczej rozpoczął się na początku XXI wieku. Organizatorzy pieczy zastępczej zostali zobowiązani do stopniowego przenoszenia ciężaru wsparcia z instytucji opiekuńczych na poziom społeczności lokalnych, tak aby kompleksowa opieka nad dziećmi i rodzinami była realizowana jak najbliżej ich miejsca zamieszkania (Radlińska, Kasperska, Błażejowska, Pogonowski, 2024, s. 99).

Celem niniejszego opracowania jest diagnoza dostępności i organizacji kluczowych usług społecznych kierowanych do rodzin zastępczych oraz dzieci przebywających w pieczy zastępczej na obszarze 4 powiatów podregionu nowosądeckiego: limanowskiego, gorlickiego, nowosądeckiego i miasta Nowy Sącz. Pierwsza część artykułu przedstawia kontekst prawno-instytucjonalny oraz ramy organizacyjne systemu wsparcia, a druga prezentuje wyniki badań własnych przeprowadzonych na wskazanym obszarze. Badania te miały na celu ocenę dostępności usług, identyfikację istniejących deficytów i tzw. białych plam w systemie, a także określenie priorytetowych kierunków rozwoju wsparcia dla rodzin zastępczych i dzieci objętych pieczą zastępczą.

1. Usługi społeczne a rodzinna piecza zastępcza

Usługi społeczne definiuje się jako niematerialne świadczenia udzielane osobom i rodzinom w celu zaspokajania potrzeb, przezwyciężania trudności życiowych oraz poprawy jakości życia. W przypadku rodzinnej pieczy zastępczej obejmują one przede wszystkim diagnozę i psychoterapię dzieci, w tym terapię traumy oraz zaburzeń więzi, wsparcie logopedyczne, wczesne wspomaganie rozwoju, poradnictwo i psychoedukację dla opiekunów, interwencję kryzysową, mediację, a także pomoc prawną. Ważnym elementem są również usługi środowiskowe świadczone w miejscu zamieszkania rodzin. W odróżnieniu od transferów finansowych, istotą usług społecznych jest bezpośrednie oddziaływanie specjalistów na funkcjonowanie dziecka i rodziny, a także koordynacja działań wielu podmiotów zaangażowanych w proces wsparcia.

Zakres wsparcia wobec rodzin na poziomie lokalnym wyznacza Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej. W preambule wskazane są motywy i cele wprowadzenia regulacji prawnej. Jej treść jest następująca: „Dla dobra dzieci, które potrzebują szczególnej ochrony i pomocy ze strony dorosłych, środowiska rodzinnego, atmosfery szczęścia, miłości i zrozumienia, w trosce o ich harmonijny rozwój i przyszłą samodzielność życiową, oraz w celu zapewnienia ochrony przysługujących im praw i wolności, dla dobra rodziny, która jest podstawową komórką społeczeństwa oraz naturalnym środowiskiem rozwoju, i dobra wszystkich jej członków, a w szczególności dzieci, w przekonaniu, że skuteczna pomoc dla rodziny przeżywającej trudności w opiekowaniu się i wychowywaniu dzieci oraz skuteczna ochrona dzieci i pomoc dla nich mogą być osiągnięte przez współpracę wszystkich osób, instytucji i organizacji pracujących z dziećmi i rodzicami”.

Pieczą zastępczą stanowi jedną z kluczowych form wsparcia w ramach usług społecznych. Jest to czasowa forma opieki oraz wychowania dziecka poza rodziną biologiczną, uruchamiana w sytuacji, kiedy rodzice nie są w stanie zapewnić mu właściwej opieki i bezpieczeństwa (Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, art. 2 ust. 2).

Pojęcie „piecza zastępcza” nie posiada w państwach Unii Europejskiej jednolitej definicji. W ujęciu ogólnym oznacza ono powierzenie dziecka, co najmniej na jedną noc, opiece sprawowanej poza jego domem rodzinnym. Decyzja o umieszczeniu dziecka może wynikać z orzeczenia sądu, decyzji organu administracji publicznej, upoważnionej instytucji, a w niektórych przypadkach również z inicjatywy samego dziecka, jego rodziców, opiekunów lub osób sprawujących nad nim pieczę w sytuacji czasowej nieobecności rodziców. Termin ten obejmuje zarówno nieformalne formy opieki nad dzieckiem sprawowane przez krewnych lub osoby niespokrewnione, jak i formalne umieszczenie w rodzinie zastępczej bądź innej formie opieki rodzinnej. Zgodnie z europejskimi wytycznymi do kategorii pieczy zastępczej zalicza się również opiekę zapewnianą w sytuacjach nagłych, w tym w ośrodkach przejściowych oraz innych placówkach stacjonarnych. Na podstawie tych ogólnych zasad każde z członkowskich państw Unii Europejskiej tworzy własne rozwiązania prawne i organizacyjne w zakresie pieczy zastępczej (Radlińska, Kasperska, Błażejowska, Pogonowski, 2024, s. 102).

Pieczą zastępczą obejmuje dwie zasadnicze formy: rodzinną i instytucjonalną. Do form rodzinnych zalicza się rodziny spokrewnione, niezawodowe i zawodowe oraz rodzinne domy dziecka, a do form instytucjonalnych placówki opiekuńczo-wychowawcze.

Zgodnie z ustawą o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, jej podstawowym celem jest zapewnienie dziecku opieki i wychowania w warunkach możliwie najbardziej zbliżonych do rodzinnych, a także prowadzenie pracy z rodziną w celu umożliwienia powrotu dziecka do środowiska naturalnego. W sytuacji, kiedy powrót ten nie jest możliwy, piecza zastępcza ma na celu dążenie do przysposobienia dziecka, a w przypadku braku takiej możliwości zapewnienie mu stabilnej opieki w środowisku zastępczym. Zadaniem pieczy zastępczej jest też przygotowanie wychowanków do samodzielnego, odpowiedzialnego i godnego życia, radzenia sobie z trudnościami, budowania relacji z rodziną i rówieśnikami oraz łagodzenia skutków straty i separacji. Jednocześnie system ten ma zaspokajać szeroki zakres potrzeb dziecka, w tym emocjonalnych, bytowych, zdrowotnych, edukacyjnych i kulturalno-rekreacyjnych (Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, art. 33). Zgodnie z ustawą o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej, obowiązek wspierania rodzin przeżywających trudności w wypełnianiu funkcji opiekuńczo-wychowawczych i organizacji pieczy zastępczej spoczywa na jednostkach samorządu terytorialnego i organach administracji rządowej. Zadania te realizowane są w ścisłej współpracy ze środowiskiem lokalnym, sądami i ich organami pomocniczymi, Policją, instytucjami oświatowymi, podmiotami leczniczymi, a także kościołami, związkami wyznaniowymi i organizacjami społecznymi (Ibidem, art. 3 ust. 1-2).

Z punktu widzenia usług społecznych wobec rodzin jedną z ważniejszych jest rodzicielstwo zastępcze zawodowe, które jest rodzinną formą pieczy zastępczej, uregulowaną Ustawą z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej. Rodziny zastępcze zawodowe tworzone są przez osoby niespokrewnione z dzieckiem, które oprócz świadczeń na pokrycie kosztów utrzymania podopiecznych otrzymują także wynagrodzenie za pełnienie funkcji opiekuńczej. W Polsce wciąż dominuje piecza spokrewniona. W 2023 roku stanowiła ona 62,3% wszystkich rodzin zastępczych, najczęściej tworzonych przez dziadków. Rodziny niezawodowe obejmowały 29,7% ogółu, a rodziny zastępcze zawodowe 5,7%. Wśród tych ostatnich 71,1% stanowiły rodziny pełniące funkcję tzw. rodzin zwykłych, 17,6% działało jako pogotowia rodzinne, a 11,3% jako rodziny specjalistyczne. Łącznie w rodzinach zawodowych przebywało ok. 12,6% dzieci umieszczonych w pieczy rodzinnej. Dane Ministerstwa Pracy i Rodziny wskazują, że liczba rodzin zawodowych wzrasta bardzo powoli, tj. w 2015 roku funkcjonowało 2025 takich rodzin, a w 2022 roku 2098. Oznacza to, że ich udział w systemie pieczy zastępczej od niemal dekady utrzymuje się na zbliżonym poziomie, wynoszącym ok. 5-6% (Raclaw, 2025, s. 17).

Na poziomie województwa małopolskiego zarówno wypowiedzi przedstawicieli powiatów, jak i dane sprawozdawcze wskazują, że jednym z kluczowych problemów systemu pieczy zastępczej jest niedobór rodzin zastępczych. Deficyt ten prowadzi do nadmiernego obciążenia już funkcjonujących rodzin oraz placówek opiekuńczo-wychowawczych, a także do przekraczania dopuszczalnych limitów miejsc. W efekcie dzieci umieszczane są często w pieczy zastępczej poza terenem własnego powiatu, co utrudnia utrzymywanie kontaktów z rodziną biologiczną i proces reintegracji rodzinnej (Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie [ROPS], 2024, s. 17).

Samorządy powiatowe podejmują działania rekrutacyjne, jednak nie przekłada się to w wystarczającym stopniu na wzrost liczby kandydatów do pełnienia funkcji rodziny zastępczej. W ocenie przedstawicieli powiatów przyczyny tego zjawiska są

złożone. Wskazuje się głównie na ograniczony dostęp do wsparcia specjalistycznego, niskie wynagrodzenia, obawy przed trudnościami wychowawczymi dzieci, konieczność utrzymywania kontaktów z rodzicami biologicznymi, a także na niską świadomość społeczną i niewystarczający prestiż roli rodzica zastępczego (ROPS, 2024, s. 17). Kryzys rodzinnej pieczy zastępczej pogłębia też zjawisko starzenia się zawodowych rodziców zastępczych. W 2023 roku ponad połowa z nich miała ukończone 50 lat. Tendencja ta może w przyszłości prowadzić do dość poważnych konsekwencji dla funkcjonowania systemu, w tym do zahamowania procesu deinstytucjonalizacji pieczy zastępczej i ograniczenia dostępności rodzinnych form opieki. Dodatkową barierę stanowią długotrwałe postępowania sądowe, które opóźniają proces umieszczania dzieci w odpowiednich formach pieczy (Ibidem, s. 18).

2. Perspektywa lokalna: powiaty limanowski, gorlicki, nowosądecki i miasto Nowy Sącz

Powiaty limanowski, gorlicki i nowosądecki charakteryzują się w przeważającej mierze wiejskim oraz górskim typem osadnictwa, w odróżnieniu od miasta Nowy Sącz, które pełni funkcję ośrodka miejskiego i administracyjnego. Rozproszenie zabudowy i słabsza infrastruktura komunikacyjna na terenach wiejskich oraz górskich stanowią pewną barierę w dostępie do scentralizowanych usług specjalistycznych, takich jak centra zdrowia psychicznego, ośrodki pomocy prawnej czy siedziby powiatowych centrów pomocy rodzinie.

W sytuacjach, gdy rodzice biologiczni nie są w stanie zapewnić dzieciom odpowiedniej opieki i wychowania, uruchamiany jest system pieczy zastępczej, który obejmuje dwa zasadnicze typy: rodzinną i instytucjonalną. Rodzinna piecza zastępcza obejmuje zarówno rodziny zastępcze, jak i rodzinne domy dziecka. W 2024 roku liczba funkcjonujących form rodzinnej pieczy zastępczej wynosiła (Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie [ROPS], 2025, s. 130):

- w powiecie limanowskim – 65;
- w powiecie gorlickim – 78;
- w powiecie nowosądeckim – 100;
- w mieście Nowy Sącz – 64.

Drugą formą systemu pieczy zastępczej jest piecza instytucjonalna, realizowana poprzez placówki opiekuńczo-wychowawcze. W 2024 roku na terenie województwa małopolskiego funkcjonowało 97 takich placówek, obejmujących różne typy i poziomy specjalizacji opieki. Ich rozmieszczenie w analizowanych powiatach kształtowało się następująco (ROPS, 2025, s. 134):

- w powiecie limanowskim – brak placówek opiekuńczo-wychowawczych;
- w powiecie gorlickim – 3 placówki;
- w powiecie nowosądeckim – 3 placówki;
- w mieście Nowy Sącz – 6 placówek.

Stopień deinstytucjonalizacji pieczy zastępczej w latach 2019-2023 dla 4 jednostek podregionu nowosądeckiego ukazuje tabela 1. Powiat limanowski utrzymuje w całym okresie poziom 100% (co jest spójne z brakiem placówek POW w tym powiecie). Miasto Nowy Sącz charakteryzuje się stabilnym wskaźnikiem na poziomie ok. 71-74%,

z wynikiem 71,71% w 2023 roku. Powiat nowosądecki notuje nieco większe wahania: od 72,36% w 2020 roku, 66,36% w 2022 roku, do 70,09% w 2023 roku. Powiat gorlicki plasuje się najniżej w zestawieniu, jednak z widocznym umiarkowanym wzrostem w horyzoncie 5-letnim: z 65,05% (2019) do 68,37% (2023), przy najniższym wyniku (63,92%) w 2021 roku i najwyższym (69,31%) w 2022 roku.

Tabela 1

Stopień deinstytucjonalizacji pieczy zastępczej w analizowanym regionie

Powiat	2019	2020	2021	2022	2023
Powiat gorlicki	65,05%	67,33%	63,92%	69,31%	68,37%
Powiat limanowski	100%	100%	100%	100%	100%
Powiat nowosądecki	71,19%	72,36%	68,38%	66,36%	70,09%
m. Nowy Sącz	73,79%	71,33%	72,97%	72,73%	71,71%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Internetowy Obserwator Statystyk Społecznych (<https://obserwator.rops.krakow.pl/trendanalysis>, dostęp: 01.10.2025).

Liczbę dzieci przebywających w rodzinach zastępczych w latach 2019-2023 przedstawiono w tabeli 2. W powiecie gorlickim liczba dzieci wzrosła z 100 w 2019 roku do 128 w 2023 roku, osiągając maksimum w 2021 roku (134). W powiecie limanowskim odnotowano spadek ze 108 w 2019 roku do 95 w 2023 roku, przy najniższej wartości w 2022 roku (89) oraz wcześniejszym maksimum w 2021 roku (114). W powiecie nowosądeckim sytuacja pozostawała stosunkowo stabilna. Po szczycie w 2021 roku (179) liczba dzieci spadła do 136 w 2022 roku, by w kolejnym roku powrócić do poziomu zbliżonego do wyjściowego (153 wobec 152 w 2019 roku).

W ujęciu zbiorczym dla całego podregionu nowosądeckiego liczba dzieci w rodzinach zastępczych osiągnęła najwyższy poziom w 2021 roku (598). W 2023 roku największą liczbę dzieci w pieczy rodzinnej odnotowano w powiecie nowosądeckim (153), następnie w powiecie gorlickim (128), w mieście Nowy Sącz (101) i w powiecie limanowskim (95).

Tabela 2

Liczba dzieci w rodzinach zastępczych w analizowanym regionie

Powiat	2019	2020	2021	2022	2023
Powiat gorlicki	100	102	134	116	128
Powiat limanowski	108	112	114	89	95
Powiat nowosądecki	152	158	179	136	153
m. Nowy Sącz	107	96	171	105	101
Razem	467	468	598	446	477

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Internetowy Obserwator Statystyk Społecznych (<https://obserwator.rops.krakow.pl/trendanalysis>, dostęp: 01.10.2025).

W latach 2019-2023 łączna liczba rodzin zastępczych w analizowanym regionie wahała się między 290 (2022) a 311 (2021); w 2023 roku wyniosła 306, czyli nieco więcej niż w 2019 roku. Szczegółowe dane zawiera tabela 3.

Tabela 3

Liczba rodzin zastępczych w analizowanym regionie

Powiat	2019	2020	2021	2022	2023
Powiat gorlicki	66	64	65	71	81
Powiat limanowski	65	67	64	54	59
Powiat nowosądecki	99	108	104	97	102
m. Nowy Sącz	62	62	78	68	64
Razem	292	301	311	290	306

Źródło: opracowanie własne na podstawie Internetowy Obserwator Statystyk Społecznych (<https://obserwator.rops.krakow.pl/trendanalysis>, dostęp: 01.10.2025).

3. Cel, metoda i przebieg badań

W ramach realizowanych badań zdefiniowano **szczegółowe cele badawcze**:

- Identyfikacja struktury instytucjonalnej podmiotów zaangażowanych w organizację i świadczenie usług dla rodzin zastępczych w badanych powiatach.
- Określenie potencjału instytucji w zakresie liczby obsługiwanych rodzin zastępczych i dzieci oraz zasięgu ich oddziaływania.
- Scharakteryzowanie respondentów reprezentujących instytucje wsparcia rodzin zastępczych oraz ich doświadczenia.
- Ocena stopnia instytucjonalnej koordynacji wsparcia, w szczególności roli „osoby pierwszego kontaktu” dla rodzin zastępczych.
- Zbadanie poziomu dostępności usług specjalistycznych dla rodzin zastępczych.
- Identyfikacja barier czasowych w dostępie do specjalistów dla dzieci w pieczy.
- Określenie głównych barier systemowych i organizacyjnych utrudniających dostęp rodzin zastępczych do usług.
- Diagnoza deficytów w ofercie kierowanej do rodzin zastępczych.
- Wskazanie priorytetowych kierunków rozwoju usług wspierających rodziny zastępcze w badanych powiatach.

Określenie szczegółowych celów badawczych pozwoliło na sformułowanie **szczegółowych pytań badawczych**:

- Jaka jest struktura instytucjonalna podmiotów świadczących usługi dla rodzin zastępczych i dzieci w pieczy?
- Jaka jest skala działania instytucji wobec rodzin zastępczych i dzieci?
- Jaką rolę pełnią przedstawiciele instytucji w systemie wsparcia rodzin zastępczych i jakie mają doświadczenie?
- Czy funkcjonuje „osoba pierwszego kontaktu” dla rodzin zastępczych w badanych powiatach?
- W jakim stopniu rodziny zastępcze mają dostęp do usług specjalistycznych?
- Jakie są średnie czasy oczekiwania rodzin zastępczych na poszczególne formy pomocy?

- Jakie bariery systemowe i organizacyjne utrudniają dostęp rodzin zastępczych do usług?
- Jakie rodzaje usług są najtrudniej dostępne dla rodzin zastępczych i dzieci w pieczy?
- Jakie formy wsparcia powinny być rozwijane w pierwszej kolejności dla rodzin zastępczych?

Badanie zostało zaprojektowane jako sondaż instytucjonalny. Respondentami byli dyrektorzy instytucji, pedagodzy, psychologowie, pracownicy socjalni, koordynatorzy pieczy zastępczej oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych.

Po pierwsze, wskazane kategorie respondentów pełnią kluczowe funkcje w systemie wsparcia rodzin, a tym samym dysponują wiedzą niezbędną do rzetelnej oceny dostępności usług, identyfikacji potrzeb rodzin, a także rozpoznania barier systemowych i organizacyjnych.

Po drugie, zróżnicowanie zawodowe i instytucjonalne respondentów umożliwiło uchwycenie badanego zjawiska z wielu perspektyw. Dyrektorzy wnieśli spojrzenie organizacyjne, pedagodzy i psychologowie wiedzę specjalistyczną z zakresu wsparcia wychowawczego i terapeutycznego, pracownicy socjalni doświadczenie wynikające z codziennej pracy z rodzinami, koordynatorzy pieczy zastępczej znajomość praktycznego funkcjonowania rodzin zastępczych, a przedstawiciele organizacji pozarządowych perspektywę środowiskową.

Po trzecie, włączenie przedstawicieli różnych poziomów i sektorów systemu wsparcia pozwoliło na uzyskanie zróżnicowanych źródeł informacji, co miało zwiększyć wiarygodność uzyskanych danych i trafność sformułowanych rekomendacji.

Taki dobór respondentów umożliwił rozpoznanie rzeczywistej dostępności usług, identyfikację wąskich gardeł organizacyjnych i skutecznych ścieżek kierowania rodzin do odpowiednich form pomocy. Jednocześnie pozwolił na agregację doświadczeń wielu rodzin bez naruszania ich prywatności, a także zapewnił pozyskanie spójnego, porównywalnego materiału badawczego z czterech powiatów.

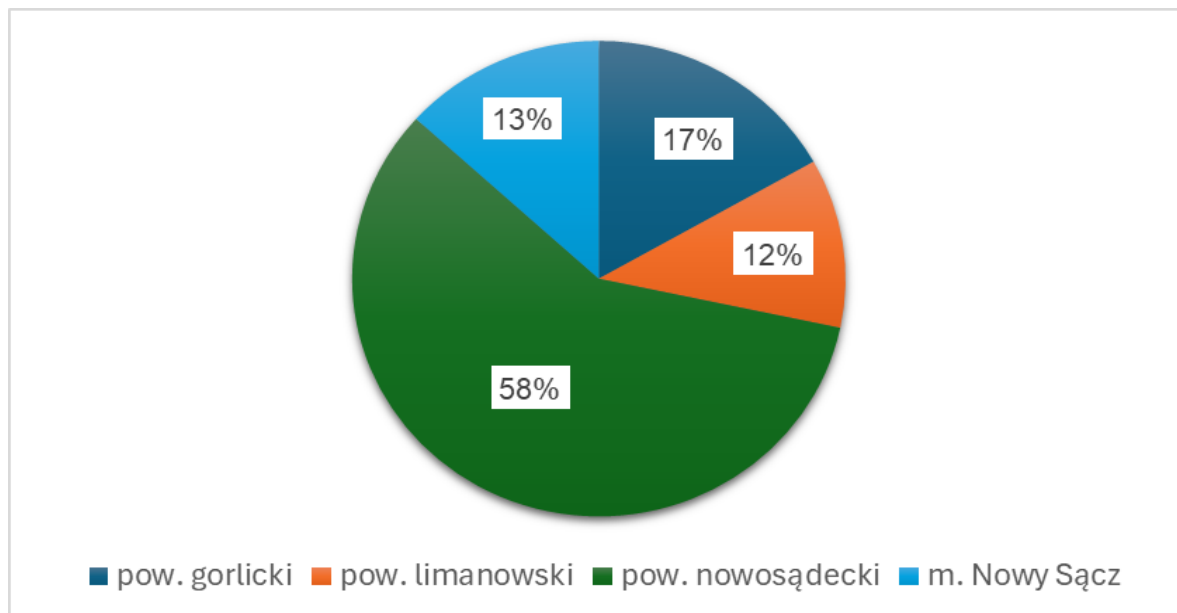
Identyfikacja badanych podmiotów została przeprowadzona w systematyczny sposób i obejmowała cztery powiaty: limanowski, gorlicki, nowosądecki oraz miasto Nowy Sącz. Jej celem było stworzenie pełnej i zweryfikowanej bazy instytucji oraz organizacji działających w obszarze wsparcia rodziny, które mogły zostać objęte badaniem ankietowym. Efektem końcowym była uporządkowana i kompletna baza danych, licząca ok. 300 zweryfikowanych rekordów, która stała się podstawą do realizacji badania ankietowego, jak również zapewniła rzetelność procesu doboru respondentów.

Narzędziem zastosowanym w badaniu był autorski kwestionariusz ankiety instytucjonalnej. Kwestionariusz ankiety został przygotowany w formie elektronicznej i został zaprojektowany tak, aby jego struktura odpowiadała wcześniej zdefiniowanym pytaniom badawczym. Wysyłanie kwestionariusza ankiety do poszczególnych instytucji poprzedzone było telefonicznym nawiązaniem kontaktu (przeprowadzono ok. 180 rozmów). Dzięki temu uzyskano wysoką zwrotność (ponad 30%) i dość dużą pewność, że respondentami były odpowiednie osoby.

Do uzyskania potrzebnych informacji wystarczyło obliczenie podstawowych statystyk opisowych.

4. Wyniki badań

W badaniu udział wzięli przedstawiciele instytucji ze wszystkich czterech powiatów podregionu nowosądeckiego. W powiecie gorlickim przebadano 19 instytucji (16,81%), w powiecie limanowskim 13 (11,50%), w powiecie nowosądeckim 66 (58,41%), a w mieście Nowy Sącz 15 (13,27%). Odsetek zbadanych instytucji ze względu na powiat przedstawia wykres 1.



Wykres 1. Odsetek badanych instytucji ze względu na powiat.

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych osób największą grupę stanowili pracownicy socjalni (42 osoby, co stanowi 37,17% całej próby). Drugą najliczniejszą kategorię tworzyli dyrektorzy instytucji (26 osób, tj. 23,01%). Kolejne kategorie osób reprezentowane były w następujący sposób: pracownicy administracyjni (8,85%), osoby zatrudnione na stanowiskach określonych jako inne (7,08%), stanowiska związane z pieczęcią zastępczą (6,19%), psychologowie (6,19%), pedagodzy (3,54%). Niewielkie grupy stanowili też nauczyciele, przedstawiciele organizacji pozarządowych i zastępcy dyrektorów (po 2,65% każda). Dane te wskazują, że w badaniu dominowali przedstawiciele praktyki socjalnej i zarządzającej. Jak wynika z uzyskanych odpowiedzi, wiedzę dotyczącą sytuacji rodzin zastępczych miały osoby pełniące różnorakie funkcje, czyli nie tylko formalnie przypisane do pieczy zastępczej (na ogół ok. połowy badanych wskazywało w kolejnych pytaniach odpowiedź „trudno powiedzieć”). Szczegółowe informacje ukazuje tabela 4. Należy dodać, że 60 badanych (53%) wskazało, że zajmuje się wsparciem rodzin zastępczych (tabela 5), co oznacza, że mają oni wiedzę na temat ich potrzeb.

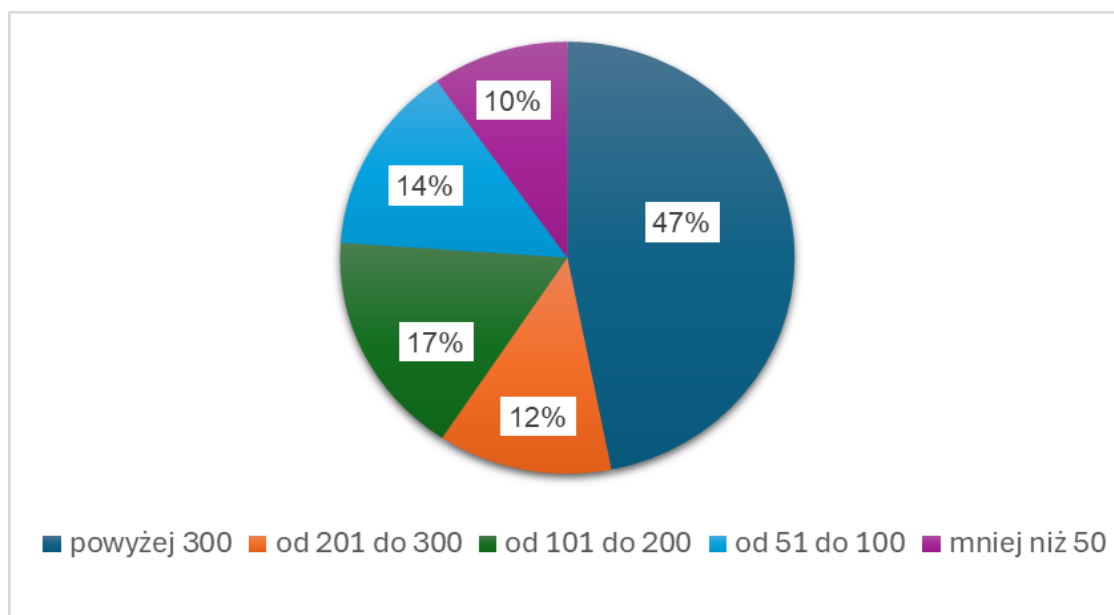
Tabela 4

Funkcje pełnione przez badane osoby

Funkcja	Liczba	Odsetek [%]
Dyrektor	26	23,01
Pracownik socjalny	42	37,17
Stanowiska związane z pieczęcią zastępczą	7	6,19
Inne	8	7,08
Psycholog	7	6,19
Pracownik administracyjny	10	8,85
Pedagog	4	3,54
Nauczyciel	3	2,65
Przedstawiciel NGO	3	2,65
Zastępca dyrektora	3	2,65

Źródło: opracowanie własne.

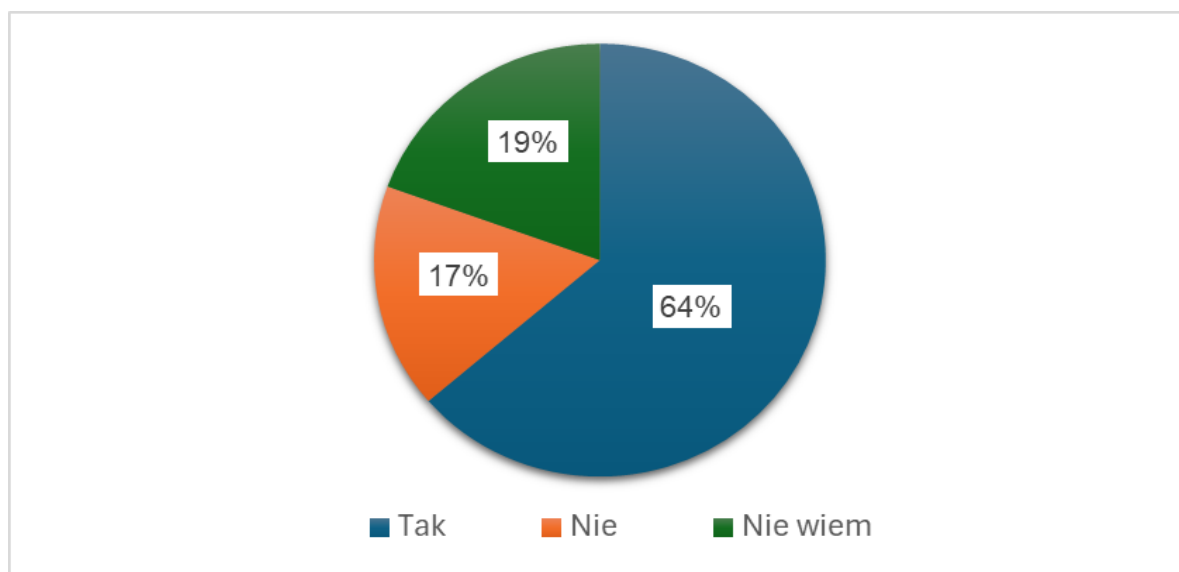
Wykres 2 przedstawia szacowaną liczbę rodzin obsługiwanych przez badane instytucje. Największa grupa podmiotów deklaruje obsługę powyżej 300 rodzin (dotyczy to 47% instytucji). 17% badanych obsługuje od 101 do 200 rodzin, a 14% od 51 do 100 rodzin. Niewiele mniej, gdyż 12%, instytucji wskazało, że zajmuje się od 201 do 300 rodzinami. Najmniejszą grupę stanowią podmioty obsługujące mniej niż 50 rodzin, co dotyczy 10% instytucji. Dane te pokazują, że niemal połowa badanych jednostek działa na bardzo dużą skalę, wspierając setki rodzin.



Wykres 2. Szacowana liczba rodzin obsługiwana przez badane instytucje.

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z celów badań była diagnoza świadomości badanych osób dotycząca funkcjonowania w gminach „osoby pierwszego kontaktu”, do której może zwrócić się rodzina w przypadku potrzeby uzyskania wsparcia. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że większość respondentów (64%) wie o istnieniu w gminie takiej osoby. 17% badanych stwierdziło, że taka osoba w ich gminie nie funkcjonuje, natomiast 19% badanych nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi (wykres 3).



Wykres 3. Świadomości badanych osób dotycząca funkcjonowania w gminach „osoby pierwszego kontaktu”.

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych instytucji obejmuje swoim wsparciem rodziny naturalne (ponad 51% respondentów). Kolejne 24,78% podmiotów deklaruowało pracę zarówno z rodzinami naturalnymi, zastępczymi, jak i adopcyjnymi. Istotna część instytucji (17,70%) obsługuje rodziny naturalne i zastępcze, natomiast udział instytucji pracujących wyłącznie z rodzinami zastępczymi wynosi 1,77%, a adopcyjnymi 0,88%. Niewielki odsetek (3,54%) obejmuje swoją działalnością rodziny naturalne i adopcyjne. Szczegółowe dane przedstawia tabela 5.

Tabela 5

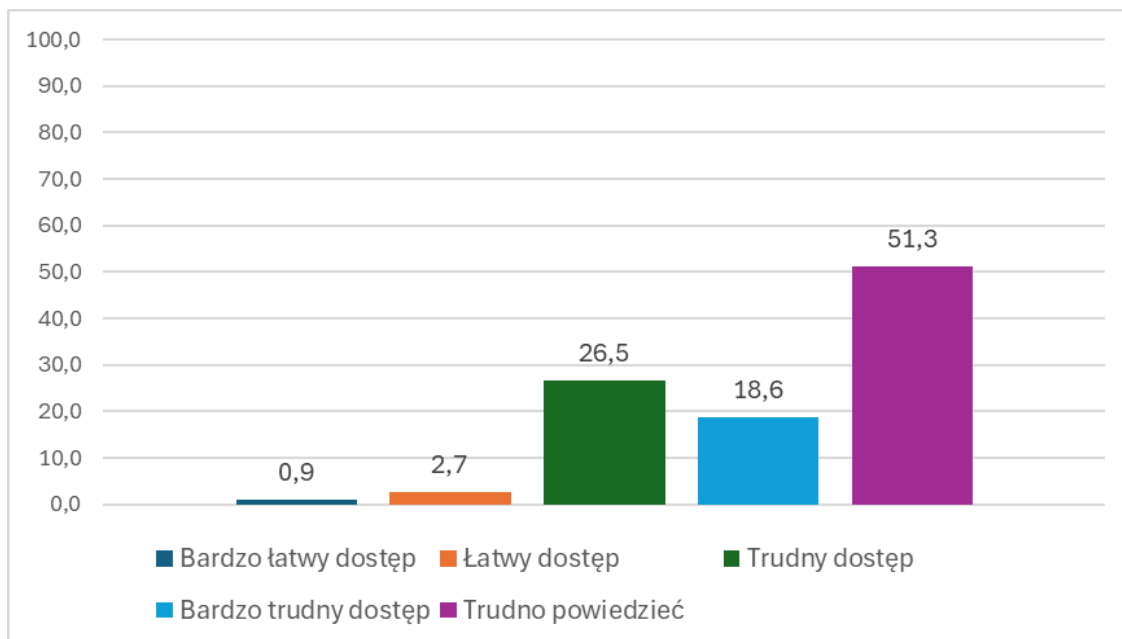
Rodzaj rodzin objętych wsparciem przez badane podmioty

Rodzaje rodzin	Liczba	Odsetek [%]
Rodziny naturalne	58	51,33
Rodziny naturalne, Rodziny zastępcze, Rodziny adopcyjne	28	24,78
Rodziny naturalne, Rodziny zastępcze	20	17,70
Rodziny zastępcze	2	1,77
Rodziny adopcyjne	1	0,88
Rodziny naturalne, Rodziny adopcyjne	4	3,54

Źródło: opracowanie własne.

Do jednych z podstawowych celów badawczych należy identyfikacja stopnia dostępności dla dzieci przebywających w pieczy zastępczej do usług społecznych na terenach badanych powiatów. W badaniach uwzględniono podstawowe kategorie usług.

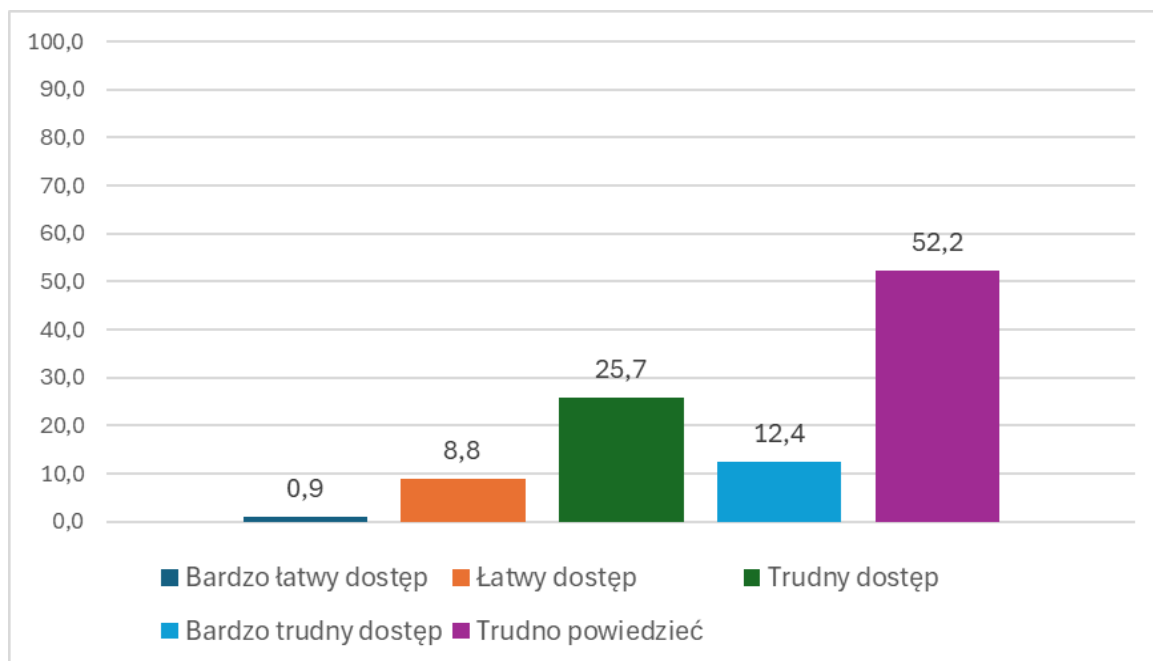
Uzyskane dane wskazują na wyraźne braki w dostępie do miejsc kompleksowego wsparcia dla dzieci przebywających w pieczy zastępczej. Zaledwie 0,9% respondentów uznało, że dostęp do takich usług jest bardzo łatwy, a 2,7% że jest łatwy. Znacznie większa grupa (26,5%) oceniła dostęp jako trudny, a 18,6% jako bardzo trudny (wykres 4).



Wykres 4. Ocena stopnia dostępności miejsc kompleksowego wsparcia dzieci objętych pieczą zastępczą w badanych gminach.

Źródło: opracowanie własne.

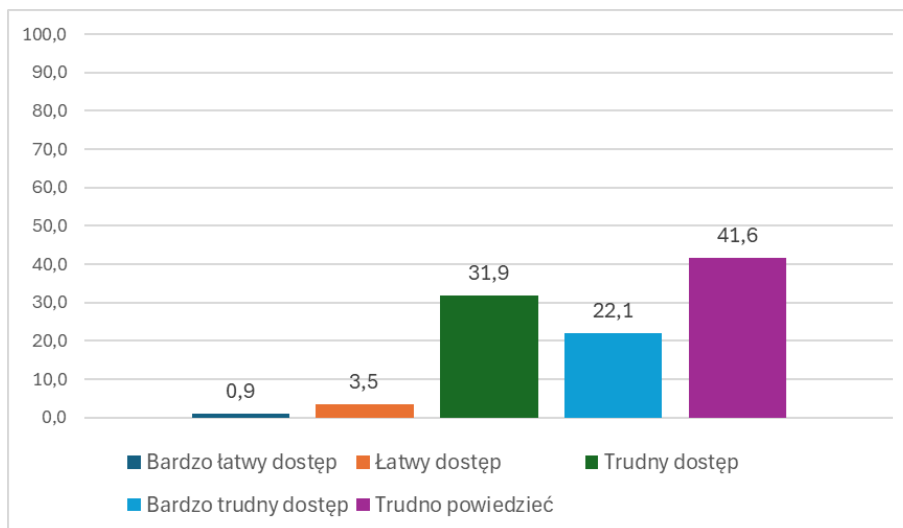
Z odpowiedzi respondentów wynika, że dostęp do indywidualnie dopasowanej pomocy dla dzieci przebywających w pieczy zastępczej jest ograniczony. Jedynie 0,9% respondentów oceniło go jako bardzo łatwy, zaś 8,8% jako łatwy. Znacznie więcej badanych wskazało, że dostęp do takiej formy wsparcia jest trudny (25,7%) lub bardzo trudny (12,4%) (wykres 5).



Wykres 5. Ocena możliwości uzyskania wsparcia przez dzieci objęte pieczą zastępczą w badanych gminach poprzez indywidualizację pomocy („pomoc szyta na miarę”).

Źródło: opracowanie własne.

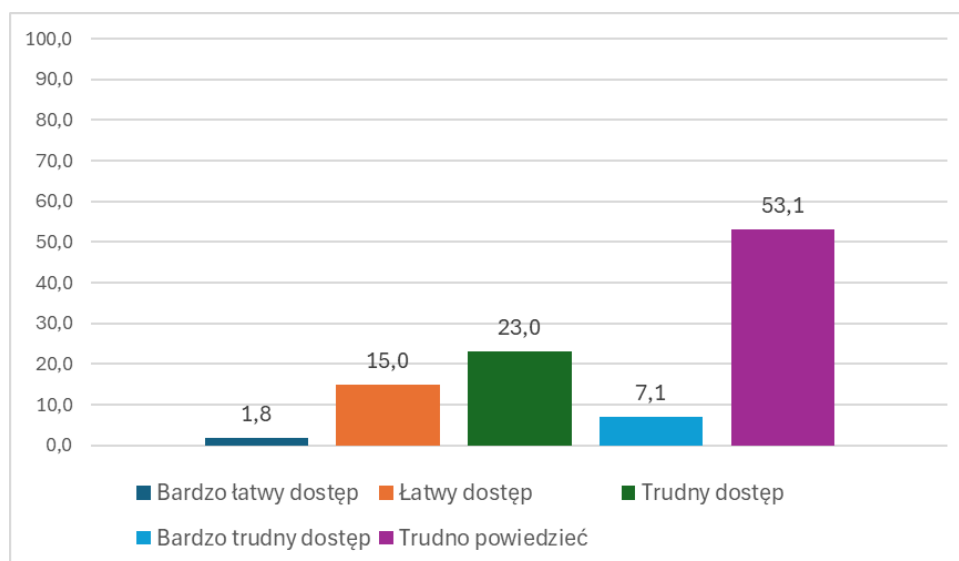
Z pozyskanych danych wynika, że dostęp do usług psychoterapii dla dzieci objętych pieczęą zastępczą oceniany jest jako utrudniony. Jedynie 0,9% respondentów uznało, że dostęp jest bardzo łatwy, a 3,5% że łatwy. Zdecydowanie częściej wskazywano na problemy w tym zakresie, ponieważ 31,9% badanych określiło dostęp jako trudny, a 22,1% jako bardzo trudny (wykres 6).



Wykres 6. Ocena stopnia dostępności usług psychoterapii dla dzieci objętych pieczęą zastępczą w badanych gminach.

Źródło: opracowanie własne.

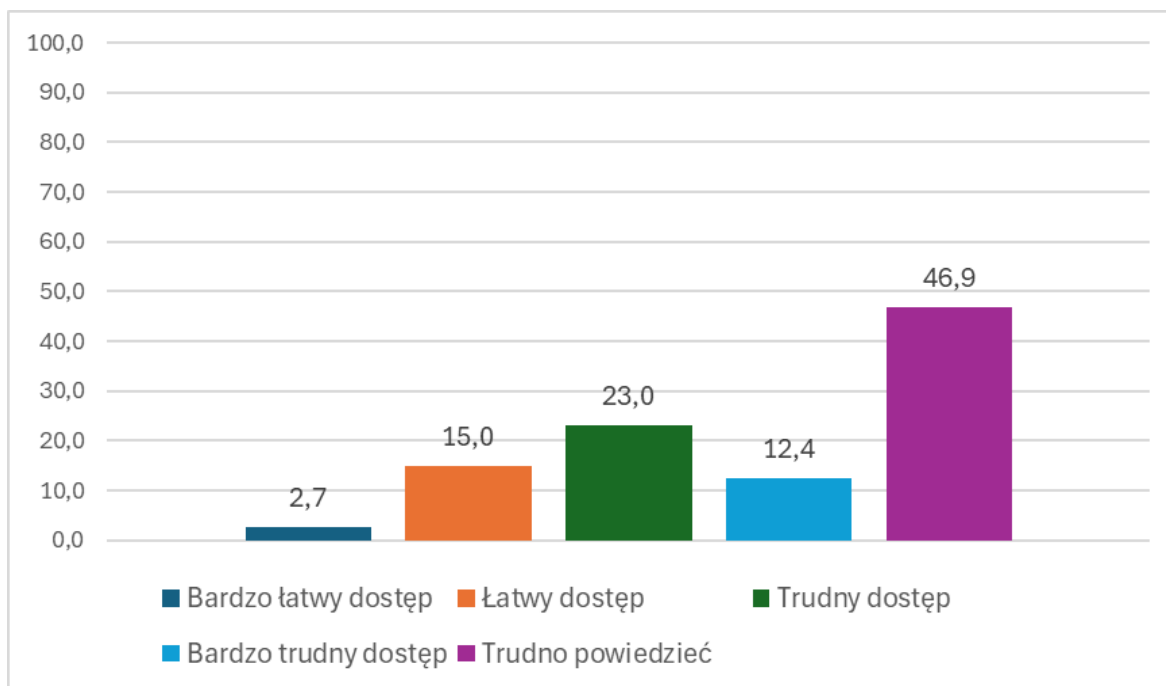
Respondentów zapytano także o dostępność pomocy zdalnej (nie precyzowano przy tym konkretnej formy tej pomocy). Wyniki pokazują, że możliwość uzyskania pomocy zdalnej dla dzieci przebywających w pieczy zastępczej jest wciąż ograniczona. Tylko 1,8% respondentów oceniło dostęp do takiej formy wsparcia jako bardzo łatwy, a 15% jako łatwy. Większość badanych wskazała jednak na występowanie trudności, gdyż 23% uznało dostęp za trudny, a 7,1% za bardzo trudny (wykres 7).



Wykres 7. Ocena stopnia możliwości uzyskania pomocy zdalnej dla dzieci objętych pieczęą zastępczą w badanych gminach.

Źródło: opracowanie własne.

Respondentów zapytano także o dostępność pomocy w miejscu zamieszkania (nie precyzowano przy tym konkretnej formy tej pomocy). Jedynie 2,7% respondentów uznało dostęp do takiej formy wsparcia za bardzo łatwy, a 15% za łatwy. Znacznie większy odsetek badanych wskazał jednak na trudności, tj. 23% oceniło dostęp jako trudny, a 12,4% jako bardzo trudny (wykres 8).



Wykres 8. Ocena stopnia możliwości uzyskania pomocy w miejscu zamieszkania dla dzieci objętych pieczą zastępczą w badanych gminach.

Źródło: opracowanie własne.

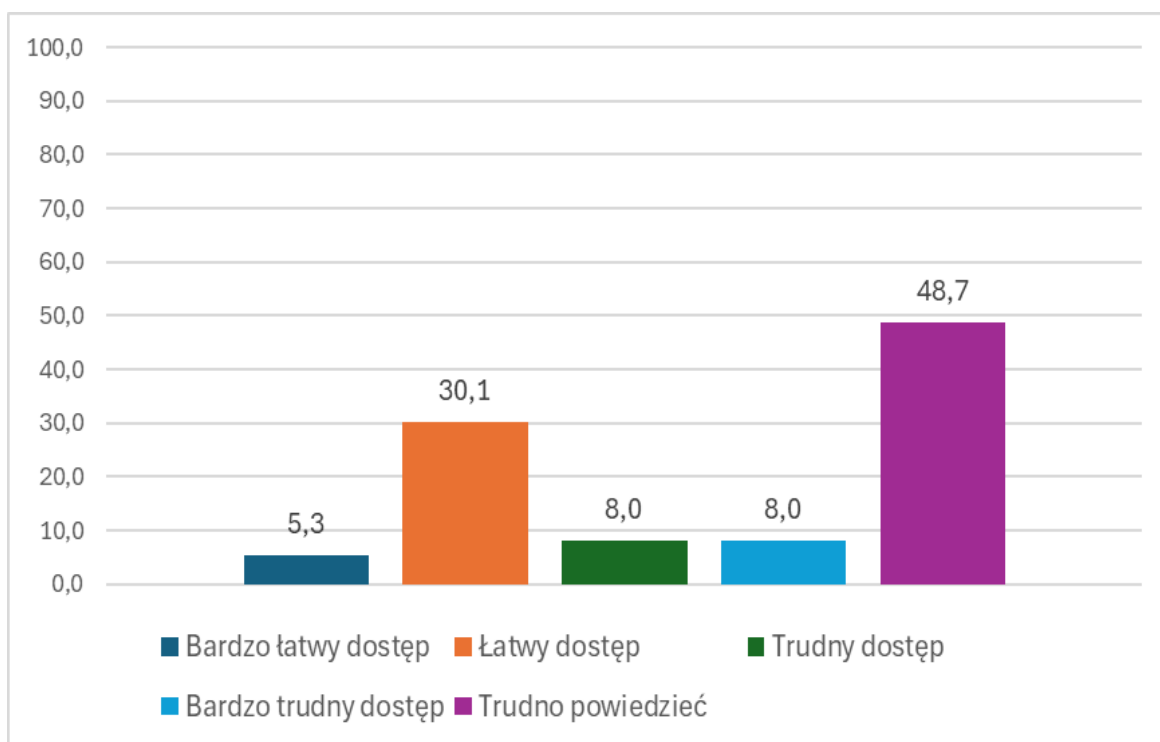
Współpraca rodzin zastępczych z koordynatorami pieczy zastępczej stanowi jeden z kluczowych elementów funkcjonowania systemu wsparcia w powiatach objętych diagnozą. Respondenci oceniali zarówno dostępność, jak również możliwość kontaktu z koordynatorem. Z danych wynika, że co trzecia rodzina (prawie 30%) uznała dostęp do koordynatora za trudny lub bardzo trudny, a nieco ponad 35% badanych wskazało, że kontakt z nim jest łatwy lub bardzo łatwy (wykres 9).

W odpowiedziach otwartych rodziny wskazywały, że koordynatorzy są często przeciążeni obowiązkami, a liczba rodzin przypadających na jednego pracownika utrudnia systematyczne wizyty oraz indywidualne wsparcie. Część respondentów podkreślała, że kontakt jest możliwy głównie w sytuacjach problemowych, rzadziej o charakterze doradczym czy profilaktycznym. Pojawiały się też pozytywne opinie, wskazujące, że regularna współpraca z koordynatorem pozwala szybciej rozwiązywać trudności wychowawcze i organizacyjne, a sam kontakt z koordynatorami pieczy zastępczej pełni funkcję wspierającą i motywującą.

Wśród oczekiwanych form wsparcia, które mogłyby być realizowane we współpracy z koordynatorami, respondenci najczęściej wymieniali stały dostęp do pomocy psychologicznej i psychoterapeutycznej dla dzieci oraz opiekunów; miejsca kompleksowego wsparcia, oferujące diagnozę, terapię i grupy wsparcia w jednym

punkcie; szkolenia, warsztaty i treningi kompetencji wychowawczych; grupy wsparcia i superwizje dla rodzin zastępczych; formy „wytchnieniowe” i edukacyjne (wyjazdy integracyjno-szkoleniowe, poradnictwo specjalistyczne).

Wskazywano również szereg barier utrudniających współpracę z instytucjami systemu pieczy zastępczej, takie jak niedobór kadry i duże obciążenie obowiązkami koordynatorów, ograniczone środki finansowe na działania wspierające, zbyt mała częstotliwość dyżurów specjalistów oraz brak dostępności popołudniowej, trudności transportowe, szczególnie w gminach oddalonych od miast powiatowych, obawy przed stygmatyzacją i niechęć do korzystania z pomocy psychologicznej, brak jednego, dobrze rozpoznawalnego miejsca kompleksowego wsparcia dla rodzin zastępczych. Wypowiedzi badanych podkreślają, że skuteczna współpraca z koordynatorami wymaga większej dostępności tych pracowników i wzmocnienia ich roli jako osób pomagających rodzinie w poruszaniu się po systemie instytucjonalnym i organizujących pomoc w imieniu rodziny.



Wykres 9. Ocena stopnia dostępności do osoby pierwszego kontaktu dla dzieci objętych pieczą zastępczą w badanych gminach.

Źródło: opracowanie własne.

Respondentów poproszono także o wolną wypowiedź na temat form wsparcia, które należałoby rozwijać najbardziej dla rodzin zastępczych w badanych gminach. Zebrano ok. 110 wypowiedzi, które można pogrupować w kilka głównych kategorii tematycznych (tabela 6).

Tabela 6

Analiza odpowiedzi otwartych dotyczących potrzeb wsparcia rodzin zastępczych w badanych gminach

Kategoria tematyczna	Przykładowe odpowiedzi	Liczba wskazań	Udział [%]
Trudno powiedzieć / nie wiem / nie dotyczy / brak	„Trudno powiedzieć”, „Nie wiem”, „Nie dotyczy”, „Nie mam propozycji”	33	30
Wsparcie psychologiczne i psychoterapeutyczne	„Psychoterapia”, „Pomoc psychologa i terapeuty”, „Psychoterapie długoterminowe”	25	23
Miejsca kompleksowego wsparcia / centra pomocy	„Miejsca kompleksowego wsparcia dzieci objętych pieczą”, „Ośrodki wsparcia”, „Placówki wsparcia dziennego”	13	12
Grupy wsparcia i warsztaty / superwizja	„Grupy wsparcia dla rodzin zastępczych”, „Warsztaty, szkolenia”, „Superwizja”	11	10
Indywidualizacja pomocy („pomoc szyta na miarę”)	„Pomoc szyta na miarę”, „Indywidualne podejście”, „Pomoc w miejscu zamieszkania”	9	8
Wsparcie finansowe i rzeczowe	„Pomoc finansowa, rzeczowa, rehabilitacyjna”, „Dopłaty do leczenia i wypoczynku”	5	5
Poradnictwo specjalistyczne (psychologiczne, prawne, rodzinne)	„Poradnictwo specjalistyczne”, „Poradnictwo prawne”, „Porady rodzicielskie”	5	5
Wsparcie edukacyjne / szkolenia dla rodzin zastępczych	„Szkolenia i warsztaty”, „Treningi kompetencji wychowawczych”, „Programy edukacyjne”	4	4
Wsparcie systemowe i kadrowe / asystent rodziny	„Asystent rodziny”, „Wsparcie kadrowe”, „Koordynacja PCPR – gmina”	3	3
Trudno powiedzieć / nie wiem / nie dotyczy / brak	„Trudno powiedzieć”, „Nie wiem”, „Nie dotyczy”, „Nie mam propozycji”	33	30

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej powtarzającym się postulatem jest psychoterapia (indywidualna, rodzinna, długoterminowa) i stały dostęp do psychologa. Wskazywano także na brak specjalistów (psychiatra dziecięcy, terapeuta rodzinny) oraz konieczność dojazdu do większych miast (np. Nowego Sącza). W wielu wypowiedziach pojawiała się potrzeba „miejsc kompleksowego wsparcia”, tj. centrów, które łączyłyby różne formy pomocy (psychologiczną, prawną, edukacyjną, socjalną). Kilka wypowiedzi wskazywało na indywidualizację pomocy („pomoc szyta na miarę”), rozumianą jako dopasowanie wsparcia do sytuacji konkretnej rodziny, a także pomoc „blisko domu”. Respondenci wskazywali na potrzebę cyklicznych grup wsparcia i superwizji, szkoleń, warsztatów i programów rozwoju kompetencji rodzicielskich, działań edukacyjnych ukierunkowanych na radzenie sobie z traumą dzieci i budowanie więzi w rodzinach zastępczych. Część respondentów podkreślała konieczność wsparcia finansowego, głównie w obszarze kosztów leczenia, edukacji i rehabilitacji dzieci.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonych badań i analizy uzyskano następujące odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

- System wsparcia rodzin zastępczych w podregionie sądeckim opiera się głównie na instytucjach publicznych.
- Ponad połowa badanych instytucji obsługuje więcej niż 300 rodzin (występuje wysokie obciążenie kadrowe, w konsekwencji czego wsparcie ma często charakter ogólny, a niekiedy przypadkowy, czyli nie zawsze dostosowany do specyficznych potrzeb rodzin zastępczych oraz dzieci w pieczy).
- Dostęp do psychologów, psychoterapeutów i terapeutów rodzinnych jest bardzo ograniczony, zwłaszcza w gminach wiejskich i oddalonych od miast powiatowych. Największe deficyty dotyczą psychoterapii długoterminowej oraz pomocy dla dzieci z zaburzeniami więzi i traumą wczesnodziecięcą.
- Występują długie terminy oczekiwania na wsparcie specjalistyczne, przede wszystkim w zakresie psychoterapii dzieci i konsultacji psychiatrycznych. W wielu przypadkach konieczne jest korzystanie z usług w większych ośrodkach miejskich, co generuje dodatkowe bariery zarówno czasowe, jak i finansowe.
- Respondenci najczęściej wskazywali na bariery systemowe i organizacyjne utrudniające dostęp do usług: niedobór kadry i przeciążenie koordynatorów, brak transportu, ograniczoną dostępność specjalistów w popołudniowych godzinach, zbyt złożone procedury formalne oraz brak spójnej informacji o dostępnych formach wsparcia.
- Brakuje rozwiązań środowiskowych, tj. pomocy świadczonej w miejscu zamieszkania i zdalnych form wsparcia dla rodzin.
- Za najbardziej pożądane i wymagające rozwoju uznano: lokalne centra wsparcia rodzin, łączące pomoc psychologiczną, prawną i edukacyjną, stałą dostępność psychoterapii i grup wsparcia, system szkoleń dla opiekunów, poradnictwo rodzinne, a także elastyczne, indywidualizowane formy pomocy świadczone jak najbliżej miejsca zamieszkania rodzin zastępczych.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że system wsparcia rodzin zastępczych w południowej Małopolsce wymaga dalszej profesjonalizacji. Kluczowym problemem pozostaje ograniczona dostępność usług psychologicznych, psychoterapeutycznych i psychiatrycznych, zwłaszcza w mniejszych gminach. Niezbędne jest tworzenie lokalnych centrów wsparcia rodzin, integrujących w jednym miejscu pomoc psychologiczną, prawną, edukacyjną i materialną, a także rozwijanie elastycznych, indywidualizowanych form pomocy świadczonej „blisko domu”. W perspektywie długofalowej warto w dalszym ciągu rozwijać spójny regionalny model wsparcia rodzin zastępczych.

Bibliografia

- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 11 czerwca 2025 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3. (2025). *Dziennik Ustaw*, poz. 798.
- Raław, M. (2025). Rodzic zastępczy zawodowy: trudna droga uśrodkowania praktyk pomocowych. *Polityka Społeczna*, 52(3), 16-22.
- Radlińska, K., Kasperska, E., Błażejowska, M., Pogonowski, I. (2024). Deinstytucjonalizacja pieczy zastępczej w Polsce. Doświadczenia wybranych organizatorów pieczy zastępczej województwa zachodniopomorskiego. *Praca Socjalna*, 39(1), 99-117.
- Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie. (2023). *Usługi społeczne w Małopolsce – deficyty, potrzeby, potencjał rozwojowy*.
- Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie. (2024). *Pieczka zastępcza w Małopolsce. Stan, potrzeby, wyzwania*.
- Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie. (2025). *Ocena zasobów pomocy społecznej województwa małopolskiego za rok 2024*.
- Sielicka, E. (2023). Systemowy i pozasystemowy potencjał wsparcia rodzin w Polsce. *Polityka Społeczna*, 50(11-12), 2-8.
- Uchwała nr 135 Rady Ministrów z dnia 15 czerwca 2022 r. w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą Strategia rozwoju usług społecznych. Polityka publiczna do roku 2030 (z perspektywą do 2035 r.). (2022). *Monitor Polski*, poz. 767.
- Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci. (2016). *Dziennik Ustaw*, poz. 195.
- Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej. (2004). *Dziennik Ustaw*, nr 64, poz. 593.
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych. (2019). *Dziennik Ustaw*, poz. 1818.
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej. (2011). *Dziennik Ustaw*, nr 149, poz. 887.

PRZEGLĄD NOWOŚCI WYDAWNICZYCH

Monika Danielska (red.)
Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Zarządzanie wiedzą technologiczną w start-upach. Modele, procesy, wyzwania (wyd. I)

Autor: Maciej Kędziera, Krzysztof Borodako, Jadwiga Kostrzewska

Wydawnictwo: Difin

Warszawa 2025

Postęp technologiczny wymusza na organizacjach ciągle dostosowywanie modeli biznesowych. W tym kontekście wiedza technologiczna nabiera strategicznego znaczenia, szczególnie w przedsiębiorstwach typu startup, które dążą do skalowalności poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii. Jednocześnie sama technologia nie jest wystarczająca do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Kluczową rolę odgrywa zatem wiedza technologiczna oraz sposób jej zarządzania, determinujące rozwój i konkurencyjność startupów.

Autorzy książki *Zarządzanie wiedzą technologiczną w start-upach. Modele, procesy, wyzwania* analizują rolę wiedzy technologicznej w przedsiębiorstwach typu startup. Wskazują, że stanowi ona kluczowy czynnik rozwoju innowacyjnych organizacji, jakimi są startupy. Istotnym walorem publikacji jest integracja wyników badań jakościowych i ilościowych prowadzonych w środowisku startupowym. Badania nad zarządzaniem wiedzą technologiczną należy uznać za szczególnie perspektywiczne, zwłaszcza w kontekście dynamicznie rosnącego zainteresowania wykorzystaniem sztucznej inteligencji w działalności biznesowej.

W pierwszym rozdziale autorzy wprowadzają pojęcie wiedzy, dokonują jej klasyfikacji oraz omawiają jej rolę i znaczenie w funkcjonowaniu organizacji. W dalszej części rozdziału prezentują i analizują wybrane modele zarządzania wiedzą. Rozdział zamykają rozważania dotyczące charakterystyki organizacji opartych na wiedzy.

Drugi rozdział książki koncentruje się na problematyce wiedzy technologicznej w przedsiębiorstwie. Autorzy omawiają znaczenie technologii w działalności biznesowej, a następnie przedstawiają istotę wiedzy technologicznej. W dalszej części zaprezentowane zostają źródła jej pozyskiwania, natomiast rozdział kończą rozważania dotyczące czynników stymulujących i hamujących jej rozwój w przedsiębiorstwie.

W trzecim rozdziale autorzy skupiają się na charakterystyce przedsiębiorstw typu startup. Przedstawiają sposoby postrzegania tego rodzaju podmiotów oraz wskazują ich istotę i specyfikę funkcjonowania. Następnie omawiają poszczególne fazy rozwoju startupów i zagadnienia związane z wiedzą technologiczną w tego typu organizacjach. Rozdział zamyka problematyka instytucji otoczenia biznesu, pełniących rolę moderatorów wiedzy technologicznej w startupach.

Ostatni rozdział publikacji poświęcony jest badaniom wiedzy technologicznej w organizacjach. Autorzy prezentują metodykę badań jakościowych przeprowadzonych w podmiotach otoczenia biznesu i metodykę badań ilościowych wykorzystywanych

w analizach wiedzy technologicznej. Rozdział ten ukazuje również znaczenie wiedzy technologicznej i zawiera analizę kluczowych czynników wpływających na zarządzanie nią w startupach.

Prezentowana książka stanowi kompleksowe opracowanie dotyczące procesów wiedzy technologicznej oraz modeli jej zarządzania. Niedostateczny stan badań w tym obszarze sprawia, że publikacja nie tylko wypełnia istotną lukę poznawczą, lecz także inicjuje nowe kierunki analiz. Łącząc perspektywę naukową i praktyczną, autorzy dowodzą, że efektywne zarządzanie wiedzą technologiczną może stanowić realne źródło przewagi konkurencyjnej i wzrostu wyników biznesowych. W związku z tym książka powinna być uznana za istotną pozycję zarówno dla środowiska naukowego, jak też menedżerów oraz praktyków biznesu zainteresowanych pełnym wykorzystaniem potencjału wiedzy technologicznej w rozwoju organizacji.

opracowała: Aleksandra Witoszek-Kubicka

Gospodarka w świecie przełomów – władza, technologia, środowisko i kapitał w XXI wieku (wyd. I)

Redakcja naukowa: Aneta Oleksy-Gębczyk, Monika Danielska

Wydawnictwo: Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu

Nowy Sącz 2025

Monografia *Gospodarka w świecie przełomów – władza, technologia, środowisko i kapitał w XXI wieku* jest wieloautorskim opracowaniem, poświęconym kluczowym procesom kształtującym współczesną gospodarkę: przemianom władzy, rozwojowi technologii, eskalującym wyzwaniom środowiskowym i nowym formom kapitału w warunkach narastającej niepewności. Autorzy pokazują, że nie są to odrębne obszary, lecz wzajemnie przenikające się wymiary, które wspólnie określają ramy funkcjonowania jednostek, organizacji i instytucji w XXI wieku.

Pierwszą część tomu otwiera rozdział poświęcony paradoksowi technicznego wyzwolenia, w którym analizowany jest systemowy zanik czasu wolnego w epoce efektywności. W oparciu o bogatą literaturę interdyscyplinarną oraz autorski model algebraiczny pokazano, jak rosnąca sprawczość technologiczna i logika wzrostu prowadzą do kompresji czasu wolnego, jego kolonizacji przez wymogi produktywności oraz podporządkowania rytmom systemowym.

Kolejne dwa rozdziały koncentrują się na zastosowaniu sztucznej inteligencji w środowisku i jego planowaniu. Omawiają definicje i klasyfikacje technologii AI, integrację rozwiązań AI z systemami GIS (GeoAI), modelowanie predykcyjne w planowaniu środowiskowym, a także praktyczne zastosowania w monitoringu jakości powietrza i wody, teledetekcji, ocenie oddziaływania na środowisko oraz wspieraniu konsultacji społecznych. Rozdział poświęcony perspektywom, wyzwaniom, a także rekomendacjom w planowaniu środowiskowym z wykorzystaniem AI zwraca uwagę na kwestie jakości i dostępności danych, przejrzystości algorytmów, ryzyk etycznych oraz wpływu samych technologii cyfrowych na środowisko.

Istotne miejsce w monografii zajmuje problematyka kapitału ludzkiego oraz polityki społecznej państwa. Rozdział dotyczący rozwoju pracowników jako elementu zarządzania kapitałem ludzkim i strategii organizacji przedstawia rozwój pracowników jako narzędzie wzmacniania potencjału organizacyjnego, omawia proces identyfikacji potrzeb rozwojowych, planowania oraz ewaluacji szkoleń, a także ukazuje rozwój kompetencji jako kluczowy komponent implementacji strategii organizacyjnej. Z kolei rozdział poświęcony prewencji rentowej analizuje skuteczność powrotu na rynek pracy w Polsce w latach 2018-2024, przedstawiając rolę ZUS jako instytucji polityki społecznej państwa, podstawy i organizację prewencji rentowej oraz dane statystyczne dotyczące liczby osób objętych programem, jego wymiaru finansowego i wskaźników skuteczności rehabilitacji.

W dalszej części tomu podjęto problem redystrybucyjnej funkcji państwa w prawie zamówień publicznych, ukazując zderzenie idei państwa opiekuńczego i minimalnego na przykładzie zamówień na usługi społeczne i klauzul społecznych. Autor omawia ekonomiczne, prawne, społeczne i polityczne uwarunkowania redystrybucji środków publicznych i znaczenie kryteriów społecznych w zamówieniach publicznych, wskazując na ich potencjał w kształtowaniu bardziej inkluzywnej i solidarnej gospodarki.

Monografia obejmuje także rozdział poświęcony ochronie danych osobowych w fazie projektowania i domyślnej ochronie danych (*privacy by design* i *privacy by default*) jako podstawie wdrażania procesów przetwarzania zgodnych z RODO. Autor analizuje podstawy prawne, specyfikę przetwarzania danych w systemach teleinformatycznych, wytyczne EROD dotyczące art. 25 RODO oraz praktyczne aspekty projektowania zgodnych z prawem i odpornych na ryzyka rozwiązań technologicznych.

Problematyka relacji w organizacji i jej otoczeniu została rozwinięta w rozdziale dotyczącym zarządzania relacjami z pracownikami i interesariuszami jako klucza do rozwoju organizacji w świecie przełomów. Autorzy przedstawiają teoretyczne oraz metodologiczne podstawy zarządzania relacjami, omawiają czynniki kształtujące relacje z pracownikami, znaczenie zaufania oraz zaangażowania, jak również rolę relacji z interesariuszami zewnętrznymi w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.

Monografię zamyka rozdział poświęcony rachunkowi kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w którym rachunek kosztów ukazany jest jako narzędzie wspierające zarówno rachunkowość finansową, jak też zarządczą. Omówiono zakres oraz cele współczesnego rachunku kosztów, jego funkcje informacyjne i kontrolne, a także modele rachunku kosztów oraz ich wartość poznawczą, co pozwala powiązać wymiar finansowy z decyzjami strategicznymi podejmowanymi w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Publikacja stanowi wartościowe i spójne opracowanie, które łączy refleksję teoretyczną z analizami empirycznymi i aplikacyjnymi, oferując wielowymiarowy obraz gospodarki funkcjonującej w świecie przełomów. Jest adresowana zarówno do środowiska naukowego, jak też praktyków – decydentów publicznych, menedżerów, analityków i wszystkich osób zainteresowanych zrozumieniem, w jaki sposób władza, technologia, środowisko oraz kapitał splatają się we współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

opracowała: Monika Danielska

Model zintegrowanego funkcjonowania parków narodowych w Karpatach (wyd. I)

Autor: Bernadetta Zawilińska

Wydawnictwo: Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytet Jagielloński
Kraków 2025

W obliczu narastających wyzwań wynikających z dynamicznych przemian w systemach przyrodniczych i społeczno-gospodarczych w skali globalnej intensyfikowane są działania ukierunkowane na wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju, integrującej wymiary środowiskowy, społeczny i ekonomiczny. Postępująca degradacja środowiska przyrodniczego, będąca efektem nasilającej się presji antropogenicznej, a także spadek różnorodności biologicznej i pogłębiające się skutki zmian klimatu determinują konieczność poszukiwania skutecznych narzędzi przeciwdziałania tym zjawiskom oraz łagodzenia ich konsekwencji.

W tym kontekście znaczenia nabierają obszary chronione, szczególnie parki narodowe, które coraz częściej postrzegane są nie tylko jako instrument ochrony przyrody, lecz również jako istotni aktorzy procesów rozwojowych.

Monografia pt. *Model zintegrowanego funkcjonowania parków narodowych w Karpatach* stanowi opracowanie poświęcone problematyce funkcjonowania obszarów chronionych w kontekście współczesnych wyzwań środowiskowych, społecznych oraz gospodarczych. Autorka podjęła próbę konceptualizacji modelu zintegrowanego funkcjonowania parków narodowych, osadzając swoje rozważania w szerokim kontekście międzynarodowych polityk ochrony przyrody oraz paradygmatów zrównoważonego rozwoju. Autorka podejmuje złożony problem badawczy, jakim jest identyfikacja zmiany paradygmatu w podejściu do obszarów chronionych – od modelu izolacjonistycznego do podejścia zintegrowanego, uwzględniającego powiązania ekologiczne, społeczne i gospodarcze.

Monografia wpisuje się w aktualny i istotny nurt badań nad relacjami między ochroną środowiska a rozwojem społeczno-gospodarczym. Praca stanowi wartościowe opracowanie o wysokich walorach teoretyczno-poznawczych, metodycznych oraz aplikacyjnych. Sformułowane wnioski oraz rekomendacje mogą być użyteczne dla administracji parków narodowych, decydentów publicznych i instytucji zajmujących się ochroną przyrody oraz rozwojem regionalnym. Szczególnie cenne jest zwrócenie uwagi na rolę parków narodowych jako aktorów rozwoju lokalnego i na konieczność współpracy z interesariuszami.

Monografia stanowi wartościowy wkład w rozwój badań nad zarządzaniem obszarami chronionymi oraz zrównoważonym rozwojem. Ma ona zarówno charakter poznawczy, jak i aplikacyjny. Sformułowane rekomendacje mogą stanowić cenne źródło wiedzy dla administracji parków narodowych, decydentów publicznych oraz instytucji zajmujących się ochroną przyrody i rozwojem regionalnym. Szczególnie wartościowe jest zwrócenie uwagi na rolę parków narodowych jako aktywnych uczestników procesów rozwoju lokalnego i na znaczenie współpracy z różnorodnymi interesariuszami, w tym społecznościami lokalnymi.

opracowała: Monika Musiał-Malago'

Polskie Towarzystwo Ekonomiczne i instytucje poprzedzające w służbie nauk ekonomicznych (wyd. I)

Redakcja naukowa: Mirosław Bochenek

Wydawnictwo: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne

Warszawa 2025

Publikacja stanowi monografię jubileuszową przygotowaną z okazji 80-lecia Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, które powstało w grudniu 1945 roku. Na wysoką wartość merytoryczną monografii wpływają głównie:

- całościowe oraz wnikliwe opracowanie dziejów Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego i innych instytucji, które wywarły istotny wpływ na rozwój nauk ekonomicznych w Polsce;
- szeroki zakres czasowy; autorzy odtworzyli oraz dokładnie zinterpretowali ponad 200-letnią tradycję zrzeszania się polskich ekonomistów – począwszy od Towarzystwa Warszawskiego Przyjaciół Nauk, przez liczne towarzystwa lokalne w Warszawie, Lwowie i Krakowie, aż po powołanie w grudniu 1945 roku Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Takie podejście sprawia, że PTE zostaje ukazane jako naturalny spadkobierca wielowiekowego dorobku polskiej inteligencji;
- łączenie precyzji badań z pasją dokumentalistyczną, co oznacza, że książka może stanowić wartościowe źródło wiedzy zarówno dla doświadczonych naukowców, jak i dla studentów kierunków ekonomicznych;
- krytyczna ocena wpływu PTE na ewolucję polskiej i europejskiej myśli ekonomicznej; stanowi to wyraz społecznej odpowiedzialności nauki.

Głównym celem opracowania jest prezentacja ewolucji poszczególnych towarzystw ekonomicznych w Polsce i dorobku ich najwybitniejszych przedstawicieli. Monografia stanowi kompleksowe opracowanie dziejów Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego i innych instytucji, które miały istotne znaczenie w rozwoju nauk ekonomicznych w Polsce. W poszczególnych rozdziałach pracy przedmiotem wnikliwych rozważań są następujące zagadnienia:

- skuteczność towarzystw ekonomicznych w Polsce w kreowaniu i wspieraniu badań naukowych;
- znaczenie dorobku intelektualnego poszczególnych towarzystw dla rozwoju polskiej i europejskiej myśli ekonomicznej;
- wpływ rozwiązań instytucjonalnych, prawnych oraz organizacyjnych na skuteczność i trwałość działań stowarzyszeń ekonomicznych;
- współczesne znaczenie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, a także perspektywy jego rozwoju w warunkach przemian nauki, gospodarki oraz społeczeństwa;
- możliwości współczesnego Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w zakresie twórczego nawiązywania do tradycji swoich poprzedników i adaptowania ich doświadczeń do wyzwań XXI wieku.

Treść monografii obejmuje trzy części i aneks:

- część pierwsza (rozdziały I-IV) – charakterystyka działalności lokalnych stowarzyszeń ekonomicznych, które istniały do 1945 roku, czyli do powstania ogólnokrajowego towarzystwa ekonomicznego (PTE);

- część druga (rozdziały V-VII) – całościowe omówienie funkcjonowania Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, obejmujące okres 1945-2025;
- część trzecia (rozdziały VIII-XIV) – prezentacja sylwetek siedmiu kolejnych prezesów Zarządu Krajowego (Głównego) Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego;
- aneks – omówienie problematyki i dorobku 11 Kongresów Ekonomistów Polskich; stanowi on kompendium wiedzy o priorytetach badawczych i dylematach teoretycznych w polskim dyskursie ekonomicznym w latach 1950-2025.

Publikacja stanowi rzetelną rozprawę naukową, w której przeprowadzono wnikliwą analizę oraz dokonano skrupulatnej oceny procesu i skutków ponad 200 lat tradycji zrzeszania się ekonomistów w Polsce. Do adresatów monografii należą głównie członkowie Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego i innych towarzystw naukowych, pracownicy naukowcy i studenci kierunków ekonomicznych. Publikacja może być też wartościowa dla praktyków gospodarczych, polityków, dziennikarzy i wszystkich osób zainteresowanych wiedzą o rozwoju myśli ekonomicznej. Jest także ważnym aktem pamięci o osobach kształtujących tę dyscyplinę w Polsce.

opracowała: Helena Zielińska

Informacje o Autorach

dr Maciej KĘDZIERA

Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Adiunkt w Katedrze Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na kierunku Organizacja i zarządzanie – studia menedżerskie o specjalności zintegrowane zarządzanie korporacyjne, a także kierunku Rachunkowość i controlling. Ukończył też Studium Pedagogiczne przy Katedrze Psychologii i Dydaktyki UEK. Zainteresowania naukowe obejmują m.in.: zarządzanie wiedzą, wykorzystanie nowej technologii w biznesie, działalność przedsiębiorstw typu startup. Zdobyte doświadczenie zawodowe: Najwyższa Izba Kontroli – starszy inspektor kontroli państwowej, Izba Administracji Skarbowej – Dział Kontroli Wewnętrznej oraz urzędy skarbowe.

mgr Dawid MAZUR

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu i Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na kierunku Audyt finansowy. Zawodowo związany z obszarem audytu finansowego, gdzie uczestniczy w badaniach sprawozdań finansowych zarówno jednostek zainteresowania publicznego (JZP), jak i podmiotów nienotowanych na rynku regulowanym. Zainteresowania naukowe koncentrują się na problematyce współczesnej rachunkowości, sprawozdawczości finansowej oraz analizie czynników kształtujących stabilność i wiarygodność finansową przedsiębiorstw notowanych na rynku kapitałowym.

dr Robert ROGOWSKI

Socjolog i ekonomista, specjalizujący się w socjologii moralności, socjologii gospodarki, etyce życia gospodarczego oraz polityce społecznej. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół etyki biznesu, przedsiębiorczości, aksjologii działalności gospodarczej oraz społecznych uwarunkowań funkcjonowania rynków. W swoich badaniach podejmuje analizę relacji pomiędzy sferą ekonomiczną a wartościami moralnymi, ze szczególnym uwzględnieniem motywacji oraz moralnych uzasadnień działań przedsiębiorców. Koncentruje się na problematyce etycznych podstaw zysku, społecznego zakorzenienia rynków, jak również napięć i zależności między celami ekonomicznymi a godnością człowieka. Jego prace badawcze mają interdyscyplinarny charakter – łączą normatywną refleksję etyczną z podejściem empirycznym, opartym na jakościowych badaniach przedsiębiorców oraz analizie praktyk organizacyjnych. W swoich publikacjach i projektach badawczych podejmuje próbę systemowego ujęcia współczesnych wyzwań etyki życia gospodarczego oraz ich znaczenia dla polityki społecznej i rozwoju gospodarczego.

dr Małgorzata SMOLEŃ

Doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o sztuce, absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego. Stypendystka Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej (2012) i laureatka Konkursu im. Inki Brodzkiej-Wald za najlepszą pracę doktorską z zakresu humanistyki (2016). Autorka publikacji naukowych poświęconych kulturze wizualnej oraz kinu niefikcjonalnemu. Od 2021 roku prowadzi zajęcia dydaktyczne na Uniwersytecie Jagiellońskim w obszarze socjologii i teorii kultury, historii filmu, analizy oraz interpretacji dzieła filmowego, a także kultury audiowizualnej. Obecnie związana z Akademią Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, gdzie realizuje działalność dydaktyczną i naukowo-badawczą w zakresie marketingu w biznesie, strategii oraz kampanii reklamowych, komunikacji wizualnej i designu. Łączy pracę akademicką z kilkunastoletnim doświadczeniem eksperckim w obszarze marketingu internetowego, reklamy oraz e-commerce. W badaniach koncentruje się na transformacji strategii marketingowych w środowisku digital, jak również wykorzystaniu sztucznej inteligencji w reklamie i biznesie.

dr Honorata TRZCIŃSKA

Doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia, posiadająca także dorobek naukowy w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Zainteresowania badawcze oraz działalność naukowo-publikacyjna koncentrują się wokół problematyki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, zarządzania organizacjami oraz współczesnych koncepcji marketingowych. Szczególne miejsce w prowadzonych badaniach zajmuje sektor publiczny, zwłaszcza ochrona zdrowia, w tym przedsiębiorstwa uzdrowiskowe jako istotny element systemu leczenia oraz usług zdrowotnych. W działalności naukowej podejmuje zagadnienia związane z zarządzaniem organizacjami, marketingiem usług, komunikacją z rynkiem, zarządzaniem produktami i usługami, a także jakością oraz konkurencyjnością podmiotów funkcjonujących w dynamicznym otoczeniu społeczno-gospodarczym. Zainteresowania naukowe obejmują też problematykę innowacji, rozwoju organizacyjnego oraz relacji z klientem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i instytucji sektora publicznego. Autorka i współautorka licznych publikacji naukowych, rozdziałów w monografiach i opracowań poświęconych zarządzaniu i marketingowi.