



# 3 (49) ROK 2025

ISSN 2081-0008 • e-ISSN 2449-9714

# STUDIA Społeczne

*SOCIAL  
Studies*

INTERDISCYPLINARNE PISMO Z ZAKRESU NAUK SPOŁECZNYCH, ZAWIERAJĄCE ARTYKUŁY ODZWIERCIEDLAJĄCE PROCESY SPOŁECZNE, GOSPODARCZE I POLITYCZNE, ZACHODZĄCE W POLSCE, W EUROPIE I NA ŚWIECIE

Kwartalnik „STUDIA SPOŁECZNE” jest w wykazie czasopism naukowych MEiN i ma 20 punktów

WYDAWCA: MENEDŻERSKA AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH W WARSZAWIE  
PUBLISHER: WARSAW MANAGEMENT UNIVERSITY



ISSN 2081-0008  
e-ISSN 2449-9714

# STUDIA | SOCIAL Społeczne | Studies

Wydawca: Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie  
Adres Redakcji i Wydawcy: Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie  
ul. Kawęczynska 36, 03-772 Warszawa, wsm.warszawa.pl

**Redaktor Naczelny / Editor-in-Chief:**

prof. dr hab. Stanisław Marciniak

**Zastępca Redaktora Naczelnego / Deputy Editor-in-Chief:**

dr Stanisław Konarski

**Redaktorzy tematyczni / Section Editors:**

dr Agnieszka Krol – nauki o zarządzaniu i jakości

dr Edyta Tkaczyk – nauki prawne

dr Julia Nowicka – nauki o bezpieczeństwie

dr Izabela Kust – pedagogika

dr Aleksandra Jędrzysek-Geisler – psychologia

**Redaktor statystyczny / Statistical Editor:**

dr Angelika Kleszczewska-Albińska

**Sekretarz redakcji / Section Secretaries:**

dr Aleksandra Chyc

**Redaktorzy językowi / Language Editors:**

dr Aleksandra Chyc – język angielski, język polski

dr Stanisław Konarski – język polski

**Redaktor techniczny / Technical Editor:**

Krzysztof Gawrychowski

**Grafi ki oraz zdjęcia zgodne z /**

**All images in accordance with:**



© Copyright by Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie (Warsaw Management University)

Żaden fragment tej publikacji nie może być reprodukowany, umieszczany w systemach przechowywania informacji lub przekazywany w jakiegokolwiek formie – elektronicznej, mechanicznej, fotokopii czy innych reprodukcji – bez zgody posiadacza praw autorskich.

*All rights reserved by Warsaw Management University. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

Wszystkie nadsyłane artykuły naukowe są recenzowane. Procedura recenzowania artykułów, zapora ghostwriting oraz zasady przygotowywania tekstów i instrukcje dla autorów znajdują się na stronie internetowej czasopisma

*All articles are peer reviewed. The procedure for reviewing articles, and the Guide for Authors can be found on the website of the journal*

Wersja pierwotna (referencyjna) czasopisma to wersja elektroniczna

*The original (reference) version of the journal is electronic.*

Publikowane w Polsce / Published in Poland

„STUDIA SPOŁECZNE” – KWARTALNIK Z ZAKRESU NAUK SPOŁECZNYCH, ZAWIERA RECENZOWANE ARTYKUŁY ODZWIERCIEDLAJĄCE PROCESY SPOŁECZNE, GOSPODARCZE I POLITYCZNE, ZACHODZĄCE W POLSCE, W EUROPIE I NA ŚWIECIE

KWARTALNIK „STUDIA SPOŁECZNE” JEST W WYKAZIE CZASOPISM NAUKOWYCH MEIN I MA 20 PUNKTÓW.

KWARTALNIK JEST INDEKSOWANY W BAZIE BEZEkON, CEEOL, ERIH+, BIBLIOTEKA NAUKI, CEJSH.

“SOCIAL STUDIES” – QUARTERLY SCIENTIFIC MAGAZINE PUBLISHING ARTICLES ON SOCIAL, ECONOMIC, AND POLITICAL PROCESSES IN POLAND, EUROPE AND THE WHOLE WORLD

THE QUARTERLY „SOCIAL STUDIES” IS ON THE LIST OF SCIENTIFIC JOURNALS OF MEIN AND HAS 20 POINTS.

THE QUARTERLY IS INDEXED IN THE BEZEkON, CEEOL, ERIH+, BIBLIOTEKA NAUKI, CEJSH DATABASES.

## Rada Naukowa działu: Pedagogika, Psychologia, Nauki socjologiczne

### Editorial Board of section: Pedagogics, Psychology, Sociology

#### Przewodniczący / Chairman:

Przewodniczący - dr Joanna Michalak-Dawidziuk, prof. WSM (Polska / Poland)

#### Członkowie / Members:

prof. PhDr. Viera Bacova, Ph.D., DrSc. (Słowacja / Slovakia),  
prof. dr hab. inż. Ján Bajtoš /MANS/ (Słowacja / Slovakia),  
prof. dr hab. Valery Bebyk /University of Ukraine/ (Ukraina / Ukraina),

prof. dr hab. Ewgenii Bobosow (Białoruś / Belarus),  
prof. dr hab. Stanisław Dawidziuk /MANS/ (Polska / Poland),  
prof. PhDr. Rudolf Dupkala, CSc. (Słowacja / Slovakia),  
prof. Dan Durning, PhD (USA),  
senior lecturer Natalia Gajdamaschko, PhD (Kanada / Canada),

prof. dr Otar Gerzmava /Georgia Grigol Robakidze University/ (Gruzja / Georgia),

prof. dr hab. Ding Gianwey (Chiny / China),  
prof. Devin Fore, Ph.D. /Princeton University USA/ (USA),  
prof. dr hab. Marek Furmanek /UZ/ (Polska / Poland),  
prof. dr hab. Wojciech Hübner /Vistula/ (Polska / Poland),

prof. dr hab. Bohdan Jałowicki /UW/ (Polska / Poland),  
prof. dr hab. Jerzy Kunikowski /UPH/ (Polska / Poland),  
prof. MUDr. Vladimír Krčmery, Ph.D, DrSc., dr h.c. Mult. (Słowacja / Slovakia),

prof. dr Otwin Marenin (USA),  
prof. dr hab. Kaz Mazurek (Kanada / Kanada),  
prof. dr hab. John McGraw (Kanada / Kanada),  
prof. dr hab. Nella Nyczkało (Ukraina / Ukraine),  
prof. dr hab. Stefan Opara /INP/ (Polska / Poland),  
prof. dr hab. Karol Poznański /APS/ (Polska / Poland),  
prof. dr hab. Zdzisław Sirojć /MANS/ (Polska / Poland),  
prof. dr hab. Zbigniew Starowicz /UW/ (Polska / Poland),  
prof. dr hab. Franciszek Szlosek /APS/ (Polska / Poland),  
prof. dr hab. Władysław Szymański /SAN/ (Polska / Poland),  
prof. dr hab. Tadeusz Bąk (PWSTE, Polska/Poland).  
dr hab. Iwona Klonowska / Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie/ (Polska / Poland).

## Rada Naukowa działu Nauki Prawne, Nauki o Polityce i Administracji, Nauki o Bezpieczeństwie

### Editorial Board Section: Legal Science, About Politics and Administration Science, About Security Science

#### Przewodniczący / Chairman:

prof. dr hab. Brunon Hołyst / MANS / (Polska / Poland)

#### Członkowie / Members:

prof. dr hab. Cezary Banasiński (Uniwersytet Warszawski, Polska/Poland),

prof. zw. dr hab. Alexander J. Belohlavek (Masaryk University, Czechy /Czech Republic),

prof. dr hab. Ewgenii Bobosow (Białoruś / Belarus),  
prof. dr Otar Gerzmava (Grigol Robakidze University, Gruzja / Georgia),

prof. dr Donata Maria Assunta Gottardi (Universita di Verona, Włochy/ Italy),

prof. dr Miomira Kostić (University of Niš, Serbia),  
prof. dr hab. John McGraw (Kanada / Canada),  
prof. dr hab. Anatolii Radkevich, (University of Science and Technology, Ukraina / Ukraine),  
prof. dr hab. Marian Kopczewski / AWL / (Polska/Poland)

prof. dr hab. Jan Olszewski (Uniwersytet Rzeszowski, Polska/ Poland),

prof. dr hab. Janusz Trzciniński (Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie, Polska / Poland),

prof. dr hab. dr h.c. Hans Joachim Schneider (University of Munster, Niemcy/Germany),

prof. dr hab. Maria Szyszowska (Wyższa Szkoła Menedżerska, Polska/Poland),

prof. zw. dr hab. Anna Walaszek-Pyziół (Uniwersytet Jagielloński, Polska/Poland),

prof. dr hab. Minoru Yokoyama (Japonia/Japan),  
prof. dr hab. Jarosław Wolejszo (Akademia Kaliska, Polska/ Poland),  
prof. dr hab. Leszek Elak (ASzWoj, Polska/Poland).

## Rada Naukowa działu Nauki o Zarządzaniu Jakości, Ekonomia i Finanse

### Editorial Board of Section: Management and Quality Sciences, Economics and Finance

#### Przewodniczący / Chairman:

Przewodniczący – prof. dr hab. Stanisław Marciniak (Polska / Poland)

#### Członkowie / Members:

prof. dr hab. Jerzy Bogdanienko, Uniwersytet Warszawski (Polska/Poland),

prof. dr hab. Marek Garbicz, Szkoła Główna Handlowa, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie (Polska/Poland),

prof. dr hab. Lech Jacyzynowski, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie (Polska/Poland),

prof. dr hab. Stanisław Marciniak, Politechnika Warszawska (Polska/ Poland),

prof. dr hab. Marek Jacek Stankiewicz, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu (Polska/Poland),

prof. dr hab. Marian Strużycki, Szkoła Główna Handlowa prof. em., (Polska/ Poland),

prof. dr hab. Andrzej Jasiński, Uniwersytet Warszawski (Polska/Poland),

dr Paweł Dąbrowski MANS (Polska/Poland),

prof. dr. Jörg Freiling, University of Bremen (Niemcy/ Germany),

prof. dr. Sibylle Heilbrunn, School of Social Sciences and Humanities, Kinneret Academic College (Izrael/Israel),

prof. Bezudnaya Anna Geroldovna, Ph.D., Saint-Petersburg State University of Economics (Federacja Rosyjska/Russian Federation),

prof. zw. dr hab. inż. Waldemar Karwowski dr h.c. mult., University of Central Florida, Orlando, (USA),

prof. Liviu Marian, Petru Maior University Targu Mures (Rumunia/ Romania),

Ph.D. Oleksii Polegkyi, University of Alberta (Kanada/ Canada),

Dr. Carole E. Scott, Richards College of Business, University of West Georgia (USA),

Ph.D. Pradeep Kumar Singh, Jaypee University of Information Technology, HP, (Indie/India),

Assoc. Prof. Ph.D. Vijender Kumar Solanki, CMR Institute of Technology (Autonomous) (Indie/India),

prof. JUDr. Zdeněk Souček, DrSc., Moravian Business College, (Czechy/ Czech Republic),

prof. Mile Terziovski, Ph.D. (Melb), MBA, ME(Hons) GAICD, FAIM, Swinburne Business School, (Australia),  
dr Marzena Kacprzak SGGW (Polska/Poland).



## SPIS TREŚCI / CONTENTS

---

SOCJOLOGIA/PSYCHOLOGIA/PEDAGOGIKA		
Dobrzeńiecki- -Łukasiewicz R.	<b>Niepełnosprawność – konteksty społeczno-medyczne</b> Disability – socio-medical contexts	9
Domańska J.	<b>Czy osoby posiadające osobowość z „ciemną triadą” mogą wykazywać zachowania pozytywne dla nich oraz otoczenia społecznego?</b> Can people with a „dark triad” personality exhibit behaviors that are positive for them and their social environment?	27
Grzegorzak M.	<b>Zjawisko pedofilii w perspektywie historycznej</b> The paedophilia phenomenon in the historical perspective	53
BEZPIECZEŃSTWO/KRYMINOLOGIA		
Sztobryn M.	<b>Rola satysfakcji z pracy personelu SIL w zakresie efektywnej realizacji procesu eksploatacji samolotów w bazie lotniczej. Zarys problematyki</b> The role of job satisfaction of maintenance staff in the effective implementation of the aircraft operation process at the air base. Outline of the issues	63

---

Podlasiński R.	<b>Państwowa straż pożarna jako kluczowy element zarządzania kryzysowego w Polsce</b> The state fire service as a key element of crisis management in Poland	79
Żurawski S.	<b>Ochrona infrastruktury krytycznej w Polsce</b> Protection of critical infrastructure in Poland	101
<b>PRAWO/POLITOLOGIA I ADMINISTRACJA</b>		
Kowalski J.	<b>Pozycja ustrojowa prawnika zagranicznego na polskim rynku usług prawnych</b> Position of the foreign lawyer on the Polish legal services market	121
Charkiewicz D.	<b>Postępowanie w razie naruszenia zdrowia jako dobra osobistego na podstawie art. 24 kodeksu cywilnego</b> Proceedings in the Event of Infringement of Health as a Personal Right under Article 24 of the Civil Code	139
Chyc A.	<b>Dziedzictwo kulturowe w polityce regionalnej UE</b> Cultural heritage in EU regional policy	155
<b>ZARZĄDZANIE/EKONOMIA/FINANSE</b>		
Dudkowska W.	<b>Inteligencja emocjonalna jako źródło informacji zwrotnej w procesie rekrutacji</b> The Role of Emotional Intelligence as a Feedback Source in Recruitment	173

---

Dutka R.	<b>Ekonomiczne i społeczne konsekwencje organizacji wielkich wydarzeń sportowych</b> The economic and social consequences of organizing major sports events - the perspective of host countries and local communities	189
Tomaszewski K., Żurawski S.,	<b>Rola zaufania w procesie wprowadzania zmian w organizacjach</b> The role of trust in the process of introducing changes in organizations	203

---



**dr Roland Dobrzeniecki-Łukasiewicz**

AFiB Vistula Warszawa

ORCID: 0000-0003-2588-7173

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 9–25

# NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ – KONTEKSTY SPOŁECZNO-MEDYCZNE

## *DISABILITY – SOCIO-MEDICAL CONTEXTS*

### **STRESZCZENIE**

Problematyka niepełnosprawności stanowi pole do dyskusji od wielu lat. Niestety z tego dyskursu nie wynika zbyt wiele dla samych zainteresowanych. Problem współczesnego podejścia do problematyki niepełnosprawności nie przekłada się bezpośrednio na praktyczne działania zwiększające aktywność osób z różnymi niepełnosprawnościami. Nie ma także systemowych – adekwatnych do potrzeb, działań zmierzających do wsparcia opiekunów osób niepełnosprawnych w taki sposób by i oni mogli uaktywnić się zawodowo. W niniejszym opracowaniu przedstawiam najważniejsze, według mnie problemy i zadania państwa w zakresie wsparcia instytucjonalnego i zawodowego osób z niepełnosprawnościami. Dla uzyskania odpowiedzi na założone problemy dzisiejszej problematyki niepełnosprawności korzystałem z metody desk research, czyli analizy dostępnych materiałów, określane często mianem badań dokumentarnych. Celem opracowania było wskazanie obszaru niepełnosprawności w przestrzeni społecznej jej charakterystyki i zróżnicowania definicyjnego. Wybranie celu określiło problematykę niepełnosprawności w zakresie wsparcia instytucjonalnego i funkcjonowania w przestrzeni zawodowej. Dla potrzeb analiz dokumentarnych postawiłem tezę o braku odpowiedniego zabezpieczenia systemowego osób niepełnosprawnych i ich opiekunów.

**SŁOWA KLUCZOWE:** niepełnosprawność, uzawodowienie, opiekun osoby niepełnosprawnej, pomoc systemowa.

### **ABSTRACT**

The issue of disability has been a field for discussion for many years. Unfortunately, this discourse does not result in much for the interested parties themselves. The problem of the contemporary approach to the issue of disability does not translate directly into

practical activities increasing the activity of people with various disabilities. There are also no systemic activities, adequate to the needs, aimed at supporting caregivers of disabled people in such a way that they too can become professionally active. In this study, we present the most important problems and tasks of the state in the field of institutional and professional support for people with disabilities. To obtain answers to the assumed problems of today's disability issues, I used the desk research method, i.e. analysis of available materials, often referred to as documentary research. The aim of the study was to indicate the area of disability in the social space, its characteristics and definitional differentiation. The selection of the aim determined the issue of disability in the scope of institutional support and functioning in the professional space. For the needs of documentary analyses, I put forward a thesis about the lack of appropriate systemic protection for people with disabilities and their attendants.

**KEY WORDS:** disability, professionalization, attendant of a disabled person, systemic assistance.

„W niesprawnym świecie niepełnosprawność jest normą”<sup>1</sup>

## WSTĘP

Niniejsze wprowadzenie do opracowania jest swoistego rodzaju sarkastycznym i ironicznym podejściem do rzeczywistości społeczno-politycznej kreowanej dzisiaj przez politykę społeczną państwa. Niepełnosprawność jako zdecydowanie pomijana kwestia w naszym kraju traktowana jest z jednej strony jako coś zupełnie niepredestynującego do udzielenia specjalnej pomocy i wsparcia, czyli zaliczającego społeczną część osób niepełnosprawnych i ich opiekunów do goffmanowskich „normalsów”<sup>2</sup>. Z drugiej strony, znając brak możliwości pełnego funkcjonowania w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, ogranicza się ich możliwości indywidualnego działania, dając „ochłapy” nazywane pomocą.

Nie zmieniają tego żadne instytucjonalne formy wsparcia czy to oficjalne dla mediów kamer i politycznego interesu wyborczego, czy też rzeczywiste, które są niewspółmierne do potrzeb i niejednokrotnie nietrafione w cel, pomijając kwestie zasiłku dla opiekunów osób z niepełnosprawnościami, które eliminują jakiegokolwiek próby podjęcia pracy zarobkowej, co paradoksalnie jest sprzeczne z konstytucją<sup>3</sup>. Tym samym, w kontekście niepełnosprawności w każdym jej wymiarze, stopniu i charakterystyce, Polska jako państwo socjalne (niektórzy tak sądzą), nie jest nawet w przedsiönku takich państw jak Szwecja, Niemcy czy Norwegia. Nie poprawia tego obecna postawa (mniej więcej od 7 lat) obecnej polityki społecznej i polityków. Ciekawie przedstawia się do powyższego problemu zestawienie publikacji pod tytułem *Proszę nie pomagaj*

1 Od autora.

2 E. Goffman, *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, Gdańsk 2007.

3 art. 65 ust. 1 Konstytucji RP.

*mi! Paradoks pomocy narzuconej*, w której autorzy podkreślają, iż cyt. „(...) dynamika pomocy nie może zaistnieć i trwać bez zaangażowanych klientów (...) istnienie przymusu utrudnia zaistnienie „prawdziwej” prośby o pomoc (...)”<sup>4</sup>. Zatem w myśl ogólnej polityki społecznej w zakresie pomocy osobom niepełnosprawnym, istnienie tego typu zadań państwa niejako załatwia sprawę osób niepełnosprawnych i eliminuje ich z dialogu o własnych potrzebach. Postawiony w opracowaniu cel, w całej problematyce niepełnosprawności jest tylko pewną wskazówką otwierającą całe spektrum problemów, jakie odnaleźć możemy na płaszczyźnie relacji społecznych oraz systemowych. W tym w bardzo istotnych relacjach instytucja – obywatel, gdzie mimo wielu przemian, także tych dobrych, jest jeszcze wiele do zrobienia. Wykorzystana w opracowaniu metoda desk research pozwoliła na swobodną analizę dostępnych dokumentów zarówno z poziomu instytucjonalnego, jak i naukowego.

## 1. NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ

Najnowszy Spis Powszechny z 2021 nie zakończył się jeszcze zamknięciem pozyskanych danych. Opieramy się zatem na szacunkach z lat 2019 oraz 2020 spośród osób zarejestrowanych w systemie ZUS. Ostatni spis z 2011 roku podał, że osób niepełnosprawnych w Polsce jest prawie 4,7 mln (4 697,0 tys.). Stanowiło to 12,2% ludności kraju. W porównaniu z poprzednim Spisem Powszechnym z 2002 roku widać spadek tendencji, gdyż wtedy podano ponad 14% z populacji. Najnowsze dane częściowe spisu wskazują, iż osób niepełnosprawnych w 2019 r. w Polsce było 2,4 mln osób. Mówimy tu o osobach pobierających świadczenia emerytalno-rentowe i/lub ubezpieczonych przez płatników składek w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, posiadające orzeczenie o stopniu niepełnosprawności. W badanej populacji osób z orzeczeniem przeważali mężczyźni, którzy stanowili 52,6%. Mediana wieku mężczyzn z orzeczeniem wynosiła 62 lata, a mediana wieku kobiet – 63 lata<sup>5</sup>.

W tematyce dotyczącej niepełnosprawności, szczególnie w zakresie oferowanego wsparcia i równouprawnienia istotna jest aktywność społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych oraz ich opiekunów. Ustawa pomocowa bowiem, jak wspomniano wcześniej, nastawiona jest na wsparcie osób z niepełnosprawnościami, ale jednocześnie ogranicza funkcjonowanie społeczne oraz aktywność zawodową opiekunów osób niepełnosprawnych<sup>6</sup>.

4 A. Rurka, G. Hardy, C. Defays, *Proszę nie pomagaj mi! Paradoks pomocy narzuconej*, Publikacja w ramach projektu *Koordinacja na rzecz aktywnej integracji, Działanie 1.2 Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej*, programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2013, s. 35.

5 Dane GUS 2019/2020.

6 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 maja 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. (Dz.U. 2019 poz. 1172).

Szczególnie widać to w danych statystycznych Powiatowych Urzędów Pracy, które prowadząc aktywizację zawodową osób niepełnosprawnych, podkreślają nie tylko brak skuteczności polityki aktywizacyjnej, ale i brak możliwości wejścia lub trwałego powrotu na rynek pracy. Na koniec 2020 r. we wszystkich urzędach pracy na terenie kraju zarejestrowanych było niemal 56 tys. bezrobotnych osób niepełnosprawnych. Urzędy w ogóle nie wskazują na możliwość aktywizacji opiekunów osób niepełnosprawnych – takich osób w danych urzędu pracy brak – a ten problem podkreślają od lat opiekunowie. Dane PUP oraz z kontroli NIK wskazują, iż ponad 80% osób z orzeczeniami o niepełnosprawności nie pracowało ani nie szukało pracy<sup>7</sup>. Co znamienne pracodawcy niechętnie zatrudniali takie osoby, brakowało też spójnej polityki rynku pracy, a wszelkie programy wsparcia czy zachęcenia pracodawców do zatrudnienia osób z niepełnosprawnością nie są „kuszące”.

Analiza liczby osób niepełnosprawnych potwierdza tendencję spadkową wśród osób posiadających prawne orzeczenie swojej niepełnosprawności. Zmiany w skali obserwujemy, porównując procentowe statystyki z kolejnych badań BAEL uwzględniających stopień niepełnosprawności. Badanie przeprowadzone w 2002 r. wykazało:

1. 21,1% osób niepełnosprawnych ze znacznym stopniem niepełnosprawności,
2. 35,1 % osób niepełnosprawnych w stopniu umiarkowanym,
3. 42,7 % osób niepełnosprawnych w stopniu lekkim.

Dla porównania, 17 lat później, badanie przeprowadzone w 2019 r. przyniosło duże zmiany:

1. 27,4% osób niepełnosprawnych w stopniu znacznym,
2. 47,3% osób niepełnosprawnych w stopniu umiarkowanym,
3. 25,3% z lekką niepełnosprawnością<sup>8</sup>.

Zestawiając dane, można zauważyć ciekawe wyniki, według których prawne orzeczenie o niepełnosprawności posiadało prawie 3,8 mln Polaków, czyli niemal o 300 tys. więcej niż wykazało badanie BAEL przeprowadzone mniej więcej w tym samym czasie. Z czego wynikają te różnice? Powodów może być kilka. Jednym z nich są subiektywne oceny własnej niepełnosprawności dokonywane przez respondentów. Ponadto pytania uwzględniały różne cele badań (BAEL duży nacisk kładzie na aktywność zawodową osób niepełnosprawnych), więc wyniki różnych badań są porównywalne jedynie w pewnym stopniu<sup>9</sup>.

Tu właśnie należy podkreślić zmianę pokoleniową i kulturową oraz rozbieżności pomiędzy twardymi danymi statystycznymi z orzecznictwa a wskazaniem i ocenami indywidualnymi. W pierwszym przypadku zmiany pokoleniowej i kulturowej

7 <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/sprawy-spoleczne/aktywizacja-zawodowa-osob-z-niepelnosprawnosciami.html> [dostęp: 01.03.2025].

8 Dane BAEL 2002/2019.

9 Dane BAEL 2021.

w społeczeństwie, na przestrzeni dosłownie ostatnich dekad, widać, iż niepełnosprawność przestała być ujmą. Stała się czymś zauważalnym w społeczeństwie, czego się nie wstydzimy. O ile w samej grupie społecznej jest to objaw zmiany kulturowej, o tyle niestety nie widać dobrej zmiany w kontekście formalno-prawnym, w którym jesteśmy wciąż w zatęchłym realnym socjalizmie. Mam jako autor wrażenie, że ta zatęchłość dotyczy także świata politycznego z wyraźnym wskazaniem na politykę społeczną. Generalnie możemy odczuć, że polityka społeczna w bardzo szerokim stopniu wspiera kierowaną politykę dotyczącą niepełnosprawnych. Nie dotyka jednak tych obszarów, które wskazywane są przez osoby dotknięte niepełnosprawnością i ich opiekunów. Tym samym widać wyraźnie brak dialogu. Jest to o tyle niepokojące, że zmian, jakich domagają się rodziny z niepełnosprawnością, nie wymagają nie wiadomo jak rozległych nowelizacji, wystarczy tylko kilka zmian, chociażby w zakresie utrzymania świadczeń w przypadku podjęcia pracy.

Oczywiście, co do zasady nie jest tak, że osoby niepełnosprawne lub ich opiekunowie pozbawieni są wsparcia od państwa. Pomoc jest, lecz w mojej ocenie nie ma ona charakteru opartego na dialogu potrzeb i możliwości. Wskazać trzeba, że osobom niepełnosprawnym zostały przedstawione rozwiązania w systemie wsparcia osób niepełnosprawnych i ich rodzin. Będzie on opierał się na solidarnościowym funduszu wsparcia osób niepełnosprawnych oraz pakiecie społecznej odpowiedzialności (na razie w fazie projektowej). Ponadto osoby niepełnosprawne mogą liczyć na wsparcie ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, nadzorowany przez Ministra Rodziny i Polityki Społecznej.

W zakresie działań prawnych ważne jest przede wszystkim usunięcie niepełnosprawności społecznej, wywołującej ograniczenie praw człowieka, poprzez uniemożliwienie udziału w życiu społecznym i gospodarczym.

W dyskursie nad niepełnosprawnością należy podkreślić, że jest to niezwykle szerokie pojęcie. Podchodząc niezwykle ogólnie do problemu, należy uznać, że każdy stan chorobowy niezależnie od przyczyny i jej charakteru, może zakończyć się upośledzeniem sprawności fizycznej lub/i psychicznej, czyli niepełnosprawność będąca naruszeniem sprawności na skutek niewydolności organizmu<sup>10</sup>. Światowa Organizacja Zdrowia wskazuje, iż może to być każda utrata sprawności lub nieprawidłowość w budowie czy funkcjonowaniu organizmu pod względem anatomicznym, psychologicznym lub psychofizycznym. Niejednoznaczność definicyjna podkreślona jest dla przykładu przez Organizację Narodów Zjednoczonych, która nie podaje definicji niepełnosprawności, ale uznaje ją jako pojęcie ewoluujące.

Pojęcie niepełnosprawność często łączone jest z pojęciem inwalidztwo i stosowane

10 *Niepełnosprawność zagadnienia, problemy, rozwiązania*, Czasopismo „PFRON”/2011 (1), i 2012(2), s. 11.

zamiennie. Chociaż należy podkreślić, że samo pojęcie niepełnosprawność ma szerszy kontekst obejmujący wszystkie aspekty aktywności codziennej człowieka.

Jak przedstawia Paweł Wolski w publikacji pod tytułem *Niepełnosprawność ruchowa, między diagnozą działaniem* pojęcie niepełnosprawności jest modelowane i konceptualizowane bardzo różnorodnie<sup>11</sup>. Z perspektywy literatury naukowej można spotkać różne określenia osób niepełnosprawnych. Najczęściej jednak przyjmowane jest podejście dualne w zakresie biologicznym (medycznym) i społecznym co implikuje różne sposoby definiowania niepełnosprawności (wspomniana wcześniej WHO).

Generalizując problematykę niepełnosprawności, wyróżnić należy dwa podejścia o charakterze modeli medycznego i społecznego. W przypadku tego pierwszego uznać należy niepełnosprawność jako bezpośrednią konsekwencję choroby czy szkodenia. W tym przypadku jednostka posiada określone medycznie deficyty predestynujące ją do grupy osób niepełnosprawnych.

W przypadku społecznego modelu niepełnosprawności budowana jest perspektywa ograniczeń doświadczanych przez osoby niepełnosprawne w formie uprzedzeń, barier architektonicznych czy niedostosowanego systemu transportu i segregacji edukacyjnej. W modelu społecznym przyczyny niepełnosprawności wskazywane są w granicach barier społecznych, ekonomicznych i fizycznych, a nie w jednostce. Choć teoria w tym zakresie wskazuje, że ten model nie postrzega niepełnosprawności jako zjawiska kategoryzującego ludzi, ale jako uniwersalne ludzkie doświadczenie, które pozwala dostrzec, że osoby te nie stanowią grupy mniejszościowej<sup>12</sup>. To rzeczywistość niestety daleka od ujęć teoretycznych i pokazuje szerokie spektrum dzielenia ludzi, segregacji i sekularyzacji społeczeństwa wspólnotowego.

Społeczny kontekst tematyki niepełnosprawności został omówiony w Międzynarodowej Klasyfikacji Funkcjonowania Niepełnosprawności i Zdrowia, przyjętej podczas Światowego Zgromadzenia na rzecz Zdrowia w 2001 roku. Dokument ten podkreśla, że niepełnosprawność dotyczy całej ludzkości, nie można obarczać problemami związanymi z niepełnosprawnością mniejszości społecznych - każdy człowiek może doświadczyć pogorszenia stanu zdrowia i stać się osobą niepełnosprawną.

Wyróżniając dwa podstawowe modele postrzegania i rozumienia niepełnosprawności można wprowadzić następujące jej pojęcia, uwzględniając przy tym stan zdrowia człowieka:

11 Publikacja w ramach projektu *Koordynacja na rzecz aktywnej integracji, Działanie 1.2 Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej*, programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2013, s. 5.

12 B. Szluz, *Osoby niepełnosprawne w Unii Europejskiej – sytuacja i perspektywy*, „Seminare – poszukiwanie naukowe” 2007/24, s. 327.

- **Niesprawność (impairment)** - każda utrata sprawności lub nieprawidłowość w budowie czy funkcjonowaniu organizmu pod względem psychologicznym, psychofizycznym lub anatomicznym;
- **Niepełnosprawność (disability)** - każde ograniczenie bądź niemożność (wynikające z niesprawności) prowadzenia aktywnego życia w sposób lub zakresie uznanym za typowe dla człowieka;
- **Ograniczenia w pełnieniu ról społecznych (handicap)** - ułomność określonej osoby wynikająca z niesprawności lub niepełnosprawności, ograniczająca lub uniemożliwiająca pełną realizację roli społecznej odpowiadającej wiekowi, płci oraz zgodnej ze społecznymi i kulturowymi uwarunkowaniami.

W zakresie różnych społecznych dyscyplin naukowych jak pedagogika, psychologia czy socjologia, czy z zakresu nauk medycznych i o zdrowiu, jak medycyna, funkcjonują różne definicje niepełnosprawności, formułowane i postrzegane przez pryzmat specyfiki każdej z tych dziedzin. Nie ma więc żadnych wątpliwości co do faktu, iż niepełnosprawność jest pojęciem wielowymiarowym. Ta wielowymiarowość jest niezwykle istotna, zwłaszcza jeśli chodzi o zdefiniowanie niepełnosprawności w taki sposób, by mogła ona bez przeszkód funkcjonować w zakresie powszechnie obowiązującego prawa.

Z punktu widzenia nauk prawnych, aby stworzyć funkcjonalną definicję niepełnosprawności, należy posługiwać się przemyślanymi słowami, które w pełni oddadzą sens i znaczenie zawarte w definicjach, pochodzących z innych nauk, a jednocześnie będą skuteczne na gruncie realizacji norm prawnych dotyczących właśnie niepełnosprawności. Odpowiednie zdefiniowanie, a co za tym idzie rozumienie tego pojęcia, to niezwykle ważna kwestia ze względu, chociażby na poczucie godności osoby niepełnosprawnej. Ponadto ma ono ogromny wpływ na ogólną akceptację i empatię, wyrażaną przez społeczeństwo, a także – czy może przede wszystkim – na odczuwanie i realizowanie ich w życiu osobistym i publicznym. Z jednej strony funkcjonalna definicja niepełnosprawności powinna służyć przede wszystkim jednostce, poprzez ukierunkowanie na jej indywidualne potrzeby, ale paradoksalnie musi być na tyle zrozumiała i uniwersalna dla społeczeństwa, aby mogło ono bez przeszkód się do niej przystosować. Biorąc pod uwagę aspekt społeczny, czyli przedstawienie problemu powyżej, mamy w nomenklaturze naukowej także podejście do problemu niepełnosprawności w zakresie modelu indywidualnego, w którego kontekście niepełnosprawność rozumiemy jako bezpośrednią konsekwencję choroby lub uszkodzenia ciała czy umysłu<sup>13</sup>. I tak podobnie jak wyżej podano, w drugim modelu (społecznym) - niepełnosprawność powstaje na skutek różnych ograniczeń doświadczających osoby nią dotknięte. Są to między innymi indywidualne uprzedzenia, niedostosowanie

13 A. Twardowski, *Społeczny model niepełnosprawności- analiza krytyczna*, „Studia edukacyjne” 48/2018, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

transportu publicznego i prywatnego, ograniczony dostęp do budownictwa użyteczności publicznej wynikający z barier architektonicznych, brak właściwych rozwiązań na rynku pracy, edukację opartą na zasadzie segregacji ze względu na pełnosprawność.

W kontekście powyższych modeli wskazać można także model kulturowy i scalony i choć akty normatywne nie odzwierciedlają w pełni definicji, przez co utrudniają określenie właściwego statusu osób niepełnosprawnych i rozumienia samej niepełnosprawności, to kulturowy model niepełnosprawność definiuje obraz kultury danej społeczności. W tym kontekście na odbiór tożsamości osób z niepełnosprawnością wpływają działania i wysiłki podejmowane przez nie same, aby być traktowanymi tak jak osoby pełnosprawne. Model scalony natomiast jest preferowany w pedagogice specjalnej. Połączenie w jedno modelu medycznego (jednostkowego) i modelu społecznego pozwala na bardzo szerokie ujęcie problemu.

W kontekście społecznego widzenia niepełnosprawności najczęściej obrazuje się model medyczny, który opisuje niepełnosprawność jako długotrwały stan występowania ograniczeń organizmu ludzkiego<sup>14</sup>. Dotyczy braku sprawności funkcji fizycznych, psychicznych lub umysłowych. Często przez osoby sprawne kojarzony z modelem funkcjonalnym, który określa sprawność poprzez funkcjonowanie jednostki w zakresie mówienia, chodzenia czy możliwości podjęcia czynności umożliwiających pracę.

Wspomniane w opracowaniu stanowisko Światowej Organizacji Zdrowia stworzyło definicję „upośledzenia” w zakresie ograniczonego funkcjonowania jednostki w pełnieniu ról społecznych. Niekorzystna z punktu widzenia relacji społecznych sytuacja osoby, która wynika z uszkodzenia i niepełnosprawności funkcjonalnej. Sytuacja ogranicza lub uniemożliwia wypełnianie ról związanych z byciem członkiem społeczeństwa. Podejście WHO do kwestii niepełnosprawności zostało zmodyfikowane w zakresie wielowymiarowego zjawiska, które wynika ze wzajemnych oddziaływań między ludźmi a ich fizycznym i społecznym otoczeniem, efekt barier napotykanym w otoczeniu fizycznym i społecznym. Występuje tu zatem podkreślana w opracowaniu, relatywność społeczno-kulturowa.

Powyższa klasyfikacja niepełnosprawności często jest traktowana jako wzór w obszarze problematyki niepełnosprawności. Traktuje człowieka jako istotę o określonej strukturze, która pełni określone funkcje i zadania. Tym samym niepełnosprawność związana jest z konsekwencjami w całościowym obrazowaniu funkcjonowania człowieka. Można z tego wyciągnąć wniosek, że obraz osoby niepełnosprawnej ma charakter wielowymiarowy.

14 Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia, World Health Organization Geneva 2009.

Dla celów prawnych jako podstawową uważa się ustawę z 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych. Zgodnie z art. 2 pkt 10 ustawy uznajemy, że niepełnosprawnymi są osoby, których stan fizyczny, psychiczny lub umysłowy trwale, lub okresowo utrudnia, ogranicza bądź uniemożliwia wypełnianie ról społecznych, a w szczególności ogranicza zdolności do wykonywania pracy zawodowej<sup>15</sup>. Karta Praw Osób Niepełnosprawnych z dnia 1 sierpnia 1997 roku stanowi odrębny akt prawny formułujący problematykę niepełnosprawności. Mówi on, że osoby niepełnosprawne, to te, których sprawność fizyczna, psychiczna lub umysłowa trwale, lub okresowo utrudnia, ogranicza lub uniemożliwia życie codzienne, naukę, pracę oraz pełnienie ról społecznych, zgodnie z normami prawnymi i zwyczajowymi<sup>16</sup>.

Należy oczywiście podkreślić znaczenie jednoznaczności w definiowaniu tak bardzo społecznie trudnego zakresu polityki społecznej. Podstawą działań państwa jest także łączenie definicji ogólnej z definicjami szczegółowymi, formułującymi kryteria i stopień nasilenia dysfunkcji, ustalając tym samym zakres specjalistycznej pomocy. Definicje szczegółowe zawierają klasyfikacje, które ułatwiają dopasowanie świadczonych usług w zależności od potrzeb i możliwości. Jest to jak najbardziej otwarta możliwość uzależniona, chociażby od stopnia rozwoju technicznego społeczeństw związane z poszerzaniem możliwości wykrywalności, rozszerzeniem technik diagnostycznych, coraz większymi możliwościami zabiegów chirurgicznych i wielu innych.

Niezależnie od kwestii formalno-prawnych aspektów orzekania o niepełnosprawności i jej stopni należy podkreślić, że niepełnosprawność to upośledzenie sprawności fizycznej lub psychicznej, w wyniku którego niemożliwe jest zapewnienie samodzielnego życia społecznego lub indywidualnego. Definiowane w sposób różnorodny z punktu widzenia prawa czy medycyny determinowane jest od wieków przede wszystkim przez czynniki społeczno-kulturowe, historyczne, geograficzne oraz poziom wiedzy społeczeństwa i obowiązujący niejako system aksjonormatywny i wartości.

W zależności od tego systemu różne kultury podchodziły do problemu niepełnosprawności w bardzo odmienny sposób. Od cechowania negatywnego niepełnosprawności uznanej jako kara od bogów za grzechy przodków co przybierało bardzo skrajne postaci już w starożytności. W starożytnych cywilizacjach (Grecja, Rzym), których dorobek uznajemy za fundament naszej kultury, panowała ignorancja oraz niezwykle okrucieństwo w stosunku do osób niepełnosprawnych. Powszechną praktyką było zabijanie noworodków z widocznymi deformacjami w celu uchronienia społeczeństwa przed domniemanymi klęskami oraz łagodzenia lęków społecznych.

15 <http://archiwum.ciop.pl/18139.html> [dostęp 28.12.2022].

16 <http://archiwum.ciop.pl/18139.html> [dostęp 28.12.2022].

W państwach dalekiego wschodu niepełnosprawność była traktowana jako walka dobra ze złem lub jako zaburzenie równowagi między człowiekiem a środowiskiem (Chiny, Japonia) oraz jako dar bogów (Indie). Przykładem takiego podejścia może być, chociażby platońska idea państwa idealnego, które nie brało pod uwagę niepełnosprawnych członków społeczeństwa, a wszystkich odbiegających od normy eliminowało. Eliminowanie z życia społecznego osób niepełnosprawnych utrzymywało się aż do średniowiecza. W tej epoce powstała idea miłosierdzia i szeroko pojętej chrystianizacji. Osoby z niepełnosprawnościami, choć wciąż traktowane jako odmieńcy, miały w tym okresie szansę na opiekę przede wszystkim ze strony zakonów i prowadzonych przez nie szpitali.

Dopiero jednak XX wiek – pomijając nacjonalistyczne idee obu wojen – pozwolił na ustanowienie osób niepełnosprawnych jako pełnowartościowy podmiot społeczeństwa. Pierwsze działania w tym zakresie można datować na lata 30 XX wieku i skupienie się na działaniach prospołecznych, edukacji i poprawie warunków życia. Współczesny obraz niepełnosprawności ma pozytywną charakterystykę w opinii społecznej i mimo jeszcze szeregu niedociągnięć, na przykład architektonicznych, widać jak zmienia się społeczne widzenie niepełnosprawności. Nie do przecenienia ma na to wpływ dostępność wszelkiego typu mediów internetu, telewizji czy socialmediów.

Nie oznacza to jednak, że całkowicie zostało wyeliminowane ze świadomości społecznej kojarzenie osoby z niepełnosprawnością z niepełnowartościowym lub wręcz zbędnym „elementem społeczeństwa”. Nawet dziś, mimo że mamy XXI wiek i żyjemy w wysoko rozwiniętych cywilizacjach, osoby niepełnosprawne nadal spotykają się z brakiem akceptacji, stygmatyzowaniem i szeroko pojętą dyskryminacją.

Wciąż w Polsce występuje zbyt mała edukacja w kierunku postaw prospołecznych i prorównościowych dla osób z niepełnosprawnościami i nie tylko. Można pokusić się o generalizację braku równości wobec odmienności w ogóle. Można spotkać jeszcze fragmenty zachowań negatywnych czy postawę wstydu i niezrozumienia, aczkolwiek są to skrajności. Tym samym pojęcie niepełnosprawności to relatywność społeczna między człowiekiem a otoczeniem społeczno-kulturowym i oczywiście, biorąc wcześniejsze pod uwagę politycznym.

Uznać należy, że właśnie prawidłowe rozumienie niepełnosprawności jest pierwszym krokiem do jej akceptacji. Osiągnięcie tego niewątpliwie przyczyniłoby się do pogodzenia racji zarówno osób niepełnosprawnych, jak i ogółu społeczeństwa, co mogłoby z kolei zaowocować wzajemną koegzystencją bez uprzedzeń i dyskryminacji. Zatem można śmiało powiedzieć, że pojęcie niepełnosprawności kształtuje się od wieków, a wpływ na jego ewolucję mają głównie czynniki społeczno-kulturowe, historyczne, geograficzne oraz poziom wiedzy społeczeństwa i dominujące w nim wartości.

Wspomniane wcześniej czasy średniowiecza, które z jednej strony skrajnie traktowały problem niepełnosprawności, ale były też czasem rozwijania pomocy na rzecz takich osób, przede wszystkim w kościołach, zakonach czy przykościelnych podmiotach wsparcia. Stopniowo opieka nad osobami z niepełnosprawnościami stawała się powszechną praktyką zarówno w rodzinach, jak i zakonach czy szpitalach. Jedną z form wsparcia były także tworzone przez fundusze chorobowe, które stanowiły zabezpieczenie dla osób, które utraciłyby zdrowie. Jest to dzisiaj uznawane za pierwowzór ubezpieczeń społecznych. Mimo to w myśleniu ludzi epoki średniowiecza nadal dominowały negatywne stereotypy powodujące stygmatyzację i wykluczenie osób niepełnosprawnych. Z kolei w następujących epokach można zauważyć rozwój wiedzy na temat niepełnosprawności oraz stosowanie różnych form edukacji, rozwoju, pomocy i wsparcia.

Druga połowa XX wieku to praca na rzecz zmiany społecznej i postrzegania niepełnosprawności. Przechodzenia z optyki widzenia niepełnosprawności jako „osobistej tragedii” na optykę ogólnospołecznego problemu, który należy rozwiązać systemowo. Osoby niepełnosprawne z samej kwestii przejścia z widzenia ich jako obciążenia społeczeństwa na pełnoprawnych w zakresie pełnienia wielu ról i zadań społecznych i pełnowartościowych członków, chociażby społeczności zawodowej. Tym samym należy nie tylko wesprzeć takie osoby, ale także przygotować grunt do wypełniania swoich ról w odmienny sposób niż osoby w pełni sprawne. To zmiana także w zakresie aktywizacji środowiska osób niepełnosprawnych. Ze względu na kwestie innego patrzenia na tę sytuację osoby niepełnosprawne tworzą organizacje wspierające nie tylko ich samych, ale przede wszystkim wspierające politykę edukacyjną społeczeństwa w tym szerokim znaczeniu. Zaczęto także domagać się równego traktowania z osobami pełnosprawnymi i prawa dostępu do wspomnianych wcześniej: edukacji, zatrudnienia, likwidacji fizycznych, społecznych i architektonicznych barier utrudniających codzienną egzystencję. Zmiany te przede wszystkim mają umożliwić samodzielne życie osób niepełnosprawnych i ich funkcjonowanie w realiach społeczno-ekonomicznych i gospodarczych.

Podkreślenia wymagają poczynione w 2006 roku zmiany prawne w zakresie oceny efektów działania obecnego ustawodawstwa, wynikające wprost z ratyfikacji Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych. Polska jak i inne kraje została zobligowana do wprowadzenia unormowań prawnych w zakresie modyfikacji nieaktualnych do rozwoju gospodarczego i społeczno-kulturowego zasad tak, aby nabrały kształtu wyrównania szans i ogólnie pojętej inkluzji społecznej. Mimo to dotychczas nie ma spektakularnych zmian w kluczowych obszarach. Mówiąc wprost, społeczeństwo ma obowiązek prawny i kulturowy zapewnić pełne włączenie społeczne i taki rozwój rynku i przestrzeni społeczno-gospodarczej, by stymulować innowacyjność i integracyjność grupy niepełnosprawnych.

Należy uwypuklić, że w dotychczasowym prawodawstwie grupa osób niepełnosprawnych była pośrednią kategorią pomiędzy pełnosprawnością, a inwalidztwem. Samo określenie niepełnosprawność obejmowało grupę niebędącą inwalidami, ale również niebędącą w pełni sprawną a pojęcie inwalidztwa obejmowało szerszy zakres niż niepełnosprawność. Wspomniane dualne podejście, wynikające w sporej mierze z doświadczeń tuż powojennych, zostało zmienione ustawą z 1996 r. Ustawa wprowadziła pojęcie niezdolności do pracy, a termin osoby niepełnosprawnej został zastąpiony formą „osoba z niepełnosprawnością”, lub dzisiaj stosowane „osoba z niepełnosprawnościami”. Miało to na celu zastąpienie stygmatyzującego przymiotnika, aby uniknąć przypisywania cech, mogących stać się piętnem danej osoby. Było to znaczącym krokiem w kierunku realizacji programu antydyskryminującego, antystygmatyzującego i włączającego do szybko zmieniających się realiów ponowoczesności, o której wspominał między innymi Zygmunt Bauman w opracowaniu pt. *Płynna ponowoczesność*. Zmiany wprowadzone w latach 90 tych zakładały także przeniesienie punktu ciężkości upośledzenia w znaczeniu medycznym na barierę, która jest możliwa do pokonania.

Od czasu przemian zapoczątkowanych w latach osiemdziesiątych, głównie za sprawą wyjścia z bloku państw socjalistycznych regulacje prawne mają charakter coraz bardziej skierowany ku osobom z niepełnosprawnościami.

Sytuacja Europy i krajów rozwiniętych jest stosunkowo korzystna dla osób niepełnosprawnych, jednakże w niektórych krajach wciąż występuje wykluczenie społeczne tej grupy osób (jak i wielu innych, chociażby społeczności LGBTQ+). Jest to sytuacja, w której dana jednostka, będąc członkiem społeczeństwa, nie może normalnie uczestniczyć we wszystkich działaniach społeczno-gospodarczych, przy czym ograniczenie to nie wynika z jej wewnętrznych przekonań, ale znajduje się poza kontrolą wykluczonej jednostki. W zakresie niemożności uczestnictwa w życiu gospodarczym, politycznym jak i kulturowym, w wyniku braku dostępu do zasobów, dóbr i instytucji, ograniczenia praw społecznych oraz deprywacji potrzeb.

W Polsce odpowiedzialność za orzekanie o niepełnosprawności ponoszą powiatowe zespoły do spraw orzekania o niepełnosprawności. Aby uzyskać takie orzeczenie, należy udać się odpowiedniej instytucji w danym powiecie – może być nią również ośrodek pomocy społecznej, czy powiatowe centrum pomocy rodzinie – i pobrać, a następnie wypełnić odpowiedni formularz. Ponadto należy skompletować dokumentację medyczną, co oczywiście powinno być poprzedzone wykonaniem odpowiednich badań. Reszta pozostaje w kompetencjach zespołu orzekającego, który wyznacza petentowi termin posiedzenia, na którym musi się stawić.

W przypadku braku możliwości stawienia się na posiedzeniu komisji orzekającej, ze względu na stan zdrowia, przebywanie w szpitalu lub innego rodzaju niezdol-

ność poruszania się, orzeczenie o niepełnosprawności i jej stopniu może zostać wydane bez uczestnictwa w posiedzeniu osoby ubiegającej się o orzeczenie. Zespół orzekający na podstawie historii choroby, wykonanych badań i indywidualnej oceny przypadku wydaje decyzję o przyznaniu orzeczenia o niepełnosprawności oraz jej stopniu.

## 2. STOPNIE NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI

Ujmowane w niniejszym opracowaniu pojęcie niepełnosprawność traktuję jako ograniczenie lub też brak możliwości wykonania czynności w zakresie uznanym za normalny dla człowieka. Brak tej możliwości wynika wprost z przyczyn uszkodzenia lub upośledzenia organizmu oraz jego funkcji. Niepełnosprawność odzwierciedla zarówno nieprawidłowość budowy jak i wyglądu ciała, oznacza także zaburzenie jakiegoś narządu i ograniczenie w rolach, które jest następstwem uszkodzenia i niezdolności, które oddziałują na wszelkie interakcje oraz przystosowanie do otoczenia. Osoba niepełnosprawna jest postrzegana jako jednostka, której towarzyszą problemy chorobowe i wymaga ciągłej opieki lekarskiej. Dodatkowo odbierana jako członek społeczeństwa, którego w tym samym stopniu dotyczą prawa człowieka jak i reszty społeczeństwa<sup>17</sup>.

W przepisach o orzekaniu niepełnosprawności wymienia się trzy następujące stopnie niepełnosprawności:

- Stopień lekki – zalicza się do niego osoby o naruszonej sprawności funkcjonowania organizmu, która powoduje między innymi ograniczenie wykonywania określonych czynności w porównaniu do osoby o pełnej sprawności fizyczno-ruchowej i psychicznej. Ten stopień określa także sytuację, w której osoba o ograniczonej sprawności może radzić sobie z trudnościami, powstałymi w wyniku urazu, wady genetycznej lub rozwojowej przy pomocy środków technicznych, pomocniczych lub przedmiotów ortopedycznych.
- Stopień umiarkowany – zalicza się do niego osoby, u których fizyczny, bądź psychiczny stan zdrowia nie pozwala na wykonywanie określonych czynności w sposób znaczący. Taka osoba wymaga częściowej pomocy, aby prawidłowo funkcjonować w życiu codziennym i pełnić swoją społeczną rolę.
- Stopień znaczny – zalicza się do niego osoby, u których sprawność organizmu jest naruszona na tyle, że uniemożliwia jej to wykonywanie czynności bez stałej, długotrwałej pomocy innych osób. Opieka nad takimi osobami obejmuje m.in. pomoc w pełnieniu ról społecznych, czynnościach podstawowych takich jak higiena, poruszanie się, komunikacja itp.<sup>18</sup>.

17 <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/niepelnosprawnosc;3947453.html> [dostęp 12.05.2024].

18 <https://www.seni24.pl/poradnik/Wpis/438-stopnie-niepelnosprawnosci-lekki-umiarkowany-i-znaczny> [dostęp 12.05.2024].

Stopień niepełnosprawności orzeka się na czas określony, jeśli może nastąpić poprawa stanu zdrowia, lub na stałe, w przypadku, gdy (według wiedzy medycznej) stan zdrowia nie ma szans na poprawę. W przypadku zmiany stanu zdrowia, poprawy lub pogorszenia, osoba niepełnosprawna posiadająca orzeczenie o niepełnosprawności lub stopniu niepełnosprawności może wystąpić o ponowne wydanie orzeczenia z uwzględnieniem zmiany. Osoba, która uzyska takie orzeczenie, może za pomocą dalszych kroków prawnych ubiegać się o środki pomocy, takie jak częściowa opieka, specjalistyczne sprzęty, ulgi czy odpowiednie świadczenia.

Każdy kraj Unii Europejskiej, a także spoza unii posiada indywidualny system orzekania o niepełnosprawności, w konsekwencji czego osoba, która w Polsce posiada orzeczenie, w innym kraju członkowskim mogłaby nie spełniać warunków prawnych (kryteriów). Obecnie bardzo jaskrawo jest to ukazywane w przypadku pracy z uchodźcami z Ukrainy. Szczególne procedury oraz klasyfikacja odbywa się niejako na nowo na podstawie polskich przepisów. Nie ma więc charakterystycznej formy przenoszenia dokumentacji. Wynika to właśnie z różnorodności podejścia definicyjnego także w zakresie celu: opieki medycznej, edukacji, rehabilitacji społecznej i zawodowej czy polityki zatrudnienia.

Z biegiem czasu sytuacja osób niepełnosprawnych nie tylko na rynku pracy, ale generalnie w postrzeganiu społecznym ulega zmianie. Mimo zmian wciąż osoby niepełnosprawne muszą zabiegać o swoje prawa i udowadniać potrzebę nanoszenia zmian do sytuacji społecznej i politycznej, która zmienia się praktycznie na co dzień wraz z rozwojem społecznym i technologicznym. Nie sposób nie spostrzec także, że zabiegi te muszą realizować różne grupy społeczne wpadające w wykluczenie i marginalizację. Stanowi to pewną filozoficzną kontestację w zakresie zmian odczuwanych przez społeczeństwo, ale niekoniecznie akceptowalną.

## PODSUMOWANIE

Pojęcie niepełnosprawności jest definiowane w sposób niejednoznaczny, co sprawia, że brakuje jednej normatywnej definicji tego zjawiska, która byłaby w stanie zawrzeć w sobie połączenie wszystkich aspektów modelu społecznego jak i medycznego, uzupełnionego przez kontekst kulturowy. To sprawia, że musimy patrzeć na niepełnosprawność w sposób wielowymiarowy. Z jednej strony posiadamy już kulturowo utarty obraz osoby niepełnosprawnej, z którym próbujemy identyfikować rzeczywistość. Jednak takie podejście do niepełnosprawności jest bliższe uprzedzeniom i generalizacji niżeli obiektywnemu spojrzeniu na nią.

Oczywiście pozostaje nam wiele definicji i prób klasyfikacji ze strony zarówno medycznej, jak i prawnej, jednak należy pamiętać, że one również nigdy nie oddają w pełni szerokiego spectrum tego problemu. Osobiście uważam, że jest jeszcze je-

den niezwykle ważny aspekt, o którym należy wspomnieć, bez względu na to, w jakim kontekście patrzymy na problem niepełnosprawności, musimy pamiętać, że jego podstawą powinna być godność, traktowana jako niezbywalna i przyrodzona wartość przypisana każdemu człowiekowi oraz bezwarunkowa akceptacja. Bez tego postrzeganie osób niepełnosprawnych przez społeczeństwo, jak i funkcjonowanie takich jednostek nigdy nie będzie wolne od uprzedzeń i dyskryminacji.

Zarówno w życiu politycznym, społecznym jak i gospodarczym osoby niepełnosprawne powinny być traktowane na równi z osobami zdrowymi – jest to podstawowe prawo osób niepełnosprawnych. Dyskryminacja to forma wykluczenia społecznego, polegająca na nieuzasadnionym różnicowaniu praw oraz nierównym traktowaniu osób niepełnosprawnych.

Każdy człowiek inaczej radzi sobie z trudnościami i tymi wynikającymi z choroby lub upośledzenia, funkcji organizmu, dysfunkcji. Dotyczy to zarówno osób niepełnosprawnych, jak i pełnosprawnych. Dlatego też niepełnosprawność dookreślana jest zewnętrznymi aspektami konkretnej sytuacji życiowej.

Należy zaznaczyć, iż fakt, że ktoś utracił jakąkolwiek sprawność, nie oznacza, że jest osobą inną, gorszą czy obcą. Warto zaznaczyć, iż współcześnie postawy także reprezentowane przez akty prawne wobec niepełnosprawnych ulegają ciągłym przemianom. Czyli czynnikami determinującymi zmiany są polityka socjalna państwa, normy społeczne obecnie obowiązujące, przekonania panujące w danym społeczeństwie, poziom kultury, a także warunki ekonomiczne, określające poziom życia jednostek.

W zakresie prac nad definiowaniem niepełnosprawności powinni uczestniczyć przedstawiciele zarówno grupy naukowców jak i praktyków w tym zakresie zajmujący się poszczególnymi rodzajami niepełnosprawności. Mają oni możliwość wnieść kluczowe wartości, pokazując nowe perspektywy społecznej integracji, która wciąż ulega transformacji.

Współpraca między różnymi podmiotami profesjonalnie zajmującymi się problematyką niepełnosprawności w zakresie tworzenia ogólnej i szczegółowych definicji będzie z korzyścią dla każdej z grup, pozostając zgodną z europejskimi standardami.

Jak pokazują doświadczenia i obserwacja rzeczywistości społecznej posługiwanie się pojęciem określeniem niepełnosprawność zdaje się zamykać ową osobę w jej niepełnosprawności. Dotyczy to każdej grupy, co do której dochodzi do stygmatyzacji czy to będzie bezdomny, czy kaleki, czy rudy, określa tę grupę o innej cesze.

Podjęcie kompleksowych działań w kierunku integracji społecznej osób z niepełnosprawnościami i wykreowanie nowego, spójnego systemu definicyjnego oraz spo-

łecznego wkluczenia, pozwoli uzyskać równe prawa każdego z członków społeczeństwa. Tym bardziej że postrzeganie innych jako pełnoprawnych członków społeczeństwa odzwierciedla jakość systemu ekonomicznego, politycznego oraz organizację społeczności i jej kultury. Obecność różnorodności i jej akceptacja służy rozwojowi społecznemu, technologicznemu a przede wszystkim kulturowemu w zakresie ograniczenia marginalizacji i wykluczenia, na rzecz inkluzji i uczestnictwa każdego członka społeczeństwa w głównych nurtach życia społecznego.

Można uznać, że opis współczesnych problemów niepełnosprawności udało się użyczyć adekwatnie do funkcjonujących w przestrzeni naukowej dokumentów.

## BIBLIOGRAFIA

1. Barnes C., Mercer G., *Niepełnosprawność*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.
2. Galasiński D., *Osoby niepełnosprawne czy z niepełnosprawnością?*, „Niepełnosprawność – zagadnienia, problemy, rozwiązania” 2013/(9)/IV.
3. Gałkowski T., Kiwerski J., *Encyklopedyczny słownik rehabilitacji*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1986.
4. Gąciarz B., Bartkowski J., *Położenie społeczno-ekonomiczne niepełnosprawnych w Polsce na tle sytuacji osób niepełnosprawnych w krajach Unii Europejskiej*, „Niepełnosprawność. Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania” 2/2014.
5. Hulek A., *Świat ludziom niepełnosprawnym*, Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem, Warszawa 1992.
6. Karaś M., *Niepełnosprawność, od spojrzenia medycznego do społecznego i Disability Studies*, „Przegląd Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny” 2012/4.
7. Kirenko J., *Indywidualna i społeczna percepcja niepełnosprawności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
8. Klimkiewicz L., Nowacki P., Rączka M., *Definicja osoby niepełnosprawnej*, w: red. K. Jaśkowski, Meritum. Prawo Pracy 2014, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
9. Kowalska-Kantyka M., *Rodzaje niepełnosprawności i ich wpływ na podjęcie pracy (zatrudnienie)*, w: *Niepełnosprawni – przedsiębiorcom, przedsiębiorcy – niepełnosprawnym*, red. S. Kantyka, Rudzka Agencja Rozwoju Inwestor Sp. z o.o., Ruda Śląska 2011.
10. Lane H., *Maska dobroczynności. Deprecjacja społeczności głuchych*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1996.
11. Twardowski A., *Społeczny model niepełnosprawności- analiza krytyczna*, „Studia edukacyjne” 48/2018, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
12. Wiliński M., *Modele niepełnosprawności: indywidualny – funkcjonalny – społeczny*, w: *Diagnoza potrzeb i modele pomocy dla osób z ograniczeniami sprawności* [on-line], Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010.

## Źródła prawne

1. Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r. – Karta Praw Osób Niepełnosprawnych (M.P. z 1997 r. nr 50, poz. 475)
2. Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia, World Health Organization, Geneva 2009.

## Netografia

1. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/niepelnosprawnos;3947453.html>.

2. <https://www.seni24.pl/poradnik/Wpis/438-stopnie-niepelnosprawnosci-lekki-umiarkowany-i-znaczny>.
3. <http://archiwum.ciop.pl/18139.html>.
4. [www.niepelnosprawni.pl](http://www.niepelnosprawni.pl) Rodzaje niepełnosprawności – niepełnosprawni.pl.
5. [http://idn.org.pl/sonnszz/def\\_on.htm](http://idn.org.pl/sonnszz/def_on.htm) Gałkowski T., Wokół definicji pojęcia „osoba niepełnosprawna” - doświadczenia europejskie.



# CZY OSOBY POSIADAJĄCE OSOBOWOŚĆ Z „CIEMNĄ TRIADĄ” MOGĄ WYKAZYWAĆ ZACHOWANIA POZYTYWNE DLA NICH ORAZ OTOCZENIA SPOŁECZNEGO?

*CAN PEOPLE WITH A „DARK TRIAD” PERSONALITY EXHIBIT  
BEHAVIORS THAT ARE POSITIVE FOR THEM  
AND THEIR SOCIAL ENVIRONMENT?*

## STRESZCZENIE

Ciemna triada to zestaw trzech jednoznacznie aspołecznych cech osobowości. Narcyzm, makiawelizm oraz psychopatia wykazują wspólne właściwości takie jak: brak empatii, skłonność do manipulacji, niskie zaangażowanie emocjonalne i wysoki egocentryzm. W niniejszym artykule, w oparciu o przegląd literatury zarówno naukowej, jak i popularnej (oraz film), podjęto próbę odpowiedzi na pytanie o społeczne konsekwencje, jakie niesie za sobą funkcjonowanie osób posiadających osobowość z ciemną triadą. Część teoretyczna przybliży każdą z cech, historię badań oraz wzajemne powiązania, również z teorią moralności oraz koncepcjami opisu osobowości. W części analitycznej przedstawiono wpływ, jaki ma posiadanie przez jednostkę takiej charakterystyki na funkcjonowanie w społeczeństwie, zarówno w sferze zawodowej (w środowisku pracy, w kontekście przywództwa oraz polityki) jak i prywatnej (w otoczeniu społecznym oraz relacjach osobistych).

**SŁOWA KLUCZOWE:** ciemna triada, narcyzm, makiawelizm, psychopatia, osobowość.

## ABSTRACT

The dark triad is a set of three antisocial personality traits. Narcissism, machiavellianism, and psychopathy share common characteristics such as a lack of empathy, a tendency toward manipulation, low emotional involvement, and high egocentrism. This article,

based on a review of both scientific and popular literature (as well as film), attempts to address the question of the social consequences of individuals with dark triad traits functioning within society. The theoretical section presents each trait individually, explores the history of research on the topic, and discusses their interrelations—including links to moral theory and personality frameworks. The analytical section examines the impact of these characteristics on an individual's functioning in society, both in the professional sphere (work environment, leadership, and politics) and in the private sphere (social surroundings and personal relationships).

**KEY WORDS:** dark triad, narcissism, machiavellianism, psychopathy, personality.

## WSTĘP

Nazwa “ciemna triada” to konstrukt trzech cech osobowości o jednoznacznie aspołecznym charakterze, o podobnym opisie i umiarkowanej korelacji występowania. Określa osoby o znaczących brakach empatii, skłonności do manipulacji, kontroli, dążących do celu bez zainteresowania kosztami społecznymi, ale też chłodnych emocjonalnie, pragmatycznych i egocentrycznych. Narcyzm, makiawelizm i psychopatia – trzy składowe ciemnej triady – w znaczącym stopniu są uwarunkowane genetycznie, pod niewielkim wpływem środowiskowym.<sup>1</sup>

Badania nad tymi cechami fascynują, skłaniają do zadawania pytań. Celem badawczym poniższej pracy było sprawdzenie, jakie konsekwencje społeczne ma posiadanie przez jednostkę takiej charakterystyki. Jako problemem badawczy zadano pytanie: czy osoby posiadające taki zestaw cech mogą wykazywać pozytywne dla nich i otoczenia zachowania. Postawiono tezę, że tak jednoznacznie aspołeczne cechy mogą mieć w niektórych środowiskach i sytuacjach znaczenie pozytywne, lub chociaż adaptacyjne. Przeanalizowano negatywne i pozytywne aspekty w różnych dziedzinach życia: w życiu zawodowym, jako część społeczności, jako lider i przywódca oraz w związkach osobistych, pod kątem oceny moralnej, osiągniętych celów oraz reakcji innych osób. Wykonano analizę opracowań na temat ciemnej triady dostępnych w języku polskim, wykorzystano też literaturę oraz film w celu przedstawienia przykładów osób posiadających omawiane cechy.

## 1. CHARAKTERYSTYKA CIEMNEJ TRIADY

### 1.1. CIEMNA TRIADA

Ciemna triada to teoretyczny koncept, mający na celu łączne opisanie trzech charakterystyk osobowości, które posiadają tak wiele cech wspólnych badawczych oraz opi-

1 E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy. Perspektywa interaktywna*, Wyd. UŚ, Katowice 2020

sowych, że wciąż badana jest korelacja pomiędzy ich wystąpieniem. Obecnie uważa się, że są to nakładające się, ale jednak osobne konstrukty. Cechy te łączą m.in. jednoznaczna antyspółeczność oraz braki w empatii. Są to:

- psychopatia – zaburzenia związane z wysoką impulsywnością, skłonnością do poszukiwania doznań oraz całkowitym deficytem empatii i lęku,
- narcyzm – pojęcie z klinicznej psychiatrii, związane z utrwalonym wzorcem własnej wielkości, potrzeby podziwu oraz braku empatii,
- makiawelizm – zestaw cech charakteryzujących się dążeniem do celu bez względu na okoliczności, cynizmem, egocentryzmem i pragmatyczną moralnością.



### Rysunek 1. Wizualizacja Ciemnej Triady Osobowości

Źródło: Tadorowski M. *Ciemna triada a kompetencje społeczne i inteligencja*, „Wyd. UP”, Poznań 2019.

Nazwa „ciemna triada” (Dark Triad) została zaproponowana przez amerykańskich psychologów Delroya Paulhusa i Kevina Williamsa. Badali oni w 2002 roku, czy występują bezpośrednie korelacje pomiędzy omawianymi trzema cechami osobowości. Chociaż nie znaleziono bezpośrednich związków przyczynowo-skutkowych, sama ciemna triada pozostała jako zestaw cech podobnie opisywanych, równie dysfunkcyjnych i społecznie niepożądanych. To, co sprawia, że ten teoretyczny koncept ma ogromne znaczenie praktyczne to to, że cechy te nie tylko nakładają się między sobą objawami, ale też w dużej liczbie przypadków występują jednocześnie, a osobne ich badanie nie daje pełnego spektrum przyczynowego<sup>2</sup>. W zależności od badań, użytych kwestionariuszy czy grupy badawczej, korelacje występowania cech są krzyżowo wszędzie dodatnie (oznacza to statystyczny wzrost występowania jednej z cech razem ze wzrostem występowania drugiej):

2 D. Paulhus, K. Williams, *The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*. „Journal of Research in Personality” 36/6/2002.

- makiawelizm/narcyzm od 0,17 do 0,6;
- makiawelizm/psychopatia od 0,22 do 0,67;
- narcyzm/psychopatia od 0,25 do 0,6<sup>3</sup>.

Ciemna triada jako całość ma jednoznaczny wymiar antyspołeczny. Łączy ją przejawiana przez osoby wykazujące te cechy dosyć agresywna strategia społeczna, nastawiona wyłącznie na swoją korzyść, niezależnie od konsekwencji dla innych. Są to zachowania dla procesu tworzenia społeczeństwa zdecydowanie destrukcyjne, brakujące tu koniecznych dla rozwoju społeczności działań altruistycznych, sprawiedliwych czy wspólnotowych<sup>4</sup>.

Badania nad koncepcją ciemnej triady były zgodne z ogólnym trendem diagnostycznym, którego efektem jest zawarcie w wydanych w 2013 roku DSM-5 (klasyfikacja zaburzeń psychicznych Amerykańskiego Towarzystwa Psychiatrycznego)<sup>5</sup>. Zaproponowano tam model hybrydowy, który obok klasycznego podejścia kategoryjnego (każde zaburzenie to osobna jednostka chorobowa) dodaje model dymensjonalny (zaburzenia to kontinuum pewnych cech)<sup>6</sup>. Tak rozpatrywana ciemna triada pozwala na spojrzenie na osobowość i jej cechy łącząc ze sobą patologię i zdrowie. Zdrowie definiujemy tu jako optymalne natężenie danej cechy, patologia to jej nadmierność lub niedomiar. Przykładowo: niezbędna do normalnego funkcjonowania jednostki jest kontrola emocji i ich wyrażania. Nadmierna kontrola emocji (ekstremum na skali natężenia tej cechy) będzie prowadziła do zachowań uznawanych za nietypowe, zagrażające społeczności czy nieodpowiednie do sytuacji i jest charakterystyczna dla osobowości obsesyjno-kompulsywnej. Zbyt małe natężenie kontroli emocji (przeciwnie na skali natężenia cechy ekstremum) będzie prowadziło do nadmiernej impulsywności, nieadekwatnych do sytuacji zachowań i nadmiernej ekspresji. Patologiczny brak kontroli emocji to już antyspołeczne zaburzenie osobowości<sup>7</sup>. Ciemna triada pozwala odróżnić jednostki patologiczne (np. kliniczna psychopatia) od tych diagnozowanych wśród niepatologicznych środowisk za pomocą kwestionariuszy osobowości, pozwala też spojrzeć na zestaw cech osobowości jako spektrum wzajemnie się przenikające.

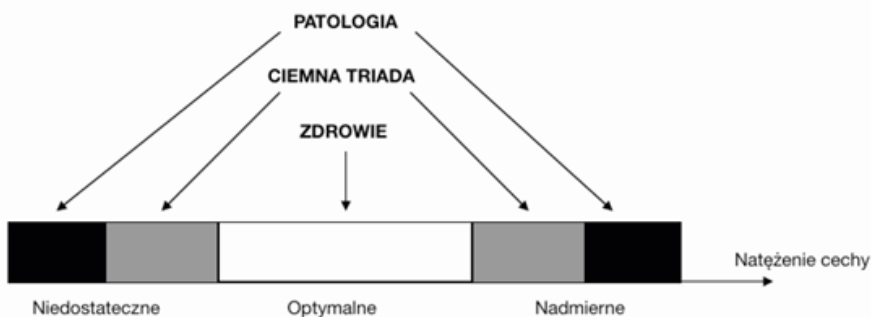
3 I. Pilch, *Makiawelizm, narcyzm, psychopatia: ciemna triada jako próba opisanie osobowości eksploatatora*. "Chowanna" 2/2014.

4 A. Hoffmann-Wróblewska, *Rola inteligencji emocjonalnej, kodów moralnych oraz działania kontekstowego w związku między ciemną triadą osobowości i dobrostanem*, Wyd. KUL, Lublin 2023.

5 *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition, Text Revision (DSM-5-TR®)* American Psychiatric Association, Washington DC 2022.

6 K. Nowak, *Dymensjonalne podejście do zaburzeń osobowości*, „Psychiatria” 12/2/2015, Gdańsk.

7 M. Tadorowski, *Ciemna triada a kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna*, Wyd. UP, Poznań 2019.



**Rysunek 2. Natężenie cech a zdrowie i patologia**

Źródło: Tadorowski M. *Ciemna triada a kompetencje społeczne i inteligencja*, „Wyd. UP”, Poznań 2019.

Ciemna triada jest koncepcją teoretyczną, ale opisuje cechy jednocześnie odmienne, ale posiadające nakładające się wspólne części. To skłania do poszukiwania związków z czynnikowymi koncepcjami osobowości. Najlepiej sprawdzone są model Wielkiej Piątki (wyróżniający takie wymiary osobowości jak ekstrawersja, ugodowość, neurotyczność, sumienność i otwartość/intelekt) oraz Wielkiej Szóstki (wyróżniający takie wymiary jak uczciwość/pokora, emocjonalność, ekstrawersja, ugodowość, sumienność i otwartość na doświadczenie). Badania wykazują, że powiązania istnieją i korelacje przedstawiają się następująco<sup>8</sup>:

- silnie ujemny związek wszystkich trzech cech ciemnej triady z uczciwością i ugodowością,
- dodatni związek narcyzmu z ekstrawersją i sumiennością,
- ujemny związek makiawelizmu z ekstrawersją,
- ujemny związek psychopatii z sumiennością,
- dodatni związek makiawelizmu i psychopatii z neurotycznością.

Związki te tłumaczą nasilenie takich cech jak wrogość, nieufność czy roszczeniowość, a także elastyczność moralną przy realizacji własnych celów.

Istnieje też kołowy model cech interpersonalnych, oparty na dwóch wymiarach sprawczości oraz wspólnotowości. W tym modelu wszystkie trzy cechy ciemnej triady ulokowane są w większości w kwadracie z wysoką sprawczością i niską wspólnotowością. To pokazuje część wspólną dla wszystkich trzech pozycji (narcyzm, psychopatia i makiawelizm) – w kontaktach społecznych dążenie do osiągnięcia

8 M. Hyla, *Fotografia osobowości. Wizerunek osób o cechach ciemnej triady osobowości*, Wyd. UŚ, Katowice 2011.

przewagi, własnych celów w stopniu najwyższym, osobistych korzyści z pominięciem potrzeb innych osób<sup>9</sup>.

## 1.2. PSYCHOPATIA

Psychopatia to jedno z pierwszych opisanych zaburzeń osobowości w psychiatrii. Główne cechy charakteryzujące osobowość psychopatyczną to niski poziom lęku, całkowity brak empatii, lekceważenie zasad społecznych i konsekwencji swoich czynów, co w połączeniu z poszukiwaniem doznań i impulsywnością, tworzy całkowicie aspołeczny zestaw cech. Już sam źródłosłów nazwy psychopatia (z greckiego *psyche* - dusza, *pathos* - cierpienie) wskazuje na ciężkie zaburzenie osobowości. Badania nad osobowością psychopatyczną sięgają końca XIX w. (termin wprowadzony w 1891 r. przez J.L.Kocha), ale najbardziej klasyczną pracę na ten temat napisał Harvey Cleckley w 1941 r. (*Mask of Sanity*). Opisana tam osobowość z emocjonalną patologią, polegającą na prezentowaniu się jako pewni siebie i społecznie przystosowani, a w rzeczywistości egocentryczni, niezdolni do uczuć czy tworzenia relacji, łącznie z brakiem wyrzutów sumienia i antyspołecznym stylem życia, najczęściej obserwowana jest i była w środowiskach patologicznych<sup>10</sup>.

Współcześnie bada się tzw. psychopatię subkliniczną jako zaburzenie osobowości. Badanie na populacji przy pomocy kwestionariuszy wykazuje osoby o:

- niskim poziomie lęku i deficytami empatii,
- poszukiwaniem doznań i antyspołecznymi zachowaniami,
- wysokiej impulsywności.

Istnieją hipotezy i badania, które wskazują na możliwość obserwowania zaburzeń psychopatycznych na podstawie różnic w budowie struktur mózgu, szczególnie tych odpowiedzialnych za rozpoznawanie i odczuwanie emocji. Są to m.in. kora przedczołowa, kompleks ciała migdałowe – hipokamp, przednia część zakrętu obręczy. To prowadzi do pewnych daleko posuniętych wniosków, że niemożliwe może być całkowite zsocjalizowanie osób ze stwierdzonym patologicznym konstruktem osobowości ze względu na fizjologiczne różnice w budowie neuronowej<sup>11</sup>.

Obecnie opis psychopatii opiera się na trójczynnikiem modelu psychopatii. Rozpatrywane są trzy konstrukty (punkty widzenia), niezbędne do zdiagnozowania psychopatii:

- zuchwałość – to sposób radzenia sobie z presją poprzez zachowanie spokoju, dużą pewnością siebie, połączone z dużą tolerancją ryzyka, sytuacji nieznanych

9 I. Pilch, *Makiawelizm, narcyzm, psychopatia: ciemna triada jako próba opisanie osobowości eksploatatora*, "Chowanna" 2/2014.

10 E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy. Perspektywa interaktywna*, Wyd. UŚ, Katowice 2020.

11 M. Tadorowski, *Ciemna triada a kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna*, Wyd. UP, Poznań 2019.

- i niebezpiecznych, obecne są tu pojęcia jak nieustrasżoność, ryzykanctwo, dominacja, bezczelność czy zdolność przekonywania;
- podłość – to cechy obejmujące brak empatii, zrozumienia dla interesów czy motywów działania innych ludzi, pogardę i brak związków emocjonalnych, wykorzystywanie innych, ale również okrucieństwo, wrogość czy bezdusżność;
  - rozhamowanie – to skłonność do ciągłego i impulsywnego kontrolowania, co połączone z brakiem planowania i przewidywania skutków prowadzi do całkowitego braku kontroli nad swoim zachowaniem, uleganie popędom i żądanie natychmiastowej nagrody, opisują je pojęcia takie jak nieodpowiedzialność, niecierpliwość, działanie impulsywne niezważające na negatywne konsekwencje, niewyciąganie wniosków<sup>12</sup>.

Wszystkie te cechy najczęściej diagnozowane są w środowiskach patologicznych, ponieważ tam najłatwiej jest zachowywać się zgodnie z cechami osobowości psychopatycznej. W literaturze nie brakuje przykładów takich zachowań, jedną z bardziej klasycznych jest bohater książki „American Psycho” autorstwa Breta Ellisa<sup>13</sup>, zekranizowanej w 2000 roku w reżyserii Mary Haron. Patric Bateman to postać jednoznacznie psychopatyczna, działająca bez żadnej refleksji, moralnego konfliktu – jedynie chłód, brutalność i absolutna obojętność. Jego brak empatii przejawia się przez brak reakcji emocjonalnej nawet po dokonaniu zabójstwa, potrafi opowiadać o brutalnych czynach i świadomie symulować emocje. Kontynuuje zwykłe czynności po brutalnych morderstwach, bez wyrzutów sumienia czy poczucia winy. Jego obojętność czasami brzmi jak żart – zbrodnie ukrywa dla zachowania swojego komfortu, a nie z lęku czy obawy. Jego sadystyczne skłonności nieco wyolbrzymiają osobowość psychopatyczną, ale dobrze obrazują sposób myślenia psychopaty – chodzi o kontrolę, degradację ofiary. Wielokrotnie opisuje to co dzieje się w jego umyśle – a jest to głównie pustka, brak odczuć czy nawet poczucia istnienia. Jego czyny są zazwyczaj impulsywne, nieplanowane i bez żadnego większego sensu czy celu – okrucieństwo samo w sobie jest jego *modus operandi*.

### 1.3. MAKIAWELIZM

Makiawelizm to zestaw cech osobowości. Makiaweliści są to osoby charakteryzujące się cynizmem, stosujące oszustwo i manipulację innymi w celu osiągnięcia własnych korzyści. Nazwa pochodzi od nazwiska odrodzeniowego pisarza, sekretarza na dworze we Florencji – Niccollo Machiavellego. Traktat jego autorstwa „Książę”<sup>14</sup> z roku 1513 to polityczna instrukcja, jak skutecznie sprawować władzę. Od jego nazwiska nazywamy osoby, które stosują wymienioną w traktacie strategię: aby osiągnąć swoje cele można, a nawet należy wykorzystać ludzką naturę, zmanipulować otoczenie

12 R.D. Hare, *Psychopaci są wśród nas*, Wyd. Znak, Kraków 2007.

13 B. Ellis, *American Psycho*, „Wolne Lektury” w domenie publicznej.

14 N. Machiavelli, *Książę*, „Wolne Lektury” w domenie publicznej.

i środowisko przy pomocy długofalowych strategii, które dopuszczają podstęp, niemoralne taktyki czy pragmatyczne wykorzystanie słabości przeciwników. “Ten, kto oszukuje, zawsze znajdzie tych, którzy pozwolą się oszukać” czy “Czasami trzeba jako dobro oceniać mniejsze zło” to tylko niektóre z porad zawartych w traktacie.

W połowie XX wieku badania nad politycznymi zachowaniami ludzi wyłoniły konstrukt makiawelizmu, potwierdzającego teoretyczny koncept, że sukces osiągają osoby o zestawie cech: brak uczuć w kontaktach interpersonalnych, brak podążania za wytyczonymi powszechnie normami moralno-społecznymi, brak objawów psychopatologii oraz wysokie zaangażowanie w realizację swoich celów. Pierwotni twórcy pojęcia nie nadawali mu odcienia pejoratywnego, pomimo pierwszych negatywnych skojarzeń. „Przewaga makiawelistów [...] wynika z faktu, że niemakiaweliści pozwalają się wyprowadzić w pole, trzymając się kurczowo swych idealistycznych interpretacji[...]” pisał badacz Richard Christie w 1970 roku. Obecnie przeważa opinia, że trwałość tego zestawu cech nie pozwala na jego wykorzystanie w dobrych celach, więc ocena moralna jest dosyć jednoznacznie antyspołeczna<sup>15</sup>.

Aby stwierdzić wysokie wyniki w skali makiawelizmu, osoba ma wykazywać łącznie cechy:

- pragmatyczne myślenie, niepoddawanie się emocjom (chłód emocjonalny), cięgie dopasowywanie do strategii i jej modyfikowanie;
- trwanie przy poglądach zawierających cynizm, niechęć do gatunku ludzkiego (jako całości);
- niskie zaangażowanie emocjonalne (obojętność), braki w empatii oraz bezlitość;
- duże zaangażowanie w realizację własnych celów, w szczególności mających przynieść wymierne korzyści (władza, status, pieniądze), brak zaangażowania w cele społeczne czy wspólnotowe (naród, rodzina), chyba że mogą one przynieść korzyść osobistą;
- wysoki stopień zachowań manipulacyjnych, wykorzystywania słabości innych osób i wykorzystywania ich dla własnych celów, elastyczność moralna, dwulicowość<sup>16</sup>.

Jedną z głównych cech osobowości makiawelistycznej jest negatywna opinia o rodzaju ludzkim i innych ludziach jako jednostkach. Postrzegają głównie cechy słabości, niedoskonałości i braku logiki, nie tłumacząc ich konkretną sytuacją, a raczej jako niedoborem w rozwoju innych ludzi. Jest to podejście bardzo mało elastyczne, nie są skłonni do zmiany swoich przekonań. Zdecydowanie charakteryzuje ich brak zaangażowania emocjonalnego, niski poziom empatii oraz brak zainteresowania relacjami czy potrzebami innych osób. W zamian za to angażują się w różnego rodzaju

15 I. Pilch, *Osobowość Makiawelisty i jego relacje z ludźmi*, Wyd. UŚ, Katowice 2008.

16 Ibidem.

gry, manipulacje czy rozgrywki mające na celu osiągnięcie osobistych zamierzeń. Nie wahają się przed zastosowaniem praktyk wątpliwych moralnie takich jak kłamstwo, oszustwo czy zdrada, jeśli prowadzą do osiągnięcia celu. Makiaweliści wykazują też wysoki stopień samokontroli – są ostrożni, przewidujący, elastyczni w działaniach i wyczuleni na zmiany w otoczeniu. Dzięki temu możliwe jest zaadaptowanie się do otoczenia, które często nie jest świadome takich działań ze względu zaufanie społeczne, jakim są obdarzeni<sup>17</sup>.

W literaturze nie brakuje archetypu makiawelisty, jednym z najbardziej bezpośrednich przykładów jest Iago – antagonistą z *Otella* Williama Szekspira<sup>18</sup>. Postać jednoznacznie negatywna, niepozostawiająca pola do dyskusji moralnej – zimny, wyrachowany manipulator, działający jedynie w celu zemsty na Otellu. Motyw zemsty jest istotny ze względu na motywację Iago – początkowo zaufany gwardzista, urażony brakiem awansu postanawia zniszczyć księcia. Wykorzystuje do tego cały arsenał osobowości makiawelicznej: manipulację (nakłonienie do kradzieży własnej żony), kłamstwo (domniemany romans Desdemony), sianie nieufności przez insynuacje i niedopowiedzenia. Brak przywiązania do zasad moralnych silnie manifestuje bezwzględnością, brakiem żalu (w konsekwencji jego działań giną ludzie – nie robi to na Iago wrażenia), chłodną kalkulacją. Do samego końca pozostaje wierny swojemu celowi, nawet zdemaskowany nie składa broni i traktuje swoje milczenie jako przewagę.

#### 1.4. NARCYZM

Narcyzm to pojęcie wywodzące się z klinicznej analizy osobowości, oznacza osoby o wysokim poziomie poczucia własnej wartości, fantazjujące o własnej wyjątkowości, potrzebujące podziwu innych i ze znacznym ubytkiem empatii. Nazwa tej cechy wywodzi się z mitów starożytnej Grecji. Bohater o imieniu Narcyz, wyjątkowo piękny młody chłopiec, zakochał się w swoim odbiciu w wodzie i nie zwracając uwagi na zakochaną w nim nimfę, umarł z tęsknoty za tym pięknym odbiciem<sup>19</sup>. Metafory do tej opowieści użył w roku 1887 lekarz Alfred Binet, opisując swojego zniewieściałego pacjenta. Historia narcyzmu od tego czasu przeszła długą drogę, zarówno pojęciową (co nazywamy narcyzmem) jak i znaczeniową (czy to zaburzenie, czy cecha osobowości). Narcyzmem klinicznym zajmowali się Zygmunt Freud (w 1914 r.) - narcyzi kochają kogoś za bycie częścią siebie, Erich Fromm (w 1956 r.) - narcyzi interesują się wyłącznie swoją przyjemnością czy Karen Horney (1927 r.) - narcyzi desperacko pragną uzyskać podziw jako substytut miłości. Obecnie za najpełniejszą uważana jest teoria Heinza Kohuta (z 1977 r.), w której niezaspokojone potrzeby dziecka (głównie

17 A. Hoffmann-Wróblewska, *Rola inteligencji emocjonalnej, kodów moralnych oraz działania kontekstowego w związku między ciemną triadą osobowości i dobrostanem*, Wyd. KUL, Lublin 2023.

18 W. Szekspir, *Otello*, „Wolne Lektury” w domenie publicznej.

19 J. Parandowski, *Mitologia*, Wydawnictwo Puls, Londyn 1992.

miłości i akceptacji) realizowane są w dorosłości poprzez idealizowanie i autokreowanie własnej osoby<sup>20</sup>.

Współcześnie wprowadzono pojęcia narcyzmu jawnego (związanego z ekstrawersją, agresywnym wyrażaniem siebie i oczekiwaniem na podziw) oraz ukrytego (związanego z introwersyjnością, nieśmiałością i potrzebą ciągłego potwierdzania własnej wartości). Oba jednak mają wspólne podłoże osobowościowe, które zawiera zestaw cech charakterystycznych dla młodzieńca zakochanego we własnym odbiciu – próżność, poczucie własnej wysokiej wartości oraz egocentryczność<sup>21</sup>.

Według DSM-5<sup>22</sup> do rozpoznania narcyzmu konieczne są:

- wyolbrzymianie własnych osiągnięć i talentów,
- wyobrażenia i projekcje własnego dobrobytu, powodzenia czy umiejętnościach,
- przekonanie o własnej wyjątkowości,
- oczekiwanie, że otoczenie będzie w ciągłym podziwie,
- potrzeba posiadania specjalnych uprawnień, wyjątkowych przywilejów czy traktowania ze szczególnymi względami,
- niski poziom empatii.

Osoby z cechami narcyzmu to przede wszystkim te, które cechuje silna, czasami bezwzględna ambicja i potrzeba rywalizacji. Za wszelką cenę będą udowadniać swoją wartość, całkowicie przekonani o własnej wyższości. Często towarzyszą im projekcja własnej wielkości, związane z bujną wyobraźnią – co wspomaga również wyolbrzymianie osiągnięć i talentów. We własnych oczach są doskonali, piękni, ale jednocześnie niepowtarzalni i wyjątkowi. Od otoczenia wymagają ciągłej uwagi, potwierdzania podziwu i prawienia komplementów. Własne cele traktują jako najważniejsze, dążenie do nich powinno być też celem całego otoczenia. Często ich zachowanie opisywane jest jako agresywne, dominujące czy egocentryczne, skupione na poszukiwaniu własnych korzyści. Ich słabą stroną jest na pewno wrażliwość na krytykę, a mocną – zdolności przywódcze<sup>23</sup>.

Narcyzm jako związany z brakiem empatii i troski o otoczenie, może mieć efekt w postaci trudności w nawiązywaniu relacji międzyludzkich. Jednak, jeżeli przynależność do jakiejś grupy społecznej ma przynieść jakieś korzyści, czyli np. awans społeczny lub wyższy prestiż, są w stanie dostosować się do grupy. Dla osiągnięcia indywidualnych korzyści potrafią wykazać zdolności adaptacyjne i ukryć negatywne cechy, jeżeli środowisko zdaje się ich nie akceptować. Wrodzone skłonności przy-

20 A. Czarna, *Narcyzm - z perspektywy 120 lat istnienia pojęcia*. Wybrane problemy współczesnej psychologii, Wrocław 2008.

21 Ibidem.

22 *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition, Text Revision (DSM-5-TR®)* American Psychiatric Association, Washington DC 2022.

23 T. Erikson, *Otoczeni przez narcyzów*, Wielka Litera wyd. 2, Warszawa 2021.

wódcze sprawiają, że w takim przypadku dosyć szybko stają się naturalnymi liderami, skupiającymi wokół siebie większe grupy<sup>24</sup>.

Jednym z najjaskrawszych i bezpośrednich przykładów osobowości narcystycznej w literaturze jest Dorian Gray, bohater powieści Oscara Wilde’a “Portret Doriana Graya”<sup>25</sup>. To młody, niezwykle piękny mężczyzna (patrz Narcyz), którego celem całego życia zostało dążenie do utrzymania własnego piękna poprzez zachowanie młodości oraz skrajny hedonizm, dążący do dostarczania sobie przyjemności. Główne życzenie Doriana to starzenie się jego obrazu, ukrytego przed oczami innych. Może to przywołać na myśl narcystyczną potrzebę pokazywania się od najlepszej, idealnej strony i ukrywania własnych niepożądanych cech. Na zewnątrz wszystko jest najpiękniejsze i najlepsze, wzbudza podziw i wydaje się być nieskazitelny, a jednocześnie jego osobowość skrywa moralne zepsucie i mroczne tajemnice. Charakteryzuje go poczucie własnej wyższości, jest lepszy niż inni ludzie i nie obowiązują go normy społeczne. Pojawia się też wątek braku empatii oraz braku odpowiedzialności za własne czyny, co prowadzi do krzywdzenia najbliższych mu osób oraz czynów zdecydowanie niemoralnych jak morderstwa. Zakończenie książki ma wymowę symboliczną – Dorian zaczyna odczuwać wyrzuty sumienia i postanawia sam wymierzyć sobie sprawiedliwość.

## 2. MORALNOŚĆ A CECHY CIEMNEJ TRIADY

### 2.1. MORALNOŚĆ I KORELACJE Z CIEMNĄ TRIADĄ

Ciemna triada jako zestaw cech osobowości jednoznacznie wskazywana jest jako cechy aspołeczne – społecznie niepożądane<sup>26</sup>. Narcyzm – poczucie większej niż inni wartości, uprzywilejowania a co za tym idzie – pożądanie szerszych praw. Makiawelizm – dążenie do swojego celu bez zwracania uwagi na koszty społeczne czy cele innych osób. I wreszcie psychopatia – brak poczucia winy i empatii prowadzące do zachowań całkowicie aspołecznych i nakierowanych na własną korzyść.

Do oceny zachowań nie tylko osób wykazujących cechy ciemnej triady, ale i wszystkich ludzi zastosowanie ma moralność. Moralność rozumiana jako zespół ocen i norm, które dana społeczność (lub społeczeństwo) uważają za obowiązujące; a zachowania, postawy czy motywacje wykraczające poza pewne kryteria dobra, słuszności czy powinności – jednoznacznie klasyfikuje jako niepożądane, czyli niemoralne<sup>27</sup>.

24 A. Hoffmann-Wróblewska, *Rola inteligencji emocjonalnej, kodów moralnych oraz działania kontekstowego w związku między ciemną triadą osobowości i dobrostanem*, Wyd. KUL, Lublin 2023.

25 O. Wilde, *Portret Doriana Graya*, Vesper, Warszawa 2018.

26 A. Klimczak, *Mroczna triada a kody moralne: mediacyjna rola kodów moralnych w relacji między płcią a psychopatią*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2019/XXIV/1.

27 Ł. Zaorski-Sikora, *Etyka*, Wyd. AHEŁ, Łódź 2011.

Co sprawia, że jednostki posiadające cechy ciemnej triady świadomie decydują się na zachowania niemoralne? Postawiono tezę, że wytwarzają oni specyficzny system wartości, być może niezgodny z ogólnie przyjętym i społecznie niepożądane. Wokół aspektów moralności powstało kilka badań, które wiążą cechy ciemnej triady z pewnymi uznanymi za niemoralne zachowaniami, są to min<sup>28</sup>:

- oszustwo – badanie Williams, Nathanson, Paulhus 2010 r.,
- przestępczość nieletnich – badanie Chabrol i in., 2009 r.,
- szantaż emocjonalny – badanie Chen 2010 r.,
- rasizm – badania Jones z 2013r. i Jonason 2015 r.,
- manipulacje w środowisku pracy – badanie Jonason, Slomski, Partyka 2012 r.

Zauważyć należy, że do oceny moralnej można wykorzystać absolutyzm etyczny (przekonanie o jednym, obowiązującym niezależnie od warunków czy konsekwencji, systemie reguł), lub przeciwstawny mu relatywizm etyczny (który dopuszcza względność wartości w zależności od środowiska). W zależności od tego, zachowania zgodne z cechami ciemnej triady mogą być uznane za jednoznacznie niemoralne lub podlegające dyskusji jako potencjalnie użyteczne (takie, które ma dostarczyć najwięcej szczęścia).

## 2.2. TEORIA PIĘCIU FUNDAMENTÓW MORALNYCH I KORELACJE Z CIEMNĄ TRIADĄ

Jednym ze sposobów na dokonanie oceny moralnej jest zastosowanie Teorii Pięciu Fundamentów Moralnych. Na podstawie badań ustalono, że decyzję podejmujemy szybko, niemal automatycznie i zależnie od aktualnie przeżywanych emocji, zaś świadome procesy służą tylko do zrjonalizowania już wydanego osądu. Założono, iż istnieją tzw. Kody (fundamenty) moralne:

- kod troski/krzywdy – nie krzywdzić innych, reagować na cierpienie, bazuje na empatii i współczuciu;
- kod sprawiedliwości/oszustwa – zasada wzajemności (za przysługę należy się odwdziaczyć) i potępienie tych, którzy tej zasady nie stosują, bazuje na poczuciu wdzięczności oraz winy;
- kod lojalności/zdrady – przywiązanie do własnej grupy, potępienie zdrajców, bazuje na dumie i złości;
- kod autorytetu/buntu – szacunek dla hierarchii oraz aktualnie obowiązujących norm i tradycji, bazuje na szacunku i strachu;
- kod świętości/upodlenia – traktowanie własnego ciała jak świątyni, kontrola impulsów oraz czystości intencji, bazuje na wstręcie.

28 A. Klimczak, *Mroczna triada a kody moralne: mediacyjna rola kodów moralnych w relacji między płcią a psychopatią*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2019/XXIV/1.

Podzielić je można na te chroniące interes jednostki – indywidualistyczne (troski i sprawiedliwości) oraz te chroniące interesy grupowe – wspólnotowe (lojalności, autorytetu oraz świętości)<sup>29</sup>.

Szereg badań wskazuje na istnienie korelacji pomiędzy psychopatią, makiawelizmem i narcyzmem a w/w kodami moralnymi. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż kody te są zarówno uniwersalne (występują w każdej kulturze), jak i podlegające ocenie ważności (od danej społeczności czy kultury zależy, czy postawy zgodne z danym kodem są moralne, czy nie). Należy również uwzględnić różnice międzyplciowe. Korelacja ujemna (-) oznacza, że wystąpienie cechy związanej z ciemną triadą jest jednoznaczne z uznaniem kodu za nieważny (zachowanie nie ma wartości moralnej), korelacja dodatnia (+) wiąże wystąpienie cechy z uznaniem zachowań związanych z danym kodem za istotne dla uznania go za moralny. Możliwy jest również brak związku (x)<sup>30</sup>:

**Tabela 1 - Wyniki badań związku psychopatii z kodami moralnymi**

badanie/kod	troska	sprawiedliwość	lojalność	autorytet	świętość
Glenn i in., 2009 r.	(-)	(-)	(-)		(-)
Aharoni, Antonenko, Kiehl, 2011 r.	(-)	(-)	(x)	(x)	(x)
Djeriouat, Trémolière, 2014 r.	(-)	(-)			
Jonason i in., 2015 r.	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Mededović, Petrović, 2016 r.	(-)	(-)			(-)

Źródło: opracowanie własne.

Jednoznacznie wykazano, iż psychopatia ma korelację ujemną z kodami indywidualistycznymi (troska i sprawiedliwość). Nie udaje się jednak powiązać psychopatii tak jednoznacznie z kodami wspólnotowymi. Jedne badania wskazują na korelację ujemną z kodami wspólnotowymi, inne ujemną korelację ze świętością czy lojalnością, jeszcze inne o braku jakiegokolwiek związku ze wszystkimi kodami wspólnotowymi. Oznacza to, że psychopatia powiązana jest nieuznawaniem za niemoralne zachowań prowadzących do przemocy, krzywdzenia innych czy łamania zasady wzajemności. Zachowania związane z przynależnością do grupy czy też zachowania czystości ciała i umysłu, a także poszanowania autorytetu, możliwe, że są uznane za moralne w zależności od środowiska, społeczności lub płci.

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> A. Klimczak, *Mroczna triada a kody moralne: medycyjnna rola kodów moralnych w relacji między płcią z psychopatią*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2019/XXIV/1.

**Tabela 2 - Wyniki badań związku makiawelizmu z kodami moralnymi**

badanie/kod	troska	sprawiedliwość	lojalność	autorytet	świętość
Niemi, Young, 2013 r.	(-)			(+)	
Jonason i in., 2015 r. badanie 1	(-)				
Jonason i in., 2015 r. badanie 2	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Jonason i in., 2015 r. badanie 3	(-)	(-)			

Źródło: opracowanie własne.

Występuje dosyć duża niejednoznaczność wyników, które wykazują zarówno ujemną korelację makiawelizmu z kodem troski, ujemną korelację ze wszystkimi kodami moralnymi czy też ujemną korelację z kodem troski i sprawiedliwości, jak i ujemną korelację makiawelizmu z kodem troski, zaś dodatnią z kodem autorytetu. Powiązано więc cechy makiawelizmu (dążenie do celu bez względu na koszty) z pewną elastycznością moralną, która może objawiać się zmiennością stosowania kodów w zależności od niezbędnych do poczynienia kroków.

**Tabela 3 - Wyniki badań związku narcyzmu z kodami moralnymi**

badanie/kod	troska	sprawiedliwość	lojalność	autorytet	świętość
Jonason i in., 2015 r.	(+)		(+)	(+)	(+)
Mededović, Petrović, 2016 r.	(x)	(x)	(x)	(x)	(x)

Źródło: opracowanie własne.

Wykazano dodatnią korelację narcyzmu z kodami troski, lojalności, autorytetu oraz świętości, co może oznaczać, że jedynie zachowania dotyczące poszanowania zasady wzajemności nie mają dla osoby z cechami narcyzmu cech istotnych moralnie. Powiązано to ze strategią społeczną, dążącą do otrzymania społecznego uznania i ogólnej akceptacji. Istnieje jednak badanie niewykazujące żadnych powiązań narcyzmu z kodami moralnymi. To może oznaczać, że narcyzm nie ma wpływu na moralność lub pozwala na wewnętrzne przyzwolenie na zachowania niemoralne.

### 3. CIEMNA TRIADA W OTOCZENIU SPOŁECZNYM

#### 3.1. CIEMNA TRIADA W ŚRODOWISKU PRACY

Ciemna triada jest jednoznacznie kojarzona z zestawem cech o charakterze destrukcyjnym, destabilizacyjnym, nie adaptacyjnym, nastawionym na osobiste korzyści z pominięciem celów wspólnotowych. Jako taki konstrukt, cechy te mogą być wskazywane jako te determinujące zachowania nieodpowiednie w środowisku zawodowym, w którym ogromną rolę odgrywa praca w zespole i budowanie wspólnego sukcesu. I nie ma tu różnicy czy jest to duża, złożona organizacja, czy niewielkie przedsiębiorstwo – struktura społeczna z definicji oparta jest na wspólnotowości.

Tezę tą potwierdza szereg badań, które cechy ciemnej triady łączą z<sup>31</sup> :

- manipulacją w miejscu pracy – badanie Jonason 2011 r.,
- oszustwami i korupcją, i innymi zachowaniami nieetycznymi – badanie Harrison 2016 r.,
- zachowaniami kontrproduktywnymi – badanie Robretson 2016 r.,
- skłonnością do molestowania seksualnego – badanie Zeighler 2016 r.,
- przywłaszczeniem zysków – badanie Hmieleski 2016 r.,
- niezadowoleniem w miejscu pracy – badanie Roczniowska 2016 r.,
- nadużyciem władzy – badanie Wisse 2016 r.

Dowodzą tej tezy również badania, które dotyczą jak postrzegani są pracownicy mający cechy ciemnej triady<sup>32</sup>:

- destrukcyjni, agresywni lub toksyczni – badanie Cohen 2021 r.,
- niekorzystni dla miejsca pracy – badanie Brunell 2008 r.,
- narcyzm powiązано ze zwiększoną potrzebą władzy – badanie Rosenthal 2006 r.,
- makiawelizm powiązано ze zmniejszonym zaangażowaniem – badanie Zettler 2011 r., postrzeganiem jako agresywnym – badanie Kiazad 2010 r. oraz zorientowaniem na pozyskanie władzy i stosowaniem manipulacji – badanie Kessler 2010 r.,
- psychopatię powiązано z brakiem odpowiedzialności korporacyjnej i niekorzystnym wpływem na produktywność innych – badanie Boddy 2010 r.

Środowisko zawodowe z jednej strony nakierowane jest na sukces całej organizacji (co powinno promować zachowania wspólnotowe), ale jednocześnie nagradza pojedyncze osiągnięcia i promuje rozwój osobisty i sukcesy jednostki (awanse, premie). To sprawia, że właśnie ta przestrzeń może uwypuklać cechy zawarte w ciemnej triadzie.

Jeśli opiszemy pracownika, który ma racjonalny sposób postępowania, niekierującego się emocjami, skupionego na celu, konsekwentnego, podejmującego ryzyko i charyzmatycznego – mamy doskonały przykład osobowości psychopatycznej. To, czego w opisie brakuje, to pozostałe cechy psychopaty – brak lęku, niepokoju czy refleksji (i innych emocji), brak empatii, niechęć do brania na siebie konsekwencji i brak przewidywania ich, impulsywność i okrucieństwo. Psychopaci doskonale potrafią dopasować się do otoczenia, jeżeli tylko mają nadzieję na uzyskanie z tego powodu korzyści. Dążą do celu zupełnie nie rozważając kosztów innych osób, nie uznając praw osobistych. Nie są w stanie podporządkować się hierarchii i zależności

31 E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy. Perspektywa interaktywna*, Wyd. UŚ, Katowice 2020.

32 A. Hoffmann-Wróblewska, *Rola inteligencji emocjonalnej, kodów moralnych oraz działania kontekstowego w związku między ciemną triadą osobowości i dobrostanem*, Wyd. KUL, Lublin 2023.

– stąd często obejmują stanowiska oparte na kompetencjach, a nie relacjach. Jako że psychopatia powiązana jest jednoznacznie z brakiem pracowitości, pewnym lekceważeniem nielubianych lub mniej istotnych obowiązków, niezwracaniem uwagi na terminy czy wymogi formalne – w dłuższej perspektywie w warunkach biznesowych jest to osoba skazana na porażkę. W skrajnych przypadkach psychopatia może prowadzić do zachowań mobbingowych, agresywnych czy też niebezpiecznych, a na pewno kontrproduktywnych<sup>33</sup>.

Nieco inny profil będzie miał pracownik z cechami makiawelizmu. Tu przeważającą cechą jest nastawienie wyłącznie na własne korzyści, osiągnięcie celu niezależnie od środków do tego niezbędnych. To oznacza, że jeżeli dana organizacja promuje zachowania wspólnotowe, potencjalne zyski z zachowań prospołecznych mogą być atrakcyjne i w ten sposób zaadaptowany makiawelista może angażować się nawet w działalność prospołeczną. Makiawelizm silnie związany jest z odgrywaniem ról i przyjmowaniu odpowiednich postaw obywatelskich, w przeciwieństwie do psychopatii. Pewnego rodzaju wyrachowanie i kalkulacja pozwalają wybierać zadania przynoszące najwięcej korzyści i angażować się w nie całkowicie. Ważnym elementem jest naturalna skłonność do manipulacji, niekiedy bezpośredniej, niekiedy bardzo subtelnej. Tu należy zaznaczyć, że nie ma dowodów na większą inteligencję wśród osób posiadających cechy ciemnej triady, stąd dyskusyjna pozostaje skuteczność tej manipulacyjnej strategii. Makiaweliści w naturalny sposób tworzą wokół siebie sieci powiązań i zależności, mogą zdobywać szacunek i zaufanie, jeśli to może przynieść im wymierne korzyści. Jako osoby zorientowane wyłącznie na własny sukces i mało podatne na oferowane przez organizacje nagrody (np. premie) makiaweliści są na ogół mniej skuteczni w organizacjach opartych na wspólnotowości<sup>34</sup>. Pomimo to, cechująca makiawelistów niska ugodowość, jest doskonałym materiałem do wykorzystania przy trudnych sytuacjach, w których ważne będą zdolności perswazyjne, wpływania na innych czy postępowania ze sprzecznymi ze sobą interesami – stanowiska negocjacyjne czy związkowe mogą być doskonałymi do wykorzystania cech makiawelizmu. Prezentują oni także wysoką odporność na wpływ społeczny i próby oszustwa – odpowiednio ukierunkowani, mogą zajmować stanowiska związane z przestrzeganiem zasad np. audytorzy.

Ostatnia z cech ciemnej triady, narcyzm – to będą pracownicy skupieni wyłącznie na sobie, o zawyżonym postrzeganiu własnych kompetencji, sprawczości i podatni na krytykę. Są to osoby, które najbardziej cenią własne zdanie i nie są zainteresowane innymi punktami widzenia – to może być dużą przeszkodą w pracy grupowej, jako członkowie zespołów zadaniowych mają tendencję do siłowego narzucania swojego

33 A. Hoffmann-Wróblewska, *Rola inteligencji emocjonalnej, kodów moralnych oraz działania kontekstowego w związku między ciemną triadą osobowości i dobrostanem*, Wyd. KUL, Lublin 2023.

34 Ibidem.

rozwiązania. Do pozytywnych aspektów tego zestawu cech należy ciągła tendencja do samodoskonalenia, co może tworzyć percepcję kompetencji i odpowiedzialności. Jednak ogromna wrażliwość na krytykę i tendencja do agresywnych reakcji na nią jest jednoznacznie destrukcyjna. Charakterystyczne jest też przypisywanie wszelkich niepowodzeń i porażek czynnikom zewnętrznym, co pozwala zachować wysoką samoocenę. Zdecydowane przeświadczenie o tym, że są lepsi od wszystkich innych, również położonych, często nie pozwala na szybki awans, chyba że związane jest to z wysokim poziomem autopromocji i kreowania swoich dobrych cech, krótkoterminowo ma to swoje zalety adaptacyjne. Narcyzi niedoceniani, prezentują wysoki poziom niezadowolenia z pracy<sup>35</sup>. Cechująca ich wysoka stabilność emocjonalna i ekstrawersja, ma zalety w postaci pewności siebie, charyzmy czy umiejętności przekonania innych do swoich poglądów. Mają wysoką zdolność do tolerowania ryzyka i zazwyczaj, odpowiednio doceniani, prezentują zadowolenie z życia i mogą zarażać optymizmem innych. Wg badań, narcyzm pozytywnie koreluje z zawodami artystycznymi, społecznymi czy biologicznymi. Postrzegani są również jako osoby zdolne do innowacyjnych zachowań, generowania oryginalnych idei czy promowania ich w organizacji<sup>36</sup>.

Filmowym przykładem osobowości przedstawiającej cechy całej ciemnej triady w środowisku zawodowym jest „Wilk z Wall Street” Martina Scorsese z 2013, będący adaptacją biografii Jordana Belforta. Główny bohater to makler giełdowy, narcyz o tak ogromnym poczuciu własnej wartości, że sam porównuje się do geniusza. Potrzeba podziwu i splendoru objawia się otaczaniem się luksusem i zbytkami, do swoich współpracowników przemawia niczym mesjasz – wzbudzając niemal boską cześć. Makiaweliczna część jego osobowości pozwala mu na cyniczne wykorzystywanie ludzi, stosowanie kłamstwa i oszustwa. Posuwa się nawet do szkolenia ludzi z takiej manipulacji, pragmatycznie opracowując specjalne do tego metody oszukiwania systemu. Nawet jeśli oznacza to łamanie prawa – wszystko dostosowane jest do osiągnięcia przez niego założonych celów. Wszystko to otoczone jest cechami psychopatycznymi – zachowuje się skrajnie ryzykownie, impulsywnie, bez zwracania uwagi na możliwe konsekwencje. Nie wykazuje żadnych oznak żalu ani wyrzutów sumienia, a jego emocje są bardziej przedstawieniem i na pokaz niż prawdziwymi przeżyciami. Cała historia to opowieść o krótkoterminowym sukcesie związanym z ryzykowną i skrajnie nieodpowiedzialną strategią, która kończy się równie spektakularnie jak trwała.

35 A. Hoffmann-Wróblewska, *Rola inteligencji emocjonalnej, kodów moralnych oraz działania kontekstowego w związku między ciemną triadą osobowości i dobrostanem*, Wyd. KUL, Lublin 2023.

36 E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy. Perspektywa interaktywna*, Wyd. UŚ, Katowice 2020.

### 3.2. CIEMNA TRIADA W PRZYWÓDZTWIE I POLITYCE

Jeżeli jest sfera, która jeszcze bardziej niż zawodowa przyciąga osoby z cechami ciemnej triady, jest to sfera polityczna. Istnieje badanie, które wskazuje jednoznacznie, że makiawelizm i psychopatia są dodatnio skorelowane z postrzeganiem posiadania kwalifikacji i osiągnięcia sukcesu w polityce – Blais, Pruysers 2017r. Dyskusyjne jest też tzw. ciemne przywództwo – cechy ciemnej triady są rozpoznawane tym częściej, im wyższy jest stopień w organizacji<sup>37</sup>. Połączenie tych dwóch wymiarów jest o tyle naturalne, że niewiele jest tak upolitycznionych środowisk jak duże i średnie organizacje.

Środowiska polityczne z założenia charakteryzują się dążeniem do maksymalizacji korzyści jednostki, często kosztem innych. Narzucanie określonej hierarchii jest jednym z podstawowych parametrów, zaś sukces mierzony jest osiągniętą pozycją. Często warunkiem tego sukcesu jest zaakceptowanie tzw. reguł gry, a nagradzanie i ścieżka kariery mogą być zależne od wpływów i opieki osób postawionych wyżej. Takie środowisko predysponuje do zajęcia pozycji mającej na celu osiągnięcie własnej korzyści, co jest wspólnym mianownikiem wszystkich cech ciemnej triady.

Poczucie, że sukces może zależeć od zawartych sojuszy czy posiadanych wpływów, naturalnie rozwija skłonności do manipulowania, przebiegłych zachowań. Naturalne jest też, że w warunkach rywalizacji o zasoby (wpływy, zespoły, środki) obrona swoich interesów może stać się pierwszym, najważniejszym celem. Rezultaty to dążenie do władzy, kontroli czy uznania jako wskaźników sukcesu. To skutkuje większym zainteresowaniem przywództwem wśród osób posiadających cechy ciemnej triady jako stanowisku najbliższemu ich naturalnemu stylowi.

Wszystkie trzy konstrukty, zarówno psychopaci, makiaweliści jak i narcyzi, przejawiają cechy niezbędne do przejścia władzy: charyzma, duża pewność siebie, dbanie o dobre wrażenie, potrzeba narzucania swojej perspektywy czy dominacja. Osiąganie sukcesu i posiadanie władzy pozwalają zaspokoić najbardziej podstawowe potrzeby (narcyzi potwierdzenia swojej wartości, makiaweliści osiągnięcia celów, psychopaci możliwości podążania za instynktami)<sup>38</sup>.

Samo pojęcie makiawelizmu wyrosło z polityki, ale cecha ta z założenia nie jest ściśle związana z taką aktywnością – brakuje jej niezbędnej w polityce elastyczności, taktiki i chęci do zawierania kompromisów. Ze względu na zorientowanie na swoje cele, przejawia niskie zaangażowanie ideologiczne, makiawelista nie ma predyspozycji do pracy na rzecz ugrupowania, partii czy organizacji. Przejawia też dosyć cyniczny ob-

37 E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy. Perspektywa interaktywna*, Wyd. UŚ, Katowice 2020.

38 A. Hoffmann-Wróblewska, *Rola inteligencji emocjonalnej, kodów moralnych oraz działania kontekstowego w związku między ciemną triadą osobowości i dobrostanem*, Wyd. KUL, Lublin 2023.

raz rzeczywistości, co może w połączeniu z brakiem wiary w ludzi i możliwościami doprowadzenia do trwałych zmian, powodować niskie zaangażowanie w politykę<sup>39</sup>.

Narcyzm to ściśle zorientowanie na siebie, ale w połączeniu z ekstrawertycznością, wysokim poczuciem własnej wartości i poszukiwaniem poklasku i stymulacji, doskonale predysponują osoby o takich cechach do pełnienia funkcji politycznych, jeśli tylko takie funkcje są w danym otoczeniu uważane za poważane i pożądane. Odpowiednio stymulowane, osoby narcystyczne będą miały wysoką pewność, że osiągną sukces (w polityce elekcję lub reelekcję), nadawać sobie mogą też cechy wysokich kwalifikacji i podbudowywać w ten sposób poczucie własnej wartości<sup>40</sup>.

Ponieważ aktywność polityczna może przybierać różne formy, psychopatia związana z nieprzestrzeganiem zasad, impulsywnym działaniem i brakiem dużego przywiązania do swojego wizerunku (lub gotowość do jego zmiany) jest cechą predysponującą jednostkę do aktywności politycznej<sup>41</sup>. Polityka jest to dziedzina, w której psychopata może dostarczać sobie mocnych wrażeń, zadowalając swoją potrzebę dużej stymulacji wrazeniowej i satysfakcji z “bawienia się ludźmi”<sup>42</sup>.

Przykładem osobowości w całym spektrum ciemnej triady w środowisku politycznym jest Frank Underwood, bohater serialu z platformy Netflix “House of Cards”. Jego dominującą cechą jest zdecydowanie makiawelizm – jest mistrzem intryg, planuje zawsze kilka kroków do przodu i manipuluje niemal wszystkimi, którzy są dookoła niego – w szczególności współpracowników, w tym prasę. Nie kieruje się moralnością, nadrzędną wartością jest osiągnięcie przez niego zamierzonego celu. Jego intrygi polityczne są wielowątkowe, szybko obmyśla strategię ze skrupulatnością, cierpliwie, nie cofając się przed kłamstwem ani zdradą. Wpływa też na opinię publiczną, działając zza kulis, steruje nastrojami i wyborami. Jego rys psychopatyczny czasami wprawia w zakłopotanie - nie przejawia żadnych wyrzutów sumienia nawet jeżeli jego czyny doprowadzają do czyjejs śmierci. Wydaje się być pozbawiony emocji, te które pokazuje, są jakby teatralne, wystudiowane, nakierowane na osiągnięcie celu. Kierowanie się ściśle logiką jest jego głównym sposobem działania, nawet jeżeli krzywdzi to inne osoby. Silnie przekonany jest też o własnej nieomyślności i ogromnej wartości - to cechy narcystyczne. Traktuje innych jak dzieci, on sam jawi się jako jedyny najlepszy gracz, który ma prawo decydować, bo najlepiej rozumie reguły gry.

39 M. Rogoza, *Why dark personalities participate in politics?* „Personality and Individual Differences” 186/2022, Part A, Warszawa.

40 M. Rogoza, *Why dark personalities participate in politics?* „Personality and Individual Differences” 186/2022, Part A, Warszawa.

41 Ibidem.

42 I. Pilch, *Makiawelizm, narcyzm, psychopatia: ciemna triada jako próba opisanie osobowości eksploatatora.* “Chowanna” 2/2014.

### 3.3. CIEMNA TRIADA W RELACJACH SPOŁECZNYCH

Ciemna triada to zestaw trzech konstruktów osobowości, które łączy część wspólna – jest to wyraźnie antyspołeczny charakter wyrażony “eksploratorskim stylem behawioralnym”<sup>43</sup>. Jednostka z tymi cechami realizuje swoje cele bez zwracania uwagi na koszty innych ludzi, nierzadko szkodząc innym, dążąc do własnej satysfakcji z całkowitym pominięciem dobra wspólnego. Pomimo iż cele te dla każdej z cech są nieco inne (narcyzi poszukują aprobaty, makiaweliści realizują strategię poprzez wywieranie wpływu, psychopaci często ranią innych dla własnej satysfakcji), do każdej z tych strategii niezbędne jest funkcjonowanie w społeczeństwie – bez otaczających ludzi nie byłoby na kim wywierać wpływu czy wrażenia.

Cechy ciemnej triady powiązane są z różnego rodzaju problemami interpersonalnymi. Wrogość, agresja czy antisocjalne metody wywierania wpływu (zastraszanie, szantaż czy przemoc) mają związek z psychopatią i makiawelizmem, różnią się w tych dwóch konstruktach celem takich działań. Psychopata zazwyczaj głównie chce dostarczyć sobie wysokoaktywnych bodźców, makiawelista używa ich jako instrumentu do osiągnięcia zamierzeń<sup>44</sup>. Narcyzm wydaje się mniej wrogi jako oparty na szerokim wachlarzu zachowań autoprezentacyjnych, jednak jego antyspołeczny charakter jest nie mniej wyraźny.

Makiaweliści to osoby, dla których inni ludzie głównie stanowią przeszkodę dla realizacji ich celów. Postawa im charakterystyczna to nieufność, lekceważenie, instrumentalne traktowanie, a także popieranie oszustwa i kłamstwa jako metod dopuszczalnych do stosowania. Jako uczestnicy życia społecznego często próbują przedstawić się jako osoby godne zaufania, budują rozległą sieć znajomości i wzajemnych powiązań. Jest to niezbędne do realizacji ich celów, niezależnie od ich stopnia zaawansowania – potencjalne korzyści mogą być częścią większej strategii, stąd potrzeba kontaktów społecznych jest u makiawelisty ważnym motorem napędowym. Dużą rolę odgrywa tu znaczenie, jakie ma dla makiawelisty dana osoba lub grupa społeczna. Jeżeli dobre stosunki mają przynieść korzyści – makiawelista będzie bardzo o nie dbał, jest to jednak wyrachowana, płytka emocjonalnie strategia, a nie głębokie relacje interpersonalne<sup>45</sup>.

Psychopaci to osoby o bardzo płytkich lub nawet nieistniejących więziach emocjonalnych, co prowadzi do instrumentalnego traktowania innych osób. Mają poczucie, że należy traktować ich w wyjątkowy sposób, są też w stanie żądać takiego traktowania z całą stanowczością lub egzekwować je z brutalnością, lub agresją. Może prowadzić

43 Ibidem.

44 I. Pilch, *Makiawelizm, narcyzm, psychopatia: ciemna triada jako próba opisanie osobowości eksploatatora*. “Chowanna” 2/2014.

45 I. Pilch, *Osobowość Makiawelisty i jego relacje z ludźmi*, Wyd. UŚ, Katowice 2008.

do nękania innych albo ewentualnie do samego fantazjowania o tym<sup>46</sup>. W społeczeństwie funkcjonują często jako osoby obdarzone urokiem osobistym, przyciągające uwagę i magnetyzujące, są to zazwyczaj wyćwiczone i przemyślane strategie mające na celu wzbudzenie zaufania czy uzyskanie korzyści<sup>47</sup>.

Narcyzi wydają się funkcjonować w kontekście społecznym odrobinę lepiej niż psychopaci czy makiaweliści. Cecha ta jest pozytywnie skorelowana z dobrostanem oraz inteligencją emocjonalną. Jest to głównie związane z tym, że narcyzi mają o sobie bardzo dobre zdanie, postrzegają się jako osoby ”przyjacielskie, towarzyskie i ogólnie sympatyczne”<sup>48</sup>. I rzeczywiście – chęć osiągnięcia jak najwyższej pozycji w oczach innych powoduje, że przedstawiają się jak najlepiej. Narcyzi są mistrzami pierwszego wrażenia, doskonale wiedzą, jak się zaprezentować. Znakomicie manipulują wrażeniem, odbierani są jako osoby energiczne, błyskotliwe i ogólnie pozytywne. Dostyc dobrze wyczuwają, jakiego typu osobowość jest dla słuchacza atrakcyjna, jakie zachowanie w danej sytuacji społecznej jest najbardziej pożądane i taką rolę przyjmują. Dopiero po zdobyciu zaufania, gdy czują się już bezpiecznie – pozwalają sobie na pokazanie prawdziwej osobowości, już nie tak atrakcyjnej. Stąd opinie w grupie rówieśniczej czy innej bliskiej społecznie o osobie z cechami narcyzmu obejmują takie przymiotniki jak mściwy, arogancki, dominujący i natrętny<sup>49</sup>.

Jak ogromne znaczenie mają cechy ciemnej triady w kontaktach społecznych, pokazuje serial „Kim jest Anna” na platformie Netflix (2022). Oparta na prawdziwych wydarzeniach historia o oszustce, która podając się za dziedziczkę niemieckiej fortuny, zdołała nakłonić amerykańskie elity do przyjęcia jej do swego grona oraz powierzenia jej dużych sum pieniędzy. Wszystko to oparte na uroku osobistym i dużej brawurze. Makiawelizm przejawiała, stosując manipulację, będącą cynicznym i skomplikowanym planem. To pozwoliło jej wyłudzać pokoje hotelowe, wpłaty na nie istniejącą fundację, przeloty samolotami czy luksusowe ubrania. Budowała sieć kontaktów w sztuce i biznesie, wzbudzając zaufanie i bez skrupułów wykorzystując kontrolę sytuacji. Cechy psychopatyczne to wyraźny brak skrupułów, po zatrzymaniu żadnych wyrzutów sumienia ani przyznania do winy. Jak każdy narcyz, interesowała się wyłącznie, jak jest postrzegana, nawet po zatrzymaniu udzielała wywiadów, prezentowała się w mediach i tworzyła obraz osoby, którą należy podziwiać i specjalnie traktować. Jest to historia o krótkotrwałym sukcesie takiej strategii, ale też o nieodporności społeczeństwa na osoby dobrze posługujące się przewagami, jakie dają cechy ciemnej triady.

46 E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy. Perspektywa interaktywna*, Wyd. UŚ, Katowice 2020.

47 R.D. Hare, *Psychopaci są wśród nas*, Wyd. Znak, Kraków 2007.

48 T. Erikson, *Otoczeni przez narcyzów*, Wielka Litera wyd. 2, Warszawa 2021.

49 T. Erikson, *Otoczeni przez narcyzów*, Wielka Litera wyd. 2, Warszawa 2021.

### 3.4. CIEMNA TRIADA W RELACJACH OSOBISTYCH

Pozostawienie po sobie potomstwa jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka jako organizmu żywego – dążymy do przedłużenia gatunku. Osoby z cechami ciemnej triady tak jak każdy stosują strategie reprodukcyjne, na które składają się wybór partnera oraz styl utrzymania związku. Biorąc pod uwagę czas trwałości związku, wyróżniamy strategie:

- krótkoterminowe (to randki, przelotne kontakty seksualne czy romanse) – tu dominuje aspekt seksualny, z niskim zaangażowaniem emocjonalnym i niewielkim współczynnikiem wspólnych planów,
- długoterminowe (małżeństwa, związki partnerskie, wspólne rodzicielstwo) – to te, w których tworzą się więzi, o relację się zabiega długoterwale, występują miłość i przywiązanie.

Oczywiście, strategie reprodukcyjne są w dużej mierze zależne od płci<sup>50</sup>, jednak cechy ciemnej triady niezależnie od płci predysponują osoby je posiadające do stosowania tych zawierających egoistyczną potrzebę zaspokojenia swoich potrzeb (nawet jeśli odbędzie się to kosztem innych), zawierających oszustwo czy wykorzystywanie. Ocena moralna takich zachowań zazwyczaj jest jednoznacznie negatywna, biorąc pod uwagę wartości wspólnotowe, jednak z punktu widzenia celu biologicznego jednostki (pozostawienie po sobie potomstwa) bywa skuteczne. Osoby o wysokim natężeniu cech makiawelizmu, narcyzmu czy psychopatii mogą dążyć do wykorzystania strategii szybkich, polegających na nawiązaniu wielu krótkotrwałych związków (większe szanse na reprodukcję), ale też na „odbijaniu” partnerów (poszukiwanie lepszych zestawów genów) lub niewierności (poszerza to dostępną pulę genową). Część badań wskazuje jednak, że tylko u psychopatów te strategie są wyraźnie dominujące – makiaweliści i narcyzi mogą wykazywać większą elastyczność zachowań i dopasować strategię do aktualnych potrzeb (długoterwale związki to gwarancja stabilności czy zapewnienia sobie odpowiedniego statusu)<sup>51</sup>.

Narcyzm zazwyczaj związany jest z rozwiniętymi umiejętnościami autoprezentacji, są to często osoby o dużej pewności siebie i ekstrawersji. Pierwsze wrażenie mają dopracowane do perfekcji, mogą wydawać się bardzo atrakcyjne i wzbudzające zaufanie<sup>52</sup>. Dla krótkoterminowych strategii jest to zdecydowanie wystarczające, jednak w długoterminowych relacjach przeszkodą w ich poprawnym funkcjonowaniu jest brak możliwości obdarzenia drugiej osoby tak silnymi uczuciami jak siebie samego. Narcyz nie czerpie przyjemności z relacji partnerskiej, druga osoba jest mu niezbędna

50 M. Marzec, A. Łukasik, J. Jastrzębski, *Orientacja socjoseksualna a taktyki utrzymania partnera w związku długotrwałym*, „Fides et Ratio” 20/4/2014, Warszawa.

51 I. Pilch, *Makiawelizm, narcyzm, psychopatia: ciemna triada jako próba opisanie osobowości eksploatatora*. „Chowanna” 2/2014.

52 M. Hyla, *Fotografia osobowości. Wizerunek osób o cechach ciemnej triady osobowości*, Wyd. UŚ, Katowice 2011.

do ciągłego potwierdzania jego własnych zalet. Partner to swojego rodzaju trofeum<sup>53</sup>, a sama relacja to może być pole doświadczalne dla budowania swoich umiejętności manipulacyjnych. W związkach z osobą narcystyczną często pojawiają się przemoc psychiczna, manipulacje czy oszustwa. Na partnera narcyz wybierze prawdopodobnie osobę o niskiej samoocenie, uległą i łatwą do manipulacji. Co ciekawe – związek dwóch narcyzów jest jak najbardziej możliwy. Jeśli uznanie społeczne dla jednego partnera jest wysokie, jednocześnie podnosi to prestiż drugiego partnera.

Makiawelizm to najbardziej elastyczna część osobowości z konstruktów ciemnej triady. Oczywiście, brak empatii powoduje, że związek z makiawelistą jest oparty na kalkulacji, płytkich relacjach czy braku przywiązania, ale jeżeli przynosi wymierne korzyści, może trwać długo i być dla obu stron satysfakcjonujący<sup>54</sup>. Badania wskazują, że najlepiej dobrane pary wykazują podobny poziom makiawelizmu – możliwe jest ustalenie wspólnych celów i skuteczne ich realizowanie. Społeczne postrzeganie tej cechy jest odmienne ze względu na płeć – u mężczyzn makiawelizm jest poniekąd wymagany i akceptowany, u kobiet jednoznacznie potępiany jako aspołeczny.

Psychopatia jest najbardziej destrukcyjną cechą w kontekście związków osobistych. Podobnie jak makiawelizm i narcyzm, związana jest z doskonałymi umiejętnościami wywierania wrażenia, dopasowywania się do oczekiwań innych i autoprezentacji. Obecne są zarówno brak empatii, manipulacje, jak i budowanie swojego wizerunku kosztem partnera. Psychopatia jednak związana jest z wysokim poziomem agresji, zachowań przemocowych, a także czerpania przyjemności z krzywdzenia drugiej osoby – a to niezależnie od tego, czy związek jest krótko czy długoterminowy, jest destrukcyjny dla partnera. To właśnie o związkach z osobą o cechach psychopatycznych mówimy, że są „toksyczne”<sup>55</sup>.

Związek osobisty z osobą o cechach ciemnej triady jest zazwyczaj trudny, jeżeli nie niemożliwy. Dowiadują się o tym bohaterowie książki Margaret Mitchell<sup>56</sup>, zekranizowanej w 1939 roku pod tym samym tytułem – „Przeminęło z wiatrem”. Główna bohaterka nie jest postacią jednoznacznie negatywną, ale jej cechy oraz sposób postępowania są dosyć jednoznaczne. Jak każdy narcyz, Scarlet jest absolutnie przekonana o swojej wyższości nad innymi i wyjątkowej atrakcyjności. Koniecznie musi być w centrum uwagi i skutecznie zwalcza osoby, które mogą jej tę pozycję odebrać. Jej makiawelistyczne cechy objawiają się w postaci ciągłej, chłodnej kalkulacji – wszystkie decyzje podejmowane są pod kątem jej korzyści. Nieustannie manipuluje wszystkimi dookoła, nawet za mąż wychodzi z wyrachowania. Praktyczny brak empatii pozwala jej podejmować trudne decyzje bez późniejszych wyrzutów

53 T. Erikson, *Otoczeni przez narcyzów*, Wielka Litera wyd. 2, Warszawa 2021.

54 I. Pilch, *Osobowość Makiawelisty i jego relacje z ludźmi*, Wyd. UŚ, Katowice 2008.

55 R.D. Hare, *Psychopaci są wśród nas*, Wyd. Znak, Kraków 2007.

56 M. Mitchell, *Przeminęło z wiatrem*, „Wolne Lektury” w domenie publicznej.

sumienia czy refleksji nad ich konsekwencjami. Psychopatyczne cechy to działanie bez zastanowienia, bez zwracania uwagi na potrzeby innych, czasami posuwa się do okrucieństwa czy krzywdzenia innych. Działa impulsywnie i stanowczo, nie dopuszczając innych do głosu. Jest to fascynująca i złożona postać, moralnie niejednoznaczna, będąca przykładem jak związek z osobą o takich cechach osobowości może oddziaływać na najbliższe osoby.

## PODSUMOWANIE

Celem niniejszej pracy była analiza czy osoby posiadające cechy tzw. ciemnej triady osobowości – narcyzmu, makiawelizmu i psychopatii – mogą przejawiać zachowania pozytywne zarówno dla siebie, jak i dla otoczenia społecznego. Ciemna triada została przedstawiona jako konstrukt spójny pod względem swojego antyspołecznego charakteru, choć każda z jej składowych posiada również cechy unikatowe.

Analiza została przeprowadzona w kontekście moralności, środowiska pracy, polityki, przywództwa oraz relacji międzyludzkich. Wykorzystano zarówno przegląd literatury naukowej, jak i przykłady z popkultury, co umożliwiło lepsze zrozumienie praktycznych konsekwencji funkcjonowania osób z dominującymi cechami ciemnej triady.

Przedstawione badania potwierdziły negatywne korelacje tych cech z moralnością i prospołecznością, jednak w określonych warunkach (np. w systemach konkurencyjnych, o słabych normach etycznych) osoby takie mogą odnosić sukcesy. Oznacza to, że ciemna triada, mimo swojej społecznej dysfunkcjonalności, może być adaptacyjna w wybranych kontekstach społecznych i zawodowych.

## WNIOSKI

Ciemna triada osobowości to konstrukt psychologiczny o wyraźnie antyspołecznym charakterze, jednak nie oznacza to, że osoby nimi obdarzone nie mogą odnosić sukcesów lub być funkcjonalne w społeczeństwie. Jego cechy silnie korelują z niskim poziomem empatii, moralności i współczucia, co może prowadzić do zachowań destrukcyjnych, ale także skutecznych w osiągnięciu osobistych celów.

W środowiskach zawodowych i politycznych cechy takie jak chłodna kalkulacja, manipulacja i brak skrupułów mogą wspomagać efektywność działania – pod warunkiem, że nie są zbyt skrajne i nie prowadzą do całkowitej dezintegracji relacji społecznych. Relacje osobiste osób z cechami ciemnej triady są zazwyczaj powierzchowne i instrumentalne, a ich motywacje często pozbawione głębszych emocji, co utrudnia budowanie trwałych więzi.

Psychopatia, narcyzm i makiawelizm w umiarkowanym natężeniu mogą pełnić funkcje adaptacyjne, np. w sytuacjach wymagających przywództwa, odwagi, odporności

na stres lub autoprezentacji. Nie każda osoba wykazująca cechy ciemnej triady jest osobą patologiczną – istotne jest ich natężenie oraz kontekst społeczny, w którym funkcjonują.

## BIBLIOGRAFIA

1. Czarna A., *Narcyzm - z perspektywy 120 lat istnienia pojęcia*, w: *Wybrane problemy współczesnej psychologii*, Wrocław 2008.
2. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, Fifth Edition, Text Revision (DSM-5-TR®) American Psychiatric Association, Washington DC 2022.
3. Ellis B., *American Psycho*, „Wolne Lektury” w domenie publicznej.
4. Erikson T., *Otoczeni przez narcyzów*, „Wielka Litera” wyd. 2, Warszawa 2021.
5. Hoffmann-Wróblewska A., *Rola inteligencji emocjonalnej, kodów moralnych oraz działania kontekstowego w związku między ciemną triadą osobowości i dobrostanem*, Wyd. KUL, Lublin 2023.
6. Hyla M., *Fotografia osobowości. Wizerunek osób o cechach ciemnej triady osobowości*, Wyd. UŚ, Katowice 2011.
7. Klimczak A., *Mroczna triada a kody moralne: medycyńska rola kodów moralnych w relacji między płcią a psychopatią*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2019/XXIV/1.
8. Machiavelli N., *Księżę*, „Wolne Lektury” w domenie publicznej.
9. Marzec M., Łukasik A., Jastrzębski J., *Orientacja socjoseksualna a taktyki utrzymania partnera w związku długotrwałym*, „Fides et Ratio” 20/4/2014, Warszawa.
10. Mitchell M., *Przemienięło z wiatrem*, „Wolne Lektury” w domenie publicznej.
11. Nowak K., *Dymensjonalne podejście do zaburzeń osobowości*, „Psychiatria” 12/2/2015, Gdańsk.
12. Paulhus D., Williams K., *The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*, „Journal of Research in Personality” 36/6/2002
13. Parandowski, J., *Mitologia*, Wydawnictwo Puls, Londyn 1992.
14. Pilch I., *Makiawelizm, narcyzm, psychopatia: ciemna triada jako próba opisanie osobowości eksploatatora*, „Chowanna” 2/2014.
15. Pilch I., *Osobowość Makiawelisty i jego relacje z ludźmi*, Wyd. UŚ, Katowice 2008.
16. Rogoza M., *Why dark personalities participate in politics?*, „Personality and Individual Differences”, 186/2022, Part A, Warszawa.
17. Sanecka E., *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy. Perspektywa interaktywna*, Wyd. UŚ, Katowice 2020.
18. Szekspir W., *Otello*, „Wolne Lektury” w domenie publicznej.
19. Tadorowski M., *Ciemna triada a kompetencje społeczne i inteligencja emocjonalna*, prom. prof. dr hab. Elżbieta Hornowska, Wyd. UP, Poznań 2019.
20. Wilde O., *Portret Doriana Graya, Vesper*, Warszawa 2018.
21. Zaorski-Sikora Ł., *Etyka*, Wyd. AHEŁ, Łódź 2011.



**mgr Martyna Grzegorzak**

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

ORCID: 0009-0001-1924-4860

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 53–62

# ZJAWISKO PEDOFILII W PERSPEKTYWIE HISTORYCZNEJ

## *THE PAEDOPHILIA PHENOMENON IN THE HISTORICAL PERSPECTIVE*

### STRESZCZENIE

Niezwykle groźne i szkodliwe zjawisko pedofilii występowało już w najdawniejszych czasach, przybierając różne formy i budząc odmienne reakcje społeczne, natomiast obecnie uznawane jest za jedno z najpoważniejszych zagrożeń dla bezpieczeństwa najmłodszych. Pedofilia rozpatrywana jest z perspektywy wielu dziedzin naukowych, jednak przyjmuje się, że stanowi ona zaburzenie seksualne, polegające na podejmowaniu kontaktów seksualnych przez dorosłego z dzieckiem, które zgodnie z art. 200 § 1 polskiego kodeksu karnego jest przestępstwem zagrożonym karą od 2 do 15 lat pozbawienia wolności. Celem pracy jest ukazanie pedofilii w ujęciu historycznym, porównując od starożytnej Grecji i Rzymu, przez Średniowiecze i Nowożytność, aż po czasy współczesne. Postawiono tezę, że pedofilia ma głębokie korzenie historyczne, a normy społeczne i prawne dotyczące seksualności dzieci zmieniały się znacząco w zależności od epoki. W przeszłości niektóre zachowania dziś uznawane za pedofilskie były społecznie akceptowalne i nierzadko wpisywały się w obyczajowość tamtych czasów. Kryminalizacja tych czynów następowała wówczas, gdy społeczeństwo i władza zaczęły je postrzegać jako zagrożenie. Należy stwierdzić, że uznanie dziecka za podmiot wymagający wsparcia i opieki było efektem długotrwałego procesu trwającego przez wiele stuleci. W dzisiejszym świecie bezpieczeństwo małoletnich, a zwłaszcza ich ochrona przed przestępczością seksualną, stało się jednym z priorytetów prawa międzynarodowego i krajowego. Wykorzystane metody badawcze to analiza literatury przedmiotu, jak też przegląd dostępnych przekazów historycznych oraz innych istniejących dokumentów zawierających odniesienia do prezentowanej problematyki. Posłużono się także interpretacją, wnioskowaniem i analizą porównawczą.

**SŁOWA KLUCZOWE:** pedofilia; pederastia; historia; przestępstwo; seksualne wykorzystywanie dzieci; stosunki seksualne z małoletnimi.

## ABSTRACT

The paedophilia, which is an extremely dangerous and harmful phenomenon, has existed since ancient times, taking different forms and causing various reactions of society, but nowadays it is considered as one of the most serious risk to the minors' safety. The paedophilia is examined in many science areas, however it may be assumed that this is a sexual disorder involving sexual contact between an adult and a child. The paedophilia is a crime punishable by the Article 200 § 1 of the Polish Penal Code. The aim of this work is to present the paedophilia phenomenon in the historical perspective, from the times of ancient Greece and Rome, through the Middle Ages and the Modern Era, to the present day. The paper claims that the paedophilia has deep historical roots and what is more, that social and legal norms regarding child sexuality have changed significantly over long periods of time. In the past, behaviors that are now recognized as paedophilic were socially accepted, but they became criminalized when society and authorities began to perceive them as a threat to the youngest. It should be emphasized, that many centuries had to pass before the acknowledgment of the child as an individual in need of support and protection. Today, the protection of minors, particularly against sexual exploitation and abuse, is a central concern within both international and domestic legal systems. The methodological framework adopted in this study includes a critical analysis of relevant literature, as well as a review of available historical records and other documented sources addressing the issue in question. Additionally, methods of interpretation, logical inference, and comparative analysis were employed to support the research findings.

**KEY WORDS:** paedophilia; pederasty; history; crime; child sexual abuse; sexual relations with minors.

## WSTĘP

Pedofilia, jako bardzo niebezpieczne i wysoce szkodliwe zjawisko, jest znane od najdawniejszych czasów<sup>1</sup>. Obecnie jednak problem pedofilii bywa często określany jako epidemia<sup>2</sup>. Liczne publikacje naukowe wskazują na rosnące zainteresowanie tematyką seksualnego wykorzystywania małoletnich oraz na wzmożoną świadomość społeczną w zakresie skali i skutków pedofilii. Zachowania polegające na podejmowaniu czynności seksualnych względem małoletnich poniżej 15 roku życia były i są przedmiotem badań wielu różnych dyscyplin naukowych, takich jak na przykład prawo, psychologia, kryminologia czy socjologia. W doktrynie aktualnie funkcjonują trzy

1 K. Pospiszyl, *Przestępstwa seksualne*, Warszawa 2014, s. 51.

2 Ibidem.

rodzaje definicji pedofilii – kliniczne, prawnicze oraz społeczne<sup>3</sup>. Każda z nich przy charakteryzowaniu pedofilii uwzględnia cel, dla którego jest tworzona, opisując to zjawisko z innej perspektywy<sup>4</sup>. Pojęcie pedofilii jest niezwykle złożone, a co za tym idzie – trudne do jednoznacznego i kompleksowego zdefiniowania. Na potrzeby niniejszej publikacji można jednak przyjąć, że pedofilia stanowi zaburzenie seksualne, przejawiające się w podejmowaniu kontaktów seksualnych przez dorosłego z dzieckiem. Pedofilia jest przestępstwem na mocy polskiego prawa karnego. Kodeks karny w art. 200 § 1 penalizuje seksualne wykorzystanie małoletniego poniżej 15. roku życia, przewidując za ten czyn zabroniony karę pozbawienia wolności od 2 do 15 lat.

Celem niniejszej pracy jest zaprezentowanie rozważań na temat pedofilii w perspektywie historycznej. Artykuł opisuje instytucję pederastii występującą w starożytnej Grecji, jak też w starożytnym Rzymie, a w dalszej kolejności porusza wątek seksualnego wykorzystywania dziecka w Średniowieczu. Publikacja odnosi się także do problemu pedofilii w Nowożytności, a następnie przechodzi do uwag dotyczących tego zjawiska w czasach współczesnych. Postawiono tezę, zgodnie z którą zagadnienie pedofilii ma głębokie korzenie historyczne, ukazujące zmienność norm społecznych, prawnych i moralnych wobec seksualnego wykorzystywania dzieci na przestrzeni wieków – począwszy od akceptowanych praktyk w dawnych czasach, aż po jednoznaczne potępienie we współczesnych systemach prawnych i społecznych. Wykorzystane przez Autorkę metody badawcze to analiza literatury przedmiotu, przede wszystkim dotyczącej zjawisk związanych z seksualnością dzieci i dorosłych na przełomie minionych wieków, jak również przegląd dostępnych przekazów historycznych oraz innych istniejących dokumentów zawierających odniesienia do prezentowanej problematyki. Posłużono się także interpretacją i wnioskowaniem, jak też analizą porównawczą.

Patrząc przez pryzmat historii na zagadnienie pedofilii, można dostrzec, że już od najdawniejszych czasów szukano w małoletnich zaspokojenia własnych aspiracji seksualnych, a zachowania świadczące o seksualnym wykorzystywaniu dzieci występowały zawsze w niemal każdym środowisku<sup>5</sup>. Refleksje dotyczące pedofilii w minionych wiekach należy podejmować ze świadomością tego, że występowanie określonych gestów w danym społeczeństwie, świadczących w swej istocie o pedofilii, mogło być wpisane w normalne ówczesne relacje związane z obyczajami panują-

3 M. Beisert, *Pedofilia - geneza i mechanizm zaburzenia*, Sopot 2017, s. 20.

4 Ibidem, por. M. I. Dąbkowska, *Zachowania seksualne dzieci i młodzieży z dysfunkcjami poznawczymi, emocjonalnymi i behawioralnymi. Oblicza problemów dziecka i rodziców*, Toruń 2013, s. 69.

5 J. Dworas-Kulik, „Prawnokarne aspekty pedofilii”, „Kwartalnik Prawo-Społeczeństwo-Ekonomia” 1/2015, Poznań 2015, s. 40; C. Schinaia, *Pedofilia - Psychoanaliza i świat pedofila* (tłum. I. Jurkiewicz-Buchała), Sopot 2016, s. 159.

cymi w konkretnej epoce historycznej<sup>6</sup>. Do kryminalizacji zachowań stanowiących pedofilię dochodziło w momencie wytworzenia ogólnego przekonania o społecznej szkodliwości danego czynu, zarówno dla populacji, jak i dla władzy panującej w danym okresie<sup>7</sup>. Jeżeli natomiast określona kategoria czynów nie była sankcjonowana, oznaczało to z reguły, że ani społeczeństwo, ani władza nie czuły się nim zagrożone<sup>8</sup>. Odnosząc się do zagadnienia pedofilii w dawnych czasach, należy mieć na względzie także fakt ograniczonej oraz niepewnej bazy źródłowej<sup>9</sup>. Przekazy historyczne zawierające informacje na temat zjawiska pedofilii są nieliczne<sup>10</sup>. Jest tak chociażby dlatego, że zachowania seksualne w wielu kulturach stanowiły i wciąż stanowią temat tabu<sup>11</sup>. Ponadto, starożytni historycy i kronikarze zajmowali się najczęściej wydarzeniami politycznymi, losami władców oraz wojnami<sup>12</sup>. Jeśli natomiast pisano o seksualnych dewiacjach rządzących, odbywało się to często w ramach walki politycznej bądź ideologicznej, jak również osobistej niechęci, wskutek czego do dawnych źródeł trzeba podchodzić z dużą dozą ostrożności<sup>13</sup>. Gromadzenie dowodów dotyczących życia seksualnego dzieci na przestrzeni dziejów powoduje w konsekwencji duże trudności<sup>14</sup>. Jak wspomniano, dzieje się tak ze względu na lakoniczność źródeł i represyjne podejście autorów do tematu, a także brak możliwości dotarcia do wielu dzieł, takich jak książki, manuskrypty czy inne przedmioty stanowiące podstawę badań historycznych<sup>15</sup>.

## 1. PEDERASTIA W STAROŻYTNEJ GRECJI

Pierwsze odniesienie do relacji pedofilnej można znaleźć w okresie klasycznym w Atenach<sup>16</sup>. W okresie między VI a IV wiekiem p.n.e. powszechna była pederastia, która stanowiła zinstytucjonalizowany typ relacji i polegała na seksualnych relacjach dorosłych mężczyzn z młodymi chłopcami<sup>17</sup>. Praktyka ta była dozwolona co do zasady zarówno przez prawo, jak również stanowiła obyczaj, na który przyzwalała opinia publiczna<sup>18</sup>. Relacje pederastyczne często miały charakter duchowych i pedagogicznych doświadczeń, w ramach których dorosły mężczyzna przekazywał młode-

6 C. Schinaia... op. cit., s. 173, 174, 175.

7 J. Reszczyński, *Pedofilia w perspektywie historycznej*, w: *Stop Pedofilii, Materiały pokonferencyjne II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej*, red. J. Bukala, K. Wątorok, Kielce 2012, s. 252.

8 Ibidem.

9 Ibidem, s. 253.

10 Ibidem.

11 Ibidem.

12 Ibidem.

13 Ibidem.

14 C. Schinaia... op. cit., s. 176.

15 Ibidem.

16 Ibidem, s. 160.

17 Ibidem, J. Reszczyński... op. cit., s. 256.

18 C. Schinaia... op. cit., s. 162.

mu szlachetne wartości obywatelskie<sup>19</sup>. Celem tej instytucji było wdrażanie młodych chłopców w dorosłe życie poprzez udzielanie im nauk<sup>20</sup>. Według części autorów, pederastia stanowiła formę wyrażania wdzięczności ucznia wobec mistrza<sup>21</sup>. Towarzyszące podczas spotkań stosunki analne miały symbolizować uległość w stosunku do mężczyzny, która była wymagana w celu dopuszczenia młodzieńca do grupy sprawującej władzę<sup>22</sup>. Jak podają niektóre źródła, małoletni musiał chcieć przyjąć uczucie dorosłego mężczyzny i nie mógł być zmuszany do kontaktów seksualnych<sup>23</sup>. Oczekiwano swobodnie wyrażonej zgody<sup>24</sup>. Dorosły mężczyzna chcący wzbudzić zainteresowanie młodego chłopca obdarowywał go drogimi, symbolizującymi męskie cnoty prezentami<sup>25</sup>. Ponadto, upominki te stanowiły nie tylko wyraz jego uwielbienia, ale także zobowiązywały do świadczenia usług miłosnych względem dorosłego<sup>26</sup>. Pederastia była mocno popierana wśród niektórych klas społecznych, na przykład wewnątrz instytucji wojskowych czy pedagogicznych<sup>27</sup>. Przypięcętowywano ją podczas wielu obrzędów i świąt, a w literaturze opiewano jej wartość kulturową<sup>28</sup>. Informacje dotyczące relacji seksualnych dorosłych mężczyzn z młodymi chłopcami mogą sprawiać wrażenie, że w starożytnej Grecji panowała całkowita wolność seksualna, a zjawisko pedofilii było w pełni akceptowane społecznie<sup>29</sup>. Z uwagi jednak na fakt, iż seksualna relacja dorosłych z nastolatkami nie była oczywista, a jej strony musiały się dostosowywać do określonych reguł, czerpanie przyjemności z relacji pederastycznych wzbudzało również niepokój społeczny i powodowało liczne nieporozumienia<sup>30</sup>. Mimo pozornej akceptacji pederastii, pojawiała się też pogarda w stosunku do nieletnich z powodu tego, że zbyt ochoczo podchodzili do nawiązywania relacji z dorosłymi, bądź wykazywali duże zainteresowanie osobami starszymi, a dorosłych mężczyzn często uważano za zniewieściałych i ich nie szanowano<sup>31</sup>. Dziewczęta również zaczynały życie seksualne w młodym wieku<sup>32</sup>. Wychodziły one za mąż w wieku

19 Ibidem, s. 160.

20 J. Reszczyński... op. cit., s. 256.

21 I. Pospiszyl, *Patologie społeczne i problemy społeczne*, Warszawa 2021, s. 365, 366.

22 C. Schinaia... op. cit., s. 160, por. J. Dworas-Kulik, *Rys historyczny przestępstwa o charakterze pedofilskim*, „Kwartalnik Prawo-Społeczeństwo-Ekonomia”, 1/2016, Poznań 2016, s. 37, gdzie autorka wspomina, że jedynym akceptowanym powszechnie aktem płciowym był niedopuszczający do penetracji stosunek udowy, który zabezpieczał wysoką pozycję społeczną niepełnoletnich Ateńczyków.

23 J. Reszczyński... op. cit., s. 263.

24 Ibidem.

25 J. Dworas-Kulik, *Rys historyczny przestępstwa...* op. cit., s. 37.

26 Ibidem.

27 C. Schinaia... op. cit., s. 162.

28 Ibidem.

29 Ibidem, s. 164.

30 Ibidem, s. 162, 165.

31 Ibidem, s. 165.

32 Ibidem, s. 164.

12 lub 13 lat<sup>33</sup>. W społecznościach młodych kobiet dziewczęta zdobywały wykształcenie, rozwijały umiejętności oraz pobierały nauki małżeńskie<sup>34</sup>. Między nauczycielką a uczennicami także istniały relacje homoerotyczne<sup>35</sup>. Związki dorosłych kobiet i młodych dziewcząt występowały w takich miejscach jak Sparta czy Lesbos<sup>36</sup>. Miłość homoseksualna kobiet nie była jednak ani przedmiotem rozważań filozoficznych, ani przedmiotem prawa, ponieważ nie interesowała obywateli<sup>37</sup>.

## 2. PEDERASTIA W STAROŻYTNYM RZYMIE

W pederastii wyrażał się androcentryzm kultury greckiej, wobec czego zjawisko to znalazło podatny grunt także w Rzymie, gdzie życie społeczne również stanowiło domenę mężczyzn<sup>38</sup>. Rozprzestrzenianie się praktyki pederastycznej w Rzymie odbywało się w czasie, kiedy była ona już tylko wyrazem hedonizmu i konwencją estetyczną, a nie sposobem formacji elit arystokratycznych, jak pierwotnie<sup>39</sup>. Zjawisko to nie godziło się z etosem rzymskiego arystokraty i wojownika<sup>40</sup>. Zgodnie z opinią konserwatywnych Rzymian, seksualne podporządkowywanie młodych obywateli było sprzeczne z tradycyjną konwencją męskości oraz prowadziło do ich zniewieściałości<sup>41</sup>. Obywatel rzymski według konserwatystów nie powinien podlegać niczyjej dominacji<sup>42</sup>. Przyjmuje się, że pederastia była przez nich krytykowana właśnie przez wzgląd na ten aspekt, a nie z uwagi na negatywną ocenę relacji seksualnych z małoletnimi<sup>43</sup>. W I w. n.e. znacznie bardziej wpływowe były jednak elity przyjmujące obyczaje greckie, w efekcie czego pederastia była praktykowana przez Rzymian<sup>44</sup>. Warto przy tym podkreślić, że najczęściej sprzeciwu wzbudzało pedofilne zainteresowanie wolnymi chłopcami, którzy jako dorośli mieli narzucać swoją wolę i nie poddawać się rządcom innych<sup>45</sup>. Rzymianie przejawiali głębokie przekonanie, że ochronie podlegają przede wszystkim nie tyle same dzieci, co ich godność i cześć jako obywateli Rzymu<sup>46</sup>. Nie uznawano natomiast za problem skłonności pederastycznych do małoletnich niewolników, jak też do wyzwolenców<sup>47</sup>. Może się wydawać w związku z tym,

33 Ibidem.

34 Ibidem.

35 Ibidem.

36 J. Reszczyński... op. cit., s. 256.

37 C. Schinaia... op. cit., s. 164.

38 J. Reszczyński... op. cit., s. 256.

39 Ibidem.

40 Ibidem, s. 257.

41 Ibidem.

42 Ibidem.

43 Ibidem.

44 Ibidem.

45 C. Schinaia... op. cit., s. 166, 167, J. Reszczyński... op. cit., s. 258.

46 J. Reszczyński... op. cit., s. 258, 259.

47 Ibidem, s. 258.

że pederastia w Rzymie wiązała się znacznie bardziej z chęcią nadużywania władzy i brutalnością, niż z samą miłością do chłopców<sup>48</sup>.

### 3. ZMIANA PODEJŚCIA W OKRESIE CHRZEŚCIJAŃSTWA I WCZESNEGO CESARSTWA

Okres wczesnego Cesarstwa Rzymskiego cechował się dużą swobodą obyczajową, która znacznie odbiegała od surowości Republiki<sup>49</sup>. W czasach cesarza Augusta stosunki pederastyczne nie były już wyrazem seksualnego ani społecznego uciemnienia, ale miłości romantycznej na wzór grecki, której obiektem byli też wolni chłopcy<sup>50</sup>. W czasie rządów cesarza chrześcijańskiego Justyniana, wszelkie przejawy homoseksualizmu zostały natomiast zakazane z uwagi na to, że obrażały Boga<sup>51</sup>. Nacisk został więc położony mocniej na ochronę wartości chrześcijańskich, niż na obyczajowość rzymską<sup>52</sup>. W okresie wczesnego chrześcijaństwa uważano, że zachowania uznawane za grzeszne w prawie boskim zasługują na karę i potępienie także w prawie ludzkim<sup>53</sup>. Sfera obyczajowości seksualnej stała się przedmiotem szczególnej troski<sup>54</sup>. W większym stopniu można było wtedy dostrzec zarówno poszanowanie nakazu prokreacji, jak też zainteresowanie losem dziecka<sup>55</sup>. Po uzyskaniu przez chrześcijaństwo statusu religii panującej, zaczęto zwracać uwagę również na naruszanie zasad kształtującego się porządku etycznego przez występowanie zachowań seksualnych związanych z dziećmi<sup>56</sup>. Sprzeciwiano się też małżeństwom młodych dziewcząt, które do tego czasu często stanowiły formę legalizacji skłonności oraz czynów pedofilnych<sup>57</sup>.

### 4. PEDOFILIA W ŚREDNIOWIECZU

Pomimo tego, że tradycja judeochrześcijańska wpływała na hamowanie zjawiska pedofilii, zwłaszcza homoseksualnej, a w społeczeństwie obecne już były etyczne podstawy ochrony dziecka, na początku Średniowiecza chrześcijanie charakteryzowali się tak samo grzeszną naturą, jak ich pogańscy poprzednicy<sup>58</sup>. Wzrost świadomości dotyczącej ochrony dziecka przed seksualnymi zachowaniami względem niego nie miał jeszcze jednak w tamtym czasie znaczącego wpływu ani na jego rzeczywistość, ani prawną ochronę<sup>59</sup>. W fazie pełnego rozkwitu Średniowiecza częste były śluby

48 C. Schinaia... op. cit., s. 166.

49 J. Reszczyński... op. cit., s. 259.

50 C. Schinaia... op. cit., s. 167.

51 Ibidem.

52 J. Reszczyński... op. cit., s. 264.

53 Ibidem, s. 260.

54 Ibidem.

55 Ibidem.

56 Ibidem.

57 Ibidem, s. 260, 261.

58 Ibidem, s. 261.

59 C. Schinaia... op. cit., s. 167, 168, J. Reszczyński... op. cit., s. 261.

dziewczynek w wieku 10 lat z dorosłymi mężczyznami, choć prawo określało minimalny wiek zawarcia małżeństwa na 12 rok życia<sup>60</sup>. Pochodzące z XIII wieku liczne umowy są dowodem potwierdzającym wynajmowanie dzieci panom<sup>61</sup>. Świadczy to o tym, jak bardzo rozpowszechniony był zwyczaj odbywania praktyk u obcych ludzi, u których panował pewien rodzaj swobody seksualnej<sup>62</sup>. Praktykę taką dzieci zaczynały w wieku około 8, 10 lat i opuszczały w związku z tym rodzinny dom<sup>63</sup>. Kształcenie kończyły w 12, czasem 14 roku życia<sup>64</sup>. Chłopiec mógł nauczyć się manier rycerskich lub zawodu, mógł też być seminarzystą u księdza bądź służyć w zakonie, wśród żołnierzy i marynarzy lub u osób prywatnych<sup>65</sup>. Nauka odbywała się przez praktykę i obejmowała także sferę życia prywatnego<sup>66</sup>. Rozwiązało środowisko, w którym dziecko było służącym i poniekąd synem, sprzyjało nawiązywaniu relacji seksualnych między dorosłymi a dziećmi<sup>67</sup>. W okresie Wieków Średnich, przypadki zachowań seksualnych dorosłych względem dzieci nierzadko regulowane były finansowo, wskutek czego nie dochodziło do ich zgłoszenia<sup>68</sup>. Nadużycia seksualne wobec małoletnich nie spotykały się ze specjalną dezaprobatą społeczeństwa, ponieważ na tym etapie historycznym świadomość dotycząca dzieciństwa była znikoma<sup>69</sup>. Część autorów, analizując atmosferę rodzinną w Średniowieczu, wspomina także o całkowitym braku dyskrecji w stosunku do dziecięcej seksualności<sup>70</sup>. Wśród Słowian w okresie od XII do XVI wieku powszechne było zawieranie małżeństw z dziewczętami w wieku 9-12 lat<sup>71</sup>. Ujęcie dzieciństwa jako oddzielnego świata oraz stadium życia odnotowuje się w historii dopiero od XVI wieku<sup>72</sup>.

## 5. EWOLUCJA PRAW DZIECKA I POSTRZEGANIE PEDOFILII W CZASIE OD XIX WIEKU DO WSPÓŁCZESNOŚCI

W XIX wieku pedofilia nazywana była skłonnością lub zamięłowaniem, co świadczy o niepohamowanym charakterze tego zjawiska w tamtym czasie<sup>73</sup>. Hańba spadająca na wykorzystaną dziewczynkę oraz na jej rodzinę mogła zostać zatarta na dwa sposoby, albo przez ukrywanie skandalu, albo przez żądanie publicznego zadość-

60 C. Schinaia... op. cit., s. 168.

61 Ibidem.

62 Ibidem.

63 Ibidem.

64 Ibidem.

65 Ibidem.

66 Ibidem.

67 Ibidem, s. 169.

68 Ibidem, s. 172.

69 Ibidem.

70 Ibidem, s. 174.

71 Cyt. za I. Pospiszyl, *Patologie społeczne...* op. cit., s. 366.

72 C. Schinaia... op. cit., s. 172.

73 Ibidem, s. 180.

uczynienia<sup>74</sup>. Bardziej powszechna była pierwsza opcja<sup>75</sup>. Spadek liczby przestępstw seksualnych popełnianych na szkodę najmłodszych, widoczny w danych z początku XX wieku, łączył się ze zwiększeniem nadzoru nad młodymi dziewczętami, ograniczeniem pracy nieletnich, a także z liberalizacją seksualnych obyczajów, która ułatwiła kontakty seksualne między dorosłymi i być może w konsekwencji przyczyniła się paradoksalnie do ochrony dzieci<sup>76</sup>.

Dzieci przez wieki nie były przedmiotem szczególnej uwagi społeczeństwa<sup>77</sup>. Aby został położony nacisk na ich bezpieczeństwo, w życiu społecznym musiały nastąpić radykalne zmiany<sup>78</sup>. Odbywało się to na przestrzeni wielu stuleci. Pierwsze sygnały upodmiotowienia dzieci można znaleźć w czasie renesansu, chociażby w twórczości Jana Kochanowskiego, w której ukazany jest sposób traktowania przez niego zmarłej w wieku dziecięcym córki<sup>79</sup>. Nowożytnie nauki pedagogiczne, zapoczątkowane w XVII wieku, również świadczą o następującej regularnie zmianie podejścia do dziecka<sup>80</sup>. Zaczęto przykładać coraz większą uwagę do wykształcenia małoletnich oraz do odpowiedniego ich rozwoju od najmłodszych lat<sup>81</sup>. Ponadto, znaczący wpływ na pozycję dzieci miał wzrost roli kobiet, równouprawnienie, a także pojawienie się nowego modelu rodziny partnerskiej, w której dziecko jest ważne od chwili narodzin<sup>82</sup>. W takich okolicznościach stało się ono centralnym punktem w rodzinie skoncentrowanej na jego dobru i bezpieczeństwie<sup>83</sup>. Na przestrzeni XIX i XX wieku podmiotowość dziecka znalazła wyraz w aktach prawa międzynarodowego, jak też krajowego poszczególnych państw, w związku z czym powstało pole do działań zapewniających ochronę dzieci przed pedofilią<sup>84</sup>. Współcześnie ochrona dzieci przed seksualnym wykorzystywaniem jest priorytetem, zwłaszcza w obrębie kultury europejskiej oraz amerykańskiej<sup>85</sup>.

## PODSUMOWANIE

Zważając na analizę zjawiska pedofilii w perspektywie historycznej, trzeba jeszcze raz uściślić, że już od najdawniejszych czasów szukano w dzieciach zaspokojenia własnych potrzeb seksualnych, a zachowania będące w swojej istocie pedofilią, występowały

---

74 Ibidem.

75 Ibidem.

76 Ibidem.

77 J. Reszczyński... op. cit., s. 267.

78 Ibidem.

79 Ibidem, s. 268.

80 Ibidem.

81 Ibidem.

82 Ibidem, s. 267, 268.

83 Ibidem, s. 268.

84 Ibidem.

85 I. Pospiszyl, *Patologie społeczne...* op. cit., s. 366.

w niemalże każdym środowisku<sup>86</sup>. W Starożytności pederastia stanowiła typ relacji, na którą społeczeństwo co do zasady przyzwalało. Pomimo tego, że w Średniowieczu były już obecne moralne podstawy ochrony dziecka, wzrost świadomości co do ochrony najmłodszych przyszedł powoli<sup>87</sup>. Z racji tego można odnaleźć liczne dowody, świadczące o seksualnych nadużyciach względem małoletnich w tamtym okresie. Jeszcze w XIX wieku zachowania, które dzisiaj stanowią pedofilię, wtedy uznawane były za zamięłowanie<sup>88</sup>. Dopiero na początku XX wieku odnotowano spadek liczby przestępstw seksualnych popełnionych na szkodę dzieci<sup>89</sup>. Co więcej wynika z tej pracy, to że zmiana podejścia do dziecka, a także sposobu jego traktowania, następowała przez wiele stuleci. Dopiero w wyniku gruntownych zmian społecznych została położona uwaga na właściwy rozwój małoletnich, oraz na ich bezpieczeństwo<sup>90</sup>. Pojawił się model rodziny partnerskiej, w której dziecko jest ważne od momentu narodzenia<sup>91</sup>. Wreszcie podmiotowość dziecka znalazła wyraz w aktach prawa międzynarodowego, jak też krajowego poszczególnych państw, w związku z czym powstało pole do działań zapewniających ochronę dzieci przed pedofilią<sup>92</sup>. Aktualnie ochrona najmłodszych przed przestępczością seksualną stanowi jedną z najbardziej kluczowych kwestii w porządku prawnym większości państw na świecie.

## BIBLIOGRAFIA

1. Beisert M., *Pedofilia - geneza i mechanizm zaburzenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2017.
2. Dąbkowska M. I., *Zachowania seksualne dzieci i młodzieży z dysfunkcjami poznawczymi, emocjonalnymi i behawioralnymi. Oblicza problemów dziecka i rodziców*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013.
3. Dworas-Kulik J., *Prawnokarne aspekty pedofilii*, „Kwartalnik Prawo-Społeczeństwo-Ekonomia” 1/2015, Wielkopolska Rada Młodzieży, Poznań 2015.
4. Dworas-Kulik J., *Rys historyczny przestępstwa o charakterze pedofilskim*, „Kwartalnik Prawo-Społeczeństwo-Ekonomia” 1/2016, Wielkopolska Rada Młodzieży, Poznań 2016.
5. Pospiszyl I., *Patologie społeczne i problemy społeczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2021.
6. Pospiszyl K., *Przestępstwa seksualne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
7. Reszczyński J., *Pedofilia w perspektywie historycznej*, w: *Stop Pedofilii, Materiały pokonferencyjne II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej*, red. J. Bukała, K. Wątorok, Wydawnictwo Lipiński, Kielce 2012.
8. Schinaia C., *Pedofilia - Psychoanaliza i świat pedofila* (tłum. I. Jurkiewicz-Buchała), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2016.

86 J. Dworas-Kulik, *Prawnokarne aspekty pedofilii...* op. cit., s. 40, C. Schinaia... op. cit., s. 159.

87 C. Schinaia... op. cit., s. 167, 168, J. Reszczyński... op. cit., s. 261.

88 C. Schinaia... op. cit., s. 180.

89 Ibidem.

90 J. Reszczyński... op. cit., s. 267, 268.

91 Ibidem.

92 Ibidem, s. 268.

ppłk dr Marcin Sztobryn

LAW Dęblin

ORCID: 0009-0004-4981-7713

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 63–78

# ROLA SATYSFAKCJI Z PRACY PERSONELU SIL W ZAKRESIE EFEKTYWNEJ REALIZACJI PROCESU EKSPLOATACJI SAMOLOTÓW W BAZIE LOTNICZEJ. ZARYS PROBLEMATYKI

*THE ROLE OF JOB SATISFACTION OF MAINTENANCE STAFF IN  
THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE AIRCRAFT OPERATION  
PROCESS AT THE AIR BASE. OUTLINE OF THE ISSUES*

## STRESZCZENIE

W profesjach takich jak służba inżynieryjno-lotnicza, której istotą jest zapewnienie bezpieczeństwa lotów, stresogenne elementy środowiska zawodowego mogą znacznie wpłynąć na stopień odczuwanej satysfakcji z życia i z pracy zawodowej.

Celem artykułu jest analiza czynników wpływających na satysfakcję i zadowolenie personelu SIL z wykonywanej pracy w zakresie efektywnej realizacji procesu eksploatacji samolotów w bazie lotniczej. Metody badawcze wykorzystane w tej pracy obejmują kwerendę literatury przedmiotu, analizę, ankietę oraz uogólnienie. Podstawę analizy stanowi badanie zrealizowane na próbie 131 osób. Dobór próby miał charakter celowy. Wyniki badania dowodzą, że personel służby inżynieryjno-lotniczej w bazie szkolenia lotniczego osiąga znaczną satysfakcję ze służby, a także wykazuje w niej wysokie zaangażowanie. Równocześnie w badaniach wyróżniono osobowe czynniki determinujące satysfakcję z pracy, które pełnią bardzo istotną rolę w procesie podejmowania decyzji personalnych.

Skoncentrowanie się na efektywności i osiągnięciu rezultatów to typowe wyzwania dla bazy szkolenia lotniczego. Jednakże coraz większą wagę przywiązuje się do roli czynnika ludzkiego, który jest kluczowym elementem w strukturze organizacyjnej. Dlatego też w pracy personelu SIL tak istotne jest poczucie satysfakcji.

**SŁOWA KLUCZOWE:** satysfakcja z pracy, personel SIL, przyczyny niezadowolenia z pracy, proces eksploatacji samolotów.

## ABSTRACT

In professions such as the aircraft maintenance service, the essence of which is to ensure flight safety, stressful elements of the professional environment may increase the level of negative emotions, and these are factors that influence the degree of satisfaction with life and professional work.

The aim of the article is to analyze the factors influencing the satisfaction and contentment of aircraft maintenance staff with their work in the effective implementation of the aircraft operation process at the air base. The research methods used in this work include a literature search, analysis, survey and generalization. The basis for the analysis is a study conducted on a sample of 131 people. The selection of the sample was purposeful. The results of the study prove that the maintenance staff at the aviation training base achieve high satisfaction with service. High service satisfaction is accompanied by high staff commitment.

At the same time, the research distinguished personal factors determining job satisfaction, which play a very important role in the personnel decision-making process.

Creating operational efficiency and focusing on achieving results are typical features and challenges of an aviation training base. However, more and more attention is being paid to the role of the human factor, which is a key element in the organizational structure. That is why the sense of satisfaction is so important in the work of maintenance staff.

**KEY WORDS:** job satisfaction, maintenance staff, causes of job dissatisfaction, aircraft operation process.

## WSTĘP

W teorii i praktyce coraz większą wagę przywiązuje się do czynnika ludzkiego, traktując go jako fundamentalne aktywo każdej organizacji. Kluczowe znaczenie ma tutaj regularne i systematyczne mierzenie poziomu satysfakcji i motywacji pracowników.

W literaturze naukowej opublikowano jak dotąd mnóstwo prac na temat satysfakcji w kontekście różnych środowisk pracowniczych. Zastosowano w nich różnorodne podejścia i koncepcje dotyczące motywacji, zarówno materialnej, jak i niematerialnej, które są wciąż rozwijane. Zasadniczo, wykonywanie pracy jest postrzegane jako zamierzona działalność, nierzadko nadająca sens życiu człowieka, z uwagi na pełnione funkcje społeczne i psychologiczne, wykraczające poza sferę *stricte* ekonomiczną. Często nie dostrzega się tego, jak dużą część życia wypełnia praca<sup>1</sup>. Gdy zaś osoby

1 M. Jahoda, *Employment and unemployment: A socialpsychological analysis*, Cambridge University Press, London 1982.

pracujące zawodowo napotykać kłopoty i niepowodzenia, nieświadomie łączą życie prywatne ze sferą zawodową. Zjawisko to można zauważyć zwłaszcza w tych zawodach, które są szczególnie podatne na obciążenie.

Kształtowanie bezpieczeństwa i efektywności szkolenia lotniczego i silna orientacja na wyniki (nalot szkoleniowy) to charakterystyczne wyzwania dla współczesnej bazy lotniczej<sup>2</sup>. Personel służby inżynieryjno-lotniczej bywa narażony na wiele czynników, które mogą wpływać na stopień satysfakcji z pracy. Praca ta jest szczególnie stresogenna, wymaga poświęcenia i zaangażowania, a także stałej dyspozycyjności.

Za kluczowy aspekt funkcjonowania człowieka w pracy uważa się poczucie satysfakcji i zadowolenia z wykonywanych obowiązków. Poczucie to wpływa nie tylko na osiągnięte przez niego wyniki i efektywność, ale również na ogólną jakość jego życia. Stąd tak istotne jest regularne monitorowanie opinii pracowników na temat m.in. atmosfery w pracy, czynników wpływających na sukcesy i porażki, odczuwanych emocji oraz potrzeb i możliwości ich zaspokojenia. Troska o zadowolenie i satysfakcję personelu staje się zatem ważnym zadaniem kierownictwa danej organizacji.

Celem artykułu jest analiza czynników wpływających na satysfakcję i zadowolenie personelu SIL z wykonywanej pracy w zakresie efektywnej realizacji procesu eksploatacji samolotów w bazie lotniczej. Metody badawcze wykorzystane w tej pracy obejmują kwerendę literatury przedmiotu, analizę, ankietę oraz uogólnienie. Materiał źródłowy stanowią głównie pozycje książkowe i artykuły naukowe.

Opracowanie składa się z dwóch części, które prezentują wyniki zrealizowanych badań. W pierwszej części przedstawiono różne sposoby rozumienia pojęcia „satysfakcji z pracy”. Usystematyzowano zagadnienia związane z satysfakcją z pracy, jednocześnie pokazując relacje między nimi. W drugiej części przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród personelu SIL bazy lotniczej. Z myślą o lepszej percepcji prezentowanych wyników, korzystano z materiałów pomocniczych: wykresów, rysunku oraz tabeli. Ze względu na rozległość podjętych tu wątków opracowanie stanowi jedynie zarys problematyki, który może się stać podstawą do dalszych badań w analizowanym obszarze.

## 1. SATYSFAKcja Z PRACY – RÓŻNORODNOŚĆ KONCEPCJI

Termin *satysfakcja z pracy*, mimo licznych prób uporządkowania go, nadal pozostaje pojęciem o rozmytych granicach i trudnym do zdefiniowania. Pomocne okazuje się precyzyjne zdefiniowanie tworzących go pojęć o charakterze socjopsychologicznym: *zadowolenie* i *satysfakcja*. Można przyjąć, że „zadowolenie [...] to uczucie przyjemności doznawane z powodu tego, że się spełniły jakieś pragnienia, że się coś powio-

2 Zob. M. Sztobryn, *Realizacja procesu eksploatacji samolotów w bazie szkolenia lotniczego. Wybrane aspekty bezpieczeństwa*, LAW, Dęblin 2024.

dło”<sup>3</sup>. „Zadowolenie z pracy to ogólna pozytywna ocena pracy wykonywanej przez dany podmiot działania, niewykluczająca jednak negatywnej oceny poszczególnych jej składników”<sup>4</sup>.

Istotną różnicą między tymi pojęciami jest czas ich trwania – zadowolenie może być przejściowe, podczas gdy satysfakcja (silne uczucie zadowolenia) zwykle pojawia się po dłuższym okresie doświadczania zadowolenia<sup>5</sup>. Inni badacze twierdzą, że satysfakcja ściśle wiąże się z dopasowaniem jednostki do jej otoczenia i organizacji, do której należy<sup>6</sup>. R. Mrówka przytacza definicję określającą satysfakcję jako pozytywny stosunek pracowników do obowiązków, otoczenia pracy oraz współpracowników, któremu towarzyszy uczucie zadowolenia<sup>7</sup>. Niekiedy wiąże się ona z relacjami z przełożonymi, poziomem wynagrodzenia i przedmiotem pracy. W innym zaś przypadku jest to wynikowa średniej wartości poszczególnych składników zadowolenia z pracy. Oczywiście, mimo iż indywidualne cechy pracowników wpływają na ich zadowolenie z pracy, nie można zaprzeczyć, że organizacje różnią się między sobą pod względem poziomu tej satysfakcji, a średni poziom zadowolenia ich pracowników ma istotny wpływ na osiągnięte przez nie wyniki<sup>8</sup>.

B. Żołądowska zdefiniowała postawę pracownika jako bieżący stosunek człowieka do *kogoś* (przełożonego, podwładnego, współpracownika, użytkownika) lub *czegoś* (produktu). Postawa obejmuje sposób, w jaki człowiek prezentuje swoje opinie, emocje i pragnienia w reakcji na różne sytuacje, osoby i przedmioty. Wynika z tego, że zawiera trzy komponenty: poznawczy, emocjonalny oraz intencjonalny<sup>9</sup>. Komponent poznawczy obejmuje poglądy pracownika, które wpływają na emocjonalną reakcję wyrażaną werbalnie lub niewerbalnie, na przykład poprzez manifestowanie zadowolenia lub niezadowolenia. Komponent intencyjny to sposób, w jaki pracownik zamierza działać w przyszłości, wynikający z jego poglądów i emocji. Chociaż komponenty postawy pracownika są zazwyczaj wzajemnie powiązane, mogą również ujawniać się niezależnie od siebie.

3 M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, t. III, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 840.

4 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 284.

5 K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1998.

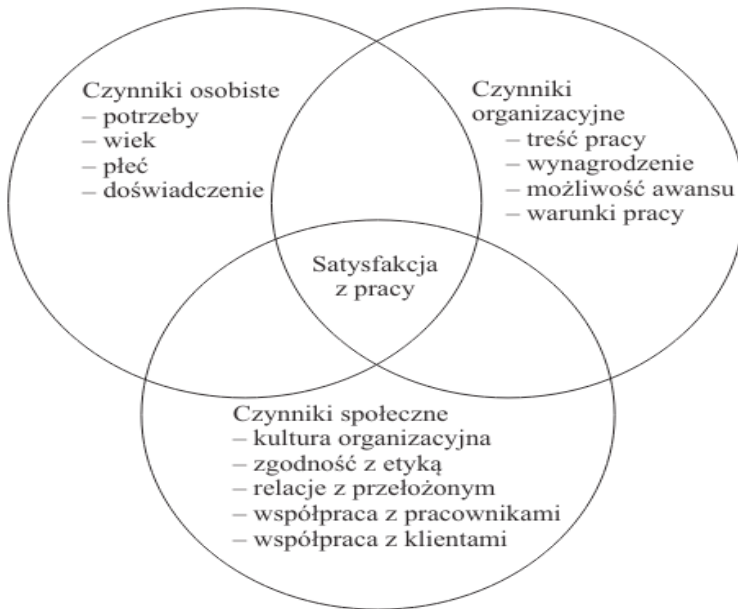
6 J. Czarnota-Bojarska, *Trzy podejścia do problemu dopasowania człowiek – organizacja*, „Psychologia. Edukacja i Społeczeństwo” 2004/1(1), s. 23.

7 R. Mrówka, *Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategie działania, rozwoju i konkurencji*, t. 1, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 2000, s. 2.

8 A. Paszkowska-Rogacz, *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Difin, Warszawa 2009, s. 172-180.

9 B. Żołądowska, *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu” 2005/7/(1), s. 131-137.

Specyficzną postawą jest satysfakcja, która manifestuje się jako emocjonalna reakcja na postrzeganą sytuację w miejscu pracy. Satysfakcja z pracy to połączenie różnych czynników organizacyjnych (charakter pracy, wynagrodzenie, możliwość awansu, warunki pracy), osobistych (potrzeby, wiek, płeć, doświadczenie) i społecznych (kultura organizacyjna, zgodność z etyką, relacje z bezpośrednim przełożonym, współpraca z innymi pracownikami, relacje z odbiorcami). Możliwe są różne relacje pomiędzy tymi czynnikami (rys. 1)<sup>10</sup>.



**Rys. 1. Satysfakcja z pracy determinowana przez czynniki osobiste, organizacyjne i społeczne**

Źródło: B. Leder-Niewola, G. Waliszewska, *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych*, Marketing wewnętrzny Biblioteki Uniwersytetu Łódzkiego, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010, s. 193-217.

Autorem jednej z najbardziej uznanych i do dziś aktualnych teorii dotyczących satysfakcji pracowników jest Herzberg. Mowa tu o teorii dwuczynnikowej, wedle której zadowolenie i niezadowolenie nie są jedynie przeciwnymi końcami tego samego kontinuum, lecz dwoma zupełnie niezależnymi zjawiskami. Pewne cechy, określone jako czynniki motywacji, tj. osiągnięcia, uznanie, sama praca, odpowiedzialność, awanse i rozwój, mają wpływ na występowanie zadowolenia z pracy (lub jego brak). Drugi niezależny zestaw cech, określony jako czynniki higieny, tj. przełożeni, warunki pracy, stosunki interpersonalne, płaca i bezpieczeństwo, polityka i administracja

10 G. Wudarzewski, *Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 5(37)/2013, s. 323-344.

firmy, wpływa natomiast na niezadowolenie z pracy (lub jego brak). Pierwsza grupa czynników odnosi się do konkretnej natury wykonywanych zadań, podczas gdy druga dotyczy środowiska pracy. W tym modelu motywowanie składa się z dwóch etapów. W pierwszym etapie konieczne jest zapewnienie warunków higienicznych, aby zapobiec niezadowoleniu pracowników. W drugim należy skupić się na motywowaniu pracowników, aby osiągnęli zadowolenie. Skupienie się wyłącznie na czynnikach higienicznych powoduje, że pracownicy ograniczają swój wysiłek do niezbędnego minimum. Aby zwiększyć produktywność, kluczowa jest satysfakcja, która jest kształtowana przez czynniki motywacyjne<sup>11</sup>.

Ogólna satysfakcja z pracy jest rezultatem doświadczeń w trzech kluczowych obszarach psychologicznych: poczucia znaczenia pracy, odpowiedzialności oraz świadomości rezultatów swojej pracy. Nieobecność któregoś z tych elementów uniemożliwia osiągnięcie wewnętrznej motywacji oraz ogólnej satysfakcji z pracy. Wewnętrzna motywacja i autentyczne utożsamienie się z pracą przyczyniają się do zwiększenia wydajności pracownika<sup>12</sup>. Organizacja i pracownik posiadają określone zasoby, które chcą oferować, jak i oczekiwania, które muszą być spełnione. Te zasoby i oczekiwania są wynikiem ogólnej kultury organizacji i osobowości jednostki, obejmującej wspólne wartości, cele i normy postępowania. Termin *kultura organizacyjna* odnosi się do ogólnej charakterystyki organizacji, natomiast pod pojęciem *osobowość* kryją się indywidualne cechy pracownika<sup>13</sup>.

S. Tkaczyk podkreśla, że realizacja celów jest możliwa jedynie w organizacji, która aktywnie dąży do doskonalenia się poprzez zaawansowane metody badawcze i oceny jakości, przy równoczesnym zapewnieniu satysfakcji i zadowolenia odbiorców<sup>14</sup>. Według koncepcji Taguchiego, doskonalenie jakości powinno mieć miejsce już na etapie projektowania i planowania działań. Zgodnie z tą filozofią, projektowane procesy powinny być odporne na przyczyny błędów, a nie tylko na ich skutki<sup>15</sup>.

Wiele razy podejmowano próby teoretycznego wyjaśnienia związku między poczuciem satysfakcji z pracy a wysokim poziomem motywacji do pracy. Do opisu tej zależności stosowano często klasyczny model tzw. piramidy potrzeb Masłowa, wedle

- 11 R. Mrówka, M. Pindelski, *Przeciwdziałanie kryzysom organizacyjnym poprzez budowanie satysfakcji pracowników*, w: *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 121-132; R. Mrówka, *Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, red. M. Aluchna, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 155-184.
- 12 R. Mrówka, M. Pindelski, *Przeciwdziałanie kryzysom... dz. cyt.*, s. 121-132.
- 13 J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna a wykonanie pracy*, „Psychological Journal” T. 18, 2/2012, s. 255-258.
- 14 S. Tkaczyk, *Kierunki rozwoju inżynierii jakości*, w: red. *Inżynieria Jakości. Teoria - Praktyka - Dydaktyka* P. Grudowski, J. Preihs, P. Waszczur, Gdańsk 2007, s. 17.
- 15 J. Bagiński, *Guru Jakości*, w: *Zarządzanie Jakością*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004, s. 46.

której ludzie dążą do zaspokojenia pięciu kategorii potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku oraz samorealizacji. Potrzeby wyższego rzędu stają się istotne dopiero wtedy, gdy zaspokojone zostaną potrzeby bardziej podstawowe.

Inną interesującą koncepcję przedstawili Porter i Lawler. Uznali oni, iż kluczowym czynnikiem determinującym motywację i satysfakcję pracowników są ich osiągnięcia. Wykonanie zadania na wysokim poziomie jest jednocześnie źródłem satysfakcji dla pracowników oraz przyczynia się do zdobycia nagród zewnętrznych. Jeśli pracownik postrzega otrzymywane nagrody jako uczciwe i atrakcyjne, zwiększa to jego motywację do utrzymywania wysokiej jakości w pracy<sup>16</sup>.

Szczególne rola kapitału ludzkiego powoduje, że motywacja i poziom zaangażowania personelu SIL mogą decydować o sukcesie bazy lotniczej. Niezbędne są zatem dysponowanie kompetencjami o wysokiej jakości, a także stosowanie systemu zarządzania i budowanie kultury organizacyjnej na zasadach „zarządzania przez zaangażowanie”, opartego na długoterminowej satysfakcji personelu<sup>17</sup>.

## 2. WYNIKI BADAŃ SATYSFAKCJI Z PRACY PERSONELU SIL

Badania satysfakcji z pracy personelu SIL zrealizowano w bazie szkolenia lotniczego<sup>18</sup>. Grupę badawczą stanowiło 131 specjalistów SIL. Zastosowano w nich metodę ankiety według autorskiego kwestionariusza. Kwestionariusz obejmował różne aspekty pracy wyodrębnione na bazie czynników w największym stopniu wpływających na zadowolenie pracownika z pracy. W badaniu uwzględniono takie obszary jak: rozwój kariery, stosunki międzyludzkie, komunikacja oraz organizacja pracy.

Analizie poddano 131 ankiet wypełnionych przez personel SIL zaangażowany w proces eksploatacji samolotów szkolno-treningowych<sup>19</sup>. Były to osoby o różnorodnym wykształceniu i przeszkoleniu<sup>20</sup>. Wśród nich 111 osób stanowili mężczyźni,

16 D. P. Schwab, L. L. Cummings, *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. D.P. Schwab, L.L. Cummings, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983, s. 191-198.

17 Zob. M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Metody oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

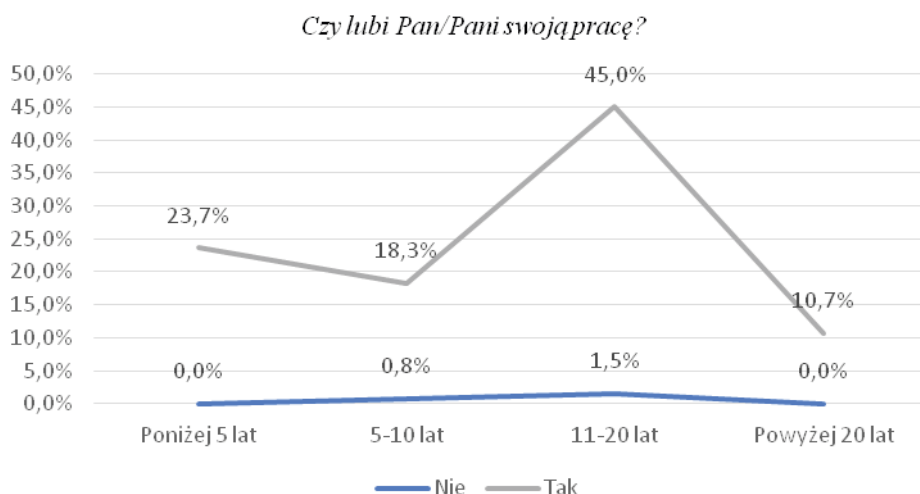
18 O bazie szkolenia lotniczego zob.: M. Sztobryn, D. Bogusz, *Baza lotnictwa szkolnego jako organizacja systemowa. Zarys problematyki*, PANS, Jarosław 2025.

19 O procesie eksploatacji samolotów zob.: M. Sztobryn, *Realizacja procesu eksploatacji samolotów w bazie szkolenia lotniczego. Wybrane aspekty bezpieczeństwa*, LAW, Dęblin, 2024; M. Sztobryn, *Wybrane procedury bezpieczeństwa eksploatacji samolotu M-346 „Bielik”*, „Studia Społeczne” 2023/1(40).

20 Zob. M. Sztobryn, *Etapy procesu szkoleniowego personelu służby inżynierjno-lotniczej*, Aviation and Security Issues. 2024/5(1); M. Sztobryn, *Szkolenie i kształcenie personelu procesu utrzymania samolotów jako konieczny element bezpiecznej realizacji operacji lotniczych*, „Studia Społeczne” 2024/2(45).

a 20 kobiety. Spośród badanych 75 osób pracowało w strukturze SIL dłużej niż 10 lat. Miejscem pracy badanych była przede wszystkim obsługa bezpośrednia i hangarowa samolotów (101 osób), a większość z nich stanowili podoficerowie (105 osób).

Przyjęto, że poziom satysfakcji z pracy można scharakteryzować poprzez użycie nazw różnych odczuć w pytaniach zamkniętych. Uzyskane wyniki wskazują na wysoce pozytywną opinię personelu SIL bazy lotniczej na temat odczuwanej przez nich satysfakcji z pracy (wyk. 1). Personel SIL stanowi grupę zawodową, która lubi swoją pracę (90%). Satysfakcja z pracy dotyczy odczuwania pozytywnych emocji związanych z wykonywaniem obowiązków zawodowych. Ten afektywny wymiar badanego zjawiska jest istotny i został zauważony przez wielu badaczy<sup>21</sup>.



**Wykres 1. Ocena satysfakcji z pracy**

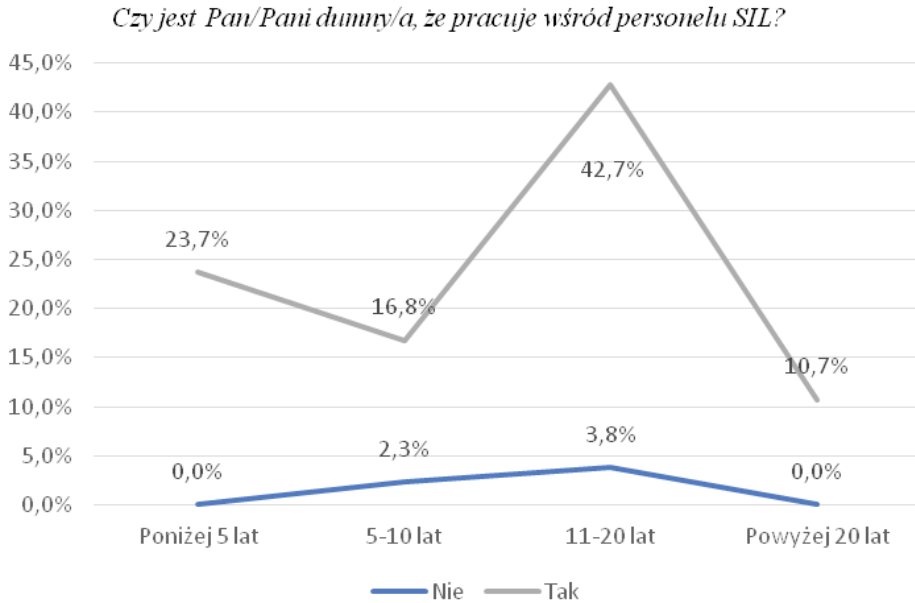
**Źródło:** opracowanie własne.

Personel SIL wskazał (wyk. 2), że odczuwa dumę z racji wykonywanego zawodu i miejsca służby (95%). Można wnioskować, że dostrzega istotne znaczenie swojej pracy i ma poczucie wnoszenia wartości do czegoś większego<sup>22</sup>. Świadomość celu motywuje badanych pracowników do realizacji zadań z większym zapałem i zaangażowaniem.

21 Zob. E.A. Locke, *The Nature of Causes of Job Satisfaction*, w: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* red. M.D. Dunette, R. McNally, Chicago 1976.

22 Zob. M. Sztobryn, *Współpraca personelu procesu eksploatacji samolotów w bazie lotniczej jako element zapewnienia bezpieczeństwa lotów*, w: *Prakseologia w naukach o bezpieczeństwie. Postawy proobronne służb mundurowych*, pod red. J. Wołęjszo, Uniwersytet Kaliski, Kalisz 2024, s. 57-75, ISBN 978-83-67953-07-8; M. Sztobryn, *Analiza współpracy pomiędzy poziomami obsługi samolotów M-346. Wybrane aspekty bezpieczeństwa w: Wybrane elementy Zagrożeń Hybrydowych*, pod red. J. Nowicka, Z. Ciekawski, S. Żurawski, MANS, Warszawa 2024, s. 281-295.

gażowaniem, pobudza u nich skłonność do podejmowania inicjatyw, dzielenia się pomysłami i współpracy z innymi. Poczucie dumy z wykonywanej pracy przekłada się na motywację wewnętrzną, która jest o wiele silniejsza od motywacji zewnętrznej, takiej jak wynagrodzenie czy nagrody.

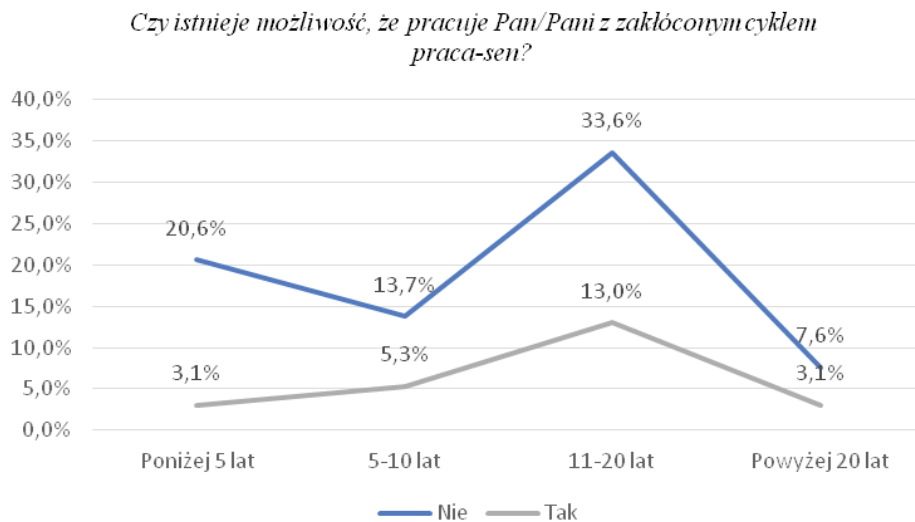


**Wykres 2. Ocena satysfakcji z pracy**

**Źródło:** opracowanie własne.

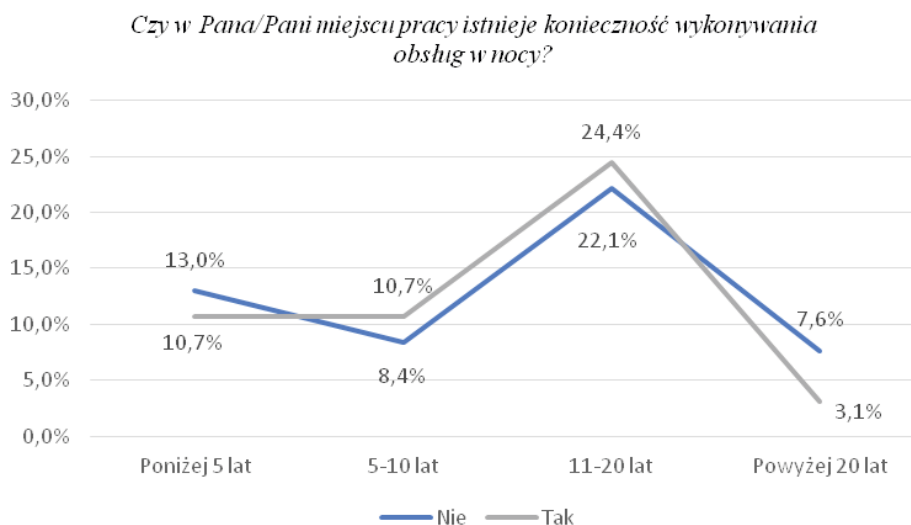
Personel SIL pracuje w systemie zmianowym, w nieregularnych godzinach (często nocnych) czy w ekspozycji na światło nocne (wyk. 3,4)<sup>23</sup>. Pewien odsetek badanych wskazał w związku z tym na zaburzenia rytmu dobowego (20%), które mogą być przyczyną złego samopoczucia psychicznego oraz m.in. problemów ze snem i innych poważnych problemów zdrowotnych. Osobom, których rytm dnia i nocy jest regularny i zgodny z naturalnym cyklem dobowym, łatwiej osiągać dobre wyniki w pracy.

23 M. Sztobryn., *Wpływ wytycznych (procedur, instrukcji, list kontrolnych) na pracę personelu służby inżynierijno-lotniczej w procesie obsługi samolotów szkolno-treningowych. Wybrane problemy bezpieczeństwa*, „De Securitate et Defensione. Bezpieczeństwie i Obronności” 1/2024; 11; M. Sztobryn, *Procedury w procesie eksploatacji samolotów wojskowych. Wybrane aspekty bezpieczeństwa lotów*, „Scientific Journal of Safety and Logistics” 2/1/2024, Warszawa 2024 <https://doi.org/10.5281/zenodo.11371241>.



**Wykres 3. Ocena wybranych determinantów zarządzania kapitałem ludzkim**

**Źródło:** opracowanie własne.



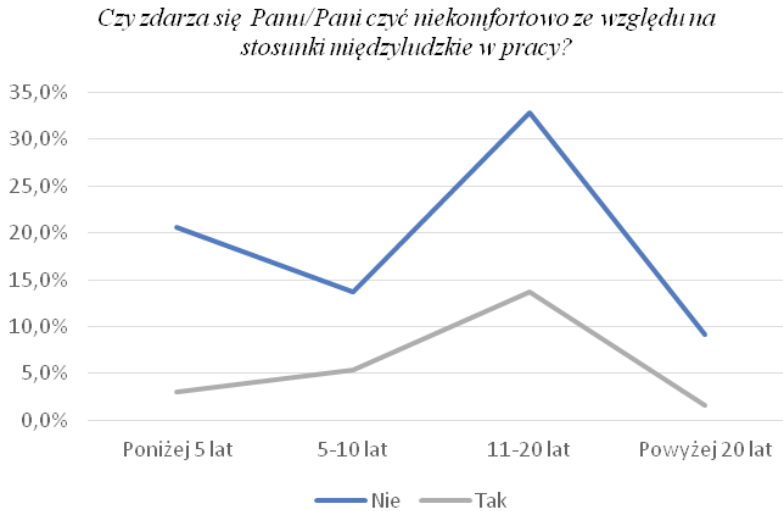
**Wykres 4. Ocena wybranych determinantów zarządzania kapitałem ludzkim**

**Źródło:** opracowanie własne.

Bycie w relacjach zawodowych ściśle wiąże się z osiąganiem konkretnych celów. Pracownicy wpływają na siebie nawzajem, realizując swoje wartości osobiste, jak i te wspólne. W kontekście relacji międzyludzkich w środowisku lotniczym kluczowe jest okazywanie innym szacunku i empatii. Nie mniej istotne znaczenie mają też docenianie

różnorodności poglądów oraz doświadczeń, a także okazywanie zrozumienia. Relacje w środowisku lotniczym stanowią nie tylko istotne wsparcie w trudnych sytuacjach, ale również obszar wzajemnego uczenia się od siebie<sup>24</sup>. Z drugiej strony, niewłaściwe relacje mogą znacząco obniżyć kulturę pracy i powodować nieetyczne zachowania.

Zdecydowana większość badanych pozytywnie ocenia relacje interpersonalne w bazie lotniczej (wyk. 5).



**Wykres 5. Ocena wybranych determinantów zarządzania kapitałem ludzkim**

**Źródło:** opracowanie własne.

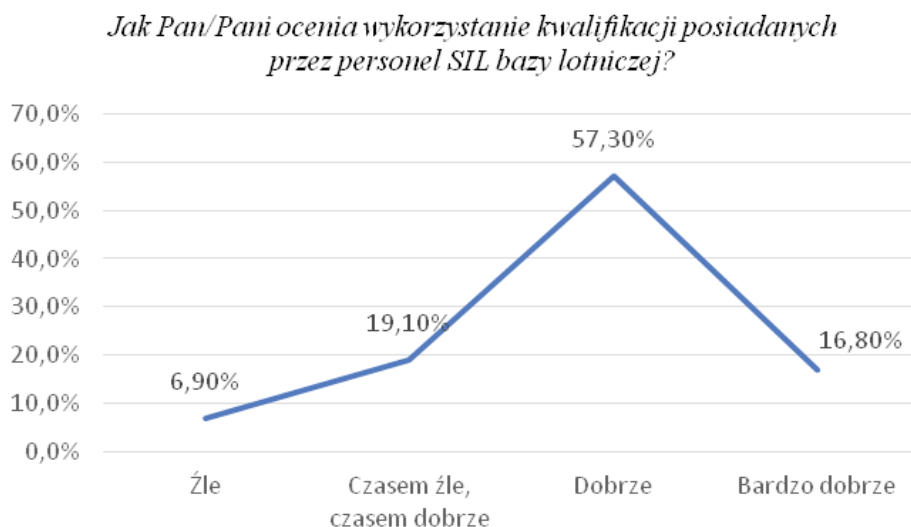
Kwalifikacje posiadane przez personel SIL wykazują tendencję do zmian wraz z wiekiem<sup>25</sup>. Wpływają na to nabywane doświadczenie oraz rozwój osobisty specjalisty SIL. Zdobywanie nowych kwalifikacji odbywa się najczęściej w ramach codziennych obowiązków zawodowych, a głównym bodźcem do tego są wymagające tego sytuacje w miejscu pracy<sup>26</sup>. Kolejnym obszarem analizy były możliwości wykorzystania

24 B. Jakimiuk, *Relacje interpersonalne w miejscu pracy i ich znaczenie dla funkcjonowania zawodowego*, w: *Wybrane zagadnienia aktywności zawodowej człowieka na rynku pracy*, red. B. Pietrulewicz, M. A. Paszkowicz, Wydawnictwo Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Zielona Góra 2015, s. 55-63.

25 M. Sztobryn, *Etapy procesu szkoleniowego personelu służby inżynierjno-lotniczej*, „Aviation and Security” 2024/5(1); M. Sztobryn, *Wymogi w zakresie sprawności fizycznej w procesie selekcji kandydatów do lotnictwa wojskowego jako czynnik bezpieczeństwa lotniczego na przykładzie niektórych państw NATO*. *Wybrane aspekty*, w: *Spółczesność w wojsku, wojsko w społeczeństwie w XIX-XXI wieku*, t. 1, red. Tomasz Osiński, Paweł Orłowski, Marcin Kruszyński, Dęblin 2024, Wyd. LAW; ISBN 978-83-66514-81-2 ISSN 2956-8579.

26 M. Sztobryn, *Proces szkolenia specjalistycznego personelu SIL samolotów wojskowych. Zarys problematyki*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny, Edukacja Dla Bezpieczeństwa” 4/2024 (65), WSB, Poznań 2024.

kwalfikacji posiadanych przez personel SIL bazy lotniczej (wyk. 6). Zdecydowana większość z nich *dobrze* i *bardzo dobrze* ocenia wykorzystanie swoich kwalifikacji (75%). Jedyne mały odsetek (ok. 7%) jest odmiennego zdania.



**Wykres 6. Ocena wybranych determinantów zarządzania kapitałem ludzkim**

**Źródło:** opracowanie własne.

We wstępie do niniejszego artykułu rozróżniono pojęcie *satysfakcji* oraz *zadowolenia z pracy*. O różnicy między tymi pojęciami decyduje odmienny zestaw czynników. Dlatego w badaniu pytano respondentów o ich opinię na temat przyczyn niezadowolenia z pracy (tab. 1).

**Tabela 1. Przyczyny niezadowolenia z pracy**

Lp.	Stwierdzenie	Udział odpowiedzi
1.	Personel SIL pracuje pod presją	48,9% pozytywnych
3.	Personel odczuwa deficyt czasu na wykonanie zadań	33,6% pozytywnych
4.	Personel wykonuje obsługę w warunkach nadmiernego zmęczenia i stresu	26% negatywnych
5.	Zadania realizowane przez personel SIL na sprzęcie lotniczym są monotonne	35,1% pozytywnych
6.	Kierownictwo nigdy nie narazi bezpieczeństwa personelu dla innych korzyści	73,3% pozytywnych
7.	Odpowiednia liczba personelu SIL z ważnymi upoważnieniami do obsługi	57,3% negatywnych
8.	Personel SIL chętnie bierze pełną odpowiedzialność za realizowane zadania	70,2% pozytywnych
9.	Przełożeni zapewniają pełną współpracę	22,1% negatywnych
10.	Personel w przypadku dużego obciążenia pracą prosi o pomoc	16,8% negatywnych

**Źródło:** opracowanie własne.

Niezadowolony personel SIL częściej przejawia aktywne zachowania destruktywne dla funkcjonowania bazy, np. rozważa zakończenie służby wojskowej, faktyczne odejście z bazy lotniczej, znalezienie innego zajęcia, albo też biernie zachowania destruktywne, np. wykorzystywanie czasu pracy dla celów prywatnych, świadome obniżanie efektywności, spóźnienia, absencje czy wspomniane wyżej zachowania kontrproduktywne. Rzadziej można spotykać konstruktywne zachowania polegające na dyskusji, dialogu, poszukiwaniu pomocy i cierpliwym oczekiwaniu, że sytuacja ulegnie zmianie, opartym na zaufaniu do przełożonych<sup>27</sup>. Dlatego też w kontekście kapitału intelektualnego wspierającego budowanie efektywności bazy lotniczej ważne jest uświadomienie kadry dowódczej na temat psychologicznych źródeł motywacji wewnętrznej, opartej na prawdziwym zaangażowaniu przy jednoczesnym dbaniu o dobrostan jednostki, w celu lepszego dostrzegania i analizowania problemów i podjęcia adekwatnych środków zaradczych<sup>28</sup>.

## PODSUMOWANIE

Analiza zgromadzonego podczas badania materiału daje wgląd w poziom satysfakcji z pracy widziany z perspektywy personelu SIL<sup>29</sup>, uwzględniając jego spostrzeżenia, przeżycia i doświadczenia zawodowe. Umożliwia także uporządkowanie otrzymanej wiedzy dotyczącej odczuwania satysfakcji z pracy przy obsłudze samolotów oraz czynników, które ją determinują.

Wyniki badań dowodzą, że personel SIL osiąga wysoką satysfakcję z pracy. Można zauważyć, że stanowi on grupę zawodową, którą cechuje pozytywny stosunek do pracy i która odczuwa dumę z wykonywanej profesji. Pomimo trudnych i stresogennych warunków służby dostrzega zalety swojej służby, jej wielowymiarowości i szczególne znaczenie.

Personel SIL pozytywnie ocenia wykorzystanie posiadanych kwalifikacji. Równocześnie aktywnie podejmuje działania prorozwojowe, by podnosić swoje kwalifikacje. Cechy te stanowią społeczne kompetencje personelu, a więc wpływają pozytywnie na wartość kapitału ludzkiego, jakim dysponuje baza szkolenia lotniczego.

27 Zob. S. Retowski, *Model EVLN – próba całościowego myślenia o reakcjach pracowniczych*, w: *Człowiek w pracy i w organizacji. Perspektywa psychologiczna*, red. B. Rożnowski, M. Łąguna, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011, s. 169-181.

28 Zob. M. Chrupała-Pniak, *Satysfakcja zawodowa – artefakt czy funkcjonalny wymiar kapitału intelektualnego. Przegląd koncepcji teoretycznych i podejść badawczych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2(24)/2012, s. 12-28.

29 W aspekcie pilotów wojskowych zob. D. Bogusz, *Initial flight screening of military pilots in Poland*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2024; D. Bogusz, *Symulatory i trenażery w szkoleniu lotniczym*, LAW, Dęblin 2022; D. Bogusz, *Selekcja i szkolenie pilotów wojskowych w Australii*, LAW, Dęblin 2023.

Do najczęstszych przyczyn niezadowolenia personel SIL zalicza: pracę pod presją, braki kadrowe z ważnymi upoważnieniami do obsługi samolotów, nadgodziny, pracę w systemie zmianowym, a także wykonywanie obsługi w warunkach nadmiernego zmęczenia i stresu. Niekiedy przyczyną braku satysfakcji mogą być też przekształcenia organizacyjne, brak stabilizacji, niewłaściwe systemy komunikacyjne itd. Konsekwencje tego braku zadowolenia obniżają poziom kapitału intelektualnego bazy lotniczej.

Identyfikacja takich odczuć i postaw deklarowanych przez respondentów pozwala na uruchomienie i wykorzystanie dźwigni behawioralnej do wzrostu wartości współczesnej bazy lotniczej. Dostarcza także dowódcom informacji o osobowych czynnikach determinujących satysfakcję z pracy, które są niezbędne w procesie podejmowania wielu decyzji personalnych<sup>30</sup>.

Podsumowując, można stwierdzić, że cel tego artykułu został zrealizowany – uzyskano informacje o czynnikach wpływających na satysfakcję i zadowolenie personelu SIL z wykonywanej pracy w zakresie efektywnej realizacji procesu eksploatacji samolotów w bazie lotniczej. Pozwala to na sformułowanie wniosków końcowych:

1. Doświadczenia wskazują, że zachęcanie personelu do wyrażania swoich opinii tworzy wyjątkową przestrzeń do ciągłego rozwoju organizacji oraz budowania atmosfery zaufania w jej ramach. Z przedstawionych w tym opracowaniu rozważań wynika, że baza szkolenia lotniczego dba o satysfakcję personelu.
2. Personel SIL, który wykazuje wysoką satysfakcję z pracy, z reguły nie podejmuje świadomych działań sprzecznych z interesem bazy. Jego lojalność względem bazy wzrasta, ponieważ ceni sobie miejsce służby.
3. Z kolei personel, który ma lepsze zrozumienie działań swojej organizacji, potrafi efektywniej planować i wykonywać swoje zadania, ponieważ jest świadomy ich konsekwencji. Usatysfakcjonowany personel to większa gwarancja zwrotu z inwestycji w najcenniejszy kapitał bazy: człowieka z jego nieograniczonymi możliwościami.
4. Personel o wysokiej satysfakcji z pracy zazwyczaj ma większe zaufanie do dowódców, co często prowadzi do mniejszego oporu wobec zmian. Inwestowanie w zwiększanie satysfakcji personelu, jako formy kapitału ludzkiego, wydaje się być naturalnym sposobem na zapobieganie kryzysom organizacyjnym. Przełożeni, którzy dbają o satysfakcję personelu, łatwiej radzą sobie z pojawiającymi się kryzysami.

30 M. Juchnowicz, *Satysfakcja z pracy w sektorze usług w realiach polskiej gospodarki*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2(24)/2012.

**BIBLIOGRAFIA:**

3. Bagiński J., *Guru Jakości*, w: *Zarządzanie Jakością*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2004.
4. Bogusz D., *Initial flight screening of military pilots in Poland*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2024.
5. Bogusz D., *Symulatory i trenażery w szkoleniu lotniczym*, LAW, Dęblin 2022.
6. Bogusz D., *Selekcja i szkolenie pilotów wojskowych w Australii*, LAW, Dęblin 2023.
7. Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna a wykonanie pracy*, „Psychological Journal”, T. 18, 2/2012.
8. Czarnota-Bojarska J., *Trzy podejścia do problemu dopasowania człowiek – organizacja*, „Psychologia. Edukacja i Społeczeństwo” 2004/1(1).
9. Jahoda M., *Employment and unemployment: A socialpsychological analysis*, Cambridge University Press, London 1982.
10. Jakimiuk B., *Relacje interpersonalne w miejscu pracy i ich znaczenie dla funkcjonowania zawodowego*, w: *Wybrane zagadnienia aktywności zawodowej człowieka na rynku pracy*, red. B. Pietrulewicz, M. A. Paszkowicz, Wydawnictwo Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Zielona Góra 2015.
11. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Metody oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
12. Leder-Niewola B., Waliszewska G., *Związek między skuteczną komunikacją w bibliotece naukowej a satysfakcją pracowników w świetle badań ankietowych*, w: *Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece*, praca zbiorowa, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2010.
13. Locke E.A., *The Nature of Causes of Job Satisfaction*, w: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunette, Rand McNally, Chicago 1976.
14. Mrówka R., Pindelski M., *Przeciwdziałanie kryzysom organizacyjnym poprzez budowanie satysfakcji pracowników*, w: *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków 2010.
15. Mrówka R., *Wykorzystanie badań satysfakcji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] red. M. Aluchna, *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
16. Mrówka R., *Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, w: *Nowoczesne przedsiębiorstwo – strategie działania, rozwoju i konkurencji*, t. 1, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 2000.
17. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1998.
18. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
19. Paszkowska-Rogacz A., *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Difin, Warszawa 2009.
20. Retowski S., *Model EVLN – próba całościowego myślenia o reakcjach pracowniczych*, w: *Człowiek w pracy i w organizacji. Perspektywa psychologiczna*, red. B. Rożnowski, M. Łaguna, Wydawnictwo KUL, Lublin 2011.
21. Schwab D.P., Cummings L.L., *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. D.P. Schwab, L.L. Cummings, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.
22. Sztobryn M., *Analiza współpracy pomiędzy poziomami obsługi samolotów M-346. Wybrane aspekty bezpieczeństwa*, w: *Wybrane elementy Zagrożeń Hybrydowych*, pod red. J. Nowicka, Z. Ciekanski, S. Żurawski, MANS, Warszawa 2024.

23. Sztobryn M., Bogusz D., *Baza lotnictwa szkolnego jako organizacja systemowa. Zarys problematyki*, PANS, Jarosław 2025.
24. Sztobryn M., *Etapy procesu szkoleniowego personelu służby inżynieryjno-lotniczej*, „Aviation and Security” 2024/5(1).
25. Sztobryn M., *Procedury w procesie eksploatacji samolotów wojskowych. Wybrane aspekty bezpieczeństwa lotów*, „Scientific Journal of Safety and Logistics” 2/1/(2024), Warszawa 2024, <https://doi.org/10.5281/zenodo.11371241>.
26. Sztobryn M., *Proces szkolenia specjalistycznego personelu SIL samolotów wojskowych. Zarys problematyki*, „Edukacja Dla Bezpieczeństwa” 4/2024 (65), WSB, Poznań 2024.
27. Sztobryn M., *Realizacja procesu eksploatacji samolotów w bazie szkolenia lotniczego. Wybrane aspekty bezpieczeństwa*, LAW, Dęblin, 2024.
28. Sztobryn M., *Szkolenie i kształcenie personelu procesu utrzymania samolotów jako konieczny element bezpiecznej realizacji operacji lotniczych*, „Studia Społeczne” 2024/2(45).
29. Sztobryn M., *Wpływ wytycznych (procedur, instrukcji, list kontrolnych) na pracę personelu służby inżynieryjno-lotniczej w procesie obsługi samolotów szkolno-treningowych. Wybrane problemy bezpieczeństwa*, „De Securitate et Defensione. Bezpieczeństwie i Obronności” 1/2024.
30. Sztobryn M., *Współpraca personelu procesu eksploatacji samolotów w bazie lotniczej jako element zapewnienia bezpieczeństwa lotów*, w: *Prakseologia w naukach o bezpieczeństwie. Postawy proobronne służb mundurowych*, pod red. J. Wołęjszo, Uniwersytet Kaliski, Kalisz 2024.
31. Sztobryn M., *Wybrane procedury bezpieczeństwa eksploatacji samolotu M-346 „Bielik”*, „Studia Społeczne” 2023/1(40).
32. Sztobryn M., *Wymogi w zakresie sprawności fizycznej w procesie selekcji kandydatów do lotnictwa wojskowego jako czynnik bezpieczeństwa lotniczego na przykładzie niektórych państw NATO. Wybrane aspekty*, w: *Społeczeństwo w wojsku, wojsko w społeczeństwie w XIX-XXI wieku*, t. 1, red. T. Osirński, P. Orłowski, M. Kruszyński, Dęblin 2024, Wyd. LAW; ISBN 978-83-66514-81-2 ISSN 2956-8579.
33. Szymczak M., *Słownik języka polskiego*, t. III, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
34. Tkaczyk S., *Kierunki rozwoju inżynierii jakości*, w: *Inżynieria Jakości. Teoria - Praktyka - Dydaktyka* red. P. Grudowski, J. Preihs, P. Waszczur, Gdańsk 2007.
35. Wudarzewski G., *Satysfakcja z pracy – konceptualizacja pojęcia w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 5(37)/2013.
36. Żołędowska B., *Znaczenie satysfakcji pracowników w zarządzaniu bibliotekami*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu” 2005/7/(1).

**mgr Rafał Podlasiński**

Akademia Pożarnicza w Warszawie

ORCID: 0000-0002-6963-586X

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 79–100

# PAŃSTWOWA STRAŻ POŻARNA JAKO KLUCZOWY ELEMENT ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W POLSCE

## *THE STATE FIRE SERVICE AS A KEY ELEMENT OF CRISIS MANAGEMENT IN POLAND*

### STRESZCZENIE

Celem artykułu jest ukazanie Państwowej Straży Pożarnej jako kluczowego elementu systemu zarządzania kryzysowego w Polsce. Problem sformułowano: w jaki sposób Państwowa Straż Pożarna wpływa na skuteczność zarządzania kryzysowego. Postawione hipotezy zakładają, że (1) PSP pełni nie tylko funkcje operacyjne, ale także strategiczne i koordynacyjne, (2) rozwój jej potencjału technicznego i kadrowego jest warunkiem zwiększenia efektywności zarządzania kryzysowego, oraz (3) współpraca międzynarodowa i międzysektorowa znacząco podnosi zdolności reagowania na sytuacje nadzwyczajne. W badaniach zastosowano metody teoretyczne, takie jak analiza literatury przedmiotu, przegląd regulacji prawnych oraz studium przypadków praktycznych działań PSP. Głównym wnioskiem jest stwierdzenie, że Państwowa Straż Pożarna stanowi jeden z filarów bezpieczeństwa narodowego, a jej dalsze wzmacnianie i modernizacja są konieczne dla zapewnienia skutecznej ochrony ludności i infrastruktury wobec wyzwań XXI wieku.

**SŁOWA KLUCZOWE:** Państwowa Straż Pożarna, zarządzanie kryzysowe, system ratowniczy, współpraca międzysektorowa.

### ABSTRACT

The aim of the article is to present the State Fire Service as a key element of the crisis management system in Poland. The problem was formulated: how does the State Fire Service affect the effectiveness of crisis management. The hypotheses assume that (1) the State Fire Service performs not only operational functions, but also strategic and coordination functions, (2) the development of its technical and human resources potential is a condition for increasing the effectiveness of crisis management, and (3) international and cross-sectoral cooperation significantly increases the ability to respond

to emergency situations. Theoretical methods were used in the research, such as the analysis of the literature on the subject, a review of legal regulations and case studies of practical activities of the State Fire Service. The main conclusion is that the State Fire Service is one of the pillars of national security, and its further strengthening and modernization are necessary to ensure effective protection of people and infrastructure in the face of the challenges of the 21st century.

**KEY WORDS:** State Fire Service, crisis management, rescue system, cross-sectoral cooperation.

## WSTĘP

Państwowa Straż Pożarna (PSP) stanowi jeden z najważniejszych filarów krajowego systemu bezpieczeństwa wewnętrznego i zarządzania kryzysowego w Polsce. Jej rola nie ogranicza się jedynie do reagowania na zagrożenia pożarowe, lecz obejmuje szerokie spektrum działań związanych z ochroną ludności, mienia i środowiska w sytuacjach nagłych i nadzwyczajnych. PSP pełni funkcję nie tylko operacyjną, ale również koordynacyjną i wspierającą inne służby ratownicze, samorządy oraz administrację państwową, co sprawia, że jest instytucją o strategicznym znaczeniu w systemie bezpieczeństwa narodowego.

Rozwój współczesnych zagrożeń – zarówno naturalnych, takich jak powodzie, wichury czy pożary lasów, jak i cywilizacyjnych, w tym awarii technicznych, katastrof komunikacyjnych czy incydentów o charakterze terrorystycznym – wymaga od PSP nieustannego doskonalenia struktur, procedur oraz zaplecza technicznego. Zmieniająca się rzeczywistość bezpieczeństwa wymusza również poszerzanie kompetencji funkcjonariuszy o obszary związane z zarządzaniem kryzysowym, logistyką ratowniczą, współpracą międzynarodową oraz wykorzystaniem nowoczesnych technologii w procesach dowodzenia i koordynacji działań.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie Państwowej Straży Pożarnej jako kluczowego elementu systemu zarządzania kryzysowego w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem jej zadań, kompetencji i roli w integrowaniu różnych podmiotów odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne. Analiza opiera się na obowiązujących regulacjach prawnych, literaturze naukowej oraz przykładach praktycznych działań, które ilustrują znaczenie PSP w budowaniu odporności państwa na współczesne zagrożenia.

## 1. ORGANIZACJA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W POLSCE

Zarządzanie kryzysowe jest jednym z najważniejszych obszarów funkcjonowania administracji publicznej i struktur bezpieczeństwa państwa. W dobie narastających

zagrożeń – zarówno naturalnych, jak i cywilizacyjnych – odpowiednie przygotowanie struktur i procedur reagowania na sytuacje nadzwyczajne ma fundamentalne znaczenie dla ochrony życia, zdrowia, mienia oraz środowiska.

Zarządzanie kryzysowe definiowane jest jako działalność organów administracji publicznej będąca elementem systemu bezpieczeństwa narodowego, polegająca na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do ich wystąpienia, reagowaniu w czasie ich trwania oraz usuwaniu skutków tych sytuacji<sup>1</sup>. Pojęcie to obejmuje zarówno działania planistyczne i organizacyjne, jak i wykorzystanie zasobów ludzkich i technicznych w celu minimalizacji skutków zagrożeń.

Według Ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, zarządzanie to jest „procesem kierowania bezpieczeństwem narodowym, polegającym na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do reagowania na nie, reagowaniu oraz odbudowie infrastruktury i przywróceniu normalnego funkcjonowania społeczeństwa po ich wystąpieniu”<sup>2</sup>. W Polsce za zarządzanie kryzysowe odpowiadają różne szczeble administracji publicznej. Na poziomie centralnym działania koordynuje Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB), działające przy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. RCB współpracuje z ministerstwami, służbami mundurowymi oraz jednostkami samorządu terytorialnego.

Na szczeblu wojewódzkim zadania zarządzania kryzysowego realizuje wojewoda przy wsparciu Wojewódzkiego Zespołu Zarządzania Kryzysowego. Na poziomie powiatu i gminy odpowiedzialność spoczywa odpowiednio na staroście i wójcie (burmistrzu, prezydencie miasta), którzy tworzą lokalne zespoły zarządzania kryzysowego.

W strukturze zarządzania kryzysowego szczególną rolę pełnią służby, inspekcje i straż, m.in. Państwowa Straż Pożarna, Policja, Pogotowie Ratunkowe, Wojska Obrony Terytorialnej, a także organizacje pozarządowe i ochotnicze jednostki ratownicze.

Zarządzanie kryzysowe to skomplikowany i złożony proces wymagający nie tylko odpowiednich ram prawnych i organizacyjnych, ale przede wszystkim skutecznej koordynacji i współpracy między wieloma podmiotami. Kluczowe znaczenie ma tutaj integracja działań administracji rządowej, samorządów i służb ratowniczych, a także zaangażowanie społeczności lokalnych w działania prewencyjne i reagowanie kryzysowe.

Zarządzanie kryzysowe to jeden z kluczowych elementów bezpieczeństwa narodowego, obejmujący cały proces reagowania na zdarzenia nagłe, zagrażające życiu, zdrowiu, środowisku, mieniu lub porządkowi publicznemu. Jego podstawą jest odpowiednie zdefiniowanie pojęcia kryzysu oraz sytuacji kryzysowej, która jest punk-

1 K. Raczkowski, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Difin, Warszawa 2018, s. 33.

2 Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2023 poz. 122).

tem wyjścia do wszelkich działań organizacyjnych i operacyjnych podejmowanych przez organy administracji publicznej. Kryzys można rozumieć jako stan przełomowy w rozwoju systemu, który zmienia jego dotychczasowy sposób funkcjonowania. P. Sienkiewicz określa go jako punkt zwrotny, po którym następuje istotna zmiana sytuacji systemowej<sup>3</sup>. Z kolei T. Szczurek zwraca uwagę na gwałtowność tego zjawiska, wskazując, że kryzys to zespół okoliczności prowadzących do nagłego przełomu w istniejącym stanie<sup>4</sup>.

Sytuacja kryzysowa stanowi etap poprzedzający kryzys w jego pełnym wymiarze. Polega ona na zaburzeniu funkcjonowania danego układu, organizacji bądź instytucji, które wynikają zarówno z czynników zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W efekcie dochodzi do zachwiania równowagi systemowej, a następnie, dzięki zastosowaniu środków zaradczych, do jej przywrócenia<sup>5</sup>. Proces ten opisał W. Kitler, wyróżniając fazy eskalacji, deeskalacji oraz powrotu do stanu akceptowalnego, który określa się mianem normalności<sup>6</sup>.

Zarządzanie kryzysowe jako działanie władz publicznych, ma na celu nie tylko reagowanie na sytuacje nagłe, ale również wcześniejsze przygotowanie i zapobieganie ich wystąpieniu. Proces ten obejmuje planowanie, organizowanie, koordynację oraz kontrolę działań podejmowanych w celu zapewnienia bezpieczeństwa ludności. Administracja publiczna odgrywa tu zasadniczą rolę, organizując zarówno prewencję, jak i działania interwencyjne oraz odbudowujące.

W strukturze zarządzania kryzysowego wyróżnia się cztery podstawowe fazy: zapobiegania, przygotowania, reagowania oraz odbudowy. Każda z nich ma swoje cele i charakterystyczne działania. Zapobieganie obejmuje analizę ryzyk i planowanie zabezpieczeń, przygotowanie koncentruje się na szkoleniu oraz rozwijaniu procedur i zasobów, reagowanie to aktywne działanie w chwili wystąpienia zdarzenia, zaś odbudowa skupia się na przywróceniu pierwotnego stanu lub wprowadzeniu ulepszeń<sup>7</sup>.

Najważniejszym celem zarządzania kryzysowego jest ochrona ludności. Ochrona ta rozumiana jest jako zapewnienie bezpieczeństwa ludziom, mieniu, środowisku naturalnemu, infrastrukturze technicznej, a także dobrom kultury. Działania te obejmują zarówno ochronę fizyczną, jak i psychologiczną, prawną oraz edukacyjną. Edukacja

3 P. Sienkiewicz, *Zarządzanie kryzysowe. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo CNBOP, Warszawa 2007.

4 T. Szczurek, *Zarządzanie w sytuacjach nadzwyczajnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

5 A. Zalewski, *Administracja publiczna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.

6 W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2011.

7 Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2023 poz. 122).

społeczeństwa w zakresie zagrożeń i procedur postępowania w sytuacjach nadzwyczajnych ma kluczowe znaczenie dla skuteczności całego systemu<sup>8</sup>.

W praktyce zarządzanie kryzysowe bardzo często koncentruje się na reagowaniu na klęski żywiołowe, które są podstawowym przedmiotem jego zainteresowania. Klęska żywiołowa definiowana jest jako katastrofa naturalna lub techniczna, której skutki zagrażają życiu, zdrowiu lub mieniu znacznej liczby osób, a także środowisku przyrodniczemu. Ich przezwyciężenie wymaga zastosowania nadzwyczajnych środków i współdziałania różnych instytucji oraz służb wyspecjalizowanych<sup>9</sup>.

Do najbardziej powszechnych katastrof naturalnych zalicza się powodzie, pożary, huragany i silne wiatry, intensywne opady atmosferyczne, długotrwałe susze, trzęsienia ziemi oraz osuwiska. Powodzie stanowią jedno z najczęstszych i najbardziej niszczycielskich zagrożeń. Definiuje się je jako wezbranie wód w ciekach naturalnych, zbiornikach, kanałach lub na morzu, które przekraczają stan brzegowy i prowadzą do zalania terenów zamieszkałych lub użytkowanych przez człowieka<sup>10</sup>.

Zarządzanie kryzysowe w przypadku wystąpienia klęski żywiołowej opiera się na dobrze zorganizowanej strukturze administracyjnej oraz odpowiednich procedurach operacyjnych. Jednym z najważniejszych jego komponentów jest planowanie cywilne, które stanowi kompleksowy zestaw działań przygotowawczych służących sprawnemu funkcjonowaniu administracji publicznej w sytuacjach kryzysowych. Jest ono kluczowe dla podejmowania skutecznych decyzji i przeciwdziałania skutkom zagrożeń naturalnych<sup>11</sup>.

Planowanie cywilne obejmuje między innymi tworzenie planów zarządzania kryzysowego, przygotowanie struktur i systemów, które zostaną uruchomione w przypadku zagrożenia, a także gromadzenie oraz utrzymywanie zasobów niezbędnych do realizacji zadań przewidzianych w planach<sup>12</sup>. W ramach tego procesu gromadzi się również bazy danych, które są potrzebne do skutecznego reagowania oraz podejmowania decyzji opartych na aktualnych analizach sytuacyjnych.

Ważną rolę w tym systemie odgrywa także powiatowe centrum zarządzania kryzysowego, które funkcjonuje jako stały punkt kontaktowy i informacyjny. Centrum to zapewnia całodobowy dyżur informacyjny, prowadzi współpracę z innymi centrami zarządzania oraz nadzoruje funkcjonowanie systemów wczesnego ostrzegania i alarmowania ludności. W przypadku wystąpienia katastrofy natu-

8 M. Kubiak, *Ochrona ludności. Teoria i praktyka*, UAM, Poznań 2018.

9 J. Stańczyk, *Klęski żywiołowe a bezpieczeństwo publiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2019.

10 G. Węgrzyn, *Powodzie w Polsce. Skutki i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.

11 M. Kubiak, *Ochrona ludności w zarządzaniu kryzysowym*, UAM, Poznań 2018.

12 Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2023 poz. 122)

ralnej lub awarii technicznej, centrum staje się miejscem, z którego kieruje się bieżącymi działaniami operacyjnymi w powiecie<sup>13</sup>.

W sytuacji, gdy zagrożenie osiąga poziom, który przekracza możliwości działania zwykłych struktur administracyjnych, może zostać wprowadzony stan klęski żywiołowej. Zgodnie z Konstytucją RP, w celu zapobieżenia skutkom katastrof naturalnych lub awarii technicznych, Rada Ministrów ma prawo wprowadzić taki stan na czas określony, nie dłuższy niż 30 dni, z możliwością jego przedłużenia za zgodą Sejmu<sup>14</sup>. Stan klęski żywiołowej aktywuje szczególne procedury zarządzania, w tym mobilizację dodatkowych sił, wprowadzenie ograniczeń wolności obywatelskich oraz zwiększone uprawnienia dla organów wykonawczych w celu skutecznej ochrony życia i zdrowia ludności.

## 2. ZNACZENIE PSP W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM

Struktura organizacyjna Państwowej Straży Pożarnej (PSP) została szczegółowo określona w ustawie z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej. System ten obejmuje różnorodne jednostki organizacyjne, które odpowiadają za realizację zadań PSP na szczeblu krajowym, wojewódzkim, powiatowym oraz lokalnym.

Zgodnie z ustawą, podstawowymi jednostkami organizacyjnymi PSP są:

- Komenda Główna,
- Komendy wojewódzkie,
- Komendy powiatowe (miejskie),
- Szkoły pożarnicze,
- Instytuty badawcze,
- Centralne Muzeum Pożarnictwa<sup>15</sup>.

Każda z tych jednostek pełni specyficzne funkcje. Komenda Główna, pod kierownictwem Komendanta Głównego PSP, odpowiada za koordynację działań ratowniczych na poziomie krajowym oraz zarządzanie systemem ratowniczo – gaśniczym. Komendant Główny PSP jest centralnym organem administracji rządowej w sprawach ochrony przeciwpożarowej i podlega bezpośrednio ministrowi właściwego do spraw wewnętrznych.

Oprócz strukturalnej efektywności, PSP odznacza się również wdrożeniem zasad organizacyjnych ułatwiających szybkie i skuteczne działanie. Jak podkreślają Cieślarczyk i Grzywacz, Państwowa Straż Pożarna jest integralną częścią systemu zarzą-

13 J. Stańczyk, *Klęski żywiołowe a bezpieczeństwo publiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2019.

14 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., art. 232.

15 Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. 1991 Nr 88 poz. 400), art. 8.

dzania kryzysowego. Struktura PSP pozwala na wdrażanie zasad takich jak prymat jednoosobowego kierownictwa oraz odpowiedzialność organów władzy publicznej. Dzięki tym zasadom możliwa jest skuteczna realizacja zadań na poziomie lokalnym i krajowym<sup>16</sup>.

Na poziomie województw funkcjonują komendy wojewódzkie PSP, które zgodnie z ustawą są odpowiedzialne za organizację krajowego systemu ratowniczo – gaśniczego w obrębie województwa, koordynację działań ratowniczych oraz opracowywanie planów ratowniczych<sup>17</sup>. Komendy powiatowe (miejskie) mają decydującą rolę w działaniach operacyjnych na poziomie lokalnym. Organizują one jednostki ratowniczo – gaśnicze, monitorują zagrożenia i kierują działaniami ratowniczymi na obszarze powiatu.

Dodatkowo, PSP prowadzi szkolenia zawodowe w szkołach pożarniczych oraz działalność naukową w instytucjach badawczych. Istotną rolę w edukacji i doskonaleniu zawodowych odgrywa Akademia Pożarnicza, która kształci przyszłych strażaków i oficerów PSP. Struktura organizacyjna PSP została zaprojektowana tak, aby zapewnić szybkie i skuteczne reagowanie na różnorodne zagrożenia. Dzięki temu PSP jest w stanie realizować swoje zadania na wszystkich poziomach zarządzania kryzysowego – od lokalnego po krajowy.

W ramach struktury PSP warto też wspomnieć o Akademii Pożarniczej w Warszawie, która odpowiada za szkolenie przyszłych dowódców i specjalistów PSP. Uczelnia nie tylko przygotowuje strażaków do służby, ale również prowadzi badania naukowe oraz pracuje nad nowoczesnymi rozwiązaniami wykorzystywanymi w działaniach ratowniczych. Jak zauważają Cieślarczyk i Grzywacz, przygotowanie dobrze wykształconej kadry ma ogromne znaczenie, ponieważ to właśnie ludzie podejmują najważniejsze decyzje w sytuacjach zagrożenia<sup>18</sup>.

Państwowa Straż Pożarna (PSP), będąc jednym z najważniejszych filarów systemu bezpieczeństwa wewnętrznego, odgrywa istotną rolę w zarządzaniu kryzysowym. Jej zadania obejmują zarówno działania zapobiegawcze, jak i interwencyjne, które mają na celu minimalizowanie skutków sytuacji kryzysowych oraz ochronę ludności i infrastruktury krytycznej.

PSP pełni funkcję wykonawczą w strukturach zarządzania kryzysowego, realizując decyzje podejmowane na różnych szczeblach administracyjnych. Dzięki współpracy z innymi służbami, takimi jak policja, pogotowie ratunkowe czy organizacje pozarządowe,

16 M. Cieślarczyk, A. Grzywacz, *System zarządzania kryzysowego – aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, Kultura bezpieczeństwa, 2014, s. 71-72.

17 Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. 1991 Nr 88 poz. 400), Art. 12 ust. 5 pkt. 2-4.

18 M. Cieślarczyk, A. Grzywacz, *System zarządzania kryzysowego – aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, Kultura bezpieczeństwa, 2014, s. 72-76.

zapewnia sprawną koordynację działań ratowniczych. Jak zauważa Małgorzata Cabaj, zarządzanie kryzysowe wymaga efektywnej współpracy wielu instytucji, aby w sytuacjach zagrożenia możliwe było skuteczne reagowanie i minimalizowanie strat<sup>19</sup>.

W ostatnich latach Państwowa Straż Pożarna podejmuje działania mające na celu wzmocnienie swojego potencjału nie tylko sprzętowego, ale i organizacyjnego. Formacja ta coraz częściej bierze udział we wspólnych ćwiczeniach z innymi służbami ratowniczymi, co pozwala lepiej koordynować działania i skuteczniej reagować w sytuacjach kryzysowych. Ważnym elementem jest również rozwijanie jednolitych procedur i systemów łączności, które umożliwiają szybką wymianę informacji w trakcie akcji. Jak zauważa Nepelski, takie działania są odpowiedzią na nowe wyzwania, takie jak katastrofy techniczne czy zagrożenia o nieprzewidywalnym charakterze<sup>20</sup>.

Zarządzanie kryzysowe wymaga wieloaspektowego podejścia, które obejmuje zarówno działania prewencyjne, jak i operacyjne. W tabeli przedstawiono kluczowe zadania realizowane przez Państwową Straż Pożarną, podzielone według kategorii działań.

**Tabela 1. Kluczowe zadania realizowane przez PSP w ramach zarządzania kryzysowego**

Kategoria działań	Opis działań PSP	Przykład sytuacji
<b>Działania prewencyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ocena zagrożeń</li> <li>przygotowanie planów ratowniczych</li> <li>edukacja społeczeństwa</li> </ul>	szkolenia przeciwpożarowe
<b>Reagowanie kryzysowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>akcje ratownicze</li> <li>gaszenie pożarów</li> <li>usuwanie skutków katastrof</li> </ul>	gaszenie dużych pożarów lasów
<b>Ochrona infrastruktury</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zapewnienie ciągłości funkcjonowania infrastruktury krytycznej</li> </ul>	naprawa szkód po wichurach
<b>Koordynacja działań</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>współpraca z innymi służbami ratowniczymi, samorządami oraz instytucjami publicznymi</li> </ul>	powódź – wspólne działania z wojskiem
<b>Monitorowanie zagrożeń</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stałe śledzenie sytuacji meteorologicznych i technicznych</li> <li>wykrywanie i eliminowanie potencjalnych ryzyk</li> </ul>	ostrzeżenia przed powodzią

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Cabaj, *Zarządzanie kryzysowe - integralna część bezpieczeństwa narodowego*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania”, 2014, s. 102-112.

Tabela ilustruje, jak różnorodne są zadania PSP w zarządzaniu kryzysowym. Podział na kategorie działań uwypukla szeroki zakres odpowiedzialności PSP – od prewencji po monitorowanie zagrożeń. Tak kompleksowe podejście pozwala na efektywne minimalizowanie skutków katastrof i ochronę społeczeństwa.

19 M. Cabaj, *Zarządzanie kryzysowe – integralna część bezpieczeństwa narodowego*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania”, 2014, s. 111-112.

20 M. Nepelski, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Szczytno 2016, s. 13-17.

Jednym z najważniejszych aspektów działalności PSP jest ochrona infrastruktury krytycznej, której ciągłość funkcjonowania ma kluczowe znaczenie dla stabilności państwa.

Efektywność działań PSP wynika również z jej zdolności do współpracy z innymi formacjami. Jak wskazują Cieślarczyk i Grzywacz, kluczowym elementem tej współpracy jest zdolność do szybkiego reagowania na sytuacje kryzysowe oraz wsparcia innych jednostek. Szczególną uwagę zwracają na konieczność współpracy między różnymi podmiotami, co ma kluczowe znaczenie dla minimalizacji skutków katastrof<sup>21</sup>.

Zgodnie z podejściem Otwinowskiego, rola PSP w zarządzaniu kryzysowym obejmuje nie tylko działania operacyjne, ale także monitorowanie zagrożeń oraz edukację społeczną. Autor podkreśla, że *zarządzanie kryzysowe jest bardzo mocno powiązane z działaniem i podejmowaniem decyzji pod presją czasu*<sup>22</sup>. PSP jako część tego systemu, dysponuje zasobami umożliwiającymi szybkie reagowanie, co jest szczególnie istotne w kontekście lokalnych zagrożeń, takich jak powodzie czy katastrofy techniczne.

Jak zauważa Falecki, skuteczność funkcjonowania PSP w ramach zarządzania kryzysowego opiera się również na właściwej organizacji współdziałania i koordynacji. Obejmuje to wszystkie fazy zarządzania kryzysowego. Konieczne jest określenie jasnych zasad, procedur oraz odpowiedzialności uczestników działań, a także wyznaczenie organów odpowiedzialnych za ich koordynację. Dzięki temu możliwe jest uniknięcie chaosu organizacyjnego oraz zapewnienie skuteczności podejmowanych działań<sup>23</sup>.

Działania Państwowej Straży Pożarnej są prowadzone zgodnie z określonymi schematami operacyjnymi, mającymi na celu ujednoczenie postępowania w sytuacjach kryzysowych. Zastosowanie tzw. standardowych procedur operacyjnych (SPO) pozwala na zachowanie porządku organizacyjnego oraz zwiększenie efektywności działań ratowniczych<sup>24</sup>.

Jak wskazuje Otwinowski, PSP działa w środowisku wielopodmiotowym, w którym współpracuje z innymi służbami takimi jak Policja, Żandarmeria Wojskowa, Straż Graniczna, Wojska Obrony Terytorialnej, WOPR czy GOPR. Skuteczność ich dzia-

21 M. Cieślarczyk, A. Grzywacz, *System zarządzania kryzysowego – aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, „Kultura bezpieczeństwa”, 2014, s. 85-86.

22 W. Otwinowski, *Podstawy zarządzania kryzysowego i systemu obronnego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Usług, Poznań 2015, s. 8.

23 J. Falecki, *Dylematy zarządzania kryzysowego w Rzeczypospolitej Polskiej*, Wyższa Szkoła Humanitas, 2016, s. 189-192.

24 W. Otwinowski, *Podstawy zarządzania kryzysowego i systemu obronnego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Usług, Poznań 2015, s. 70.

łań zależy w dużej mierze od umiejętności prowadzenia wspólnej akcji w oparciu o jednolite procedury i mechanizmy komunikacji.

Charakterystyczną cechą systemu kierowania w PSP jest jego model dowodzenia, który określany jest jako styl rozkazująco-sprężysty. Oznacza to, że decyzje są podejmowane w sposób szybki i jednoosobowy, ale jednocześnie uwzględniają informacje pochodzące od podległych jednostek oraz innych służb. Zgodnie z obowiązującymi zasadami, dowódca akcji ratowniczej posiada pełną odpowiedzialność za przebieg działań, co zapewnia jasność w podejmowaniu decyzji oraz zapobiega chaosowi organizacyjnemu.

Warto także podkreślić rolę PSP w edukacji społeczeństwa i budowaniu świadomości zagrożeń, co zmniejsza ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowych.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na problem braku jednoznacznych definicji i spójności regulacji odnoszących się do zarządzania kryzysowego w Polsce. Jak zauważają Wróblewski, Kędzierska i Połeć, przepisy prawne nie zawsze wskazują wyraźne granice, co można uznać za sytuację kryzysową, co przekłada się na trudność w precyzyjnym określeniu, które zdarzenia uruchamiają mechanizmy zarządzania kryzysowego. Konstytucja RP, choć fundamentalna dla funkcjonowania państwa, nie zawiera bezpośredniego odniesienia do takich zdarzeń, co powoduje, że decyzje podejmowane są często w oparciu o różne interpretacje przepisów. Brak takiej klarowności może generować nieefektywność i dezorganizację w działaniach służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne, zwłaszcza w pierwszych godzinach po wystąpieniu zagrożenia<sup>25</sup>.

Dodatkowo, autorzy podkreślają potrzebę uporządkowania relacji pomiędzy uczestnikami systemu zarządzania kryzysowego. Kluczowe znaczenie ma tu zdefiniowanie zakresów odpowiedzialności i zasad współdziałania pomiędzy takimi podmiotami jak PSP, Policja, administracja publiczna oraz organizacje pozarządowe. W aktualnym stanie prawnym występują rozbieżności i brak jednolitych mechanizmów koordynacji, co znacząco utrudnia wspólne planowanie i wdrażanie działań ochronnych. Autorzy postulują opracowanie uniwersalnej metodyki tworzenia planów zarządzania kryzysowego, która byłaby dostosowana do specyfiki współczesnych zagrożeń oraz elastyczna wobec zmieniających się realiów organizacyjnych i prawnych<sup>26</sup>.

Istotne zadanie realizowane przez PSP jest udział w tworzeniu spójnego systemu ostrzegania i alarmowania, umożliwiającego szybkie reagowanie na dynamicznie zmieniające się sytuacje kryzysowe. Nepelski podkreśla, że system ten, obejmujący

25 D. Wróblewski, M. Kędzierska, B. Połeć, *Analiza podstaw prawnych zarządzania kryzysowego oraz podstaw poznawczo-metodologicznych systemu zarządzania kryzysowego*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, 33/(1)/2014, s. 31-32.

26 Ibidem, s. 33-34.

takie zagrożenia jak powódzie, pożary czy katastrofy techniczne, pozwala na skuteczniejsze przeciwdziałanie skutkom nadzwyczajnych wydarzeń<sup>27</sup>.

Równocześnie PSP angażuje się w działania planistyczne, obejmujące identyfikację zagrożeń oraz ocenę ryzyka w różnych obszarach działalności publicznej. Procesy te wpisują się w podejście systemowe zarządzania kryzysowego, zakładające analizę, planowanie, wdrażanie i ocenę skuteczności podejmowanych działań<sup>28</sup>.

Państwowa Straż Pożarna, będąc integralnym elementem systemu zarządzania kryzysowego, efektywnie łączy działania operacyjne, prewencyjne i edukacyjne. Jej wszechstronność oraz zdolność do współpracy z innymi służbami i instytucjami zapewniają sprawną realizację zadań na każdym etapie zarządzania kryzysowego – od zapobiegania po odbudowę. Dzięki wykorzystaniu zaawansowanych systemów ostrzegania, planowania i reagowania, PSP nie tylko w ten sposób minimalizuje skutki katastrof, ale również wzmacnia poczucie bezpieczeństwa wśród społeczeństwa.

Struktura organizacyjna Państwowej Straży Pożarnej (PSP) została szczegółowo określona w ustawie z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej. System ten obejmuje różnorodne jednostki organizacyjne, które odpowiadają za realizację zadań PSP na szczeblu krajowym, wojewódzkim, powiatowym oraz lokalnym.

Zgodnie z ustawą, podstawowymi jednostkami organizacyjnymi PSP są:

- Komenda Główna,
- Komendy wojewódzkie,
- Komendy powiatowe (miejskie),
- Szkoły pożarnicze,
- Instytuty badawcze,
- Centralne Muzeum Pożarnictwa<sup>29</sup>.

Każda z tych jednostek pełni specyficzne funkcje. Komenda Główna, pod kierownictwem Komendanta Głównego PSP, odpowiada za koordynację działań ratowniczych na poziomie krajowym oraz zarządzanie systemem ratowniczo – gaśniczym. Komendant Główny PSP jest centralnym organem administracji rządowej w sprawach ochrony przeciwpożarowej i podlega bezpośrednio ministrowi właściwego do spraw wewnętrznych<sup>30</sup>.

Oprócz strukturalnej efektywności, PSP odznacza się również wdrożeniem zasad organizacyjnych ułatwiających szybkie i skuteczne działanie. Jak podkreślają Cieślarczyk i Grzywacz, Państwowa Straż Pożarna jest integralną częścią systemu zarządzania kry-

27 M. Nepelski, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Szczytno 2016, s. 15.

28 Ibidem, s. 29-30.

29 Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. 1991 Nr 88 poz. 400), art. 8.

30 Ibidem, art. 9 ust. 1, art. 10 ust. 1 pkt. 1-2.

zysowego. Struktura PSP pozwala na wdrażanie zasad takich jak prymat jednoosobowego kierownictwa oraz odpowiedzialność organów władzy publicznej. Dzięki tym zasadom możliwa jest skuteczna realizacja zadań na poziomie lokalnym i krajowym<sup>31</sup>.

Na poziomie województw funkcjonują komendy wojewódzkie PSP, które zgodnie z ustawą są odpowiedzialne za organizację krajowego systemu ratowniczo – gaśniczego w obrębie województwa, koordynację działań ratowniczych oraz opracowywanie planów ratowniczych<sup>32</sup>. Komendy powiatowe (miejskie) mają decydującą rolę w działaniach operacyjnych na poziomie lokalnym. Organizują one jednostki ratowniczo – gaśnicze, monitorują zagrożenia i kierują działaniami ratowniczymi na obszarze powiatu<sup>33</sup>.

Dodatkowo, PSP prowadzi szkolenia zawodowe w szkołach pożarniczych oraz działalność naukową w instytucjach badawczych. Istotną rolę w edukacji i doskonaleniu zawodowych odgrywa Akademia Pożarnicza, która kształci przyszłych strażaków i oficerów PSP<sup>34</sup>. Struktura organizacyjna PSP została zaprojektowana tak, aby zapewnić szybkie i skuteczne reagowanie na różnorodne zagrożenia. Dzięki temu PSP jest w stanie realizować swoje zadania na wszystkich poziomach zarządzania kryzysowego – od lokalnego po krajowy.

W ramach struktury PSP warto też wspomnieć o Akademii Pożarniczej w Warszawie, która odpowiada za szkolenie przyszłych dowódców i specjalistów PSP. Uczelnia nie tylko przygotowuje strażaków do służby, ale również prowadzi badania naukowe oraz pracuje nad nowoczesnymi rozwiązaniami wykorzystywanymi w działaniach ratowniczych. Jak zauważają Cieślarczyk i Grzywacz, przygotowanie dobrze wykształconej kadry ma ogromne znaczenie, ponieważ to właśnie ludzie podejmują najważniejsze decyzje w sytuacjach zagrożenia<sup>35</sup>.

Współpraca Państwowej Straży Pożarnej (PSP) z innymi instytucjami stanowi fundament efektywnego zarządzania kryzysowego. Dzięki wspólnym działaniom służb ratowniczych, administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych możliwe jest szybkie reagowanie na zagrożenia i minimalizowanie ich skutków. Jak wskazują autorzy, czyli Cieślarczyk i Grzywacz, skuteczna współpraca wymaga jasnego podziału ról, efektywnej komunikacji oraz wspólnych ćwiczeń, które pozwalają na skoordynowane działania w sytuacjach kryzysowych<sup>36</sup>.

31 M. Cieślarczyk, A. Grzywacz, *System zarządzania kryzysowego – aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, Kultura bezpieczeństwa, 2014, s. 71-72.

32 Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. 1991 Nr 88 poz. 400), Art. 12 ust. 5 pkt. 2-4.

33 Ibidem, art. 13 ust. 6 pkt. 2, 4, 7, 9.

34 Ibidem, art. 10 ust. 1 pkt. 5, 5b; art. 17 ust. 1; art. 18 ust. 1.

35 M. Cieślarczyk, A. Grzywacz, *System zarządzania kryzysowego – aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, Kultura bezpieczeństwa, 2014, s. 72-76.

36 Ibidem, s. 71-72.

Poniższa tabela przedstawia główne instytucje współpracujące z Państwową Strażą Pożarną oraz przykłady działań realizowanych w ramach tej współpracy.

**Tabela 2. Współpraca PSP z innymi instytucjami – przykłady działań**

Institucja współpracująca z PSP	Zakres współpracy	Przykład działań
<b>Samorządy lokalne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· planowanie zarządzania kryzysowego</li> <li>· organizacja ćwiczeń symulacyjnych</li> </ul>	opracowanie lokalnych planów zarządzania kryzysowego
<b>Policja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· współdziałanie w akcjach ratowniczych</li> <li>· zabezpieczenie terenu</li> </ul>	ewakuacja ludności podczas katastrof
<b>Wojsko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· mobilizacja zasobów logistycznych i technicznych</li> </ul>	użycie sprzętu ciężkiego podczas powodzi
<b>Pogotowie ratunkowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· koordynacja działań medycznych podczas akcji ratowniczych</li> </ul>	udzielanie pomocy poszkodowanym
<b>Organizacje pozarządowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· wsparcie logistyczne</li> <li>· pomoc humanitarna</li> </ul>	dostarczanie żywności i odzieży dla ofiar katastrof
<b>Institucje unijne (np. Mechanizm Ochrony Ludności)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· współpraca w ramach działań transgranicznych</li> <li>· wymiana doświadczeń</li> </ul>	misje ratunkowe za granicą

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Cieślarczyk, A. Grzywacz, *System zarządzania kryzysowego – aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, „Kultura bezpieczeństwa”, 2014, s. 73-81.

Na poziomie lokalnym PSP współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego, które odgrywają istotną rolę w planowaniu i realizacji działań kryzysowych. Przykładem jest wspólne opracowywanie lokalnych planów zarządzania kryzysowego, które precyzują obowiązki i zakres odpowiedzialności każdej ze stron. Ponadto, PSP wspiera jednostki samorządowe w przeprowadzaniu ćwiczeń symulacyjnych, mających na celu sprawdzenie gotowości służb do działania w sytuacjach kryzysowych<sup>37</sup>.

Na szczeblu wojewódzkim i krajowym PSP współpracuje z innymi służbami ratowniczymi, takimi jak policja, pogotowie ratunkowe oraz wojsko. Szczególne znaczenie ma współdziałanie podczas klęsk żywiołowych o dużym zasięgu, gdy niezbędna jest szybka mobilizacja zasobów. Innym elementem współpracy PSP jest także zaangażowanie w działania międzynarodowe. Polska Straż Pożarna aktywnie uczestniczy w inicjatywach Unii Europejskiej, takich jak Mechanizm Ochrony Ludności, który umożliwia koordynację działań ratowniczych na poziomie ponadnarodowym. Jak wskazują Cieślarczyk oraz Grzywacz, takie inicjatywy nie tylko zwiększają zdolność do reagowania na zagrożenia, ale również pozwalają na wymianę doświadczeń i dobrych praktyk między partnerami międzynarodowymi<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 75-78.

<sup>38</sup> M. Cieślarczyk, A. Grzywacz, *System zarządzania kryzysowego – aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, Kultura bezpieczeństwa, 2014, s. 72.

Państwowa Straż Pożarna coraz częściej angażuje się w działania międzynarodowe, między innymi w ramach Mechanizmu Ochrony Ludności Unii Europejskiej. Dzięki temu strażacy mogą brać udział w ćwiczeniach z innymi krajami, wymieniać się doświadczeniami i wspólnie testować procedury. Taka współpraca ułatwia szybkie reagowanie, zwłaszcza w sytuacjach, które przekraczają granice jednego państwa.

Efektywność współpracy PSP z innymi instytucjami zależy w dużej mierze od wzajemnego zaufania oraz jasnego podziału ról i obowiązków. Regularne szkolenia i wspólne ćwiczenia są niezbędne dla budowania gotowości wszystkich zaangażowanych podmiotów do skutecznego reagowania w sytuacjach kryzysowych<sup>39</sup>.

### 3. USPRAWNIENIE PSP MAJĄCE WPŁYW NA REAGOWANIE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH

Jednym z istotnych obszarów rozwoju technicznego Państwowej Straży Pożarnej są innowacje w zakresie pojazdów pożarniczych. Współczesny rynek sprzętu ratowniczego wykazuje rosnącą różnorodność konstrukcji, dostosowanych do zróżnicowanych potrzeb jednostek PSP. Mimo obowiązujących norm określających wielkość i wyposażenie pojazdów, producenci coraz częściej proponują rozwiązania techniczne wychodzące naprzeciw nowym wyzwaniom i specyfice działań operacyjnych

Kluczową rolę w projektowaniu pojazdów odgrywa dobór odpowiedniego podwozia, które wpływa na mobilność, stabilność oraz zdolność do działania w trudnych warunkach terenowych. Wyróżnia się dwa podstawowe podejścia konstrukcyjne:

- wykorzystanie seryjnych podwozi zmodyfikowanych do potrzeb pożarniczych,
- budowa specjalistycznych podwozi z indywidualnie dobranych komponentów, tworzących pojazdy o unikalnych właściwościach taktyczno-technicznych.

Postęp technologiczny w konstrukcji pojazdów pożarniczych zwiększa skuteczność jednostek PSP. Nowoczesne samochody ratowniczo-gaśnicze mają silniki wysoko- obrotowe spełniające normy Euro 5 oraz elektroniczne układy sterowania, które poprawiają spalanie, oszczędność paliwa i dynamikę jazdy.

Równie istotne są rozwiązania w zakresie zawieszenia – pojazdy PSP są coraz częściej wyposażane w zawieszenia pneumatyczne, które zapewniają większy komfort jazdy oraz stabilność podczas manewrowania<sup>40</sup>. W pojazdach ratowniczych stosowane są również zaawansowane systemy bezpieczeństwa, takie jak ABS, ESP i BAS, które zwiększają kontrolę nad pojazdem podczas jazdy i hamowania w warunkach krytycznych. Kabiny i nadwozia pojazdów są modernizowane. Nowoczesne kabiny powstają z lekkich stopów aluminium oraz tworzyw sztucznych, co wpływa na

39 Ibidem, s. 81.

40 D. Czerwiński, A. Gontarz, L. Jurecki, I. Pogorzelski, *Pojazdy pożarniczej wczoraj i dziś – rozwój technologii*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 27/3/2012, s. 116-117.

zmniejszenie masy pojazdu oraz zwiększenie ładowności i odporności na korozję. Dzięki technologii CAN i mikroprocesorowym systemom diagnostycznym możliwy jest zdalny monitoring stanu technicznego pojazdów, jak również szybkie wykrywanie usterek, co pozwala ograniczyć czas przestoju i zwiększyć gotowość operacyjną.

W Stanach Zjednoczonych dominuje model indywidualnego projektowania, w którym producenci bazują na własnych ramach nośnych i kabinach, tworząc pojazdy w oparciu o zamówienie konkretnego odbiorcy. W Europie natomiast powszechna jest zasada „wszystko od jednego dostawcy”, opierająca się na integracji komponentów od jednego producenta. W przypadku pojazdów średnich i ciężkich coraz częściej stosowana jest zabudowa z kabiną nad silnikiem.

Takie rozwiązanie wynika z potrzeby zwiększenia manewrowości pojazdów podczas działań w zatłoczonych przestrzeniach miejskich, gdzie liczy się szybki dojazd do miejsca zdarzenia i bezpieczne poruszanie się w ruchu ulicznym<sup>41</sup>.

Technologia pojazdów ratowniczo-gaśniczych uwzględnia warunki operacyjne. Modele do pracy w bardzo niskich temperaturach mają ocieplane kabiny, systemy grzewcze dla sprzętu oraz zabezpieczenia antyzamarzaniowe paliwa i środków gaśniczych. Postęp technologiczny obejmuje jednak również rozwiązania, które mają na celu ograniczenie ryzyka zawodowego poprzez zastosowanie nowoczesnych systemów wspomagających, umożliwiających np. pracę zdalną w niebezpiecznym terenie lub szybkie rozpoznanie sytuacji bez narażania życia ratowników<sup>42</sup>. Tego typu pojazdy pozwalają na skuteczne prowadzenie działań ratowniczych w regionach o trudnym klimacie, co ma istotne znaczenie również w wybranych obszarach Polski<sup>43</sup>.

Wyodrębnioną grupę stanowią pojazdy przeznaczone do działań w tunelach komunikacyjnych, które muszą spełniać surowe wymogi bezpieczeństwa użytkowników oraz wykazywać wysoką skuteczność operacyjną w warunkach ograniczonej przestrzeni i zadymienia. W ich konstrukcji przewidziano zaawansowane systemy podawania powietrza, rozbudowane instalacje wentylacyjne oraz rozwiązania umożliwiające sprawną ewakuację osób. Coraz większą rolę w strukturach PSP odgrywają również pojazdy kontenerowe, pozwalające na elastyczne dopasowanie wyposażenia do charakteru zdarzenia. Modułowa budowa tych pojazdów umożliwia transport różnych typów kontenerów: logistycznych, sanitarnych czy chemiczno-ekologicznych.

41 *Innowacyjne technologie w Straży Pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018, s. 41-42.

42 A. Michalski, *Nowoczesne technologie w bezpieczeństwie publicznym na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej*, *Security, „Economy & Law”* 4/2018, s. 29-32.

43 *Innowacyjne technologie w Straży Pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018, s. 43-44.

Takie rozwiązanie przyczynia się do obniżenia kosztów oraz zwiększenia efektywności operacyjnej jednostek, szczególnie podczas rozbudowanych akcji ratowniczych lub długotrwałych działań. Efektywność działalności PSP determinowana jest nie tylko przez nowoczesny sprzęt, lecz także przez sprawnie funkcjonujący system zaplecza technicznego. Kompleksowe zabezpieczenie logistyczne, obejmujące planowanie dostaw, zarządzanie zasobami oraz integrację wsparcia dla długotrwałych operacji, umożliwia płynne prowadzenie działań ratowniczych w zróżnicowanych warunkach terenowych i operacyjnych.

Nowoczesne rozwiązania techniczne wdrażane są także w pojazdach wielozadaniowych – na przykład wyposażonych w moduły medyczne czy ewakuacyjne. Rosnące zróżnicowanie zadań powierzanych PSP wymusza bowiem integrację funkcji ratowniczych, medycznych i logistycznych w jednej platformie pojazdowej. Tego typu adaptacje nie tylko zwiększają funkcjonalność sprzętu, ale również ograniczają czas reakcji oraz zmniejszają potrzebę angażowania wielu różnych jednostek<sup>44</sup>.

Jednym z kluczowych kierunków rozwoju pojazdów wykorzystywanych przez Państwową Straż Pożarną są innowacyjne rozwiązania podnoszące funkcjonalność jednostek ratowniczo-gaśniczych, takie jak zastosowanie technologii turbinowej oraz systemów aerozolowych. Turbinowe wozy gaśnicze, które mają swoją historię sięgającą lat 70., obecnie wracają do użytku w nowoczesnej odsłonie, pełniąc rolę jednostek eksperymentalnych lub specjalistycznych. Dzięki wykorzystaniu turbin lotniczych bądź samochodowych, pojazdy tego typu umożliwiają generowanie potężnego strumienia powietrza i środków gaśniczych, co okazuje się niezwykle skuteczne przy pożarach w trudno dostępnych obiektach przemysłowych, hangarach czy tunelach<sup>45</sup>.

Coraz bardziej zaawansowane konstrukcje pojazdów wykorzystywanych przez PSP obejmują również podnośniki hydrauliczne nowej generacji. Zastosowanie nowoczesnych układów elektronicznych umożliwia nie tylko precyzyjne sterowanie ruchem wysięgnika, ale także monitorowanie całego procesu pracy, dostosowywanie zakresu ruchów do obciążenia kosza i zmiennych warunków terenowych. Systemy te, wyposażone w interfejsy diagnostyczne i komunikacyjne, zwiększają bezpieczeństwo ratowników oraz skuteczność operacyjną.

Nowoczesne modele, takie jak podnośnik SHD30 typ F32TLK firmy Bronto Skylift, bazują na podwoziu Scania P360 i wyposażone są w systemy automatycznego poziomowania kosza, kurtyny wodne oraz systemy zdalnego sterowania z poziomu konsoli operatora<sup>46</sup>. Ich projekt uwzględnia również ergonomię stanowisk ratowniczych, a zastosowanie napędu 4x2 i pneumatycznego zawieszenia pozwala na sprawne po-

44 Ibidem, s. 57-58.

45 Ibidem, s. 61-62.

46 D. Czerwieńko, A. Gontarz, L. Jurecki, I. Pogorzelski, *Pojazdy pożarniczej wczoraj i dziś – rozwój technologii*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, 27/3/2012, s. 117-118.

ruszanie się po miejskich drogach i dojazd do trudno dostępnych miejsc. Kolejne rozwiązania przewidują także zasilanie awaryjne oraz pełną integrację z systemami kontroli stanu technicznego<sup>47</sup>.

Rozwijając tę koncepcję, opracowano także modele mobilnych systemów ratowniczych opartych na turbinach umieszczonych na specjalistycznych podwoziach. Przykładem może być MTRSG – pojazd zaprojektowany do gaszenia aerozolami oraz dekontaminacji, który w razie potrzeby może także usuwać skażenia chemiczne<sup>48</sup>.

Wśród najnowszych projektów zrealizowanych z myślą o wsparciu działań ratowniczo-gaśniczych znalazł się mobilny turbinowy system MTRSG, opracowany w ramach krajowego projektu badawczo-wdrożeniowego. System ten opiera się na turbinie odrzutowej SO<sub>3</sub>, umożliwiającej wytworzenie silnego strumienia powietrza z domieszką środka gaśniczego – wody, piany lub proszku<sup>49</sup>.

W trakcie testów poligonowych zrealizowanych na przełomie lat 2016–2017 oceniano m.in. zasięg rzutu, skuteczność tłumienia ognia oraz stabilność strumienia w różnych warunkach atmosferycznych. Zarejestrowano rezultaty sięgające nawet 105 metrów przy optymalnym ustawieniu turbiny. Kluczowym rozwiązaniem inżynierskim była platforma gaśnicowa oraz zaawansowane systemy stabilizacji umożliwiające efektywne działanie pojazdu na nierównym lub miękkim podłożu. Projekt zakładał również implementację systemów neutralizacji zagrożeń chemicznych oraz rozpraszania mgły wodnej. Przeprowadzone próby wykazały konieczność modernizacji układu rozpylania piany, zwłaszcza podczas gaszenia materiałów silnie zwartych, takich jak składowane drewno. Dodatkowe działania objęły instalację zewnętrznych źródeł zasilania wodnego (pompy pływające, zbiorniki wodne), oświetlenia operacyjnego oraz kamer rejestrujących pracę turbiny.

Wdrożenie rozwiązań takich jak MTRSG wpisuje się w globalny trend rozwoju specjalistycznych pojazdów wykorzystywanych przez Państwową Straż Pożarną, które łączą wysoką mobilność z możliwością realizacji zadań w środowisku skażonym lub trudno dostępnym. Wyniki testów wskazują, że konstrukcje tego typu mogą w przyszłości znacząco wspierać działania dekontaminacyjne, oddymianie oraz gaszenie pożarów wielkogabarytowych.

Obok pojazdów turbinowych rozwój technologiczny dotyczy także mobilnych systemów wentylacyjnych. Samochody tego typu służą do oddymiania dużych prze-

47 Ibidem, s. 119.

48 *Innowacyjne technologie w Straży Pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018, s. 61-62.

49 T. Węsierski, M. Majder-Łopatka, W. Wąsik, B. Król, *Mobilny turbinowy system ratowniczo-gaśniczy. Podstawowe założenia systemu gaśniczego bazującego na wykorzystaniu turbiny samolotowej SO<sub>3</sub>*, w: *Innowacyjne technologie w straży pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018, s. 140.

strzeni. Nowoczesne systemy wentylatorów, takie jak BIG MGV S 60, umożliwiają podanie do 220 000m<sup>3</sup> powietrza na godzinę i pozwalają na precyzyjne sterowanie kierunkiem strumienia, w tym ustawienie pod kątem 360 stopni.

Innym wartym uwagi rozwiązaniem są kontenerowe jednostki wentylacyjne, które mogą być przewożone jako moduły – co zwiększa ich elastyczność operacyjną i ogranicza koszty eksploatacji. W pojazdach tego typu instaluje się także urządzenia do wytwarzania mgły wodnej, systemy neutralizacji gazów oraz czujniki monitorujące skład powietrza<sup>50</sup>. Poduszkowce, takie jak Airslide H37 i Hovertek 4P, coraz częściej wspierają akcje ratownicze w trudno dostępnych miejscach. Umożliwiają szybki transport po wodzie i lądzie nawet w ekstremalnych warunkach pogodowych i terenowych.

W ramach innowacyjnych działań realizowanych przez Państwową Straż Pożarną warto wskazać także projekty o charakterze organizacyjno-prewencyjnym, takie jak OZAB (Opracowanie innowacyjnego systemu zarządzania bezpieczeństwem obiektów zabytkowych w centrach miast). Projekt ten, koordynowany przez CNBOP-PIB we współpracy z jednostkami PSP i szkołami pożarniczymi, miał na celu pracowanie systemu informatycznego wspierającego zarządzanie bezpieczeństwem pożarowym zabytków oraz przygotowanie certyfikacyjnych procedur oceny ich zabezpieczenia ppoż<sup>51</sup>.

System OZAB obejmuje aplikacje mobilne, terminale ratownicze oraz bezprzewodowe systemy lokalizacji i monitorowania obiektów oraz ewakuowanych zbiorów muzealnych. Założeniem systemu jest integracja z działaniami ratowniczymi prowadzonymi przez KDR w przypadku pożaru lub zagrożenia. Testy systemu przeprowadzono z wykorzystaniem technologii komunikacyjnych takich jak NFC, RFID czy Wi-Fi, a ich przydatność oceniono w różnych scenariuszach ewakuacyjnych. Projekt OZAB prezentuje zastosowanie technologii cyfrowych w ochronie przeciwpożarowej, dotyczące profilaktyki, oceny gotowości ewakuacyjnej oraz zwiększenia bezpieczeństwa ludzi i zbiorów kultury w obiektach zabytkowych.

Wśród innowacyjnych technologii wspierających działania operacyjne PSP warto również wymienić systemy monitorowania stanu urządzeń eksploatowanych w pojazdach pożarniczych. Jednym z rozwiązań opracowanych w tym zakresie był system oparty na technologii 3G/4G/LTE, pozwalający na bieżące zbieranie danych z pomp,

50 T. Węsierski, M. Majder-Łopatka, W. Wąsik, B. Król, *Mobilny turbinowy system ratowniczo-gaśniczy. Podstawowe założenia systemu gaśniczego bazującego na wykorzystaniu turbiny samolotowej SO3*, w: *Innowacyjne technologie w straży pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018, s. 63-65.

51 B. Wojtasiak, K. Zaciera, *Projekt OZAB – innowacyjne podejście do ochrony przeciwpożarowej*, w: *Innowacyjne technologie w straży pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018, s. 206-207.

agregatów czy innych kluczowych elementów wyposażenia sprzętu ratowniczego. Zastosowany interfejs LTE umożliwił przesył danych do serwera, z możliwością wizualizacji parametrów pracy urządzeń w czasie rzeczywistym<sup>52</sup>.

System ten przewidywał wykorzystanie urządzenia typu JAD, odpowiedzialnego za odbiór danych z czujników i dalszą transmisję informacji do modułu komunikacji za pomocą sieci komórkowej lub Wi-Fi. Architektura rozwiązania pozwalała także na lokalizowanie urządzeń poprzez GPS i kontrolę ich działania nawet w trudnych warunkach terenowych. Dzięki wykorzystaniu technologii 4G osiągnano odpowiednią jakość przesyłu danych, a badania wykazały, że system był w stanie efektywnie monitorować działanie urządzeń w lokalizacjach takich jak Jozefów, Bydgoszcz, Poznań czy Warszawa. W kontekście dalszego rozwoju wskazano możliwość implementacji sieci 5G, co mogłoby znacząco poprawić niezawodność oraz skrócić opóźnienia w transmisji danych<sup>53</sup>.

Współczesna Państwowa Straż Pożarna coraz częściej wdraża również rozwiązania o charakterze informatyczno-analitycznym, służące usprawnieniu raportowania i oceny przebiegu działań ratowniczo-gaśniczych. Przykładem takiej inicjatywy jest propozycja opracowania półstrukturalnego modelu opisu zdarzeń PSP, który bazuje na połączeniu technologii przetwarzania tekstu z elementami sztucznej inteligencji. Jak wskazują Mirończuk i Maciak, model ten wykorzystuje klasyfikatory Bayesa do automatycznej analizy semantycznej meldunków i raportów z akcji, wspomagając tym samym proces porządkowania i przeszukiwania wiedzy operacyjnej. Oparty na ontologii zdarzeń i wzorcach XML, system ten umożliwia kategoryzację przypadków oraz wspomaganie decyzyjne poprzez metodę CBR (Case-Based Reasoning), która bazuje na porównywaniu aktualnej sytuacji z wcześniej zarejestrowanymi przypadkami<sup>54</sup>. Takie podejście pozwala nie tylko lepiej dokumentować działania PSP, ale również zwiększyć skuteczność przyszłych akcji dzięki możliwości uczenia się na podstawie zgromadzonych danych.

Rozwój innowacyjnych rozwiązań w strukturach Państwowej Straży Pożarnej stanowi istotny element modernizacji systemu bezpieczeństwa publicznego. Nowoczesne pojazdy strażackie, projektowane z uwzględnieniem specyfiki działań operacyjnych oraz warunków terenowych, umożliwiają skuteczniejsze reagowanie na zagrożenia w różnych środowiskach – od obszarów miejskich po trudno dostępne leśne i podmokłe tereny. Zintegrowane platformy modułowe, technologie turbinowe, pojazdy

52 Ł. Apiecionek, R. Palka, P. Brązkiewicz, M. Biedziak, *Możliwości zastosowania sieci 4G do monitorowania urządzeń eksploatowanych w straży pożarnej*, w: *Innowacyjne technologie w straży pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018, s. 260.

53 Ibidem, s. 267-268.

54 M. Mirończuk, T. Maciak, *Propozycja mieszanego przetwarzania półstrukturalnego modelu opisu zdarzeń z akcji ratowniczo-gaśniczych Państwowej Straży Pożarnej*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, 29/1/2013, CNBOP-PIB, Józefów 2013, s. 95-106.

specjalistyczne czy mobilne jednostki wentylacyjne pokazują rosnące znaczenie elastyczności i wielofunkcyjności sprzętu. Równolegle jednak dostrzegalna jest potrzeba zmian organizacyjnych wewnątrz samej formacji.

W ostatnich latach coraz częściej zwraca się uwagę na potrzebę wewnętrznego doskonalenia struktur Państwowej Straży Pożarnej, w tym także poprzez wdrażanie elementów zarządzania kryzysowego w obrębie samych jednostek organizacyjnych<sup>55</sup>. Choć formalnie PSP nie jest podmiotem zarządzania kryzysowego w rozumieniu ustawy, istnieje realna potrzeba wypracowania rozwiązań umożliwiających reagowanie na sytuacje kryzysowe, które mogą dotyczyć samej formacji – np. awarii, zagrożeń infrastrukturalnych, incydentów wpływających na reputację lub przerwy w ciągłości działania. W literaturze wskazuje się na zasadność tworzenia tzw. doraźnych struktur zarządzania kryzysowego wewnątrz PSP, bazujących na istniejących schematach organizacyjnych jednostek, bez potrzeby ich rozbudowy. Tego rodzaju innowacyjne podejście obejmuje m.in. wyznaczanie osób odpowiedzialnych za komunikację, koordynację działań, a także utrzymanie zdolności operacyjnej formacji na minimalnym poziomie akceptowalnym. Koncepcja ta, czerpiąca z praktyk zarządzania ciągłością działania i public relations, wpisuje się w nowoczesne podejście do bezpieczeństwa instytucjonalnego i może istotnie zwiększyć odporność operacyjną PSP w obliczu nowych zagrożeń<sup>56</sup>.

Wdrażane są systemy wspierające działania prewencyjne, ewakuacyjne oraz cyfrowy monitoring urządzeń. Technologie takie jak łączność bezprzewodowa czy geolokalizacja zwiększają efektywność służb ratowniczych. PSP koncentruje się na innowacjach podnoszących bezpieczeństwo i gotowość operacyjną.

## PODSUMOWANIE

Państwowa Straż Pożarna jawi się jako instytucja o strategicznym znaczeniu w systemie zarządzania kryzysowego w Polsce. Jej rola obejmuje nie tylko działania ratownicze, ale także planistyczne, koordynacyjne i edukacyjne, co czyni ją jednym z filarów bezpieczeństwa narodowego. Wnioski płynące z analizy wskazują, że dalsze wzmacnianie potencjału PSP powinno stanowić priorytet polityki bezpieczeństwa państwa, szczególnie w kontekście nowych wyzwań, jakie niosą ze sobą zmiany klimatyczne, rozwój cywilizacyjny czy zagrożenia hybrydowe.

Po pierwsze, konieczne jest zwiększanie nakładów na rozwój techniczny i technologiczny PSP, obejmujący modernizację sprzętu ratowniczego, wdrażanie narzędzi

55 Z. Ciekawski, S. Żurawski, *Państwowa Straż Pożarna jako grupa dyspozycyjna w systemie zarządzania kryzysowego*, „Aviation and Security Issues” 1/2022, s. 29.

56 P. Gromek, *Państwowa Straż Pożarna a zarządzanie kryzysowe. Ujęcie strukturalne*, „Zeszyty Naukowe SGSP”, 63/3/2017, s. 30–32.

cyfrowych wspierających dowodzenie oraz systemów analitycznych służących prognozowaniu i ocenie ryzyka. Po drugie, istotnym kierunkiem działań powinno być pogłębianie współpracy międzysektorowej – zarówno z jednostkami samorządu terytorialnego, jak i z organizacjami pozarządowymi oraz sektorem prywatnym, co umożliwi lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów i szybszą reakcję w sytuacjach kryzysowych. Po trzecie, niezbędne staje się poszerzanie kompetencji funkcjonariuszy poprzez systematyczne szkolenia z zakresu zarządzania kryzysowego, komunikacji społecznej, a także reagowania na nowe formy zagrożeń, w tym incydenty o charakterze terrorystycznym czy zdarzenia CBRNE.

Warto również zwrócić uwagę na potrzebę dalszego rozwijania współpracy międzynarodowej PSP w ramach Unii Europejskiej i NATO, co pozwoli na wymianę doświadczeń, ujednoczanie procedur i wspólne ćwiczenia w obszarze reagowania kryzysowego. Takie podejście zwiększa interoperacyjność i sprawia, że Polska Straż Pożarna może skuteczniej funkcjonować w strukturach europejskich mechanizmów ochrony ludności.

Państwowa Straż Pożarna nie tylko pełni kluczową rolę w zapewnianiu bezpieczeństwa obywateli, ale także staje się instytucją odpowiedzialną za kształtowanie odporności państwa na przyszłe kryzysy. Jej dalsze umacnianie, modernizacja i otwartość na współpracę międzynarodową są warunkiem budowy systemu zarządzania kryzysowego odpowiadającego wyzwaniom XXI wieku.

## BIBLIOGRAFIA

1. Apiecionek Ł., Palka R., Brażkiewicz P., Biedziak M., *Możliwości zastosowania sieci 4G do monitorowania urządzeń eksploatowanych w straży pożarnej w: Innowacyjne technologie w straży pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018.
2. Cabaj M., *Zarządzanie kryzysowe – integralna część bezpieczeństwa narodowego*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania” 2014.
3. Ciekankowski Z., Żurawski S., *Państwowa Straż Pożarna jako grupa dyspozycyjna w systemie zarządzania kryzysowego*, „Aviation and Security Issues” 1/2022.
4. Cieślarczyk M., Grzywacz A., *System zarządzania kryzysowego – aspekty teoretyczne, formalne i badawcze*, „Kultura bezpieczeństwa” 1-2/2014.
5. Czerwieńko D., Gontarz A., Jurecki L., Pogorzelski I., *Pojazdy pożarniczej wczoraj i dziś – rozwój technologii*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 27/3/2012.
6. Falecki J., *Dylematy zarządzania kryzysowego w Rzeczypospolitej Polskiej*, Wyższa Szkoła Humanitas, 2016.
7. Gromek P., *Państwowa Straż Pożarna a zarządzanie kryzysowe. Ujęcie strukturalne*, „Zeszyty Naukowe SGSP” 63/3/2017.
8. *Innowacyjne technologie w Straży Pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018.
9. Kitler W., *Bezpieczeństwo narodowe Rzeczypospolitej Polskiej*, AON, Warszawa 2011.
10. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.
11. Kubiak M., *Ochrona ludności. Teoria i praktyka*, UAM, Poznań 2018.

12. Michalski A., *Nowoczesne technologie w bezpieczeństwie publicznym na przykładzie Państwowej Straży Pożarnej*, „Security, „Economy & Law” 4/2018.
13. Mirończuk M., Maciak T., *Propozycja mieszanego przetwarzania półstrukturalnego modelu opisu zdarzeń z akcji ratowniczo-gaśniczych Państwowej Straży Pożarnej*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 29/1/2013, CNBOP-PIB, Józefów 2013.
14. Nepelski M., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2016.
15. Otwinowski W., *Podstawy zarządzania kryzysowego i systemu obronnego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Usług, Poznań 2015.
16. Raczkowski K., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, Difin, Warszawa 2018.
17. Sienkiewicz P., *Zarządzanie kryzysowe. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo CNBOP, Warszawa 2007.
18. Stańczyk J., *Kłęski żywiołowe a bezpieczeństwo publiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2019.
19. Szczurek T., *Zarządzanie w sytuacjach nadzwyczajnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
20. Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 roku o Państwowej Straży Pożarnej (Dz. U. 1991 Nr 88 poz. 400).
21. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2023 poz. 122).
22. Węgrzyn G., *Powodzie w Polsce. Skutki i zarządzanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2020.
23. Węsierski T., Majder-Łopatka M., Wąsik W., Król B., *Mobilny turbinowy system ratowniczo-gaśniczy. Podstawowe założenia systemu gaśniczego bazującego na wykorzystaniu turbiny samolotowej SO3*, w: *Innowacyjne technologie w straży pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018.
24. Wojtasiak B., Zaciera K., *Projekt OZAB – innowacyjne podejście do ochrony przeciwpożarowej*, w: *Innowacyjne technologie w straży pożarnej*, red. J. Rogulski, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Jozefów 2018.
25. Wróblewski D., Kędzierska M., Poleć B., *Analiza podstaw prawnych zarządzania kryzysowego oraz podstaw poznawczo-metodologicznych systemu zarządzania kryzysowego*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 33/(1)/2014.
26. Zalewski A., *Administracja publiczna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.

**dr Sławomir Żurawski**

Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

ORCID: 0000-0001-9527-3391

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 101–119

# OCHRONA INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ W POLSCE

## *PROTECTION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN POLAND*

### STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia ochrony infrastruktury krytycznej w Polsce w kontekście współczesnych zagrożeń oraz wskazanie kierunków działań podejmowanych przez państwo w ramach systemu bezpieczeństwa narodowego. Problem badawczy można ująć w formie pytania: W jaki sposób Polska organizuje i realizuje ochronę infrastruktury krytycznej wobec rosnących zagrożeń tradycyjnych i cybernetycznych? Postawiona hipoteza badawcza zakłada, że skuteczna ochrona infrastruktury krytycznej w Polsce wymaga systemowego i wielosektorowego podejścia, opartego na integracji środków fizycznych i cyberbezpieczeństwa oraz ścisłej współpracy administracji publicznej, operatorów systemów i służb bezpieczeństwa. W analizie zastosowano metody teoretyczne, takie jak analiza literatury, dokumentów strategicznych oraz metoda instytucjonalno-prawna. Przeprowadzone rozważania prowadzą do wniosku, że kluczowym warunkiem efektywnej ochrony infrastruktury krytycznej w Polsce jest elastyczność systemu i zdolność adaptacji do zmieniających się warunków bezpieczeństwa.

**SŁOWA KLUCZOWE:** infrastruktura krytyczna, bezpieczeństwo narodowe, zarządzanie kryzysowe, cyberbezpieczeństwo, ochrona państwa.

### ABSTRACT

The aim of the article is to present the importance of the protection of critical infrastructure in Poland in the context of contemporary threats and to indicate the directions of actions taken by the state within the national security system. The research problem can be summarized in the form of a question: How does Poland organize and implement the protection of critical infrastructure in the face of growing traditional

and cyber threats? The research hypothesis assumes that effective protection of critical infrastructure in Poland requires a systemic and multi-sectoral approach, based on the integration of physical and cybersecurity measures and close cooperation between public administration, system operators and security services. Theoretical methods such as literature analysis, strategic documents and the institutional and legal method were used in the analysis. The conducted considerations lead to the conclusion that the key condition for effective protection of critical infrastructure in Poland is the flexibility of the system and the ability to adapt to changing security conditions.

**KEY WORDS:** critical infrastructure, national security, crisis management, cybersecurity, state protection.

## WSTĘP

Infrastruktura krytyczna stanowi fundament funkcjonowania państwa oraz społeczeństwa, zapewniając ciągłość podstawowych procesów niezbędnych do zachowania bezpieczeństwa narodowego, stabilności gospodarczej i jakości życia obywateli. Zgodnie z ustawą o zarządzaniu kryzysowym, do infrastruktury krytycznej zaliczane są systemy oraz powiązane z nimi obiekty, instalacje i usługi kluczowe m.in. dla energetyki, transportu, łączności, zaopatrzenia w wodę, ochrony zdrowia, finansów czy administracji publicznej. Ich prawidłowe działanie warunkuje sprawne funkcjonowanie instytucji państwowych, a wszelkie zakłócenia w tym obszarze mogą prowadzić do poważnych konsekwencji społecznych, gospodarczych i politycznych.

Współczesne wyzwania bezpieczeństwa, takie jak terroryzm, cyberataki, sabotaż, klęski żywiołowe czy konflikty zbrojne w regionie, znacząco podnoszą poziom zagrożeń wobec infrastruktury krytycznej. Polska jako państwo członkowskie Unii Europejskiej i NATO, zobowiązana jest do wdrażania standardów ochrony zgodnych zarówno z wymogami prawa krajowego, jak i regulacjami międzynarodowymi. Proces ten obejmuje identyfikację i katalogowanie elementów infrastruktury krytycznej, opracowywanie planów jej ochrony, a także systematyczne doskonalenie mechanizmów reagowania na potencjalne incydenty.

Ochrona infrastruktury krytycznej w Polsce realizowana jest w ujęciu wielosektorowym i wymaga ścisłej współpracy administracji publicznej, operatorów systemów oraz służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo. Kluczową rolę odgrywają tu zarówno działania prewencyjne, jak i budowanie odporności na sytuacje kryzysowe poprzez rozwój zdolności do szybkiej odbudowy i zapewnienia ciągłości działania. Szczególne znaczenie ma także uwzględnienie aspektu cyberbezpieczeństwa, który w dobie cyfryzacji i rozwoju technologii informacyjnych staje się jednym z głównych obszarów ryzyka.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia ochrony infrastruktury krytycznej w Polsce w kontekście współczesnych zagrożeń oraz wskazanie głównych kierunków działań

podejmowanych przez państwo i instytucje odpowiedzialne za bezpieczeństwo narodowe. Analiza ta pozwala lepiej zrozumieć, jak złożony i wielowymiarowy jest proces zapewniania ochrony zasobów strategicznych dla stabilności i rozwoju państwa.

## 1. ISTOTA POJĘCIA INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ

Infrastruktura krytyczna obejmuje kluczowe zasoby, systemy oraz obiekty niezbędne dla zapewnienia bezpieczeństwa, ciągłości funkcjonowania państwa, jego gospodarki, zdrowia obywateli oraz stabilności społecznej<sup>1</sup>. Infrastruktura ta, ze względu na swoją fundamentalną rolę, jest szczególnie narażona na różnorodne zagrożenia, zarówno fizyczne, takie jak ataki terrorystyczne czy klęski żywiołowe, jak i cybernetyczne, których liczba gwałtownie wzrasta wraz z rozwojem technologii<sup>2</sup>. Definiowanie i rozpoznanie infrastruktury krytycznej pozwalają państwom lepiej chronić te zasoby oraz skuteczniej reagować na potencjalne kryzysy.

Zgodnie z ustawodawstwem polskim, infrastruktura krytyczna to zasoby i systemy, których awaria lub zniszczenie mogłyby prowadzić do destabilizacji państwa, poważnego zagrożenia zdrowia publicznego lub zakłócenia funkcjonowania kluczowych obszarów gospodarki<sup>3</sup>. Obejmuje ona sektory takie jak energetyka, transport, łączność, zaopatrzenie w wodę i żywność, ochrona zdrowia, bankowość i finanse oraz administracja publiczna. Każda z tych dziedzin – obejmując dostawy energii, działania sieci komunikacyjnych, a także funkcjonowanie systemów bankowych i finansowych – ma znaczenie dla codziennego życia obywateli oraz działania państwa. W związku tym utrzymanie stabilności tych sektorów i ich skuteczna ochrona to priorytetowe zadania zarówno dla administracji rządowych, jak i dla sektora prywatnego, który nierzadko jest właścicielem i operatorem kluczowych zasobów<sup>4</sup>.

Znaczenie infrastruktury krytycznej w funkcjonowaniu współczesnych państw wynika z jej szerokiego wpływu na bezpieczeństwo oraz stabilność gospodarki. Zakłócenia funkcjonowania jednego z sektorów mogą skutkować poważnymi konsekwencjami w innych obszarach, określanymi jako efekt domina. Przykładowo, przerwy w dostawie energii elektrycznej mają potencjał zakłócenia pracy szpitali, systemów komunikacyjnych czy instytucji finansowych, co w krótkim czasie może przełożyć się na wystąpienie chaosu i kryzysu o dużej skali. Ponadto wzrastająca złożoność systemów oraz ich wzajemne zależności powodują, że zagrożenia dla infrastruktury krytycznej przybierają co-

1 Z. Andruszewska, *Infrastruktura krytyczna. Dlaczego jej ochrona jest jednym z priorytetów państwa?*, „Warszawska Wyższa Szkoła Biznesu”, <https://wwsb.edu.pl/co-to-jest-infrastruktura-krytyczna>, [dostęp: 11.08.2025].

2 Z. Ciekanski, S. Żurawski, H. Wyrębek, *Zagrożenia infrastruktury krytycznej*, „Studia Administracji i Bezpieczeństwa”, 13./2023, s. 265.

3 Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. 2023, nr 89.

4 M. Banasik, J. Bagińska, *Krytyczne uwagi dotyczące bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2/2019, s. 80.

raz bardziej złożoną formę. Przykładem są cyberataki skierowane na sieci energetyczne, które mogą prowadzić do przerw w dostawach energii, wpływając tym samym na funkcjonowanie innych kluczowych systemów, takich jak telekomunikacja czy transport, niezbędnych dla codziennego życia obywateli i działalności gospodarczej.

Prawidłowe rozumienie pojęcia infrastruktury krytycznej oraz precyzyjne określenie jej zakresu stanowią podstawę dla efektywnej polityki bezpieczeństwa. W Polsce zgodnie ze standardami obowiązującymi również w innych państwach Unii Europejskiej, funkcjonują szczegółowe regulacje prawne i wytyczne nakreślające zasady ochrony infrastruktury krytycznej. Zapewnienie skutecznej ochrony wymaga opracowania spójnej strategii oraz rozwoju współpracy międzysektorowej, obejmującej zarówno administrację publiczną, sektor prywatny, jak i organizacje międzynarodowe, umożliwiające wymianę informacji oraz technologii w celu zwiększenia odporności infrastruktury krytycznej na potencjalne zagrożenia.

Współczesne państwa traktują ochronę infrastruktury krytycznej jako priorytetowy element polityki bezpieczeństwa narodowego. Wynika to z faktu, że rozwój technologiczny, szczególnie w obszarze informatyki, stworzył nowe wyzwania i zagrożenia, na które państwa muszą być przygotowane. Równocześnie globalizacja oraz postępująca integracja gospodarcza sprawiły, że infrastruktura krytyczna w jednym kraju może bezpośrednio wpływać na stabilność i bezpieczeństwo innego państwa<sup>5</sup>. Na przykład przerwanie dostaw energii lub zakłócenia w systemie finansowym mogą mieć konsekwencje międzynarodowe. Takie współzależności wymagają od państw międzynarodowej współpracy w zakresie ochrony infrastruktury krytycznej i wymiany doświadczeń oraz technologii, które zwiększają odporność na zagrożenia.

Infrastruktura krytyczna jest także kluczowa dla zapewnienia stabilności gospodarczej i społecznej. Działanie sektora energetycznego, transportu, telekomunikacji i ochrony zdrowia ma bezpośredni wpływ na rozwój gospodarczy, a jego zakłócenie może skutkować nie tylko kryzysem ekonomicznym, ale także destabilizacją społeczną. Bezpieczeństwo tych zasobów i ich ochrona przed zakłóceniami są zatem nieodzowne dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju oraz poprawy jakości życia obywateli. W rezultacie infrastruktura krytyczna pełni nie tylko funkcję zabezpieczającą, ale także wspiera rozwój kraju, będąc fundamentem, na którym opiera się gospodarka i stabilność społeczna<sup>6</sup>.

Infrastruktura krytyczna jest pojęciem wieloaspektowym, które obejmuje zarówno obiekty fizyczne, jak i systemy oraz usługi kluczowe dla bezpieczeństwa narodowego, gospodarki i społeczeństwa. Jej znaczenie oraz ochrona przed zagrożeniami są funda-

5 M. Banasik, *Zarządzanie kryzysowe na szczeblu krajowym i resortu obrony narodowej – nowe wyzwania i zagrożenia*, wyd. Akademia Sztuki Wojennej, Poznań 2016, s. 20.

6 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Infrastruktura krytyczna*, „Gov.pl”, <https://wwsb.edu.pl/co-to-jest-infrastruktura-krytyczna/> [dostęp: 13.08.2025].

mentalnymi zadaniami współczesnych państw, które dążą do minimalizowania ryzyka destabilizacji i wzmacniania odporności swoich systemów na różnorodne zagrożenia

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590) to polski akt prawny regulujący zasady funkcjonowania systemu zarządzania kryzysowego w kraju. Jej celem jest określenie struktur, zadań i procedur w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, które mogą zagrozić bezpieczeństwu obywateli, mieniu, środowisku lub porządkowi publicznemu. Niniejszy dokument precyzuje podstawowe terminy związane z zarządzaniem kryzysowym, obejmujące m.in. definicje zarządzania kryzysowego oraz sytuacji kryzysowej.

Ustawa określa zadania i procedury organów zarządzania kryzysowego, które obejmują zapobieganie sytuacjom kryzysowym poprzez analizę ryzyka i monitorowanie potencjalnych zagrożeń, reagowanie na sytuacje kryzysowe w celu ochrony życia i zdrowia ludzi, mienia oraz środowiska, usuwanie skutków sytuacji kryzysowych oraz przywracanie normalnych warunków funkcjonowania, a także tworzenie i aktualizowanie planów zarządzania kryzysowego<sup>7</sup>.

Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego (KPZK) jest kluczowym dokumentem planistycznym w polskim systemie zarządzania kryzysowego. Został opracowany przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa we współpracy z ministerstwami, urzędami centralnymi i województwami, na podstawie ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym. KPZK nie jest aktem prawnym w sensie formalnym; nie stanowi podstawy prawnej do działania organów administracji publicznej. Jest to dokument operacyjny, który wyjaśnia, w jaki sposób realizować zaplanowane przedsięwzięcia w sytuacjach kryzysowych, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa.

Plan ten pełni funkcję wyjściową w procesie planowania cywilnego na szczeblu centralnym i wojewódzkim. Jest aktualizowany nie rzadziej niż raz na dwa lata, a także w sytuacjach wymagających korekt wynikających z doświadczeń praktycznych lub zmian w aktach prawnych istotnych dla jego funkcjonowania. KPZK składa się z dwóch głównych części, część A koncentruje się na działaniach mających na celu minimalizację ryzyka wystąpienia sytuacji kryzysowej, obejmując zadania realizowane przez organy administracji publicznej w fazach zapobiegania i przygotowania<sup>8</sup>. Część B opisuje działania administracji po wystąpieniu kryzysu, zawierając rozwiązania stosowane w fazach reagowania i odbudowy<sup>9</sup>.

7 Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2023.

8 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego. Aktualizacja 2021/2022 (część A), „Gov.pl”, <https://www.gov.pl/web/rcb/krajowy-plan-zarzadzania-kryzysowego>, [dostęp: 29.08.2025].

9 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego. Aktualizacja 2021/2022 (część B), „Gov.pl”, <https://www.gov.pl/web/rcb/krajowy-plan-zarzadzania-kryzysowego> [dostęp: 29.08.2025].

W planie zidentyfikowano 19 potencjalnych zagrożeń, takich jak powódź, epidemia, skażenie chemiczne czy zdarzenia o charakterze terrorystycznym. Dla każdego z tych zagrożeń określono podmiot wiodący oraz podmioty współpracujące, co ułatwia koordynację działań w sytuacjach kryzysowych. Warto podkreślić, że KPZK jest dokumentem operacyjnym, który wskazuje, jak organy administracji publicznej mają realizować swoje ustawowe zadania i obowiązki w sytuacjach kryzysowych, ale sam w sobie nie stanowi aktu prawnego.

Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. wzmacnia i rozszerza mechanizmy zarządzania kryzysowego, integrując działania ochrony ludności z dotychczasowym systemem reagowania na sytuacje kryzysowe. Zarządzanie kryzysowe koncentruje się na zapobieganiu, reagowaniu i odbudowie po sytuacjach kryzysowych, podczas gdy ustawa o ochronie ludności dodatkowo wprowadza elementy obrony cywilnej, istotne również w czasie zagrożeń wojennych. Wprowadzono obowiązek opracowywania planów ochrony ludności na poziomie krajowym, wojewódzkim i lokalnym, które będą powiązane z planami zarządzania kryzysowego.

Kluczowe elementy ustawy wspierające zarządzanie kryzysowe obejmują system powiadamiania i alarmowania, który przewiduje rozbudowany system powiadamiania o zagrożeniach, ostrzegania i alarmowania ludności, kompatybilny z systemami wykorzystywanymi w zarządzaniu kryzysowym, w tym Alert RCB, zintegrowany z systemami obrony cywilnej. Ustawa reguluje również kwestie dotyczące budowy i utrzymania schronów oraz innych obiektów zbiorowej ochrony, które mają być wykorzystywane zarówno w czasie pokoju, jak i w trakcie sytuacji nadzwyczajnych. Ponadto precyzyjnie określa role i odpowiedzialność organów administracji publicznej w zarządzaniu kryzysowym oraz ochronie ludności, rozszerzając zakres obowiązków wojewodów, starostów i prezydentów miast w obszarze planowania działań ochronnych i reagowania na sytuacje kryzysowe.

Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie kłęski żywiolowej jest ściśle powiązana z systemem zarządzania kryzysowego w Polsce, regulowanym ustawą z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym. Oba akty prawne wzajemnie się uzupełniają, tworząc ramy prawne do skutecznego reagowania na sytuacje nadzwyczajne. Ustawa o stanie kłęski żywiolowej koncentruje się na formalnym wprowadzeniu stanu nadzwyczajnego w obliczu poważnych katastrof naturalnych lub awarii technicznych, podczas gdy ustawa o zarządzaniu kryzysowym obejmuje szeroko pojęte działania planistyczne, prewencyjne, reagowanie i odbudowę po sytuacjach kryzysowych bez konieczności wprowadzania stanu nadzwyczajnego<sup>10</sup>.

Stan kłęski żywiolowej jest ogłaszany przez Radę Ministrów w przypadku wystąpienia poważnych zagrożeń, natomiast proces zarządzania kryzysowego opiera się na

10 Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie kłęski żywiolowej, Dz.U. nr 62.

decyzjach podejmowanych w ramach istniejących struktur administracyjnych (RCB, wojewodowie, starostowie) bez konieczności wprowadzania stanu nadzwyczajnego. Do organów odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe zalicza się Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, wojewodów, starostów oraz wójtów, którzy realizują działania prewencyjne, reagują na zagrożenia i koordynują likwidację skutków kryzysów. Stan klęski żywiołowej wprowadza Rada Ministrów, a działania są koordynowane przez wojewodów, starostów i wójtów w ramach stanu nadzwyczajnego, co umożliwia czasowe ograniczenie praw i wolności obywatelskich.

Ustawa o zarządzaniu kryzysowym akcentuje potrzebę przygotowania oraz planowania działań na wypadek potencjalnych zagrożeń, obejmując opracowywanie planów zarządzania kryzysowego. Z kolei ustawa o stanie klęski żywiołowej określa działania interwencyjne w sytuacjach, gdy standardowe środki okazują się niewystarczające. Przepisy dotyczące stanu klęski żywiołowej dopuszczają czasowe ograniczenie wybranych wolności i praw obywatelskich, takich jak zakaz zgromadzeń, ograniczenia działalności gospodarczej czy nakaz ewakuacji, podczas gdy ustawa o zarządzaniu kryzysowym nie przewiduje takich restrykcji w typowych sytuacjach kryzysowych. Zarządzanie kryzysowe skupia się na prewencji, planowaniu oraz reagowaniu na zagrożenia bez potrzeby wdrażania stanu nadzwyczajnego, natomiast ustawa o stanie klęski żywiołowej stosowana jest w przypadku najcięższych zagrożeń, wymagających formalnego ogłoszenia stanu nadzwyczajnego wraz z możliwością ograniczenia praw obywatelskich.

## 2. PODSTAWOWE SYSTEMY INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ W POLSCE

Infrastruktura krytyczna stanowi fundament funkcjonowania nowoczesnego państwa, zapewniając bezpieczeństwo, stabilność i sprawność kluczowych sektorów gospodarki oraz życia społecznego. Obejmuje różnorodne systemy, od zaopatrzenia w energię i wodę, przez transport, łączność i ochronę zdrowia, aż po administrację publiczną oraz ochronę ludności<sup>11</sup>. Każdy z tych elementów odgrywa istotną rolę w codziennym funkcjonowaniu państwa, a ich zabezpieczenie i sprawność działania mają kluczowe znaczenie dla ochrony obywateli oraz ciągłości pracy instytucji w sytuacjach kryzysowych.

Systemy zaopatrzenia w energię, paliwa i surowce energetyczne są jednymi z najważniejszych elementów infrastruktury krytycznej w Polsce, zapewniając funkcjonowanie gospodarki, przemysłu oraz codzienne życie obywateli. Sieci elektroenergetyczne, obejmujące linie przesyłowe i stacje transformatorowe, odgrywają kluczową rolę w przesyśle energii elektrycznej od źródeł produkcji do odbiorców<sup>12</sup>. Linie przesyłowe

11 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Infrastruktura krytyczna, „Gov.pl”, <https://www.gov.pl/web/rcb/infrastruktura-krytyczna> [dostęp: 01.08.2025].

12 K. Sobczyńska, *Systemy zaopatrzenia w energię, surowce energetyczne i paliwa jako element infrastruktury krytycznej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 12/2017, s. 10.

we wysokiego napięcia transportują energię na duże odległości, a stacje transformatorowe dostosowują napięcie do wymagań lokalnych sieci dystrybucyjnych lub bezpośrednich użytkowników przemysłowych.

Elektrownie w Polsce są zróżnicowane pod względem wykorzystywanych technologii i źródeł energii. Konwencjonalne elektrownie, takie jak węglowe i gazowe, stanowią trzon polskiego systemu elektroenergetycznego<sup>13</sup>. Elektrownie wodne, jak ta w Solinie oraz odnawialne źródła energii, takie jak farmy wiatrowe i słoneczne, są coraz bardziej rozwijane w ramach transformacji energetycznej i zwiększania udziału OZE w miksie energetycznym.

Systemy gazowe i infrastruktura przesyłowa gazu to kolejny kluczowy element zaopatrzenia w energię. Polska dysponuje rozbudowaną siecią gazociągów, które przesyłają gaz ziemny do odbiorców krajowych oraz eksportują go za granicę<sup>14</sup>. Terminal LNG w Świnoujściu umożliwia import skroplonego gazu ziemnego z różnych kierunków, co wzmacnia bezpieczeństwo energetyczne i uniezależnia Polskę od dostaw z jednego źródła. Magazyny gazu, takie jak te zarządzane przez PGNiG, pozwalają na przechowywanie surowca i jego wykorzystanie w okresach zwiększonego zapotrzebowania.

Rafinerie oraz magazyny paliw, takie jak te w Płocku czy Gdańsku, przetwarzają ropę naftową na paliwa płynne, smary i inne produkty naftowe. Systemy dystrybucji paliw płynnych i gazowych, w tym sieci rurociągów oraz transport samochodowy i kolejowy, umożliwiają dostawy do stacji paliw, zakładów przemysłowych i gospodarstw domowych<sup>15</sup>.

Systemy łączności i teleinformatyki są również ważnym elementem infrastruktury krytycznej. Sieci telekomunikacyjne, obejmujące systemy stacjonarne, mobilne i światłowodowe, umożliwiają komunikację międzyludźmi, firmami i instytucjami<sup>16</sup>. Polska posiada dobrze rozwiniętą infrastrukturę światłowodową, która zapewnia szybki Internet i obsługę rozbudowanych usług cyfrowych, takich jak bankowość elektroniczna czy handel online.

Infrastruktura internetowa i centra danych to podstawa współczesnych systemów informacyjnych. Centra danych przetwarzają i przechowują ogromne ilości infor-

13 L. Luchter, *Przemiany struktury rodzajowo-przestrzennej elektrowni w Polsce opartych na odnawialnych zasobach energii*, „Prace Geograficzne”, 142/2015, s. 12.

14 T. Kulczyk, W. Grządzielski, *Stan obecny oraz perspektywy rozwoju gazownictwa na zachodzie Polski*, w: *Energetyka przygraniczna Polski i Niemiec – Doświadczenia i Perspektywy*, materiały konferencyjne z Polsko-Niemieckiej Konferencji, Sulechów 2008.

15 S. Gędek, M. Ruszel, *Ocena bezpieczeństwa ekonomicznego polskiego sektora ropy naftowej – stan i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN”, 93/2016, s. 266-267.

16 M. Kowalewski, B. Kowalczyk, Z. Hendler, *System łączności na potrzeby służb bezpieczeństwa publicznego i zarządzania kryzysowego w aglomeracji miejskiej*, „Telekomunikacja i Techniki Informacyjne”, 3/2008, s. 33-35.

macji niezbędnych do funkcjonowania sektora publicznego i prywatnego<sup>17</sup>. Szczególną rolę odgrywają systemy zarządzania ruchem w sieciach teleinformatycznych, które optymalizują wykorzystanie zasobów i zapewniają stabilność działania.

Systemy łączności publicznej, takie jak sieć TETRA, są używane przez służby ratunkowe, policję, straż pożarną i inne jednostki odpowiedzialne za bezpieczeństwo publiczne. Zapewniają one niezawodną i szyfrowaną komunikację w sytuacjach kryzysowych, takich jak katastrofy naturalne, awarie techniczne czy zagrożenia terrorystyczne<sup>18</sup>.

Systemy zaopatrzenia w wodę i usuwania ścieków to infrastruktura niezbędna do zapewnienia dostępu do czystej wody pitnej oraz ochrony środowiska poprzez bezpieczne usuwanie i oczyszczanie ścieków. Kluczową rolę odgrywają stacje uzdatniania wody, które przekształcają wodę surową z rzek, jezior, studni lub zbiorników retencyjnych w wodę spełniającą standardy jakościowe<sup>19</sup>. Proces uzdatniania obejmuje m.in. filtrację, dezynfekcję oraz usuwanie zanieczyszczeń chemicznych i biologicznych.

Sieci wodociągowe transportują uzdatnioną wodę do odbiorców indywidualnych, przemysłowych oraz instytucjonalnych, a ich prawidłowe funkcjonowanie jest kluczowe dla ciągłości dostaw. Sieci kanalizacyjne odpowiadają za odprowadzanie ścieków z budynków mieszkalnych, przemysłowych oraz z obszarów miejskich do oczyszczalni ścieków. W dużych miastach infrastruktura ta jest rozbudowana, aby obsłużyć miliony mieszkańców, podczas gdy w mniejszych miejscowościach systemy mogą być mniej złożone<sup>20</sup>.

Oczyszczalnie ścieków są miejscami, gdzie ścieki są poddawane różnorodnym procesom biologicznym, chemicznym i mechanicznym, mającym na celu usunięcie zanieczyszczeń oraz przygotowanie oczyszczonej wody do ponownego wykorzystania lub odprowadzenia do środowiska naturalnego. Wyspecjalizowane technologie oczyszczania, takie jak osad czynny czy systemy membranowe, są kluczowe dla minimalizowania negatywnego wpływu na ekosystemy.

17 J. Sokolnicki, *Czy świat stał się na tyle skomplikowany, że przeskok między technologiami wymaga stanów pośrednich, które możemy nazwać hybrydami?*, *Krakowskie Studia Małopolskie* 20/2015, s. 106-108.

18 Z. Rusak, *Zastosowanie monitoringu wizyjnego jako elementu poprawy bezpieczeństwa w pojazdach komunikacji publicznej*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 5/2024, s. 24-25.

19 M. Kwietniewski i inni., *Niezawodność, ryzyko i bezpieczeństwo systemów zaopatrzenia w wodę oraz usuwania i unieszkodliwiania ścieków*, Wydawnictwo Seidel-Przywecki, Warszawa 2014, s. 102.

20 E. Hołota, B. Kowalska, *Przegląd metod wyznaczania lokalizacji punktów monitoringu jakości wody w sieci wodociągowej*, „Czasopismo Inżynierii Łądowej, Środowiska i Architektury” 62(1)/2015, s. 81-82.

Zasoby wodne pełnią kluczową funkcję w zapewnieniu dostaw wody. Polska, będąc krajem o stosunkowo ograniczonych zasobach wodnych w porównaniu do średniej europejskiej, musi efektywnie gospodarować swoimi wodami powierzchniowymi i podziemnymi, a także inwestować w zabezpieczanie zasobów, np. poprzez budowę zbiorników retencyjnych czy rekultywację terenów wodnych<sup>21</sup>.

Systemy zaopatrzenia w żywność obejmują kompleksowy łańcuch dostaw, który zaczyna się od produkcji żywności, a kończy na dostarczeniu produktów do konsumentów. Magazyny żywności strategicznej są kluczowym elementem systemu, zapewniającym utrzymanie odpowiednich rezerw w sytuacjach kryzysowych, takich jak klęski żywiołowe, konflikty zbrojne czy pandemie. Magazyny te przechowują trwałe produkty spożywcze, które mogą być szybko dystrybuowane w razie potrzeby.

Zakłady przetwórstwa żywności przekształcają surowce rolne w produkty gotowe do spożycia lub dalszej dystrybucji. W Polsce zakłady te obejmują m.in. przetwórnictwo mleka, mięsa, zboża, owoców i warzyw. Współczesne technologie pozwalają na wydłużenie trwałości produktów oraz utrzymanie wysokich standardów jakości.

Łańcuchy dostaw produktów spożywczych obejmują transport, przechowywanie i dystrybucję żywności od producentów do punktów sprzedaży. Wymaga to zaawansowanej logistyki, w tym wykorzystania chłodzi i pojazdów chłodniczych, aby zapewnić świeżość produktów łatwo psujących się, takich jak owoce, warzywa, mięso czy nabiał. Systemy przechowywania i dystrybucji żywności są niezbędne do zapewnienia stabilności rynku spożywczego. W ich skład wchodzi magazyny, centra dystrybucyjne oraz sieci handlowe, które współpracują, aby żywność docierała do sklepów detalicznych i konsumentów. Kluczowe znaczenie mają także technologie przechowywania, które pozwalają utrzymać jakość produktów i ograniczać straty żywności. Całość tych systemów wspólnie odpowiada za bezpieczeństwo wodne i żywnościowe kraju, co ma bezpośredni wpływ na zdrowie społeczeństwa oraz stabilność gospodarki

Systemy ochrony zdrowia są kluczowym elementem infrastruktury krytycznej, ponieważ odpowiadają za zdrowie i życie obywateli oraz zapewnienie ciągłości opieki medycznej. Centralnym elementem są szpitale i centra medyczne, w tym placówki specjalistyczne, takie jak onkologiczne, kardiologiczne czy szpitale dziecięce<sup>22</sup>. Te jednostki zapewniają zarówno leczenie szpitalne, jak i specjalistyczne konsultacje oraz terapie. Ważną częścią systemu są również regionalne i powiatowe szpitale ogólne, które obsługują codzienne potrzeby lokalnych społeczności.

21 M. Gutry-Korycka, A. Sadurski, Z.W. Kundzewicz, J. Pociask-Karteczka, L. Skrzyńczyk, *Zasoby wodne a ich wykorzystanie*, „Nauka” 2/2014, s. 76-78.

22 M. Kautsch, *Cele systemu ochrony zdrowia a efektywność w ochronie zdrowia w Polsce*, „Problemy Zarządzania” 3(33)/2015, s. 63.

Sieci farmaceutyczne obejmują dystrybucję leków, szczepionek i innych wyrobów medycznych. W Polsce ich funkcjonowanie opiera się na hurtowniach farmaceutycznych, które zaopatrują apteki, szpitale i inne placówki medyczne<sup>23</sup>. System dystrybucji musi działać sprawnie, aby zapewnić dostępność kluczowych produktów, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, takich jak pandemie czy przerwy w dostawach.

Laboratoria diagnostyczne pełnią kluczową rolę w wykrywaniu i monitorowaniu chorób, w tym zakaźnych, genetycznych i nowotworowych<sup>24</sup>. W czasie pandemii COVID-19 znaczenie laboratoriów wzrosło, gdyż były odpowiedzialne za przeprowadzanie masowych testów diagnostycznych.

Transport i logistyka to kolejny filar infrastruktury krytycznej, ponieważ umożliwia przemieszczanie osób i towarów, co jest niezbędne dla funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa<sup>25</sup>. Infrastruktura drogowa, kolejowa, lotnicza i morska obejmuje sieci autostrad, dróg ekspresowych, linie kolejowe oraz porty i lotniska.

Porty morskie, takie jak Gdynia, Gdańsk czy Szczecin-Świnoujście, są kluczowe dla międzynarodowego handlu towarami i pełnią rolę głównych węzłów transportowych w wymianie towarowej z innymi krajami<sup>26</sup>. Podobnie porty lotnicze, takie jak Lotnisko Chopina w Warszawie czy port w Modlinie, są nie tylko bramami dla pasażerów, ale także kluczowymi punktami w transporcie towarowym, zwłaszcza przesyłek międzynarodowych.

Sieci transportu publicznego, obejmujące autobusy, tramwaje, metro oraz pociągi, są fundamentem mobilności w miastach i regionach. Dzięki nim miliony ludzi mogą codziennie dojeżdżać do pracy, szkół czy urzędów, co ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania gospodarki.

Systemy sterowania ruchem drogowym, kolejowym i lotniczym zarządzają przepływem pojazdów, pociągów i samolotów, zapewniając bezpieczeństwo i optymalizację ruchu. Zaawansowane technologie, takie jak systemy sygnalizacyjne, czujniki oraz oprogramowanie do zarządzania ruchem, są używane, aby zapobiegać wypadkom, minimalizować opóźnienia i poprawiać wydajność transportu<sup>27</sup>. Systemy

23 H. Lewandowska, *Firmy farmaceutyczne na rynku zamówień publicznych. Case study – Polska Grupa Farmaceutyczna*, w: *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, Katowice 2009, s. 221-229.

24 H. Owczarek, A. Augustynowicz, *Rola badań diagnostyki laboratoryjnej w procesie leczenia (Konwersatorium: Medycyna na miarę człowieka)*, „*Studia Ecologiae et Bioethicae*” 1(7)/2009, s. 272.

25 B. Wawryszuk, D. Ziemkowska, K. Hennig, M. Wolak, N. Jakubowska, A. Kulikowska-Wielgus, *Transport i logistyka jako strategiczna branża dla polskiej gospodarki*, Polski Instytut Transportu Drogowego, Wrocław 2019, s. 7-8.

26 J. Wronka, *Polskie porty morskie w morsko-lądowych intermodalnych łańcuchach transportowych*, „*Problemy Transportu i Logistyki*” 1(37)/2017, s. 311-314.

27 J. Skorupski, *Od Redakcji*, „*Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej – Transport*” 129/2020, s. 5-6.

finansowe są kluczowe dla stabilności gospodarki i umożliwiają realizację operacji finansowych, takich jak płatności, inwestycje i transfery pieniężne. Systemy bankowe i giełdowe obejmują sieć banków komercyjnych, banków centralnych oraz giełdy papierów wartościowych, takie jak Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie<sup>28</sup>. Instytucje te zarządzają środkami finansowymi, wspierają inwestycje i oferują instrumenty finansowe dla przedsiębiorstw i obywateli.

Systemy ratownicze i ochrony ludności odgrywają kluczową rolę w zapewnianiu bezpieczeństwa obywateli i ochrony przed zagrożeniami. Straż pożarna, policja, wojsko oraz służby ratownictwa technicznego (np. GOPR, TOPR) działają w sytuacjach kryzysowych, takich jak pożary, wypadki drogowe, klęski żywiołowe czy zagrożenia terrorystyczne<sup>29</sup>. Każda z tych służb ma swoje specyficzne zadania, a ich skoordynowane działania są niezbędne w sytuacjach krytycznych.

Administracja publiczna to kluczowy element infrastruktury krytycznej, który odpowiada za sprawne funkcjonowanie państwa i obsługę obywateli. Budynki administracji rządowej i samorządowej obejmują takie obiekty jak urzędy wojewódzkie, gminne, ministerstwa, sądy czy inne instytucje publiczne<sup>30</sup>. Ich ochrona fizyczna oraz zapewnienie ciągłości pracy są niezbędne w celu utrzymania porządku prawnego i administracyjnego, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych.

Systemy informatyczne wspierające funkcjonowanie państwa to nowoczesne technologie zarządzania i przetwarzania danych, które są kluczowe dla sprawnej obsługi obywateli i realizacji polityk publicznych. Obejmują m.in. systemy e-administracji, takie jak platformy umożliwiające składanie wniosków online, rejestry obywatelskie (PESEL), system podatkowy (e-PIT) oraz systemy wspierające działania służb porządkowych czy organów sądowiczych<sup>31</sup>. Ich niezawodność i ochrona przed cyberatakami są priorytetem.

Infrastruktura chemiczna i nuklearna jest jedną z najbardziej wrażliwych części infrastruktury krytycznej, ze względu na potencjalne zagrożenia dla zdrowia, środowiska i bezpieczeństwa narodowego. Zakłady chemiczne i petrochemiczne, takie jak te produkujące nawozy, paliwa czy chemikalia przemysłowe, są kluczowe dla gospo-

28 K. Jajuga, M. Karaś, K. Kuziak, W. Szczepaniak, *Ryzyko systemu finansowego. Metody oceny i ich weryfikacja w wybranych krajach*, „Materiały i Studia” 330/2017, s. 8-18.

29 R. Radkowski, *Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy jako element organizacji ratownictwa i ochrony ludności w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 1(14)/2015, s. 33-43.

30 A.Z. Kamiński, *Administracja publiczna we współczesnym państwie*, „Przegląd Socjologiczny” 53(2)/2004, s. 133-149.

31 T.R. Aleksandrowicz, *Bezpieczeństwo informacyjne państwa*, „Studia Politologiczne” 50/2018, s. 34.

darki, ale również wymagają wysokiego poziomu zabezpieczeń, by zapobiec awariom lub atakom, które mogłyby prowadzić do skażeń lub eksplozji<sup>32</sup>.

Infrastruktura związana z wykorzystaniem energii jądrowej, choć w Polsce na razie ograniczona, obejmuje laboratoria radiologiczne, instytuty badawcze, takie jak Narodowe Centrum Badań Jądrowych oraz urządzenia wykorzystywane w medycynie i przemyśle. W przyszłości, wraz z planami budowy elektrowni jądrowych, jej znaczenie może wzrosnąć. Niezbędne są systemy monitorowania i zabezpieczeń, aby minimalizować ryzyko związane z promieniowaniem oraz nieuprawnionym dostępem<sup>33</sup>. Oba te obszary – administracja publiczna oraz infrastruktura chemiczna i nuklearna, są kluczowe dla funkcjonowania nowoczesnego państwa i wymagają ciągłych inwestycji w bezpieczeństwo oraz technologie.

### 3. SPOSOBY OCHRONY INFRASTRUKTURY KRYTYCZNEJ W POLSCE

Ochrona infrastruktury krytycznej w Polsce jest kluczowym elementem zapewnienia bezpieczeństwa narodowego, społecznego i gospodarczego. W obliczu rosnących zagrożeń – zarówno naturalnych, jak i wywołanych przez człowieka (np. ataki cybernetyczne, terroryzm, awarie techniczne) – w Polsce wprowadzono szereg mechanizmów, procedur i działań mających na celu zabezpieczenie tych strategicznych zasobów<sup>34</sup>. Ochrona ta obejmuje nie tylko kwestie fizyczne, ale także technologiczne i organizacyjne.

W Polsce w ramach Krajowego Systemu Cyberbezpieczeństwa wdrożono procedury mające na celu ochronę przed zagrożeniami w cyberprzestrzeni. Zgodnie z ustawą z dnia 5 lipca 2018 r., system ten zapewnia ochronę infrastruktury krytycznej przed cyberatakami. Podmioty zarządzające infrastrukturą krytyczną, takie jak operatorzy energetyczni, wodociągowi, czy telekomunikacyjni, są zobowiązani do przestrzegania standardów cyberbezpieczeństwa<sup>35</sup>. Wprowadzenie systemów monitorowania, analizy ryzyka oraz współpraca z organami odpowiedzialnymi za cyberbezpieczeństwo.

Warto powiedzieć o ochronie fizycznej infrastruktury jest to zabezpieczenie fizyczne obiektów infrastruktury krytycznej, takich jak elektrownie, wodociągi czy centra danych, obejmuje budowę ogrodzeń, instalację systemów alarmowych oraz monitoring

32 A. Krauz, *Bioterroryzm narzędziem groźnej broni CBRN dla infrastruktury krytycznej w globalnym świecie techniki*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 1(11)/2014, s. 298.

33 H. Wanat, *Specyfika zarządzania projektami w energetyce jądrowej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 181/2021, s. 80.

34 A. Żebrowski, *Zarządzanie kryzysowe elementem bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2012, s. 7-8.

35 J.A. Gawęcka, *Krajowy system cyberbezpieczeństwa w: Vademecum Bezpieczeństwa Informatycznego*, t. I, red. O. Wasiuta, R. Klepka, Wydawnictwo LIBRON, Kraków 2019, s. 557.

wizyjny<sup>36</sup>. W celu zwiększenia bezpieczeństwa stosowane są również systemy dostępu, które kontrolują wejście do wrażliwych stref, ograniczając dostęp tylko do osób upoważnionych. Ochrona fizyczna obejmuje także zatrudnienie wykwalifikowanego personelu ochrony w obiektach infrastruktury krytycznej. Pracownicy ci zajmują się monitorowaniem sytuacji oraz reagowaniem na wszelkie nieprawidłowości, zapewniając bieżące bezpieczeństwo obiektów.

„Narodowy Program Ochrony Infrastruktury Krytycznej (NPOIK) – zgodnie z art.5b ust. 1 ustawy o zarządzaniu kryzysowym – to dokument, którego celem jest stworzenie warunków do poprawy bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej. NPOIK określa zasady ochrony infrastruktury krytycznej oraz współpracy właścicieli IK z administracją publiczną. Jest to dokument nowatorski i wyjątkowy. Jego wyjątkowość polega m.in. na bez sankcyjnym, opartym na zaufaniu i współpracy administracji publicznej z właścicielami i posiadaczami obiektów IK podejściu do ochrony infrastruktury krytycznej<sup>37</sup>”. Program określa priorytety ochrony, wskazując, które obszary infrastruktury wymagają szczególnej uwagi i zasobów, aby zapewnić ich ciągłość działania. Uwzględnia współpracę między instytucjami publicznymi a operatorami infrastruktury poprzez ustanowienie standardów, celów i procedur współdziałania na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym. Planowanie zarządzania kryzysowego obejmuje zarówno działania zapobiegawcze, jak i reagowanie na potencjalne zagrożenia.

Systemy teleinformatyczne stanowiące fundament infrastruktury krytycznej muszą być szczególnie zabezpieczone przed cyberatakami, które mogą zakłócić ich działanie lub doprowadzić do katastrofalnych skutków. Wdrażanie takich rozwiązań jak firewalle pozwala skutecznie blokować nieautoryzowany dostęp do sieci, a szyfrowanie danych zapewnia ochronę informacji przesyłanych w ramach kluczowych procesów. Ważnym elementem zabezpieczeń jest również monitorowanie ruchu sieciowego w czasie rzeczywistym, co umożliwia szybkie wykrycie nietypowych działań, takich jak próby włamań czy ataki typu DDoS, które mogą sparaliżować działanie krytycznych usług<sup>38</sup>.

Warto powiedzieć o audytach bezpieczeństwa informacyjnego oraz testy penetracyjne są one nieodzownym elementem ochrony infrastruktury krytycznej. Dzięki audy-

36 D. Szlachter, *Rozpoznanie i sabotowanie potencjału infrastruktury krytycznej krajów Europy Środkowowschodniej i Północnej jako przykład strategicznych celów aktywności rosyjskich służb specjalnych*, „Biuletyn Analityczny RCB” 32/2021, s. 7.

37 M. Derlicka, *Bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej w Polsce w XXI wieku w: Istota i perspektywy bezpieczeństwa w drugiej dekadzie XXI wieku*, red. K. Sówka, D. Jarnicki, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2013, s. 196.

38 CERT Polska, *Raport o stanie cyberbezpieczeństwa RP w 2024 r.*, „CSIRT.gov.pl”, <https://csirt.gov.pl/cer/publikacje/raporty-o-stanie-bezpi/977,Raport-o-stanie-bezpieczenstwa-cyber-przestrzeniRP-w-2024-roku.htmlr> [dostęp: 24.08.2025].

tom możliwe jest kompleksowe zidentyfikowanie słabych punktów w systemach oraz opracowanie strategii ich eliminacji. Z kolei testy penetracyjne, które symulują realne zagrożenia, pozwalają na sprawdzenie gotowości systemów na różne scenariusze ataków, w tym działania zorganizowanych grup cyberprzestępczych<sup>39</sup>. Wyniki tych działań dostarczają kluczowych informacji, które mogą zostać wykorzystane do podnoszenia poziomu zabezpieczeń, a także aktualizacji polityk i procedur ochrony.

Czynnik ludzki jest jednym z najsłabszych ogniw w ochronie infrastruktury krytycznej, dlatego edukacja pracowników ma fundamentalne znaczenie. Osoby odpowiedzialne za obsługę systemów i zarządzanie danymi muszą być świadome zagrożeń, takich jak phishing, złośliwe oprogramowanie czy socjotechnika, które często są wykorzystywane przez cyberprzestępców<sup>40</sup>. Szkolenia powinny obejmować praktyczne wskazówki dotyczące rozpoznawania podejrzanych wiadomości, bezpiecznego korzystania z sieci oraz właściwego reagowania na potencjalne incydenty. Regularne kampanie edukacyjne i symulacje ataków pomagają budować kulturę bezpieczeństwa wśród personelu.

Bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej wymaga całościowego i wielopoziomowego podejścia. Obejmuje ono nie tylko wdrażanie nowoczesnych narzędzi technologicznych, takich jak systemy wykrywania i zapobiegania włamaniom (IDS/IPS), ale także tworzenie jasnych procedur zarządzania ryzykiem oraz reagowania na incydenty. Ważnym elementem jest również zarządzanie dostępem do kluczowych systemów, aby ograniczyć możliwość nieautoryzowanego dostępu.

Inwestowanie w rozwój cyberbezpieczeństwa infrastruktury krytycznej jest niezbędne, aby minimalizować ryzyko zakłócenia funkcjonowania kluczowych usług. Tylko kompleksowe działania, łączące technologię, procesy i edukację, mogą skutecznie chronić te strategiczne systemy, które są fundamentem współczesnej cywilizacji.

Polska, realizując zobowiązania wynikające z członkostwa w Unii Europejskiej i NATO, wdrożyła standardy oraz rozwiązania wymagane przez te organizacje, w tym szczególnie dyrektywę Rady UE 2008/114/WE dotyczącą identyfikacji i ochrony europejskiej infrastruktury krytycznej<sup>41</sup>. Dyrektywa definiuje infrastrukturę krytyczną jako systemy, których uszkodzenie może mieć znaczący wpływ na co najmniej dwa państwa członkowskie. W ramach tego procesu Polska uczestniczy w identyfikacji i ochronie elementów kluczowych dla regionu europejskiego, opierając się na kryteriach sektorowych i przekrojowych ustalanych przez Komisję Europejską.

39 M. Miszczyk, *Legalność testów penetracyjnych w świetle art. 269b Kodeksu karnego*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny” 28/2014, s. 21-22.

40 Z. Ramzan, *Ataki phishingowe i środki zaradcze w: Podręcznik bezpieczeństwa informacji i komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 433-448.

41 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Narodowy Program Infrastruktury Krytycznej – tekst jednolity*, RCB, Warszawa 2020, s. 13-14.

Równocześnie Polska aktywnie współpracuje z NATO, biorąc udział w ćwiczeniach, takich jak Crisis Management Exercise (NATO-CMX). Ćwiczenia te umożliwiają testowanie i doskonalenie systemów ochrony infrastruktury krytycznej, uwzględniając różnorodne zagrożenia o charakterze międzynarodowym<sup>42</sup>. Dodatkowo istotnym aspektem tej współpracy jest ochrona transgranicznych sieci, takich jak systemy energetyczne, transportowe czy telekomunikacyjne, które mają fundamentalne znaczenie dla bezpieczeństwa całego regionu.

W kontekście europejskiego systemu ochrony infrastruktury krytycznej szczególną wagę przywiązuje się do cyberbezpieczeństwa. Polska rozwija narodowy system cyberbezpieczeństwa, jednocześnie współpracując z innymi państwami członkowskimi UE w zakresie przeciwdziałania cyberatakami oraz reagowania na incydenty<sup>43</sup>. Wspólne działania, wymiana doświadczeń oraz dostosowanie do międzynarodowych standardów pozwalają na zwiększenie bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej w Polsce i Europie.

Ochrona infrastruktury krytycznej w Polsce to złożony proces, który obejmuje różnorodne środki, w tym zabezpieczenia fizyczne, technologiczne, organizacyjne oraz działania w ramach zarządzania kryzysowego. Dzięki wprowadzeniu odpowiednich regulacji prawnych, systemów zarządzania kryzysowego, współpracy międzynarodowej oraz szkoleniom, Polska stara się zapewnić maksymalny poziom ochrony swoich kluczowych zasobów, by w razie zagrożenia zapewnić ich sprawne funkcjonowanie i minimalizować skutki kryzysów.

## PODSUMOWANIE

Ochrona infrastruktury krytycznej w Polsce stanowi jeden z kluczowych elementów systemu bezpieczeństwa narodowego, ponieważ zapewnia stabilne funkcjonowanie państwa, gospodarki oraz społeczeństwa. Jej znaczenie rośnie wraz z dynamiką współczesnych zagrożeń, które obejmują zarówno zagrożenia tradycyjne – jak terroryzm czy klęski żywiołowe – jak i nowe wyzwania, związane z cyberprzestrzenią oraz rywalizacją geopolityczną. Polska, będąc częścią struktur Unii Europejskiej i NATO, realizuje obowiązki w zakresie identyfikacji, ochrony i wzmacniania odporności infrastruktury krytycznej zgodnie z normami międzynarodowymi, ale także w oparciu o własne regulacje i doświadczenia.

Podjęte działania koncentrują się nie tylko na prewencji i ochronie, lecz także na budowaniu odporności systemów i zdolności do szybkiej odbudowy po incydentach. Niezwykle istotna jest tu współpraca między administracją publiczną, operatorami

42 A. Paszkowski, *Ćwiczenie NATO-CMX15*, „Biuletyn Analityczny RCB” 10/2015, s. 11.

43 Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa, Dz.U. 2018, poz. 1560, z późn. zm.

infrastruktury a służbami bezpieczeństwa, co sprzyja koordynacji i wymianie informacji. W dobie rosnącej cyfryzacji szczególną rolę odgrywa także integracja ochrony fizycznej i cybernetycznej, ponieważ dopiero ich wzajemne uzupełnianie pozwala na skuteczne zabezpieczenie procesów kluczowych dla państwa.

Podsumowując, można stwierdzić, że skuteczna ochrona infrastruktury krytycznej w Polsce wymaga podejścia systemowego, wielosektorowego i długofalowego, opartego na adaptacji do zmieniających się zagrożeń, co potwierdza postawioną hipotezę badawczą. To właśnie elastyczność, zdolność do współdziałania oraz rozwój kompetencji w obszarze zarządzania kryzysowego i cyberbezpieczeństwa będą decydować o skuteczności ochrony infrastruktury strategicznej w przyszłości.

## BIBLIOGRAFIA

1. Aleksandrowicz T. R., *Bezpieczeństwo informacyjne państwa*, „Studia Politologiczne” 50/2018.
2. Andruszewska Z., *Infrastruktura krytyczna. Dlaczego jej ochrona jest jednym z priorytetów państwa?*, „Warszawska Wyższa Szkoła Biznesu”, <https://wwsb.edu.pl/co-to-jest-infrastruktura-krytyczna>.
3. Banasik M., Bagińska J., *Krytyczne uwagi dotyczące bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego” 2/2019.
4. Banasik M., *Zarządzanie kryzysowe na szczeblu krajowym i resortu obrony narodowej – nowe wyzwania i zagrożenia*, wyd. Akademia Sztuki Wojennej, Poznań 2016.
5. CERT Polska, Raport o stanie cyberbezpieczeństwa RP w 2024 r., „CSIRT.gov.pl”, <https://csirt.gov.pl/cer/publikacje/raporty-o-stanie-bezpi/977,Raport-o-stanie-bezpieczenstwa-cyberprzestrzeniRP-w-2024-roku.html>.
6. Ciekankowski Z., Żurawski S., Wyrębek H., *Zagrożenia infrastruktury krytycznej*, „Studia Administracji i Bezpieczeństwa” 13/2023.
7. Derlicka M., *Bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej w Polsce w XXI wieku w: Istota i perspektywy bezpieczeństwa w drugiej dekadzie XXI wieku*, red. K. Sówka, D. Jarnicki, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2013.
8. Gawęcka J. A., *Krajowy system cyberbezpieczeństwa w: Vademecum Bezpieczeństwa Informacyjnego*, t. I, red. O. Wasiuta, R. Klepka, Wydawnictwo LIBRON, Kraków 2019.
9. Gędek S., Ruszel M., *Ocena bezpieczeństwa ekonomicznego polskiego sektora ropy naftowej – stan i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią PAN” 93/2016.
10. Gutry-Korycka M., Sadurski A., Kundzewicz Z. W., Pociask-Karteczka J., Skrzypczyk L., *Zasoby wodne a ich wykorzystanie*, „Nauka” 2/2014.
11. Hołota E., Kowalska B., *Przegląd metod wyznaczania lokalizacji punktów monitoringu jakości wody w sieci wodociągowej*, „Czasopismo Inżynierii Łądowej, Środowiska i Architektury” 62(1)/2015.
12. Jajuga K., Karaś M., Kuziak K., Szczepaniak W., *Ryzyko systemu finansowego. Metody oceny i ich weryfikacja w wybranych krajach*, „Materiały i Studia” 330/2017.
13. Kautsch M., *Cele systemu ochrony zdrowia a efektywność w ochronie zdrowia w Polsce*, „Problemy Zarządzania” 3(33)/2015.
14. Kamiński A. Z., *Administracja publiczna we współczesnym państwie*, „Przegląd Socjologiczny” 53(2)/2004.
15. Kowalewski M., Kowalczyk B., Hendler Z., *System łączności na potrzeby służb bezpieczeństwa*

- publicznego i zarządzania kryzysowego w aglomeracji miejskiej*, „Telekomunikacja i Techniki Informacyjne” 3/2008.
16. Kulczyk T., Grzędzielski W., *Stan obecny oraz perspektywy rozwoju gazownictwa na zachodzie Polski w: Energetyka przygraniczna Polski i Niemiec – Doświadczenia i Perspektywy*, materiały konferencyjne z Polsko-Niemieckiej Konferencji, Sulechów 2008.
  17. Krauz A., *Bioterroryzm narzędziem groźnej broni CBRN dla infrastruktury krytycznej w globalnym świecie techniki*, „Edukacja – Technika – Informatyka” 1(11)/2014.
  18. Kwietniewski M. i inni, *Niezawodność, ryzyko i bezpieczeństwo systemów zaopatrzenia w wodę oraz usuwania i unieszkodliwiania ścieków*, Wydawnictwo Seidel-Przywecki, Warszawa 2014.
  19. Lewandowska H., *Firmy farmaceutyczne na rynku zamówień publicznych. Case study – Polska Grupa Farmaceutyczna w: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, Katowice 2009.
  20. Luchter L., *Przemiany struktury rodzajowo-przestrzennej elektrowni w Polsce opartych na odnawialnych zasobach energii*, „Prace Geograficzne” 142/2015.
  21. Miszczyk M., *Legalność testów penetracyjnych w świetle art. 269b Kodeksu karnego*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny” 28/2014.
  22. Owczarek H., Augustynowicz A., *Rola badań diagnostyki laboratoryjnej w procesie leczenia (Konwersatorium: Medycyna na miarę człowieka)*, „Studia Ecologiae et Bioethicae” 1(7)/2009.
  23. Paszkowski A., Ćwiczenie NATO-CMX15, „Biuletyn Analityczny RCB” 10/2015.
  24. Radkowski R., *Krajowy System Ratowniczo-Gaśniczy jako element organizacji ratownictwa i ochrony ludności w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy” 1(14)/2015.
  25. Ramzan Z., *Ataki phishingowe i środki zaradcze w: Podręcznik bezpieczeństwa informacji i komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
  26. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Infrastruktura krytyczna, „Gov.pl”, <https://wwsb.edu.pl/co-to-jest-infrastruktura-krytyczna/>.
  27. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego. Aktualizacja 2021/2022 (część A), „Gov.pl”, <https://www.gov.pl/web/rcb/krajowy-plan-zarzadzania-kryzysowego>.
  28. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego. Aktualizacja 2021/2022 (część B), „Gov.pl”, <https://www.gov.pl/web/rcb/krajowy-plan-zarzadzania-kryzysowego>.
  29. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Infrastruktura krytyczna, „Gov.pl”, <https://www.gov.pl/web/rcb/infrastruktura-krytyczna>.
  30. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Narodowy Program Infrastruktury Krytycznej – tekst jednolity, RCB, Warszawa 2020.
  31. Rusak Z., *Zastosowanie monitoringu wizyjnego jako elementu poprawy bezpieczeństwa w pojazdach komunikacji publicznej*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 5/2024.
  32. Skorupski J., *Od Redakcji*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej – Transport” 129/2020.
  33. Sobczyńska K., *Systemy zaopatrzenia w energię, surowce energetyczne i paliwa jako element infrastruktury krytycznej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 12/2017.
  34. Sokolnicki J., *Czy świat stał się na tyle skomplikowany, że przeskok między technologiami wymaga stanów pośrednich, które możemy nazwać hybrydami?* „Krakowskie Studia Małopolskie” 20/2015.
  35. Szlachter D., *Rozpoznanie i sabotowanie potencjału infrastruktury krytycznej krajów Europy Środkowowschodniej i Północnej jako przykład strategicznych celów aktywności rosyjskich służb specjalnych*, „Biuletyn Analityczny RCB” 32/2021.

36. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz. U. 2023, nr 89.
37. Ustawa z dnia 18 kwietnia 2002 r. o stanie klęski żywiołowej, Dz. U. nr 62.
38. Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa, Dz.U. 2018, poz. 1560, z późn. zm.
39. Wawryszuk B., Ziemkowska D., Hennig K., Wolak M., Jakubowska N., Kulikowska-Wielgus A., *Transport i logistyka jako strategiczna branża dla polskiej gospodarki*, Polski Instytut Transportu Drogowego, Wrocław 2019.
40. Wanat H., *Specyfika zarządzania projektami w energetyce jądrowej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 181/2021, s. 80.
41. Wronka J., *Polskie porty morskie w morsko-lądowych intermodalnych łańcuchach transportowych*, „Problemy Transportu i Logistyki” 1(37)/2017.
42. Żebrowski A., *Zarządzanie kryzysowe elementem bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków 2012.



**dr Jarosław Kowalski**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

ORCID: 0000-0002-4731-1928

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 121–137

**POZYCJA USTROJOWA  
PRAWNIKA ZAGRANICZNEGO NA POLSKIM  
RYNKU USŁUG PRAWNYCH**  
*POSITION OF THE FOREIGN LAWYER  
ON THE POLISH LEGAL SERVICES MARKET*

**STRESZCZENIE**

Przedmiotem artykułu jest świadczenie w Polsce pomocy prawnej przez prawników zagranicznych. Regulacje ustawowe dotyczące prawników zagranicznych wykonujących stałą praktykę mają na celu zapewnienie wysokiej jakości usług prawnych przy jednoczesnym otwarciu rynku dla specjalistów z innych krajów. System ten pozwala na integrację prawników zagranicznych z polskim systemem prawnym, jednocześnie nakładając na nich obowiązki i odpowiedzialność porównywalną z tą, która dotyczy polskich prawników, adwokatów i radców prawnych.

Wykorzystując dane statystyczne, analizę aktów normatywnych i przegląd literatury krajowej zbadano udział prawników zagranicznych w krajowym rynku usług prawnych oraz zmiany, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich lat.

**SŁOWA KLUCZOWE:** adwokat, prawnik zagraniczny, radca prawny, Unia Europejska, usługi prawne, pomoc prawna.

**ABSTRACT**

The subject of this article is the provision of legal assistance by foreign lawyers in Poland. The statutory regulations on foreign lawyers practising on a permanent basis are designed to ensure high quality legal services while opening the market to professionals from other countries. This system allows foreign lawyers to be integrated into the Polish legal system while imposing on them duties and responsibilities comparable to those of Polish lawyers, advocates and legal advisers.

Using statistical data, an analysis of normative acts and a review of national literature, the participation of foreign lawyers in the domestic legal services market and the changes that have taken place over recent years were examined.

**KEY WORDS:** barrister, foreign lawyer, attorney at law, European Union, legal services, legal aid.

## WSTĘP

Polski rynek usług prawnych tworzą nie tylko adwokaci i radcowie prawni, ale również prawnicy zagraniczni. Krajowy porządek prawny różnicuje tę grupę zawodową na prawników pochodzących z obszaru Unii Europejskiej (jednego z państw członkowskich) oraz spoza tego obszaru. Za tym podziałem stoi z jednej strony ustawodawstwo Unii Europejskiej, wraz z Traktatem Ustanawiającym Wspólnotę Europejską i dyrektywami wspólnotowymi<sup>1</sup>, a z drugiej chęć zapewnienia odpowiedniego (czyt. wysokiego) poziomu świadczenia usług prawnych przez osoby aspirujące do wykonywania stałej praktyki na obszarze Polski.

Celem pracy jest określenie udziału prawników zagranicznych w krajowym rynku usług prawnych oraz zmian, jakie zaszły na przestrzeni ostatnich lat. W artykule dokonano analizy dogmatycznej przepisów ustawy z dnia 5 lipca 2002 r. o świadczeniu przez prawników zagranicznych pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej<sup>2</sup> (dalej: ustawa o prawnikach zagranicznych, uPrZag). W opracowaniu zastosowano następujące metody badawcze: analizę aktów normatywnych, analizę źródeł literaturowych, analizę dokumentów wtórnych oraz metody statystyki opisowej.

## 1. INSTYTUCJA PRAWNIKA ZAGRANICZNEGO W POLSKIM PORZĄDKU PRAWNYM

Pozycję ustrojową prawnika zagranicznego na polskim rynku usług prawnych reguluje ustawa z 2002 r. o świadczeniu przez prawników zagranicznych pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej. Przyjęcie ustawy miało na celu nie tylko dostosowanie ustawodawstwa krajowego do prawa wspólnotowego, ale również uporządkowanie

- 1 Dyrektywa Rady z dnia 22 marca 1977 r. mająca na celu ułatwienie skutecznego korzystania przez adwokatów ze swobody świadczenia usług (Dz. Urz. UE L 1977.78.17); Dyrektywa Rady z dnia 21 grudnia 1988 r. dotycząca ogólnego systemu uznawania dyplomów szkół wyższych, przyznanych na zakończenie przynajmniej 3-letniego kształcenia i doskonalenia zawodowego (Dz. Urz. UE L 19 z 24.1.1989); Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 lutego 1998 r. w sprawie ułatwienia stałego wykonywania zawodu adwokata w państwie członkowskim innym niż państwo uzyskania kwalifikacji zawodowych (Dz. Urz. UE L 1998.77.36).
- 2 Ustawa z dnia 5 lipca 2002 r. o świadczeniu przez prawników zagranicznych pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. 2002 Nr 126 poz. 1069 ze zm.).

i doprowadzenie do zgodności z zobowiązaniami międzynarodowymi Polski przepisów regulujących świadczenie pomocy prawnej przez prawników z innych państw<sup>3</sup>. Ustawa określa zasady i warunki świadczenia pomocy prawnej na obszarze Polski, kwestie dotyczące wpisu na listę prowadzoną przez samorząd radcowski bądź adwokacki, zasady ponoszenia odpowiedzialności dyscyplinarnej jak również świadczenie usług transgranicznych. Swoistym uzupełnieniem tej regulacji są dwie ustawy korporacyjne. Są to: ustawa o radcach prawnych<sup>4</sup> i ustawa Prawo o adwokaturze<sup>5</sup>.

Ustawa o prawnikach zagranicznych w sposób kompleksowy reguluje od ponad dwudziestu lat działalność tej grupy zawodowej na polskim rynku usług prawnych. Jest ona swoistym kompromisem kończącym spór, do jakiego doszło w latach 90. XX w. pomiędzy prawnikami zagranicznymi świadczącymi usługi na podstawie ustawy o spółkach z udziałem zagranicznym z 1991 r. (Dz.U. 1991 Nr 60 poz. 253), a adwokatami i radcami prawnymi<sup>6</sup>.

Pozycja ustrojowa prawnika zagranicznego działającego na polskim rynku usług prawnych uzależniona jest od tego, do której grupy prawników należy. Przepisy ustawowe wprowadzają bowiem rozróżnienie na prawników zagranicznych z Unii Europejskiej (dalej: UE) oraz prawników zagranicznych spoza UE. Art. 2 pkt 2 ustawy definiuje prawnika z UE – jako osobę będącą obywatelem państwa członkowskiego UE, uprawnioną do wykonywania zawodu przy użyciu jednego z tytułów zawodowych uzyskanych w państwie członkowskim Unii Europejskiej, określonych w wykazie stanowiącym załącznik do ustawy. Natomiast prawnikiem spoza UE jest osoba niebędąca obywatelem państwa członkowskiego UE, uprawnioną do wykonywania zawodu przy użyciu jednego z tytułów zawodowych, o których mowa w pkt 2, a także każdą osobę, która przy użyciu tytułu zawodowego uzyskanego w państwie niebędącym członkiem UE jest uprawniona do wykonywania zawodu odpowiadającego – pod względem wykształcenia i uprawnień oraz podstawowych zasad jego organizacji i wykonywania – zawodowi adwokata lub radcy prawnego.

Do tego, aby osoba pochodząca z innego niż Polska państwa mogła świadczyć na terenie naszego kraju pomoc prawną, niezbędne jest spełnienie wymogów ustawowych. Przede wszystkim, osoba taka musi wykazać, że nabyła uprawnienia do wykonywania zawodu prawnika (adwokata lub radcy prawnego) w innym niż Polska kraju. Warto podkreślić, że przepisy nie wskazują, że musi to być kraj macierzysty. Drugi warunek wynika wprost z art. 3 uPrZag. Przepis ten stanowi, że prawnicy zagraniczni korzystają z możliwości wykonywania stałej praktyki w Polsce na zasadzie

3 M. Kożuch, *Komentarz do ustawy o świadczeniu usług prawnych przez prawników zagranicznych*, „Kwartalnik Prawa Publicznego” 2002/2/3, s. 219 i n.

4 Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. - o radcach prawnych (Dz. U. 1982 Nr 19 poz. 145 ze zm.).

5 Ustawa z dnia 26 maja 1982 r. - Prawo o adwokaturze (Dz. U. 1982 Nr 16 poz. 124 ze zm.).

6 S. Rymar, *Świadczenie stałej pomocy prawnej w Polsce przez zagranicznych prawników*, „Palestra” t. 46, nr 7-8/2002, s. 7 i n.

wzajemności, o ile umowy międzynarodowe ratyfikowane przez Polskę lub przepisy organizacji międzynarodowych, których Polska jest członkiem, nie stanowią inaczej. Spełnienie łącznie tych dwóch kryteriów jest warunkiem wstępnym do podjęcia starań o uzyskanie prawa do wykonywania zawodu prawnika zagranicznego na obszarze Polski.

Prawnik zagraniczny, aby móc świadczyć pomoc prawną w Polsce, musi uzyskać wpis na listę prawników zagranicznych prowadzoną przez odpowiednią radę adwokacką lub radę okręgowej izby radców prawnych. Wpis ten jest warunkiem *sine qua non* do legalnego wykonywania zawodu w Polsce. Przez „odpowiednią radę” należy rozumieć radę właściwą dla miejsca wykonywania stałej praktyki. Z kolei wybór pomiędzy samorządem adwokackim, a radcowskim wynika z tego, w jakim zakresie potencjalny kandydat do wykonywania stałej praktyki chce tę pomoc prawną świadczyć. Przepisy regulujące zawód adwokata i radcy prawnego nie co inaczej kreują prawa i obowiązki osób wykonujących te zawody. Jedną z zasadniczych różnic pomiędzy tymi zawodami jest możliwość świadczenia przez radcę prawnego pomocy prawnej na podstawie stosunku pracy lub umowy cywilnoprawnej. W przypadku zawodu adwokata nie ma takiej możliwości.

Procedura uzyskania wpisu na listę prawników zagranicznych (rysunek 1) nie jest skomplikowana, to jej *modus operandi* jest stosunkowo trudny i zajmuje, co najmniej kilka miesięcy. Postępowanie o uzyskanie wpisu rozpoczyna się od złożenia przez zainteresowaną osobę wniosku do właściwej ze względu na przyszłą siedzibę prowadzenia działalności zawodowej rady. Wnioskodawca ma możliwość wyboru, czy chce być wpisany na listę prawników zagranicznych prowadzoną przez okręgową radę adwokacką czy radę okręgowej izby radców prawnych<sup>7</sup>. Wymogi formalne wniosku określone zostały w art. 6 ustawy o prawnikach zagranicznych. W kolejnym etapie organ, przed którym toczy się postępowanie, przeprowadza weryfikację złożonego wniosku. Pozytywna ocena wniosku skutkuje podjęciem uchwały o wpisie na listę prawników zagranicznych prowadzoną przez właściwy samorząd. W przypadku uznania, że kandydat nie spełnia wymogów ustawowych, rada odmawia dokonania wpisu.

Okręgowa rada adwokacka lub rada okręgowej izby radców prawnych przesyła Ministrowi Sprawiedliwości uchwałę o wpisie na listę wraz z aktami osobowymi kandydata. Termin na dokonanie tej czynności wynosi 7 dni od daty pojęcia uchwały. W sytuacji, w której wniosek o wpis nie zawiera wszystkich wymaganych przepisami prawa informacji lub dokumentów, Minister Sprawiedliwości zwróci uchwałę wraz z aktami osobowymi kandydata do właściwej okręgowej rady adwokackiej lub rady okręgowej izby radców prawnych w celu uzupełnienia.

7 R. Tabaszewski, *Prawnicy zagraniczni jako uczestnicy profesjonalnego obrotu prawnego w Polsce*, „Roczniki Nauk Prawnych” 2/2012, t. 22, s. 58.

Minister Sprawiedliwości ma 30 dni na wyrażenie ewentualnego sprzeciwu odnośnie wpisu. Termin ten liczy się od dnia doręczenia ministrowi uchwały wraz z aktami osobowymi kandydata. Jeśli w tym terminie minister nie zgłosi sprzeciwu, wpis na listę prawników zagranicznych uważa się za dokonany. W sytuacji gdy potrzebne było uzupełnienie dokumentów, bieg 30 dniowego terminu liczy się od dnia ponownego doręczenia uchwały wraz z aktami osobowymi. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że Minister Sprawiedliwości wyraża sprzeciw w formie decyzji administracyjnej.

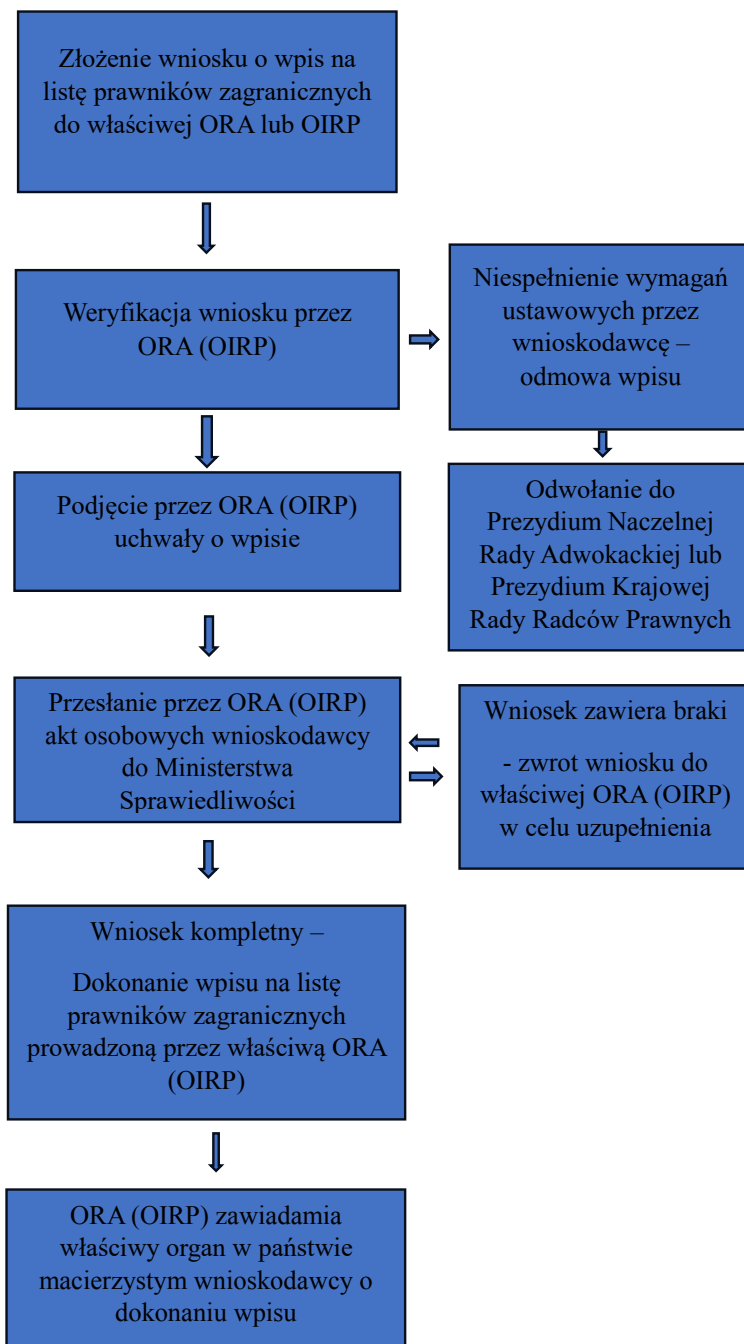
Po dokonaniu wpisu na listę prawników zagranicznych, okręgowa rada adwokacka lub rada okręgowej izby radców prawnych niezwłocznie zawiadamia o tym właściwy organ w państwie macierzystym prawnika zagranicznego. Rada, przed którą toczyło się postępowanie, zawiadamia ten organ również w przypadku odmowy dokonania wpisu lub skreślenia z listy prawników zagranicznych.

Przepisy ustawy o prawnikach zagranicznych przewidują możliwość wszczęcia postępowania odwoławczego. Od uchwały okręgowej rady adwokackiej w sprawie wpisu strona może się odwołać do Prezydium Naczelnej Rady Adwokackiej, w terminie 14 dni od daty doręczenia uchwały. Natomiast od uchwały Prezydium Naczelnej Rady Adwokackiej stronie przysługuje odwołanie do Ministra Sprawiedliwości. Analogicznie wygląda sytuacja w przypadku prawników wpisanych na listę prowadzoną przez radę okręgowej izby radców prawnych z tym, że organem wyższego stopnia jest Prezydium Krajowej Rady Radców Prawnych.

Z kolei od ostatecznej decyzji Ministra Sprawiedliwości stronie postępowania przysługuje skarga do wojewódzkiego sądu administracyjnego w terminie 30 dni od dnia doręczenia decyzji. Stronie przysługuje także możliwość zaskarżenia do wojewódzkiego sądu administracyjnego decyzji Ministra Sprawiedliwości w sprawie sprzeciwu od wpisu. Termin na wniesienie środka zaskarżenia wynosi 30 dni od daty doręczenia decyzji.

Wraz z uzyskaniem wpisu na listę prawników zagranicznych prowadzoną przez właściwą okręgową radę adwokacką/radę okręgowej izby radców prawnych osoba taka nie tylko uzyskuje szereg uprawnień, ale również podlega obowiązkom w takim zakresie jak adwokaci czy radcowie prawni. Ustawa o prawnikach zagranicznych przewiduje jednak pewne różnice w przypadku prawników z UE i spoza UE. W przypadku pierwszej grupy, z chwilą wpisu na listę, prawnik staje się członkiem właściwej izby adwokackiej lub właściwej okręgowej izby radców prawnych. Jako członek izby adwokackiej lub członek okręgowej izby radców prawnych, prawnik z UE wykonuje wszystkie obowiązki i prawa przysługujące członkom samorządu zawodowego. Wyjątkiem jest bierne prawo wyborcze do organów samorządu.

W przypadku prawnika spoza UE wpisanego na listę prowadzoną przez okręgową radę adwokacką lub radę okręgowej izby radców prawnych jest on uprawniony, w ramach



**Rysunek 1. Procedura uzyskania wpisu na listę prawników zagranicznych**

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie: *ustawa Prawo o adwokaturze, ustawa o radcach prawnych; ustawa o świadczeniu przez prawników zagranicznych pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej.*

wykonywania stałej praktyki, jedynie do udzielania porad prawnych i sporządzania opinii prawnych dotyczących prawa państwa macierzystego lub prawa międzynarodowego, w zakresie odpowiadającym zawodowi adwokata, bądź radcy prawnego.

Jednym z głównych obowiązków prawników z UE i spoza UE jest posiadanie obowiązkowego ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone przy świadczeniu pomocy prawnej, na zasadach obowiązujących adwokatów bądź radców prawnych. Brak obowiązkowego ubezpieczenia może wiązać się dla prawnika zagranicznego z ponoszeniem odpowiedzialności dyscyplinarnej. Od takiego obowiązku ubezpieczenia zwolnione są osoby, które wykażą, że objęte są ubezpieczeniem (lub gwarancją) zgodnie z przepisami swojego państwa macierzystego, a warunki i zakres tego ubezpieczenia lub gwarancji są równoważne warunkom i zakresowi obowiązkowego ubezpieczenia posiadanego przez adwokatów lub radców prawnych. W przypadku, gdy równoważność jest tylko częściowa, prawnik zagraniczny obowiązany jest do zawarcia umowy uzupełniającej ubezpieczenia lub też uzupełniającej gwarancji<sup>8</sup>.

Prawniki zagraniczni świadczący w Polsce pomoc prawną podobnie jak adwokat czy radca prawny podlega odpowiedzialności dyscyplinarnej. W zależności od tego, na którą listę dana osoba jest wpisana, podlega odpowiedzialności dyscyplinarnej bądź to według przepisów o odpowiedzialności dyscyplinarnej adwokatów bądź to odpowiedzialności dyscyplinarnej radców prawnych. Warto w tym miejscu wskazać, że przepisy ustawy o świadczeniu przez prawników zagranicznych pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej wprowadzają pewne różnice wynikające ze specyfiki zawodu prawnika zagranicznego.

Zgodnie z ustawą o prawnikach zagranicznych, w miejsce kary zawieszenia w czynnościach zawodowych adwokata i kary zawieszenia prawa do wykonywania zawodu radcy prawnego stosuje się karę zawieszenia prawa do świadczenia pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej na czas od trzech miesięcy do pięciu lat. Drugą różnicą jest zastąpienie kary wydalenia z adwokatury i kary pozbawienia prawa do wykonywania zawodu radcy prawnego karą zakazu świadczenia pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej. W pozostałym zakresie postępowanie dyscyplinarne prowadzone w stosunku do prawnika zagranicznego jest takie samo jak to prowadzone przeciwko adwokatowi bądź radcy prawnemu.

## **2. ŚWIADCZENIE POMOCY PRAWNEJ PRZEZ PRAWNIKÓW ZAGRANICZNYCH**

Ustawa o świadczeniu przez prawników zagranicznych pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej stanowi, że prawnicy zagraniczni niezależnie od miejsca zamieszkania są uprawnieni do wykonywania stałej praktyki bądź do świadczenia usług

8 Art. 11 i n. ustawy z dnia 5 lipca 2002 r. o świadczeniu przez prawników zagranicznych..., op. cit.

transgranicznych. Ustawa pod pojęciem stałej praktyki rozumie stałe i systematyczne świadczenie pomocy prawnej przez prawnika zagranicznego w RP. Z kolei usługą transgraniczną to jednorazowa, bądź mająca charakter przejściowy czynność z zakresu pomocy prawnej, która jest wykonywana w RP przez prawnika zagranicznego wykonującego stałą praktykę w innym państwie.

Przepisy ustawowe różnicują zasady i warunki świadczenia pomocy prawnej przez prawników zagranicznych z UE i prawników spoza UE. Prawnik z UE wpisany na listę prowadzoną przez okręgową radę adwokacką jest uprawniony do wykonywania stałej praktyki w zakresie odpowiadającym zawodowi adwokata, a wpisany na listę prowadzoną przez radę okręgowej izby radców prawnych - w zakresie odpowiadającym zawodowi radcy prawnego.

Ustawodawca ograniczył natomiast uprawnienia prawników spoza obszaru UE. Zgodnie z art. 18 ustawy prawnik spoza UE wpisany na listę prowadzoną przez okręgową radę adwokacką jest uprawniony, w ramach wykonywania stałej praktyki, jedynie do udzielania porad prawnych i sporządzania opinii prawnych dotyczących prawa państwa macierzystego lub prawa międzynarodowego, w zakresie odpowiadającym zawodowi adwokata. Analogicznie sytuacja wygląda w przypadku prawnika zagranicznego wpisanego na listę prowadzoną przez radę okręgowej izby radców prawnych.

Wprowadzenie przez polskiego ustawodawcę podziału na prawników pochodzących z państw UE i prawników spoza UE jest zabiegiem celowym i jak się zdaje ma zapewnić pewien (czyt. odpowiedni) poziom świadczenia usług prawnych przez osoby spoza Polski. W tym miejscu należałoby się zastanowić, czy nie mamy do czynienia z jakąś formą dyskryminacji w stosunku do prawników spoza UE. W ocenie autora warto się zastanowić nad wprowadzeniem zmian, które pozwoliłyby tę różnicę w jakiś sposób zniwelować, a przy tym zapewnić odpowiedni poziom świadczenia usług. Ustawodawca krajowy mógłby przyjąć rozwiązanie zastosowane w ukraińskiej ustawie o adwokaturze i zawodzie adwokata z 5 lipca 2012 r. Ustawa ta podobnie jak polska ustawa o prawnikach zagranicznych wprowadza obowiązek uzyskania wpisu do Jednolitego Rejestru Adwokatów Ukrainy. Natomiast ciekawym rozwiązaniem jest umożliwienie prawnikom zagranicznym możliwości występowania przed ukraińskimi sądami wszystkich instancji. Prawnik zagraniczny może reprezentować klientów w takich postępowaniach jeśli współdziała z adwokatem ukraińskim na podstawie odpowiedniej umowy<sup>9</sup>.

Zasadnicza różnica w zakresie świadczenia pomocy prawnej przez prawników z UE i spoza UE dotyczy tego, że prawnicy spoza UE nie mogą świadczyć pomocy prawnej

9 A. Kosyło, *Dostęp prawników zagranicznych do wykonywania zawodu adwokata w Ukrainie*, „Palestra” 4/2024, s. 100 i n.

dotyczącej prawa polskiego, w tym także występować przed sądami, trybunałami i organami administracji państwowej i samorządowej. Prawnicy z państw UE mogą natomiast świadczyć pomoc prawną w takim samym zakresie jak robią to adwokaci bądź radcowie prawni.

Prawnik zagraniczny z UE może wykonywać stałą praktykę w ramach stosunku pracy<sup>10</sup>, na podstawie umowy cywilnoprawnej<sup>11</sup>, w kancelarii indywidualnej, w zespole adwokackim<sup>12</sup>, spółce jawnej, spółce cywilnej, spółce komandytowej lub spółce partnerskiej. Odmienne rozwiązanie zostało przyjęte w stosunku do prawników spoza UE. W tym przypadku, prawnicy zagraniczni zgodnie z art. 19 uPrZag w celu wykonywania stałej praktyki mogą tworzyć spółki jawne i spółki komandytowe.

### 3. PRAWNICY ZAGRANICZNI W LICZBACH

Obecnie na listy prawników zagranicznych prowadzonych przez okręgowe rady adwokackie wpisanych jest 99 osób<sup>13</sup>, a w przypadku samorządu radcowskiego 71 osób (stan na 2 lipca 2024 r.). Zestawiając przytoczone wartości z liczbą adwokatów i radców prawnych (kolejno 27413 i 53169)<sup>14</sup> uprawnionych do świadczenia pomocy prawnej widać, że prawnicy zagraniczni stanowią jedynie kilka promili<sup>15</sup> prawników działających na polskim rynku usług prawnych. Prawnicy wpisani na listy prowadzone przez samorząd adwokacki stanowią 0,36% dla ogólnej liczby adwokatów posiadających prawo do wykonywania zawodu i 0,13% dla ogólnej liczby radców prawnych. Z danych udostępnianych przez samorządy zawodowe wynika, że to okręgowe rady adwokackie otrzymują więcej wniosków o wpis. Trudno jednoznacznie wskazać przyczynę tego stanu. Należałoby domniemywać, że to listy prowadzone przez samorząd radcowski będą się cieszyć większym zainteresowaniem z uwagi na dozwolone formy prowadzenia stałej praktyki. Ustawa o radcach prawnych w przeciwieństwie do ustawy Prawo o adwokaturze przewiduje możliwość wykonywania stałej praktyki w ramach stosunku pracy lub na podstawie umowy cywilnoprawnej. Analogicznie

10 Ta forma dotyczy jedynie prawników z Unii Europejskiej wpisanych na listę prowadzoną przez radę okręgową izby radców prawnych.

11 Ta forma dotyczy jedynie prawników z Unii Europejskiej wpisanych na listę prowadzoną przez radę okręgową izby radców prawnych.

12 Ta forma dotyczy jedynie prawników z Unii Europejskiej wpisanych na listę prowadzoną przez okręgową radę adwokacką.

13 Łączna liczba prawników zagranicznych na listach prawników zagranicznych prowadzonych przez okręgowe rady adwokackie to 117 osób, przy czym wartość 99 dotyczy osób świadczących pomoc prawną.

14 Stan na 31.12.2023 r.

15 0,36% ogólnej liczby adwokatów posiadających prawo do wykonywania zawodu i 0,13% dla ogólnej liczby radców prawnych posiadających prawo do wykonywania zawodu.

sytuacja wygląda w przypadku prawników zagranicznych z UE wpisanych na listy prowadzone przez rady okręgowych izb radców prawnych<sup>16</sup>.

Z danych udostępnianych przez samorząd adwokacki i radcowski wynika, że na prowadzenie stałej praktyki częściej decydują się mężczyźni niż kobiety. W przypadku samorządu adwokackiego, aktualnie na listy prawników zagranicznych wpisane są 32 kobiety i 67 mężczyzn. Z kolei na listy prowadzone przez samorząd radców prawnych wartości te wynoszą odpowiednio 22 i 49. Zarówno w przypadku list prowadzonych przez samorząd adwokacki jak i radcowski kobiety stanowią 1/3 wszystkich osób świadczących w Polsce pomoc prawną prawników zagranicznych<sup>17</sup>.

**Tabela 1. Liczba prawników wpisanych na listy prowadzone przez okręgowe rady adwokackie i rady okręgowych izb radców prawnych, stan na 2 lipca 2024 r.**

Samorząd adwokacki	Liczba osób wpisanych na listę prawników zagranicznych prowadzoną przez właściwą okręgową radę adwokacką	Samorząd radcowski	Liczba osób wpisanych na listę prawników zagranicznych prowadzoną przez właściwą radę okręgowej izby radców prawnych
ORA Warszawa	53	OIRP Warszawa	50
ORA Gdańsk	7	OIRP Wrocław	8
ORA Poznań	7	OIRP Kraków	7
ORA Katowice	6	OIRP Białystok	2
ORA Wrocław	6	OIRP Poznań	2
ORA Szczecin	4	OIRP Łódź	1
ORA Kraków	3	OIRP Szczecin	1
Pozostałe ORA (Bielsko-Biała, Łódź, Wałbrzych, Zielona Góra, Lublin, Toruń)	13	-	-
Łącznie	99	Łącznie	71

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie rejestrów prowadzonych przez Naczelną Radę Adwokacką i Krajową Radę Radców Prawnych, <https://rejestradwokatow.pl/prawnikzagraniczny> [dostęp: 2.07.2024]; <https://rejestradcow.pl/Flawyer/Index> [dostęp: 2.07.2024].

Analizując dane zebrane w tabeli 1 można zauważyć, że w zdecydowanej większości prawnicy zagraniczni wpisani zostali na listy prowadzone przez okręgową radę adwokacką w Warszawie i radę okręgowej izby radców prawnych również w Warsza-

16 Porównaj art. 15 ustawy o świadczeniu przez prawników zagranicznych pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej z art. 8 ustawy o radcach prawnych i art. 4a ustawy Prawo o adwokaturze.

17 <https://rejestradwokatow.pl/prawnikzagraniczny> [dostęp: 2.07.2024]; <https://rejestradcow.pl/Flawyer/Index> [dostęp: 2.07.2024].

wie. Stolica Polski jest tym miejscem, w którym najwięcej osób decyduje się na prowadzenie stałej praktyki i świadczenie pomocy prawnej. Sytuacja ta jest oczywista z uwagi na to, że Warszawa jest największym polskim miastem i jednocześnie stolicą państwa. To w Warszawie mieszczą się główne urzędy państwowe oraz mają swoją siedzibę największe spółki krajowe oraz przedstawicielstwa spółek zagranicznych. Warszawa jest miejscem dającym duże szanse na rozwój nie tylko dla adwokatów i radców prawnych, ale również prawnikom zagranicznym.

Poza Warszawą największym zainteresowaniem cieszą się listy prowadzone przez okręgowe rady adwokackie w Gdańsku (7), Poznaniu (7), Wrocławiu (6) i Katowicach (6). W przypadku list prowadzonych przez rady okręgowych izb radców prawnych to jest to Wrocław (8) i Kraków (7).

Interesujące jest zróżnicowanie prawników zagranicznych ze względu na kryterium państwa macierzystego. Jak wspomniano ustawa o prawnikach zagranicznych wprowadza rozróżnienie na prawników z UE i spoza tego obszaru. W przypadku pierwszej grupy, osoby decydujące się wykonywać stałą praktykę na obszarze RP mogą pochodzić z jednego z 26 państw członkowskich. W przypadku Wielkiej Brytanii, która opuściła UE 31 stycznia 2020 r., wprowadzono po tej dacie podział na prawników pochodzących z UE i spoza UE. Takie rozróżnienie znajduje się na listach prowadzonych przez okręgowe rady adwokackie.

Druga grupa obejmuje pozostałe państwa, przy czym możliwość wystąpienia potencjalnego wnioskodawcy o dokonanie wpisu uzależniona jest od umów międzynarodowych zawartych przez Polskę z poszczególnymi państwami i opiera się na zasadzie wzajemności. Oznacza to, że nie każdy kandydat pomimo spełnienia odpowiednich kryteriów ustawowych (posiadanie odpowiedniego wykształcenia, wpis na listę prawników prowadzoną w państwie macierzystym) może się o taki wpis ubiegać.

Z danych udostępnianych przez Naczelną Radę Adwokacką (tabela 2) wynika, że aktualnie najwięcej prawników zagranicznych z obszaru UE pochodzi z Niemiec (16) i Wielkiej Brytanii – 7 osób, przy czym dwie osoby zostały wpisane na listę po wystąpieniu tego państwa ze struktur UE. W następnej kolejności są: Hiszpania (6), Francja (4), Włochy (3) i Czechy (2). Z kolei prawnicy spoza UE pochodzą głównie z Ukrainy (16) i Stanów Zjednoczonych (6). Warto w tym miejscu dodać, że oprócz państw europejskich i Stanów Zjednoczonych, na listy prawników zagranicznych wpisane są osoby z tak odległych zakątków świata jak Chiny czy Izrael. Pewną ciekawostką jest to, że na listach prawników zagranicznych wpisani są reprezentanci wszystkich państw sąsiadujących z Polską za wyjątkiem Białorusi.

Dane publikowane przez samorząd radcowski nie obejmują informacji o państwie macierzystym, stąd nie jest możliwe porównanie tych dwóch samorządów pod tym względem.

**Tabela 2. Prawnicy zagraniczni z UE i spoza UE wpisani na listy prowadzone przez okręgowe rady adwokackie i rady okręgowych izb radców prawnych**

Państwo macierzyste prawnika zagranicznego	Listy prowadzone przez ORA	Listy prowadzone przez OIRP
Ukraina	16	Brak danych*
Niemcy	16	
Wielka Brytania	7 (2)	
Stany Zjednoczone	6	
Hiszpania	6	
Francja	4	
Włochy	3	
Czechy	2	
Pozostałe państwa	38	

\* Listy prawników zagranicznych prowadzone przez rady okręgowych izb radców prawnych nie obejmują informacji o kraju macierzystym

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie rejestrów prowadzonych przez Naczelną Radę Adwokacką i Krajową Radę Radców Prawnych, <https://rejestradvokatow.pl/prawnikzagraniczny> [dostęp: 2.07.2024]; <https://rejestradcow.pl/Flawyer/Index> [dostęp: 2.07.2024].

Prawnicy zagraniczni jako odrębna grupa zawodowa działająca na polskim rynku usług prawnych w porównaniu do liczby adwokatów i radców prawnych działających na tym samym rynku jest stosunkowo niewielka. Przystąpienie Polski do UE w maju 2004 r. szerzej otworzyło rynek usług prawnych dla obcokrajowców. Swobodny przepływ osób, towarów, usług i kapitału w ramach UE spowodował, że polski rynek stał się jeszcze bardziej atrakcyjny dla prawników z innych państw członkowskich, a tym bardziej dla prawników spoza tego obszaru. Dane w tabeli 3 obejmujące lata 2014-2023 pokazują, że rośnie zainteresowanie wykonywaniem stałej praktyki w Polsce przez prawników zagranicznych.

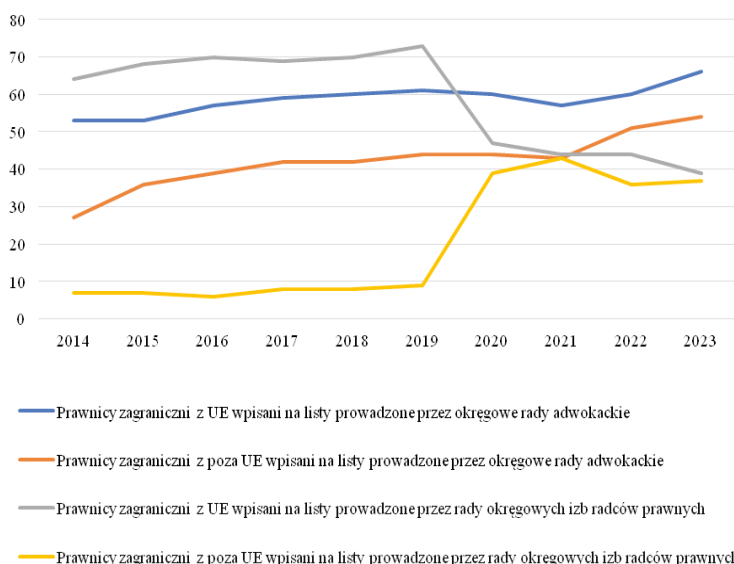
W przypadku prawników z UE jak i spoza tego obszaru wpisanych na listy prowadzone przez samorząd adwokacki widoczny jest stały, choć niewielki, wzrost liczby osób wykonujących stałą praktykę w Polsce. W przypadku prawników z UE wpisanych na listy prowadzone przez okręgowe rady adwokackie w przeciągu ostatnich dziesięciu lat nastąpił wzrost o 24,53%. Z kolei dla prawników spoza UE wzrost ten wyniósł 100%. W tym samym okresie czasu liczba adwokatów uprawnionych do świadczenia pomocy prawnej wzrosła o 93,4%.

Z danych udostępnionych przez Krajową Radę Radców Prawnych wynika, że w latach 2014-2023 liczba prawników zagranicznych zasadniczo się nie zmieniła. W roku 2014 łączna liczba prawników z UE i spoza UE wynosiła 71 osób, a w roku 2023 było ich 76. W tym czasie nastąpiły zmiany w ramach grupy prawników z UE i spoza UE. Dane zawarte w tabeli 3 pokazują, że w roku 2020 o połowę spadła liczba prawników z UE, natomiast ponad czterokrotnie wzrosła liczba prawników spoza UE. Zmiana

**Tabela 3. Prawnicy zagraniczni wpisani na listy prowadzone przez okręgowe rady adwokackie i rady okręgowych izb radców prawnych w latach 2014-2023**

Rok	Prawnicy zagraniczni z obszaru UE wpisani na listy prowadzone przez okręgowe rady adwokackie	Prawnicy zagraniczni z poza obszaru UE wpisani na listy prowadzone przez okręgowe rady adwokackie	Łączna liczba adwokatów wpisanych na listy prowadzone przez okręgowe rady adwokackie	Prawnicy zagraniczni z obszaru UE wpisani na listy prowadzone przez rady okręgowych izb radców prawnych	Prawnicy zagraniczni z poza obszaru UE wpisani na listy prowadzone przez rady okręgowych izb radców prawnych	Łączna liczba radców prawnych wpisanych na listy prowadzone przez rady okręgowych izb radców prawnych
2023	66	54	27413	39	37	53169
2022	60	51	26383	44	36	51654
2021	57	43	25369	44	43	50854
2020	60	44	24336	47	39	48119
2019	61	44	23403	73	9	46944
2018	60	42	22602	70	8	45873
2017	59	42	21059	69	8	44021
2016	57	39	19177	70	6	41452
2015	53	36	16925	68	7	40987
2014	53	27	14175	64	7	40251

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Naczelną Radę Adwokacką i Krajową Radę Radców Prawnych.

**Wykres 1. Prawnicy zagraniczni wpisani na listy prowadzone przez okręgowe rady adwokackie i rady okręgowych izb radców prawnych w latach 2014-2023**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez Naczelną Radę Adwokacką i Krajową Radę Radców Prawnych.

ta wynika z opuszczenia przez Wielką Brytanię UE w styczniu 2020 r. Pomimo, jak wcześniej wspomniano braku danych dotyczących krajów macierzystych prawników wpisanych na listy prowadzone przez samorząd radcowski, to można wnioskować, że do stycznia 2020 r. największą grupę prawników z UE stanowiły osoby z Wielkiej Brytanii. Natomiast po tej dacie prawnicy z Wysp Brytyjskich stanowią największą grupę prawników spoza UE.

#### **4. PROBLEMY ZWIĄZANE Z WYKONYWANIEM STAŁEJ PRAKTYKI PRZEZ PRAWNIKÓW ZAGRANICZNYCH**

Prawnicy zagraniczni decydując się na wykonywanie stałej praktyki w Polsce, napotyka ją szereg trudności. Jednym z głównych problemów jest adaptacja do polskiego systemu prawnego i rynku usług prawnych. Na prawnikach zagranicznych ciąży konieczność poznania i zrozumienia specyfiki lokalnego rynku i dostosowania się do niego. Niezrozumienie miejscowych uwarunkowań kulturowych, czy obyczajowych może skutkować niższymi dochodami, brakiem klientów czy nawet większym ryzykiem ponoszenia odpowiedzialności dyscyplinarnej. Pomimo tego, że Polska jest członkiem UE, to szereg rozwiązań prawnych występuje tylko w naszym kraju. Prawnicy zagraniczni muszą dostosować swoją praktykę do polskich regulacji dotyczących świadczenia pomocy prawnej, co może wymagać dodatkowych szkoleń lub certyfikacji.

Problemem dla prezentowanej w pracy grupy zawodowej może być także brak zaufania ze strony potencjalnych klientów. Występujące różnice kulturowe, czy bariera językowa może zniechęcać potencjalnych klientów do skorzystania z usług prawnika zagranicznego. Jeśli klient ma do wyboru adwokata/radcę prawnego i prawnika zagranicznego, to raczej wybierze tego pierwszego, mając pewność, że prawnik krajowy posiada odpowiednią wiedzę i doświadczenie do załatwienia sprawy, z którą ów klient przyszedł.

Pewną trudnością jest także procedura wpisu na listę prawników zagranicznych. W jej trakcie wnioskodawcy muszą przejść przez cały proces, co wiąże się z dodatkowymi formalnościami i kosztami. Nie zawsze też, pomimo istnienia procedury odwoławczej, postępowanie dotyczące wpisu na listę kończy się wynikiem pozytywnym dla kandydata.

Istotnym problemem jest także konkurencja na rynku usług prawnych. Polski rynek pomocy prawnej jest jednym z najbardziej liberalnych w całej UE. Warto w tym miejscu wspomnieć, że rynek usług prawnych w Polsce nie jest jednolity. B. Sołtys pisze, że rynek ten dzieli się na część regulowaną, związaną z wykonywaniem określonych zawodów prawnych oraz część nieregulowaną, związaną ze świadczeniem usług prawnych wyłącznie w oparciu o zasadę wolności gospodarczej i swobodę umów<sup>18</sup>.

18 B. Sołtys, *Rynek usług prawnych w Polsce*, „Wrocławsko-Lwowskie Zeszyty Prawnicze” 8/2017, s. 257 i n.

Oznacza to, że prawnicy zagraniczni muszą konkurować nie tylko z polskimi adwokatami i radcami prawnymi, ale także z innymi podmiotami świadczącymi usługi prawne. Na polskim rynku usług prawnych, pomimo ponawianych postulatów samorządu adwokackiego i radcowskiego funkcjonuje cały szereg podmiotów *quasi* prawniczych (spółek, jednoosobowych działalności gospodarczych), które ten rynek „psują”. Różnego rodzaju kancelarie prawne czy kancelarie doradców prawnych, w których obowiązki związane ze świadczeniem pomocy prawnej wykonują osoby nieposiadające stosownych uprawnień, a często nie mając nawet ukończonych studiów prawniczych nie dość, że odbierają klientów, to jeszcze mogą negatywnie wpływać na odbiór społeczny zawodu adwokata/radcy prawnego czy prawnika zagranicznego.

W przypadku prawników spoza UE dodatkowym istotnym, być może najważniejszym utrudnieniem są ograniczenia w zakresie prowadzenia stałej praktyki. Prawnicy spoza UE w przeciwieństwie do tych z obszaru UE mają zdecydowanie węższy zakres kompetencji, który ograniczony został głównie do prawa państwa macierzystego i prawa międzynarodowego. Prawnicy spoza UE tym samym pozbawieni zostali możliwości świadczenia usług prawnych w zakresie prawa krajowego z jednoczesnym uniemożliwieniem im występowania przed sądami i organami administracji.

Według S. Lipca problemem dla prawników zagranicznych (również adwokatów i radców prawnych) świadczących pomoc prawną jest polskie ustawodawstwo. Przywołany autor pisze, że obecnie obowiązujące akty normatywne dostosowane są do okresu schyłkowego komunizmu i Polski lat 90' XX w. Obecnie regulacje te nie odpowiadają współczesnym wymaganiom postępującej globalizacji. Przykładem tego jest m.in. anachroniczne podejście do kwestii marketingowych czy skostniałe struktury samorządów prawniczych<sup>19</sup>.

Ostatnim, istotnym z punktu widzenia prezentowanej grupy zawodowej utrudnieniem w świadczeniu pomocy prawnej są koszty związane z wykonywaniem tego zawodu i świadczeniem stałej praktyki. Koszty te są porównywalne do kosztów, jakie ponoszą adwokaci i radcowie prawni, z tą jednakże różnicą, że prawnicy krajowi mogą łatwiej pozyskać klienta.

## PODSUMOWANIE

Aktualnie wpisanych na listy prawników zagranicznych jest około 170 osób<sup>20</sup>. Zestawiając to z liczbą adwokatów i radców prawnych posiadających uprawnienia do wykonywania zawodu adwokata i radcy prawnego (w przybliżeniu około 80.000 osób)

19 S. Lipiec, *Polish Lawyers in Face of Globalisation socio-legal overview*, Wydawnictwo Rys, Poznań 2022, s. 54.

20 Doliczając osoby wpisane, a nie świadczące pomocy prawnej liczba ta oscyluje w granicach 190 osób.

to grupa ta jest stosunkowo nieliczna. W ostatnich latach widoczny jest jednak trend wzrostowy. W przypadku samorządu adwokackiego bardziej widoczny jest wzrost liczby prawników spoza UE, a nieco mniejszy w przypadku prawników z UE. Świadczy to o tym, że na wykonywanie zawodu prawnika zagranicznego decydują się w większym stopniu osoby, które zdobyły swoje uprawnienia poza UE niż obywatele UE.

Polska jako kraj członkowski UE ze stale rosnącym rynkiem usług prawnych, który w 2022 r. szacowany był na 10-20 mld zł<sup>21</sup> i rosnącą gospodarką jest atrakcyjnym miejscem do świadczenia pomocy prawnej czy prowadzenia stałej praktyki przez osoby, które nabyły uprawnienia zawodowe w innych państwach.

Prawnicy zagraniczni decydując się na prowadzenie swojej praktyki w Polsce, muszą liczyć się z trudnościami. Są to przede wszystkim różnice w systemach prawnych, różnice kulturowe, społeczne czy językowe. Jednocześnie spełniając kryteria ustawowe osoby takie mają możliwość działania na polskim rynku usług prawnych, który jest częścią większego rynku Unii Europejskiej. Postępująca integracja europejska i przyjmowanie kolejnych państw powoduje, że Polska staje się coraz bardziej atrakcyjnym miejscem do pracy i życia.

## BIBLIOGRAFIA

### Literatura

1. Kosyło A., *Dostęp prawników zagranicznych do wykonywania zawodu adwokata w Ukrainie*, „Palestra” 4/2024, DOI: 10.54383/0031-0344.2024.04.7
2. Kożuch M., *Komentarz do ustawy o świadczeniu usług prawnych przez prawników zagranicznych*, „Kwartalnik Prawa Publicznego” 3/2002, t. 2.
3. Lipiec S., *Polish Lawyers in Face of Globalisation socio-legal overview*, Wydawnictwo Rys, Poznań 2022.
4. Rymar S., *Świadczenie stałej pomocy prawnej w Polsce przez zagranicznych prawników*, „Palestra” 7-8/2002, t. 46.
5. Sołtys B., *Rynek usług prawniczych w Polsce*, „Wrocławsko-Lwowskie Zeszyty Prawnicze” 8/2017.
6. Tabaszewski R., *Prawnicy zagraniczni jako uczestnicy profesjonalnego obrotu prawnego w Polsce*, „Roczniki Nauk Prawnych” 2/2012, t. 22.

### Źródła prawa

1. Ustawa z dnia 6 lipca 1982 r. - o radcach prawnych (Dz. U. 1982 Nr 19 poz. 145 ze zm.).
2. Ustawa z dnia 26 maja 1982 r. - Prawo o adwokaturze (Dz. U. 1982 Nr 16 poz. 124 ze zm.).
3. Ustawa z dnia 5 lipca 2002 r. o świadczeniu przez prawników zagranicznych pomocy prawnej w Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. 2002 Nr 126 poz. 1069 ze zm.).
4. Dyrektywa Rady z dnia 22 marca 1977 r. mająca na celu ułatwienie skutecznego korzystania przez adwokatów ze swobody świadczenia usług (Dz. Urz. UE L 1977.78.17).
5. Dyrektywa Rady z dnia 21 grudnia 1988 r. dotycząca ogólnego systemu uznawania dyplomów szkół wyższych, przyznanych na zakończenie przynajmniej 3-letniego kształcenia i doskonalenia zawodowego (Dz. Urz. UE L 19 z 24.1.1989).

21 <https://ine.org.pl/uslugi-prawne-w-polsce/> [dostęp: 11.07.2024].

6. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 lutego 1998 r. w sprawie ułatwienia stałego wykonywania zawodu adwokata w państwie członkowskim innym niż państwo uzyskania kwalifikacji zawodowych (Dz. Urz. UE L 1998.77.36).

**Netografia**

1. <https://rejestradwokatow.pl/prawnikzagraniczny> [dostęp: 2.07.2024].
2. <https://rejestrradcow.pl/Flawyer/Index> [dostęp: 2.07.2024].



**dr Dorota Charkiewicz**

Menedżerska Akademia Nauk Stosowanych w Warszawie

ORCID: 0000-0002-1068-7569

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 139–154

# POSTĘPOWANIE W RAZIE NARUSZENIA ZDROWIA JAKO DOBRA OSOBISTEGO NA PODSTAWIE ART. 24 KODEKSU CYWILNEGO

*PROCEEDINGS IN THE EVENT OF INFRINGEMENT OF HEALTH AS  
A PERSONAL RIGHT UNDER ARTICLE 24 OF THE CIVIL CODE*

## STRESZCZENIE

Celem artykułu jest omówienie postępowania w sprawach o naruszenie dóbr osobistych, ze szczególnym uwzględnieniem zdrowia jako dobra chronionego na podstawie art. 24 kodeksu cywilnego. Tezą pracy jest stwierdzenie, że regulacja ta zapewnia jednostce skuteczne instrumenty ochrony w razie zagrożenia lub naruszenia zdrowia, obejmujące roszczenia o zaniechanie, usunięcie skutków naruszenia oraz świadczenia pieniężne. W badaniach wykorzystano metodę dogmatycznoprawną oraz analizę orzecznictwa sądowego. Wnioski wskazują, że zdrowie ma szczególną pozycję w systemie dóbr osobistych, a sądy coraz częściej podkreślają konieczność adekwatnej kompensacji szkody niemajątkowej poprzez zadośćuczynienie.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zdrowie, dobra osobiste, postępowanie cywilne, art. 24 k.c., naruszenie dóbr osobistych, zadośćuczynienie, ochrona prawna, orzecznictwo.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to examine legal proceedings concerning the infringement of personal rights, with particular focus on health as a protected value under Article 24 of the Polish Civil Code. The main thesis is that this provision offers effective instruments of protection in cases of endangerment or violation of health, including claims for injunctions, removal of consequences of the infringement, and monetary compensation. The study applies the dogmatic-legal method combined with case law

analysis. The conclusions emphasize the special position of health within the system of personal rights and underline the growing tendency of courts to grant adequate compensation for non-material damage through pecuniary remedies.

**KEY WORDS:** health personal rights, civil proceedings, Article 24 Civil Code, infringement of personal rights, compensation legal protection, case law.

## WSTĘP

Celem niniejszej pracy jest szczegółowe przedstawienie postępowania cywilnego w sprawach o naruszenie zdrowia jako dobra osobistego w świetle art. 24 kodeksu cywilnego. Zdrowie, jako podstawowa wartość konstytucyjna i jedno z najważniejszych dóbr osobistych, stanowi przedmiot szerokiej ochrony w polskim systemie prawnym. W pracy podjęta zostanie analiza dostępnych środków prawnych przewidzianych w art. 24 k.c., a także ocena ich praktycznej skuteczności w postępowaniach sądowych.

Podstawową tezę opracowania jest założenie, że zdrowie jako dobro osobiste podlega skutecznej ochronie na gruncie prawa cywilnego, a mechanizmy wynikające z art. 24 k.c. zapewniają jednostce zarówno prewencyjne, jak i kompensacyjne instrumenty prawne. Sformułowano również hipotezę, iż praktyka orzecznicza przyczynia się do wzmacniania standardów ochrony zdrowia, szczególnie poprzez rozwój instytucji zadośćuczynienia pieniężnego.

W pracy wykorzystano zróżnicowane metody badawcze. Zasadniczą metodą jest analiza dogmatycznoprawna, pozwalająca na interpretację i systematyzację obowiązujących regulacji kodeksu cywilnego oraz przepisów szczególnych odnoszących się do ochrony zdrowia. Uzupełniającą zastosowano metodę analizy orzecznictwa sądów powszechnych i Sądu Najwyższego, co umożliwi ocenę praktycznego stosowania norm prawa. Tak przyjęta perspektywa badawcza pozwoli na wszechstronne ujęcie problematyki postępowania w sprawach o naruszenie zdrowia oraz ocenę skuteczności istniejących środków prawnych.

## 1. PODSTAWY OCHRONY ZDROWIA JAKO DOBRA OSOBISTEGO

Zgodnie z art. 23 kodeksu cywilnego<sup>1</sup> dobra osobiste człowieka, jak w szczególności zdrowie, wolność, cześć, swoboda sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnica korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukowa, artystyczna, wynalazcza i racjonalizatorska, pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach.

1 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1071).

Regulacja ta zapewnia ustawową ochronę dóbr osobistych, stanowiąc wyraz jednej z kluczowych zasad prawa cywilnego, jaką jest zasada ich ochrony. Jednocześnie przepis ten pozostaje w ścisłym związku z postanowieniami Konstytucji RP, konkretyzując normy zawarte zwłaszcza w art. 30, 31, 32, 38, 47, 49, 50 i 51 Konstytucji<sup>2</sup>. Konstytucyjna ochrona zdrowia jako dobra osobistego znajduje swoje źródło przede wszystkim w art. 30 Konstytucji RP, który ustanawia zasadę nienaruszalności i poszanowania godności człowieka, stanowiącą fundament całego systemu prawnego<sup>3</sup>. Uzupełnieniem tej regulacji jest art. 38 Konstytucji, gwarantujący prawną ochronę życia, a także art. 47 Konstytucji, zapewniający każdemu prawo do ochrony życia prywatnego i rodzinnego<sup>4</sup>. W kontekście dóbr osobistych znaczenie mają również przepisy statuujące zasadę równości i zakaz dyskryminacji (art. 32) oraz przepisy określające granice ingerencji władz publicznych w sferę praw jednostki (art. 31 ust. 3)<sup>5</sup>.

Przepis art. 23 k.c. nie ma charakteru klauzuli generalnej, lecz zawiera otwarty katalog dóbr osobistych, do których zaliczono m.in. zdrowie, wolność, cześć, swobodę sumienia, nazwisko, tajemnicę korespondencji czy nietykalność mieszkania<sup>6</sup>. Doktryna podkreśla, że katalog ten ma charakter dynamiczny, a zakres ochrony może ewoluować wraz ze zmianami stosunków społecznych<sup>7</sup>. W piśmiennictwie i orzecznictwie do dóbr osobistych uznanych za podlegające ochronie zaliczono również m.in. prawo rodziny do pochówku i pamięci o osobie zmarłej, prawo do prywatności i intymności życia, prawo do spokojnego korzystania z mieszkania<sup>8</sup>.

W doktrynie i orzecznictwie podkreśla się, że dobra osobiste tworzą swoistą hierarchię wartości, w której szczególne miejsce zajmują życie i zdrowie człowieka<sup>9</sup>. Najwyższą rangę wśród dóbr osobistych przypisuje się życiu i zdrowiu człowieka, a uszczerbki w tych sferach wymagają szczególnie doniosłej kompensacji<sup>10</sup>. Utrata życia zawsze, a poważne naruszenie zdrowia najczęściej pociąga za sobą skutki nie-

2 A. Sylwestrzak, w: *Kodeks cywilny. Komentarz aktualizowany*, red. M. Balwicka-Szczyrba, LEX/el. 2025, art. 23.

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

4 Ibidem.

5 Ibidem.

6 P. Nazaruk, w: B. Bajor, D. Bierecki, J. Bocianowska, J. Ciszewski, M. Ciszewski, G. Karaszewski, J. Knabe, J. Mucha-Kujawa, G. Sikorski, B. Sitek, R. Tanajewska, P. Nazaruk, *Kodeks cywilny. Komentarz aktualizowany*, LEX/el. 2024, art. 23.

7 Ibidem.

8 Ibidem.

9 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z dnia 20 sierpnia 2015 r., I ACa 332/15, LEX nr 1808608

10 S. Kalus, w: *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom I. Część ogólna* (art. 1-125), red. M. Frasz, M. Habdas, Warszawa 2018, art. 23.

odwracalne, zmuszając poszkodowanego do trwałego zmagania się z kalectwem oraz ograniczeniami w codziennym funkcjonowaniu<sup>11</sup>.

Zgodnie z definicją zawartą w Nowej encyklopedii powszechnej PWN, zdrowie oznacza stan, w którym człowiek cieszy się pełną sprawnością fizyczną, psychiczną i społeczną<sup>12</sup>. W ujęciu fizjologicznym zdrowie oznacza zdolność człowieka do utrzymywania homeostazy w kontakcie ze środowiskiem zewnętrznym, właściwego reagowania na jego oddziaływanie oraz adaptacji do zachodzących zmian<sup>13</sup>. Według Światowej Organizacji Zdrowia zdrowie nie sprowadza się wyłącznie do braku choroby lub ułomności, lecz oznacza pełnię dobrostanu w wymiarze fizycznym, psychicznym i społecznym<sup>14</sup>. Koncepcja ta spotyka się jednak z zastrzeżeniami, gdyż uznawana jest za nadmiernie rozbudowaną<sup>15</sup>.

Ochrona zdrowia jako dobra osobistego znajduje umocowanie nie tylko w prawie krajowym, lecz także w regulacjach prawa międzynarodowego. Szczególne znaczenie ma art. 12 Międzynarodowego Paktu Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych z 1966 r., który gwarantuje każdemu prawo do „najwyższego osiągalnego poziomu zdrowia fizycznego i psychicznego”<sup>16</sup>. Przepis ten obowiązuje państwa członkowskie do podejmowania działań zmierzających do zapobiegania chorobom, poprawy warunków higienicznych i zapewnienia powszechnego dostępu do opieki medycznej<sup>17</sup>.

W prawie międzynarodowym szczególne znaczenie dla ochrony zdrowia jednostki ma Europejska Konwencja Praw Człowieka<sup>18</sup>. Przepis art. 2 Konwencji ustanawia prawo do życia, które obejmuje również obowiązek państwa podejmowania działań w zakresie ochrony zdrowia obywateli<sup>19</sup>. Z kolei art. 8 Konwencji, gwarantujący poszanowanie życia prywatnego i rodzinnego, bywa w orzecznictwie Europejskiego Trybunału Praw Człowieka, interpretowany jako źródło prawa do integralności fizycznej i psychicznej oraz dostępu do świadczeń medycznych<sup>20</sup>.

11 Ibidem.

12 Nowa encyklopedia powszechna PWN, t. 6, Warszawa 1997, s. 1003.

13 S. Kalus, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*. Tom I. Część ogólna (art. 1-125), red. M. Fras, M. Habdas, Warszawa 2018, art. 23.

14 P.Sobolewski, *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. Konrad Osajda, t. I, Warszawa 2013, C.H. Beck, s. 391-392.

15 Ibidem.

16 Międzynarodowy pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r. (Dz. U. z 1977 r. Nr 38, poz. 169).

17 Ibidem.

18 Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności sporządzona w Rzymie dnia 4 listopada 1950 r., zmieniona następnie Protokołami nr 3, 5 i 8 oraz uzupełniona Protokołem nr 2 (Dz. U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284 z późn. zm.).

19 Ibidem.

20 Wyrok Europejskiego Trybunału Praw Człowieka z 13 listopada 2012 r., Hristozov and Others v. Bulgaria, skarga nr 47039/11.

Zarówno doktryna, jak i praktyka wskazują, że stworzenie uniwersalnej i wyczerpującej definicji zdrowia jest w zasadzie niemożliwe<sup>21</sup>. Potwierdza to, chociażby szeroka działalność Światowej Organizacji Zdrowia, która nie tylko formułuje normy i standardy w zakresie ochrony zdrowia, ale także monitoruje ich realizację w państwach członkowskich, wspiera działania profilaktyczne, prowadzi badania naukowe i upowszechnia wiedzę medyczną<sup>22</sup>. Zdrowie jako dobro osobiste, podobnie jak życie, korzysta przy tym z wieloaspektowej ochrony – nie tylko w prawie cywilnym, lecz również na gruncie prawa karnego, prawa pracy czy prawa medycznego<sup>23</sup>.

Najistotniejszą postacią naruszenia dobra osobistego, jakim jest zdrowie, jest uszkodzenie ciała lub wywołanie rozstroju zdrowia, a więc wyrządzenie szkody na osobie, w tym także szkody medycznej, co znajduje szczegółowe unormowanie w art. 444 i 445 k.c. Przepis art. 444 k.c. określa zakres i sposób naprawienia szkody majątkowej na osobie w razie uszkodzenia ciała lub rozstroju zdrowia<sup>24</sup>. Przez uszkodzenie ciała, o którym mowa w art. 444 k.c., należy rozumieć naruszenie integralności fizycznej człowieka, obejmujące nie tylko uszkodzenia powłoki cielesnej, lecz także urazy dotyczące tkanek i narządów wewnętrznych<sup>25</sup>. Natomiast rozstrój zdrowia oznacza zakłócenie prawidłowego funkcjonowania organizmu, nawet bez widocznych uszkodzeń somatycznych, jak np. w przypadku nerwicy, choroby psychicznej czy obniżenia sprawności umysłowej<sup>26</sup>.

Natomiast art. 445 k.c. i 448 k.c. regulują roszczenia dotyczące szkody niemajątkowej związanej z naruszeniem dóbr osobistych, art. 446 k.c. – roszczenia osób bliskich poszkodowanego w razie jego śmierci, zaś art. 446<sup>1</sup> k.c. – odpowiedzialność za szkodę majątkową i niemajątkową wyrządzoną dziecku przed jego urodzeniem<sup>27</sup>.

Szczególna ranga zdrowia jako dobra osobistego znajduje wyraźne potwierdzenie w orzecznictwie sądowym. Sądy powszechne i Sąd Najwyższy wielokrotnie podkreślały, że naruszenie zdrowia należy do najpoważniejszych ingerencji w sferę dóbr osobistych, a jego skutki – ze względu na trwałość i nieodwracalność – wymagają adekwatnej kompensacji<sup>28</sup>. Oceniając rozmiar doznanej krzywdy, trzeba zatem wziąć pod uwagę całokształt okoliczności, w tym: stopień cierpień fizycz-

21 S. Kalus, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*. Tom I. Część ogólna (art. 1-125), red. M. Fras, M. Habdas, Warszawa 2018, art. 23.

22 Ibidem.

23 Ibidem.

24 A. Olejniczak, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*. Tom III. Zobowiązania - część ogólna, wyd. II, red. A. Kidyba, Warszawa 2014, art. 444.

25 A. Rzetecka-Gil, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*. Zobowiązania - część ogólna, LEX/el. 2011, art. 444.

26 A. Olejniczak, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*. Tom III. Zobowiązania - część ogólna, wyd. II, red. A. Kidyba, Warszawa 2014, art. 444.

27 Ibidem.

28 Wyrok Sądu Najwyższego z 14 stycznia 2011 r., I PK 145/10, LEX nr 794777.

nych i psychicznych, ich intensywność i czas trwania, nieodwracalność następstw wypadku (kalectwo, oszpeccenie), rodzaj wykonywanej pracy, szanse na przyszłość, poczucie nieprzydatności społecznej, bezradność życiową oraz inne czynniki podobnej natury<sup>29</sup>. Zgodnie natomiast z ugruntowanym stanowiskiem doktryny, celem zadośćuczynienia jest kompensacja doznanej krzywdy<sup>30</sup>. Wyplacona kwota ma charakter substytutu szkody niemajątkowej i powinna rekompensować zarówno cierpienia fizyczne, jak i psychiczne, a także wspierać poszkodowanego w radzeniu sobie z konsekwencjami zdarzenia. Tym samym zadośćuczynienie pełni funkcję przywracania zachwianej równowagi życiowej, co należy brać pod uwagę przy ustalaniu jego wysokości<sup>31</sup>.

Zdrowie jako dobro osobiste ma szczególną pozycję w prawie cywilnym, znajdując oparcie zarówno w przepisach Konstytucji RP, jak i w regulacjach kodeksu cywilnego. Zarówno ustawodawca, jak i orzecznictwo podkreślają jego fundamentalny charakter oraz konieczność zapewnienia kompleksowej ochrony, obejmującej naprawienie szkód majątkowych oraz zadośćuczynienie za krzywdę niemajątkową.

## 2. ŚRODKI OCHRONY ZDROWIA JAKO DOBRA OSOBISTEGO

Zgodnie z art. 24 § 1 k.c.<sup>32</sup> ten, czyje dobro osobiste zostaje zagrożone cudzym działaniem, może żądać zaniechania tego działania, chyba że nie jest ono bezprawne. W razie dokonanego naruszenia może on także żądać, ażeby osoba, która dopuściła się naruszenia, dopełniła czynności potrzebnych do usunięcia jego skutków, w szczególności, żeby złożyła oświadczenie odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie. Na zasadach przewidzianych w kodeksie może on również żądać zadośćuczynienia pieniężnego albo zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny.

Regulacja przewiduje różnorodne środki ochrony w razie zagrożenia lub naruszenia dobra osobistego w postaci zdrowia. Ich zastosowanie uzależnione jest od bezprawności działania sprawcy<sup>33</sup>. W ramach tej regulacji wyróżnić można roszczenia niemajątkowe, takie jak żądanie zaniechania czy usunięcia skutków naruszenia, oraz

29 Wyrok Sądu Najwyższego z 9.11.2007 r., V CSK 245/07, OSNC-ZD 2008, nr 4, poz. 95, uchwała pełnego składu Izby Cywilnej Sądu Najwyższego z dnia 8 grudnia 1973 r., III CZP 37/73, OSNC 1974, nr 9, poz. 145

30 Wyrok Sądu Najwyższego z 9.11.2007 r., V CSK 245/07, OSNC-ZD 2008, nr 4, poz. 95, Wyrok SN z 29.10.1997 r., II CKN 416/97, LEX nr 897881, Wyrok Sądu Najwyższego z 18.11.1998 r., II CKN 353/98, LEX nr 897877, Wyrok Sądu Najwyższego z 29.10.1999 r., I CKN 173/98, M.Prawn. 2011, nr 17, poz. 948,

31 Wyrok Sądu Najwyższego z 28.06.2005 r., I CK 7/05, LEX nr 153254, Wyrok Sądu Najwyższego z 10.03.2006 r., IV CSK 80/05, OSNC 2006, nr 10, poz. 175, Wyrok Sądu Najwyższego z 20.04.2006 r., IV CSK 99/05, LEX nr 198509.

32 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1071).

33 P. Machnikowski, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. E. Gniewek, P. Machnikowski, Legalis wyd. 11, 2023, art. 24.

roszczenia majątkowe, obejmujące m.in. zadośćuczynienie pieniężne, zapłatę sumy na cel społeczny czy naprawienie szkody majątkowej<sup>34</sup>.

Żądanie zaniechania działania jest dopuszczalne w sytuacji, gdy istnieje realne zagrożenie naruszenia dobra osobistego, natomiast roszczenie o usunięcie skutków może być dochodzone tylko w przypadku, gdy do naruszenia już doszło<sup>35</sup>. W procesie o ochronę dóbr osobistych zasadnicze znaczenie ma zatem ustalenie, czy mamy do czynienia z naruszeniem aktualnym bądź z zagrożeniem o wysokim stopniu prawdopodobieństwa<sup>36</sup>. Charakter naruszeń różni się przy poszczególnych dobrach osobistych, co utrudnia sformułowanie ogólnych reguł w tym zakresie<sup>37</sup>.

Stan zagrożenia dobra osobistego zachodzi wówczas, gdy określone zachowanie – oceniane obiektywnie – może wzbudzać realną i uzasadnioną obawę jego naruszenia<sup>38</sup>. Nie wystarczy przy tym samo subiektywne przekonanie osoby zainteresowanej; konieczne jest istnienie obiektywnych przesłanek, takich jak konkretne działania przygotowawcze sprawcy, które pozwalają na stwierdzenie wysokiego prawdopodobieństwa przyszłego naruszenia<sup>39</sup>. Obowiązek wykazania tego prawdopodobieństwa spoczywa na podmiocie dochodzącym ochrony<sup>40</sup>.

Ocena, czy doszło do naruszenia dobra osobistego, powinna być dokonywana w sposób obiektywny. Nie może opierać się wyłącznie na indywidualnej wrażliwości osoby, która twierdzi, że została dotknięta określonym zachowaniem, lecz musi uwzględniać punkt widzenia przeciętnego, rozsądnego odbiorcy, wolnego od uprzedzeń i skrajnych ocen<sup>41</sup>. Stanowisko to zostało wyrażone w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 23 czerwca 2017 roku<sup>42</sup> i jest mocno ugruntowane nie tylko w orzeczeniach sądowych, ale również w piśmiennictwie prawniczym<sup>43</sup>.

Z brzmienia art. 24 § 1 k.c. jasno wynika, że ochrona dóbr osobistych przysługuje wyłącznie w razie działań bezprawnych<sup>44</sup>. Bezprawność stanowi zatem konieczną

34 Ibidem.

35 Ibidem

36 Wyrok Sądu Najwyższego z 6.9.2022 r., II CSKP 466/22, Legalis

37 P. Machnikowski, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. E. Gniewek, P. Machnikowski, Legalis wyd. 11, 2023, art. 24.

38 Wyrok Sądu Najwyższego z 26.2.1965 r., II CR 13/65, OSNC 1965, Nr 10, poz. 174 i J. Sadowski, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. W. Borysiak, Legalis, wyd. 33, 2024, art. 24.

39 J. Sadowski, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. W. Borysiak, wyd. 33, Legalis 2024, art. 24.

40 Wyrok Sądu Najwyższego z 18.11.2005 r., IV CK 213/05, Legalis

41 Wyrok Sądu Najwyższego z 23.6.2017 r., I CSK 272/16, Legalis

42 J. Sadowski, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. W. Borysiak, wyd. 33, Legalis 2024, art. 24.

43 Ibidem i wyrok Sądu Najwyższego - Izba Cywilna i Administracyjna z dnia 25 kwietnia 1989 r. I CR 143/89, Legalis, Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Cywilna z dnia 11 marca 1997 r. III CKN 33/97, Legalis.

44 S. Dmowski, w: *Komentarz do Kodeksu cywilnego. Księga pierwsza. Część ogólna*, red. S. Rudnicki, S. Dmowski, wyd. X, Warszawa 2011, art. 24.

przesłankę zastosowania środków ochrony niemajątkowej<sup>45</sup>. W prawie cywilnym pojęcie bezprawności ma szeroki zakres i obejmuje ono nie tylko działania sprzeczne z przepisami prawa, ale również te, które naruszają porządek prawny lub zasady współżycia społecznego<sup>46</sup>.

Przepis art. 24 § 1 k.c. wprowadza domniemanie, że każde naruszenie dobra osobistego jest bezprawne<sup>47</sup>. Domniemanie to może zostać obalone jedynie przez wykazanie, iż sprawca działał w granicach przysługującego mu uprawnienia<sup>48</sup>. W konsekwencji osoba dochodząca ochrony nie ma obowiązku dowodzenia bezprawności zachowania pozwanego<sup>49</sup>.

Na uprawnionym spoczywa jedynie obowiązek wykazania, że doszło do zagrożenia lub naruszenia dobra osobistego w postaci zdrowia<sup>50</sup>. Nie musi on natomiast dowodzić bezprawności działania sprawcy – to pozwany, chcąc uwolnić się od odpowiedzialności, powinien udowodnić, że jego zachowanie nie miało charakteru bezprawnego<sup>51</sup>.

Bezprawność działania nie występuje wówczas, gdy znajduje ono uzasadnienie w przepisach prawa, np. przy złożeniu wniosku o ubezwłasnowolnienie, wszczęciu postępowania dyscyplinarnego zgodnie z procedurą, skreśleniu z listy członków organizacji przez organ statutowy czy ocenie kwalifikacji nauczyciela dokonanej przez szkołę<sup>52</sup>. Działanie zgodne z prawem nie zachodzi także wtedy, gdy mieści się w ramach korzystania z prawa podmiotowego, jak np. wolności religijnej czy wykonywania władzy rodzicielskiej, w której to sferze ochrona dóbr osobistych ulega pewnym ograniczeniom<sup>53</sup>. Bezprawność naruszenia może być wyłączona również przez zgodę uprawnionego – wyrażoną wprost lub dorozumianą, o ile została udzielona świadomie i swobodnie<sup>54</sup>. Taka zgoda, choć nie musi przybrać formy oświadczenia woli, może być w każdej chwili odwołana<sup>55</sup>.

---

45 Ibidem.

46 Ibidem.

47 K. Piasecki, w: *Kodeks cywilny. Księga pierwsza. Część ogólna. Komentarz*, Kraków 2003, art. 24.

48 Ibidem.

49 Ibidem.

50 B. Janiszewska, w: *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom I. Część ogólna, cz. 1 (art. 1–55(4))*, red. J. Gudowski, Warszawa 2021, art. 24.

51 Ibidem.

52 A. Sylwestrzak, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. II, red. M. Balwicka-Szczyrba, Warszawa 2024, art. 24.

53 Ibidem.

54 M. Sośniak, *Znaczenie zgody uprawnionego w zakresie cywilnej odpowiedzialności odszkodowawczej*, ZNUJ 1959/6, s. 142.

55 A. Sylwestrzak, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. II, red. M. Balwicka-Szczyrba, Warszawa 2024, art. 24.

Środki ochrony dóbr osobistych przewidziane w art. 24 k.c. pełnią różnorodne funkcje, które w orzecznictwie i doktrynie są wyraźnie akcentowane. Przede wszystkim realizują one funkcję kompensacyjną, polegającą na złagodzeniu doznanego krzywdy poprzez przyznanie poszkodowanemu ekonomicznie odczuwalnej satysfakcji, co zostało podkreślone m.in. w wyroku Sądu Najwyższego z 3 lutego 2000 r. (I CKN 969/98, LEX nr 50824)<sup>56</sup>. Obok niej widoczna jest również funkcja prewencyjna, której celem jest odstraszenie potencjalnych sprawców od podejmowania działań naruszających dobra osobiste; przykładem jest stanowisko Sądu Najwyższego wyrażone w wyroku z 19 kwietnia 2006 r. (II PK 245/05, OSNP 2007, nr 7–8, poz. 99),<sup>57</sup> gdzie wskazano, że zasądzenie określonej sumy na cel społeczny ma wpływ na kształtowanie właściwych postaw w społeczeństwie. Środki te mogą także realizować funkcję represyjną (sankcyjną), polegającą na ukaraniu sprawcy poprzez obciążenie go dodatkowymi obowiązkami (obowiązek publikacji oświadczenia)<sup>58</sup>. Nie bez znaczenia pozostaje również funkcja restytucyjna, która zmierza do przywrócenia stanu sprzed naruszenia, np. poprzez przeprosiny lub sprostowanie nieprawdziwych informacji w kontekście naruszenia dobra osobistego, jakim jest zdrowie<sup>59</sup>.

### 3. POSTĘPOWANIE W SPRAWACH O NARUSZENIE ZDROWIA

Powództwo o naruszenie dobra osobistego w postaci zdrowia jest sprawą cywilną (art. 1 k.p.c.), którą wytacza się przed właściwym Sądem Okręgowym. Zgodnie z art. 17 pkt. 1 k.p.c.<sup>60</sup> do właściwości sądów okręgowych należą sprawy o prawa niemajątkowe i łącznie z nimi dochodzone roszczenia majątkowe oprócz spraw o ustalenie lub zaprzeczenie pochodzenia dziecka, o ustalenie bezskuteczności uznania ojcostwa oraz o rozwiązanie przysposobienia<sup>61</sup>. Natomiast samą właściwość miejscową sądu należy określić każdorazowo na podstawie art. 27 i 28 k.p.c.

W pozwie należy precyzyjnie określić, jakie konkretne dobro osobiste zostało naruszone, tak aby Sąd mógł dokonać oceny, czy wskazane dobro osobiste (np. zdrowie) mieści się w zakresie ochrony przewidzianej przez przepis art. 23 k.c. i 24 k.c.<sup>62</sup>. Powód powinien jednoznacznie określić, które dobro osobiste zostało naruszone, gdyż dopiero wówczas możliwa jest ocena, czy dane zachowanie w istocie godzi w to dobro<sup>63</sup>. Rów-

56 Wyrok Sądu Najwyższego z 3.02.2000 r., I CKN 969/98, LEX nr 50824.

57 Wyrok Sądu Najwyższego z 19.04.2006 r., II PK 245/05, OSNP 2007, nr 7-8, poz. 101.

58 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z 24 października 2022 r. V ACa 661/21

59 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 13 kwietnia 2021 r. V ACa 647/20.

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

61 Ibidem.

62 Wyrok Sądu Najwyższego z 6.08.1987 r., II CR 199/87, LEX nr 8836.

63 B. Janiszewska, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*. Tom I. Część ogólna, cz. 1 (art. 1–55(4)), red. J. Gudowski, Warszawa 2021, art. 24.

nocześnie należy rozważyć, czy biorąc pod uwagę okoliczności działania pozwanego, można mu przypisać bezprawność<sup>64</sup>.

Roszczenia przewidziane w art. 24 k.c. mogą pełnić zarówno funkcję represyjną, jak i prewencyjną.

Do podstawowych środków ochrony zalicza się w szczególności:

- a) żądanie zaniechania działań naruszających dobro osobiste,
- b) żądanie podjęcia czynności zmierzających do usunięcia skutków naruszenia (środek o charakterze restytucyjnym),
- c) możliwość wystąpienia z powództwem o ustalenie istnienia lub nieistnienia prawa bądź stosunku prawnego – na podstawie art. 189 k.p.c. albo innego przepisu szczególnego,
- d) roszczenie o podjęcie działań, które zabezpieczą uprawnionego przed potencjalnym naruszeniem jego dóbr osobistych,

e) roszczenie o usunięcie dokonanego naruszenia wraz z jego konsekwencjami<sup>65</sup>.

Zgodnie z art. 24 § 1 k.c. osoba, której dobro osobiste zostało naruszone, może domagać się nie tylko środków ochrony niemajątkowej, lecz także na zasadach przewidzianych w kodeksie – zadośćuczynienia pieniężnego lub zapłaty odpowiedniej sumy na cel społeczny.

Regulacja ta otwiera drogę do zastosowania przepisów szczegółowych, w tym przede wszystkim art. 444 k.c., który określa zasady naprawienia szkody majątkowej powstałej w razie uszkodzenia ciała lub wywołania rozstroju zdrowia. Zgodnie z tym przepisem w razie uszkodzenia ciała lub wywołania rozstroju zdrowia naprawienie szkody obejmuje wszelkie wyniki z tego powodu koszty. Na żądanie poszkodowanego zobowiązany do naprawienia szkody powinien wyłożyć z góry sumę potrzebną na koszty leczenia, a jeżeli poszkodowany stał się inwalidą, także sumę potrzebną na koszty przygotowania do innego zawodu<sup>66</sup>. Jeżeli poszkodowany utracił całkowicie lub częściowo zdolność do pracy zarobkowej albo jeżeli zwiększyły się jego potrzeby lub zmniejszyły widoki powodzenia na przyszłość, może on żądać od zobowiązanego do naprawienia szkody odpowiedniej renty<sup>67</sup>. Natomiast jeżeli w chwili wydania wyroku szkody nie da się dokładnie ustalić, poszkodowanemu może być przyznana renta tymczasowa<sup>68</sup>.

Podstawę prawną wypłaty zadośćuczynienia w razie naruszenia praw pacjenta stanowi art. 448 k.c. Uprawnionym do żądania zadośćuczynienia w razie szkody na osobie

---

64 Ibidem.

65 K. Piasecki, w: *Kodeks cywilny. Księga pierwsza. Część ogólna. Komentarz*, Kraków 2003, art. 24.

66 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1071).

67 Ibidem.

68 Ibidem.

jest co do zasady bezpośrednio poszkodowany, np. pacjent, który doznał uszczerbku na zdrowiu wskutek zawinonego działania bądź zaniechania lekarza<sup>69</sup>. Roszczenia takie mogą przysługiwać również nasciturusowi, pod warunkiem że urodzi się żywy (art. 446<sup>1</sup> k.c.)<sup>70</sup>. Przez długi czas dominował pogląd, że osoby trzecie, wobec których działanie sprawcy nie było skierowane, nie mają legitymacji do dochodzenia roszczeń odszkodowawczych, o ile nie wynika to z przepisu szczególnego (np. art. 446 k.c.)<sup>71</sup>. Obecnie jednak dopuszcza się możliwość kompensacji szkody wynikłej z pośredniego naruszenia dóbr, jak w przypadku wstrząsu psychicznego rodziców spowodowanego śmiercią dziecka, do której przyczyniły się błędy medyczne, np. nieuzasadnione opóźnienie wykonania cesarskiego cięcia<sup>72</sup>.

Pacjent, który doznał szkody w związku z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, ma prawo domagać się naprawienia krzywdy niemajątkowej poprzez żądanie odpowiedniej kwoty pieniężnej tytułem zadośćuczynienia<sup>73</sup>. Podstawę prawną tego roszczenia stanowi art. 445 k.c., gdy doszło do uszkodzenia ciała lub rozstroju zdrowia, bądź art. 448 k.c., w sytuacji naruszenia praw pacjenta<sup>74</sup>. Poszkodowany, wobec którego zostało naruszone dobro osobiste w postaci zdrowia, może więc równocześnie dochodzić także środków niemajątkowych, takich jak żądanie przeprosin, zaniechania dalszych naruszeń czy złożenia stosownego oświadczenia- przewidzianych w art. 24 k.c.<sup>75</sup>. W orzecznictwie i doktrynie przyjmuje się, że zawinione naruszenie praw pacjenta, traktowanych jako dobro osobiste, niezależnie od stopnia winy (w tym także winy nieumyślnej), może stanowić podstawę do zasądzenia zadośćuczynienia na rzecz poszkodowanego oraz odpowiedniej sumy na cel społeczny – na podstawie art. 24 k.c.<sup>76</sup>.

Zgodnie z art. 6 k.c. w zakresie ciężaru dowodu powód musi wykazać naruszenie lub zagrożenie zdrowia jako dobra osobistego, zaś pozwany może obalać domniemanie bezprawności jego czynu.

W sprawach dotyczących naruszenia zdrowia jako dobra osobistego zasadnicze znaczenie ma postępowanie dowodowe, w szczególności opinie biegłych lekarzy i psy-

69 M. Wałachowska, w: *Odpowiedzialność prywatnoprawna. System Prawa Medycznego* red. E. Bagińska, Tom 5, 2021, art. 24 Kodeks cywilny.

70 Ibidem i wyrok Sądu Najwyższego z 8.1.1965 r., II CR 2/65, OSPiKA 1967, Nr 9, poz. 220.

71 Z. Masłowski, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. Z. Resich, t. II, Warszawa 1972, s. 1095.

72 M. Wałachowska, w: *Odpowiedzialność prywatnoprawna. System Prawa Medycznego*, red. E. Bagińska, Tom 5, 2021, art. 24 Kodeks cywilny.

73 M. Serwach, *Naprawienie szkody niemajątkowej*, w: *System Prawa Medycznego. Tom III. Odpowiedzialność prawna w związku z czynnościami medycznymi*, red. T. Dukiet-Nagórska, A. Liszewska, E. Zielińska, Warszawa 2021.

74 Ibidem.

75 Ibidem.

76 A. Szpunar, *Zadośćuczynienie za szkodę niemajątkową*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta, 1999, s. 208.

chologów. To one stanowią podstawę do ustalenia, czy doszło do uszkodzenia ciała bądź rozstroju zdrowia, a także pozwalają określić jego rozmiar i trwałość. Sąd Najwyższy wielokrotnie wskazywał, że opinie specjalistów z zakresu medycyny, psychiatrii czy psychologii są kluczowe przy ocenie istnienia oraz następstw naruszenia zdrowia<sup>77</sup>. Jednocześnie sąd nie może poprzestać na opinii budzącej wątpliwości co do jej spójności i rzetelności – w takim przypadku konieczne jest dopuszczenie dowodu z opinii dodatkowej bądź uzupełniającej, co jednoznacznie wynika z art. 286 k.p.c.<sup>78</sup>. W orzecznictwie podkreślono również, że sąd nie może orzekać wbrew rzetelnej, spójnej i kategorycznej opinii biegłych, a ustalenia w zakresie uszczerbku na zdrowiu powinny opierać się na wnikliwej analizie dokumentacji medycznej i badaniach specjalistycznych<sup>79</sup>.

Przepis art. 24 k.c. przewiduje środki ochrony majątkowej i niemajątkowej. W ostatnim przypadku daje uprawnionemu możliwość żądania zaniechania dalszych naruszeń dobra osobistego w postaci zdrowia. Pozwala też na wystąpienie z żądaniem, aby konkretna osoba złożyła oświadczenie odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie. Na zasadach przewidzianych w przepisach Kodeksu cywilnego może on żądać nie tylko zadośćuczynienia pieniężnego, ale też zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny.

Zatem w razie zawinionego naruszenia praw pacjenta rozumianego jako jego dobro osobiste, przy czym każdy stopień winy, także wina nieumyślna, może uzasadniać uwzględnienie zarówno roszczenia o zasądzenie zadośćuczynienia na rzecz poszkodowanego, jak i roszczenia o zasądzenie odpowiedniej kwoty na wskazany przez poszkodowanego cel społeczny<sup>80</sup>. Problematyka wysokości zadośćuczynienia budzi w praktyce wiele trudności, ponieważ brak jest sztywnych kryteriów pozwalających na jednoznaczne określenie jego rozmiaru. Ocena ta każdorazowo należy do sądu, który powinien uwzględnić całokształt okoliczności sprawy<sup>81</sup>. W orzecznictwie wskazuje się na szereg kryteriów pomocnych przy ustalaniu odpowiedniej kwoty, takich jak stopień i intensywność cierpien fizycznych oraz psychicznych, trwałość skutków doznanego uszczerbku, wiek poszkodowanego, a także wpływ zdarzenia na jego życie zawodowe i prywatne<sup>82</sup>. Sąd Najwyższy w wyroku z 28 września 2001 r. (III CKN 427/00, LEX nr 52766) podkreślił, że ustalając wysokość zadośćuczynienia,

77 Wyrok Sądu Najwyższego z 25 listopada 2021 r., I PSKP 10/21; Wyrok Sądu Najwyższego z 8 grudnia 2021 r., I PSKP 57/21.

78 Wyrok Sądu Najwyższego z 30 stycznia 2019 r., II UK 379/17;

79 Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 25 maja 2020 r., VIII Ua 10/20, Postanowienie Sądu Najwyższego z 23 marca 2021 r., I USK 175/21.

80 M. Serwach, *Naprawienie szkody niemajątkowej*, w: *System Prawa Medycznego. Tom III. Odpowiedzialność prawna w związku z czynnościami medycznymi*, red. T. Dukiet-Nagórska, A. Liszewska, E. Zielińska, Warszawa 2021.

81 Wyrok Sądu Najwyższego z 28.09.2001 r., III CKN 427/00, LEX nr 52766.

82 Ibidem.

należy brać pod uwagę wszystkie okoliczności konkretnej sprawy, tak aby przyznana kwota stanowiła realną i adekwatną kompensację doznanej krzywdy<sup>83</sup>.

W doktrynie pojawia się stanowisko krytyczne, zgodnie z którym przyznanie pacjentowi możliwości dochodzenia równocześnie kilku roszczeń – zarówno zadośćuczynienia na swoją rzecz, jak i zapłaty określonej kwoty na cel społeczny – prowadziłyby do nadmiernej, wielokrotnej reakcji prawnej na to samo zawinione zachowanie podmiotu leczniczego<sup>84</sup>. Pogląd ten nie zasługuje jednak na aprobatę, gdyż zdrowie należy do najcenniejszych dóbr osobistych człowieka i wymaga możliwie najszerzej ochrony, obejmującej różnorodne środki prawne służące pełnej kompensacji i prewencji.

W orzecznictwie podkreśla się, że sentencja wyroku wydanego na podstawie art. 23 i 24 k.c. nie może poprzestawać na ogólnym zakazie naruszenia dóbr osobistych<sup>85</sup>. Konieczne jest wskazanie zarówno konkretnego dobra, które zostało naruszone, jak i precyzyjne określenie zachowania, którego sprawca powinien zaniechać, a orzeczony w wyroku zakaz naruszeń orzeczony przez sąd pociąga za sobą w razie niezastosowania się skutki z art. 1051-1052 k.p.c.<sup>86</sup>.

Choć podstawowym środkiem ochrony dóbr osobistych pozostaje powództwo wytaczane na podstawie art. 24 k.c., to w orzecznictwie przyjmuje się również dopuszczalność dochodzenia m.in. ochrony zdrowia jako dobra osobistego w drodze powództwa o ustalenie na gruncie art. 189 k.p.c.<sup>87</sup>. Rozwiązanie to znajduje zastosowanie zwłaszcza w sytuacjach, gdy samo autorytatywne stwierdzenie istnienia bądź naruszenia prawa osobistego wywołuje efekt ochronny i zapobiega dalszym ingerencjom<sup>88</sup>.

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzone rozważania pozwalają stwierdzić, że zdrowie jako dobro osobiste korzysta z wyraźnej i skutecznej ochrony na gruncie prawa cywilnego, a art. 24 k.c. stanowi centralny mechanizm tej ochrony. W toku analizy wykazano, że regulacja ta zapewnia jednostce zarówno środki o charakterze prewencyjnym, jak i kompensacyjnym, pozwalając na dochodzenie roszczeń o zaniechanie działań naruszają-

83 Ibidem.

84 M. Serwach, *Naprawienie szkody niemajątkowej, w: System Prawa Medycznego. Tom III. Odpowiedzialność prawna w związku z czynnościami medycznymi*, red. T. Dukiet-Nagórska, A. Liszewska, E. Zielińska, Warszawa 2021.

85 K. Piasecki, w: *Kodeks cywilny. Księga pierwsza. Część ogólna. Komentarz*, Kraków 2003, art. 24.

86 Wyrok Sądu Najwyższego z 30.04.1970 r., II CR 103/70, OSPiKA 1971, nr 4, poz. 83.

87 Uchwała Sądu Najwyższego z 24 lutego 1967 r., III PZP 41/66, Legalis; uchwała SN z 22 września 1995 r., III CZP 118/95, Legalis.

88 P. Machnikowski, w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. E. Gniewek, P. Machnikowski, wyd. 11, 2023, art. 24.

cych zdrowie, usunięcie skutków naruszenia oraz uzyskanie świadczeń pieniężnych, w tym zadośćuczynienia.

Wnioski płynące z badań wskazują, iż sądy coraz częściej podkreślają konieczność adekwatnej rekompensaty dla osób, których zdrowie zostało naruszone, uznając zadośćuczynienie pieniężne za kluczowe narzędzie kompensacji krzywdy niemajątkowej. Analiza orzecznictwa potwierdza także, że instrumenty przewidziane w art. 24 k.c. są stosowane elastycznie i dostosowywane do okoliczności konkretnej sprawy.

Podsumowując, ochrona zdrowia jako dobra osobistego na gruncie kodeksu cywilnego ma charakter realny i skuteczny, a praktyka sądowa konsekwentnie wzmacnia jej standardy. Rezultatem tego jest nie tylko większa świadomość prawna jednostek, ale także wyraźny kierunek rozwoju judykatury, który potwierdza znaczenie zdrowia jako jednej z kluczowych wartości chronionych przez prawo cywilne.

## BIBLIOGRAFIA

### Literatura

1. Dmowski S., w: *Komentarz do Kodeksu cywilnego. Księga pierwsza. Część ogólna*, red. S. Rudnicki, S. Dmowski, wyd. X, Warszawa 2011.
2. Janiszewska B., w: *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom I. Część ogólna, cz. 1*, red. J. Gudowski, (art. 1-55(4)), Warszawa 2021.
3. Kalus Sylwia, w: *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom I. Część ogólna (art. 1–125)*, red. M. Fras, M. Habdas, Warszawa 2018.
4. Machnikowski P., w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, red. E. Gniewek, P. Machnikowski, Legalis, wyd. 11, 2023.
5. Masłowski Z., w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, t. II, red. Z. Resich Zdzisław, Warszawa 1972.
6. Nazaruk P., w: Bajor Bartosz, Bierecki Damian, Bocianowska Joanna, Ciszewski Janusz, Ciszewski Marek, Karaszewski Grzegorz, Knabe Jan, Mucha-Kujawa Joanna, Sikorski Grzegorz, Sitek Bartłomiej, Tanajewska Renata, Nazaruk Piotr, *Kodeks cywilny. Komentarz aktualizowany*, LEX/el. 2024.
7. Olejniczak A., w: *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom III. Zobowiązania – część ogólna*, wyd. II, red. A. Kidyba Andrzej, Warszawa 2014.
8. Piasecki K., w: *Kodeks cywilny. Księga pierwsza. Część ogólna. Komentarz*, Kraków 2003.
9. Rzetecka-Gil A., w: *Kodeks cywilny. Komentarz. Zobowiązania – część ogólna*, LEX/el. 2011.
10. Sadowski J., w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, wyd. 33, red. W. Borysiak, Legalis 2024.
11. Serwach M., *Naprawienie szkody niemajątkowej*, w: *System Prawa Medycznego. Tom III. Odpowiedzialność prawna w związku z czynnościami medycznymi*, red. T. Dukiet-Nagórska, A. Liszewska, E. Zielińska Eleonora, Warszawa 2021.
12. Sobolewski P., w: *Kodeks cywilny. Komentarz*, t. I, red. K. Osajda, Warszawa: C.H. Beck 2013.
13. Sośniak M., *Znaczenie zgody uprawnionego w zakresie cywilnej odpowiedzialności odszkodowawczej*, ZNUJ 1959/6.
14. Sylwestrzak A., w: *Kodeks cywilny. Komentarz aktualizowany*, red. M. Balwicka-Szczyrba, LEX/el. 2025.
15. Szpunar A., *Zadośćuczynienie za szkodę niemajątkową*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta, 1999.

16. Wałachowska M., w: *Odpowiedzialność prywatnoprawna. System Prawa Medycznego. Tom 5*, red. E. Bagińska, Warszawa 2021.

### **Źródła prawa**

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 ze zm.).
2. Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności sporządzona w Rzymie dnia 4 listopada 1950 r., zmieniona następnie Protokołami nr 3, 5 i 8 oraz uzupełniona Protokołem nr 2 (Dz. U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284 z późn. zm.).
3. Międzynarodowy Pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r. (Dz. U. z 1977 r. Nr 38, poz. 169).
1. 4.Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1071).
2. 5.Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1568 z późn. zm.).

### **Orzecnictwo**

1. Uchwała Sądu Najwyższego z 24 lutego 1967 r., III PZP 41/66, Legalis.
2. Uchwała Sądu Najwyższego z 22 września 1995 r., III CZP 118/95, Legalis.
3. Uchwała pełnego składu Izby Cywilnej Sądu Najwyższego z dnia 8 grudnia 1973 r., III CZP 37/73, OSNC 1974, nr 9, poz. 145.
4. Wyrok Europejskiego Trybunału Praw Człowieka z 13 listopada 2012 r., *Hristozov and Others v. Bulgaria*, skarga nr 47039/11.
5. Wyrok Sądu Najwyższego z 8.1.1965 r., II CR 2/65, OSPIKA 1967, Nr 9, poz. 220.
6. Wyrok Sądu Najwyższego z 26.2.1965 r., II CR 13/65, OSNC 1965, Nr 10, poz. 174.
7. Wyrok Sądu Najwyższego z 30.04.1970 r., II CR 103/70, OSPIKA 1971, nr 4, poz. 83.
8. Wyrok Sądu Najwyższego z 6.08.1987 r., II CR 199/87, LEX nr 8836.
9. Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Cywilna i Administracyjna z dnia 25 kwietnia 1989 r., I CR 143/89, Legalis.
10. Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Cywilna z dnia 11 marca 1997 r., III CKN 33/97, Legalis.
11. Wyrok Sądu Najwyższego z 29.10.1997 r., II CKN 416/97, LEX nr 897881.
12. Wyrok Sądu Najwyższego z 18.11.1998 r., II CKN 353/98, LEX nr 897877.
13. Wyrok Sądu Najwyższego z 29.10.1999 r., I CKN 173/98, M.Prawn. 2011, nr 17, poz. 948.
14. Wyrok Sądu Najwyższego z 3.02.2000 r., I CKN 969/98, LEX nr 50824.
15. Wyrok Sądu Najwyższego z 28.09.2001 r., III CKN 427/00, LEX nr 52766.
16. Wyrok Sądu Najwyższego z 18.11.2005 r., IV CK 213/05, Legalis.
17. Wyrok Sądu Najwyższego z 28.06.2005 r., I CK 7/05, LEX nr 153254.
18. Wyrok Sądu Najwyższego z 10.03.2006 r., IV CSK 80/05, OSNC 2006, nr 10, poz. 175.
19. Wyrok Sądu Najwyższego z 19.04.2006 r., II PK 245/05, OSNP 2007, nr 7-8, poz. 101.
20. Wyrok Sądu Najwyższego z 20.04.2006 r., IV CSK 99/05, LEX nr 198509.
21. Wyrok Sądu Najwyższego z 9.11.2007 r., V CSK 245/07, OSNC-ZD 2008, nr 4, poz. 95.
22. Wyrok Sądu Najwyższego z 14 stycznia 2011 r., I PK 145/10, LEX nr 794777.
23. Wyrok Sądu Najwyższego z 23.6.2017 r., I CSK 272/16, Legalis.
24. Wyrok Sądu Najwyższego z 30 stycznia 2019 r., II UK 379/17.
25. Wyrok Sądu Najwyższego z 25 listopada 2021 r., I PSKP 10/21.
26. Wyrok Sądu Najwyższego z 8 grudnia 2021 r., I PSKP 57/21.
27. Wyrok Sądu Najwyższego z 6.9.2022 r., II CSKP 466/22, Legalis.

28. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z dnia 20 sierpnia 2015 r., I ACa 332/15, LEX nr 1808608.
29. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku z 25 maja 2020 r., VIII Ua 10/20.
30. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 13 kwietnia 2021 r., V ACa 647/20.
31. Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z 24 października 2022 r., V ACa 661/21.

**dr Aleksandra Chyc**

MANS w Warszawie

ORCID: 0000-0003-2063-8127

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 155–171

# DZIEDZICTWO KULTUROWE W POLITYCE REGIONALNEJ UE

## *CULTURAL HERITAGE IN EU REGIONAL POLICY*

### STRESZCZENIE

Celem artykułu jest ocena efektywności obecnych działań UE w zakresie wykorzystania dziedzictwa kulturowego jako motoru rozwoju, a także zidentyfikowanie przyszłych kierunków interwencji w tej dziedzinie. W artykule dokonano analizy roli dziedzictwa kulturowego w polityce regionalnej Unii Europejskiej. Badanie koncentruje się na ewolucji postrzegania dziedzictwa od lokalnego zasobu do strategicznego czynnika rozwoju regionalnego. Precyzując problem badawczy, postawiono pytanie badawcze: w jaki sposób Unia Europejska wykorzystuje dziedzictwo kulturowe do promowania spójności społecznej, wzrostu ekonomicznego i zrównoważonego rozwoju? Co pozwoliło obronić tezę, iż działania z obszaru dziedzictwa kulturowego w istotny sposób wpływają na politykę regionalną UE, jak również narzędzia oferowane w ramach funduszy europejskich znacząco wspierają działania m.in. z obszaru dziedzictwa kulturowego. Metodami badawczymi była analiza literatury przedmiotu, aktów prawnych, programów i inicjatyw europejskich z obszaru dziedzictwa kulturowego oraz polskich i unijnych źródeł internetowych.

**SŁOWA KLUCZOWE:** kultura, dziedzictwo kulturowe, polityka regionalna, Unia Europejska.

### ABSTRACT

The aim of this article is to assess the effectiveness of current EU actions in utilizing cultural heritage as a driver of development, as well as to identify future directions for intervention in this area. The article analyzes the role of cultural heritage in European Union regional policy. The study focuses on the evolution of the perception of heritage from a local resource to a strategic factor in regional development. Specifically, the

research question is posed: how does the European Union utilize cultural heritage to promote social cohesion, economic growth, and sustainable development? This supports the thesis that cultural heritage activities significantly influence EU regional policy, and that tools offered under European funds significantly support activities, including those in the area of cultural heritage. The research methods included an analysis of the relevant literature, legal acts, European programs and initiatives in the area of cultural heritage, as well as Polish and EU online sources.

**KEY WORDS:** culture, cultural heritage, regional policy, European Union.

## WSTĘP

Dziedzictwo kulturowe, obejmujące zarówno materialne, jak i niematerialne aspekty dorobku cywilizacyjnego, stanowi niezbywalny element tożsamości narodowych i regionalnych, a także fundament europejskiej wspólnoty wartości. W kontekście integracji europejskiej, jego rola ewoluowała od lokalnego zasobu do strategicznego czynnika rozwoju, coraz śmielej wpisywanego w ramy polityk publicznych. Unia Europejska, początkowo koncentrująca się przede wszystkim na aspektach gospodarczych i politycznych, w ostatnich dekadach dostrzegła i usankcjonowała znaczenie kultury i dziedzictwa dla spójności społecznej, wzrostu ekonomicznego oraz zrównoważonego rozwoju. Niniejszy artykuł ma na celu analizę roli dziedzictwa kulturowego w polityce regionalnej Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów wsparcia, inicjatyw strategicznych oraz wyzwań związanych z jego ochroną, zarządzaniem i wykorzystaniem. Przeanalizowane zostaną ramy prawne, w jakich dziedzictwo kulturowe jest traktowane w kontekście polityki spójności i polityki regionalnej, a także wpływ wybranych programów i projektów na regionalny rozwój społeczno-gospodarczy. Ostatecznym celem pracy jest ocena efektywności dotychczasowych działań UE w zakresie wykorzystania dziedzictwa kulturowego jako motoru rozwoju regionalnego oraz identyfikacja potencjalnych kierunków dalszych interwencji.

## 1. CHARAKTERYSTYKA POJĘCIA DZIEDZICTWO KULTUROWE

Pojęcie dziedzictwa kulturowego ewoluowało na przestrzeni wieków, od prostego rozumienia zabytków i artefaktów po kompleksową koncepcję obejmującą szeroki wachlarz wartości materialnych i niematerialnych. Współczesne definicje podkreślają jego dynamiczny charakter oraz interakcje z otoczeniem społecznym i środowiskowym.

Początkowo, w XIX wieku, dziedzictwo kulturowe było często utożsamiane z zabytkami sztuki i architektury, stanowiącymi świadectwo przeszłości i symbol tożsamo-

ści narodowej. Koncentrowano się na ich ochronie i konserwacji. Z biegiem czasu, zwłaszcza w drugiej połowie XX wieku, zaczęto poszerzać to rozumienie. Kluczowe znaczenie miały tu dokumenty międzynarodowe i regionalne<sup>1</sup>, m.in.:

- Konwencja UNESCO w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego (1972). Była to jedna z pierwszych, która połączyła dziedzictwo kulturowe i naturalne, podkreślając ich wzajemne powiązania i uniwersalną wartość. Wprowadziła pojęcie „wyjątkowej uniwersalnej wartości” (Outstanding Universal Value – OUV), co przyczyniło się do globalnego spojrzenia na dziedzictwo<sup>2</sup>.
- Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego (2003). Był to przełom w rozumieniu dziedzictwa, włączający w jego zakres tradycje ustne, sztuki widowiskowe, praktyki społeczne, rytuały, wydarzenia świąteczne, wiedzę i praktyki dotyczące przyrody i wszechświata, a także umiejętności związane z tradycyjnym rzemiosłem. Podkreślała rolę społeczności jako nosicieli i twórców dziedzictwa<sup>3</sup>.
- Konwencja z Faro (2005) to Konwencja Ramowa Rady Europy o wartości dziedzictwa kulturowego dla społeczeństwa, która podkreśla społeczną rolę dziedzictwa kulturowego, związane z prawami człowieka i demokracją. Podpisana w 2005 roku w Faro we Francji, promuje szersze rozumienie dziedzictwa i jego znaczenia dla społeczności<sup>4,5</sup>.

Współcześnie dziedzictwo kulturowe rozumiane jest jako w pierwszej kolejności materialne dziedzictwo: obejmuje nieruchome (zabytki architektury, archeologiczne, krajobrazy kulturowe, miasta historyczne) i ruchome (dzieła sztuki, kolekcje muzealne, archiwa) obiekty. W drugiej kolejności niematerialne dziedzictwo: odnosi się do praktyk, reprezentacji, wyrażań, wiedzy i umiejętności, a także związanych z nimi instrumentów, przedmiotów, artefaktów i przestrzeni kulturowych, które społeczności, grupy i w niektórych przypadkach jednostki uznają za część swojego dziedzictwa kulturowego. Jak również dziedzictwo cyfrowe: coraz bardziej istotne, obejmujące

1 Więcej w.: A. Chyc, *Międzynarodowe kodyfikacje prawa dotyczące ochrony dóbr kultury i dziedzictwa kulturowego*, „Kwartalnik Policyjny CSP w Legionowie” 1(44)/2018 oraz A. Chyc, *Regionalne kodyfikacje prawa dotyczące ochrony dóbr kultury i dziedzictwa kulturowego*, „Studia Społeczne” 2(21)/2018.

2 [https://www.unesco.pl/fileadmin/import24/user\\_upload/pdf/Konwencja\\_o\\_ochronie\\_swiatowego\\_dziedzictwa.pdf](https://www.unesco.pl/fileadmin/import24/user_upload/pdf/Konwencja_o_ochronie_swiatowego_dziedzictwa.pdf); <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19760320190>.

3 <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konwencja-unesco-w-sprawie-ochrony-niematerialnego-dziedzictwa-17726962>.

4 <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konwencja-ramowa-rady-europy-o-wartosci-dziedzictwa-kulturowego-dla-21801205>.

5 W ramach ciekawostek można też wymienić Konwencję Ramsarską (1971), dotyczącą obszarów wodno-błotnych mających znaczenie międzynarodowe, zwłaszcza jako środowisko życiowe ptactwa wodnego. Konwencja pośrednio dotyczyła kwestii dziedzictwa naturalnego, choć nie definiowała go wprost.

cyfrowe dane, dokumenty, obrazy, dźwięki, strony internetowe, które mają wartość kulturową, naukową lub historyczną<sup>6</sup>.

Ważnym aspektem jest również pojęcie krajobrazu kulturowego, które integruje elementy naturalne i stworzone przez człowieka, odzwierciedlając interakcje między ludźmi a środowiskiem na przestrzeni czasu. Kluczowe jest także postrzeganie dziedzictwa nie tylko jako przeszłości, ale jako dynamicznego zasobu, który jest reinterpretowany, celebrowany i tworzony w teraźniejszości, a także kształtuje przyszłość<sup>7</sup>.

Dziedzictwo kulturowe, poza wartością symboliczną i historyczną, jest coraz częściej postrzegane jako kluczowy zasób w procesach rozwoju regionalnego. Jego potencjał obejmuje wiele wymiarów m.in. ekonomiczny, społeczny, środowiskowy.

Jeśli chodzi o wymiar ekonomiczny, dotyka on obszarów takich jak:

- Turystyka kulturowa: generowanie dochodów z biletów, usług turystycznych, handlu pamiątkami. Stymulacja lokalnych przedsiębiorstw (noclegi, gastronomia, transport).
- Tworzenie miejsc pracy: w sektorze konserwacji, zarządzania dziedzictwem, usług turystycznych, rzemiosła artystycznego.
- Inwestycje i rewitalizacja: przyciąganie kapitału na odnowę obiektów zabytkowych, rewitalizację centrów miast, rozwój infrastruktury.
- Wartość nieruchomości: wzrost wartości nieruchomości w obszarach atrakcyjnych kulturowo.
- Przemysły kreatywne i kulturalne: dziedzictwo jako inspiracja dla nowych produktów, usług, wzornictwa, mody, gier komputerowych, filmów.

Z kolei wymiar społeczny skupia swoją uwagę na obszarach takich jak:

- Wzmacnianie tożsamości i spójności: budowanie poczucia przynależności, dumy lokalnej i regionalnej, integracja społeczności wokół wspólnych wartości i historii.
- Edukacja i świadomość: wykorzystanie dziedzictwa jako narzędzia edukacyjnego, promowanie wiedzy o historii, sztuce, tradycjach. Podnoszenie świadomości na temat znaczenia ochrony dziedzictwa.

---

6 Więcej w: Opinia Europejskiego Komitetu Regionów - Ku zintegrowanemu podejściu do dziedzictwa kulturowego w Europie, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/opinia-ku-zintegrowanemu-podejsciu-do-dziedzictwa-kulturowego-w-europie-68532641> oraz w: A. Góral, *Wieloaspektowość dziedzictwa kulturowego. Refleksje nad współczesnym rozumieniem dziedzictwa kulturowego*, w: *Szalony kto nie chce wyżej jeżeli może: księga jubileuszowa Profesora Emila Orzechowskiego*, red. A. Kędziora, Ł. Gawęł, Wydawnictwo Attyka, Kraków 2014, s. 71-80 oraz D. Dziembowska, *Kultura w polityce regionalnej Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012.

7 R. Janowicz, *Komunikacja marketingowa w architekturze*, NCK, Warszawa 2012, s. 151.; Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. z 2022 r. poz. 840).

- Integracja społeczna: aktywizacja grup marginalizowanych poprzez udział w projektach związanych z dziedzictwem, wolontariat.
- Dialog międzykulturowy: dziedzictwo jako platforma do zrozumienia różnorodności kulturowej i budowania mostów między społecznościami.

Natomiast wymiar środowiskowy to m.in.:

- Zrównoważony rozwój: integracja ochrony dziedzictwa z celami ochrony środowiska naturalnego, zwłaszcza w kontekście krajobrazów kulturowych.
- Adaptacja do zmian klimatycznych: wykorzystanie tradycyjnych technik budowlanych i wiedzy lokalnej w projektach odporności na zmiany klimatu.
- Zarządzanie zasobami: promowanie zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych w otoczeniu obiektów dziedzictwa<sup>8</sup>.

Z powyższego wynika, iż współczesne podejście do dziedzictwa kulturowego zakłada, że nie jest ono jedynie przedmiotem ochrony, ale aktywnym zasobem, który powinien być efektywnie zarządzany i wykorzystywany w procesach rozwoju, przy jednoczesnym zachowaniu jego autentyczności i integralności<sup>9</sup>.

## 2. CHARAKTERYSTYKA POLITYKI REGIONALNEJ UNII EUROPEJSKIEJ

Polityka regionalna Unii Europejskiej, znana również jako polityka spójności, jest kluczowym instrumentem służącym zmniejszaniu dysproporcji rozwojowych między regionami i państwami członkowskimi. Jej głównym celem jest wzmocnienie spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej UE<sup>10</sup>.

Polityka spójności Unii Europejskiej, której korzenie sięgają Traktatów Rzymskich (1957), dynamicznie ewoluowała, dostosowując się do zmieniających się wyzwań i priorytetów integracji europejskiej. Początkowo skupiała się na wspieraniu rozwoju infrastrukturalnego najbardziej potrzebujących regionów. Początki (lata 60. i 70. XX wieku) to powołanie Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOiGR) oraz Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Celem tych funduszy było wspieranie restrukturyzacji rolnictwa i rynku pracy. Ważnym momentem rozwoju było powstanie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) w 1975 r., który sformalizował politykę regionalną. Następnie Jednolity Akt Europejski (1986) wpro-

8 *Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Stan badań oraz perspektywy i potrzeby badawcze w kontekście polskim* w: M. Murzyn-Kupisz, D. Hołuj, J. Działek, *Dziedzictwo kulturowe w badaniach* tom 3, Warszawa-Kraków 2022 oraz <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/international-dimensions-of-cultural-heritage>.

9 Więcej w: *Leksykon prawa ochrony zabytków*, red. K. Zeidler, Warszawa 2010 oraz *Prawna ochrona zabytków*, red. T. Gardocka, J. Sobczak, Toruń 2010 oraz Z. Kobylński, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym*, UKSW, Warszawa 2020.

10 J. Adamiec, *Polityka regionalna Unii Europejskiej*, „INFOS” 2/2017, BAS Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2027.

wadził pojęcie „spójności gospodarczej i społecznej” do Traktatów, co rozpoczęło koordynację działań funduszy strukturalnych. Z kolei Traktat z Maastricht (1992) wprowadził pojęcie „Funduszu Spójności” dla państw członkowskich o PKB per capita poniżej 90% średniej UE. Cel tych działań było wsparcie w sektorach środowiska i sieci transportowych. Na przestrzeni dziejów UE dokonano też reformy funduszy strukturalnych i wprowadzenia zasad programowania, partnerstwa, koncentracji i dodatkowości. Fundusze strukturalne (później fundusze europejskie) funkcjonowały w oparciu o wieloletnie perspektywy finansowe m.in.: (2000-2006, 2007-2013, 2014-2020 i bieżąca 2021-2027). Każda perspektywa przynosiła ewolucję celów i priorytetów, reagując na potrzeby rozszerzającej się Unii i globalne wyzwania takie jak: kryzys finansowy, transformacja cyfrowa, zielona gospodarka<sup>11</sup>.

Obecnie podstawę prawną obecnej polityki spójności UE stanowią Artykuły 174–178 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE)<sup>12</sup> i jej cele ewoluowały. W latach 2021–2027 polityka spójności ma pięć celów:

- Bardziej inteligentna Europa – innowacyjna i inteligentna transformacja gospodarcza;
- Bardziej przyjazna dla środowiska niskoemisyjna Europa;
- Lepiej połączona Europa – mobilność i regionalne połączenia teleinformatyczne;
- Europa o silniejszym wymiarze społecznym – wdrażanie Europejskiego filaru praw socjalnych;
- Europa bliżej obywateli – zrównoważony i zintegrowany rozwój obszarów miejskich, wiejskich i przybrzeżnych w ramach inicjatyw lokalnych<sup>13</sup>.

Polityka spójności zawierająca tak skonstruowane cele, realizowana jest obecnie poprzez szereg instrumentów finansowych i strategicznych. Głównymi instrumentami polityki spójności są Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne (EFSD), obejmujące:

- Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR): Wspiera rozwój regionalny i miejski, wzmocnienie gospodarki regionalnej, inwestycje w innowacje, MŚP, gospodarkę cyfrową, zrównoważony rozwój i dziedzictwo kulturowe.

11 <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/93/spojnosc-gospodarcza-spoleczna-i-terytorialna>.

12 <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/treaty-on-the-functioning-of-the-european-union.html>.

13 <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/93/spojnosc-gospodarcza-spoleczna-i-terytorialna>; Barca F., *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-based Approach to Meeting Europe's Challenges*. Independent Report prepared at the request of Commissioner for Regional Policy, 2009, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/regi/dv/barca\\_report\\_/barca\\_report\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_/barca_report_en.pdf).

- Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+): Wspiera zatrudnienie, edukację, włączenie społeczne i walkę z ubóstwem.
- Fundusz Spójności: Wspiera państwa członkowskie o PKB per capita poniżej 90% średniej UE w zakresie inwestycji w środowisko i sieci transportowe.
- Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW): Wspiera rozwój obszarów wiejskich, w tym ochronę krajobrazu kulturowego i dziedzictwa wiejskiego.
- Europejski Fundusz Morski, Rybacki i Akwakultury (EFMRA): Wspiera rozwój obszarów przybrzeżnych, w tym dziedzictwo morskie<sup>14</sup>.

Powyższe Fundusze są zarządzane wspólnie przez Komisję Europejską i państwa członkowskie w ramach wspomnianych już wieloletnich ram finansowych (perspektyw finansowych). Każda perspektywa określa ogólne priorytety i budżety. Następnie państwa członkowskie opracowują umowy partnerstwa z Komisją Europejską, a następnie programy operacyjne (PO), które szczegółowo określają cele, osie priorytetowe, rodzaje działań i alokacje finansowe.

Zasadnym jest też wspomnieć o zasadach funkcjonowania funduszy strukturalnych są t m.in:

- Programowanie – fundusze są wydawane w ramach wieloletnich programów.
- Partnerstwo – zaangażowanie władz na różnych szczeblach (unijny, krajowy, regionalny, lokalny) oraz partnerów społecznych i gospodarczych.
- Koncentracja – skupianie środków na kluczowych obszarach tematycznych.
- Dodatkowość – środki unijne uzupełniają wydatki krajowe, a nie je zastępują.
- Zróżnicowanie interwencji – dostosowanie wsparcia do specyficznych potrzeb i potencjałów regionów<sup>15</sup>.

Polityka regionalna UE, poprzez swoje instrumenty i ramy finansowe, stanowi potężne narzędzie stymulowania rozwoju, a jej elastyczność pozwala na włączanie w jej zakres coraz to nowych obszarów, w tym dziedzictwa kulturowego.

14 <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/93/spojnosc-gospodarcza-spoleczna-i-terytorialna>.

15 Rozporządzenie (UE) 2021/1060 ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji i Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu, Migracji i Integracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu Wsparcia Finansowego na rzecz Zarządzania Granicami i Polityki Wizowej; <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/common-rules-on-eu-funds-2021-2027.html>.

### 3. DZIEDZICTWO KULTUROWE JAKO PRIORYTET W POLITYCE REGIONALNEJ UE

W ciągu ostatnich dekad dziedzictwo kulturowe zyskało na znaczeniu w agendzie polityki regionalnej UE. Od początkowego, marginalnego traktowania, stało się ono kluczowym elementem strategii rozwoju regionalnego, wspierającym spójność i konkurencyjność.

Początkowo kultura, a w szczególności dziedzictwo, nie była centralnym punktem polityki regionalnej UE. Inwestycje w tym obszarze były sporadyczne i wynikały raczej z inicjatyw lokalnych lub ad hoc. Na początku główny nacisk kładziono na infrastrukturę (transportową, energetyczną) i produkcję. Działania kulturalne, jeśli w ogóle, były wspierane w ramach szerszych projektów rewitalizacyjnych miast. Lata 90. XX wieku przyniosły rosnącą świadomość roli kultury w rozwoju. Pojawiły się pierwsze wzmianki o dziedzictwie w kontekście turystyki i rozwoju lokalnego, jak również projekty rewitalizacji zabytków. W okresie realizacji perspektywy 2000-2006 i Agendy 2000<sup>16</sup> kultura zaczęła być uznawana za element sprzyjający spójności społecznej i lokalnemu rozwojowi. Wsparcie dla dziedzictwa pojawiało się w ramach działań na rzecz rewitalizacji miast i obszarów wiejskich, często w kontekście turystyki. Następną perspektywą 2007-2013 przyniosła zwiększoną świadomość potencjału dziedzictwa kulturowego. W Programach Operacyjnych EFRR i EFS częściej pojawiały się cele związane z rozwojem turystyki kulturowej, ochroną i promocją dziedzictwa. Projekty miały coraz częściej charakter bardziej zintegrowany. Perspektywa 2014-2020 to okres, w którym dziedzictwo kulturowe zostało wyraźnie zdefiniowane jako kluczowy obszar wsparcia w ramach EFRR. W Rozporządzeniu w sprawie wspólnych przepisów (CPR) i Rozporządzeniu EFRR, dziedzictwo kulturowe jest wymienione jako jeden z obszarów inwestycyjnych, zwłaszcza w kontekście:

- Celów tematycznych – inwestowanie w rozwój turystyki (szczególnie turystyki zrównoważonej) oraz ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego i naturalnego,
- Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) – umożliwiały one kompleksowe projekty miejskie i funkcjonalne obszary miejskie, włączając w to rewitalizację obiektów dziedzictwa,
- Lokalnych Strategii Rozwoju Kierowanego przez Społeczność (LEADER) – na obszarach wiejskich dziedzictwo lokalne stało się elementem budowania tożsamości i atrakcyjności regionu<sup>17</sup>.

16 Agenda 200 nie jest pojęciem odnoszącym się bezpośrednio do dziedzictwa kulturowego, lecz może odnosić się do Programu 200, który był jednym z mechanizmów wsparcia finansowego dla sektora kultury w Polsce w latach 2001–2006.

17 K. Brożek, *Możliwości wykorzystania zasobów dziedzictwa kulturowego do realizacji założeń zrównoważonego rozwoju*, „Przedsiębiorczość – edukacja” 20(2)/2024, s. 157-177.

Obecna Perspektywa 2021-2027 umacnia rolę dziedzictwa kulturowego w polityce spójności. Działania w zakresie kultury i turystyki kulturowej są integralną częścią Celów Polityki (CP), zwłaszcza w kontekście celów nr 2,4,5 tj. Europa bardziej ekologiczna, niskoemisyjna i przechodząca w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym (ochrona dziedzictwa naturalnego i krajobrazu kulturowego); Europa o silniejszym wymiarze społecznym (włączenie społeczne, edukacja, rewitalizacja miejska); Europa bliżej obywateli (rozwój terytorialny na poziomie lokalnym, w tym miejskie projekty rewitalizacyjne z udziałem dziedzictwa). Rozpoznawalne stają się inicjatywy takie jak: Europejski Rok Młodzieży (2022) czy chociażby Europejska Stolica Kultury, które podkreślają wagę dziedzictwa i jego promocji<sup>18</sup>.

Wzrasta zrozumienie, że dziedzictwo to nie tylko „koszt”, ale „inwestycja” z potencjałem generowania znacznych korzyści ekonomicznych i społecznych. UE udostępnia szereg mechanizmów finansowania, które pośrednio lub bezpośrednio wspierają projekty związane z dziedzictwem kulturowym. Poniżej przedstawiono różnorodne zadania, które można realizować w oparciu o podział finansowania przyporządkowany do danego funduszu europejskiego:

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR): Jest to główny fundusz wspierający inwestycje w dziedzictwo kulturowe. Środki mogą być przeznaczone na:

- Konserwację, restaurację i rewitalizację obiektów zabytkowych (pałace, zamki, kościoły, muzea, centra miast).
- Rozwój infrastruktury turystycznej związanej z dziedzictwem (centra interpretacyjne, szlaki tematyczne).
- Digitalizację zbiorów i dziedzictwa niematerialnego.
- Tworzenie i rozwój produktów turystyki kulturowej.
- Wsparcie dla MŚP działających w sektorze kultury i dziedzictwa<sup>19</sup>.

Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+): Może wspierać działania związane z dziedzictwem poprzez:

- Szkolenia i rozwój kompetencji w zawodach związanych z dziedzictwem (konserwatorzy, przewodnicy, muzeolodzy).
- Programy aktywizacji społecznej poprzez zaangażowanie w projekty dziedzictwa.
- Edukację kulturalną<sup>20</sup>.

18 <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/93/spojnosc-gospodarcza-spoleczna-i-terytorialna>; <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl>.

19 <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/funding-opportunities-for-cultural-heritage>. <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/cultural-heritage-in-regional-policy>.

20 <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/pl/czym-jest-efs>.

Fundusz Spójności w mniejszym stopniu, ale może finansować duże projekty infrastrukturalne, które pośrednio wspierają dziedzictwo (np. dostępność do obiektów dziedzictwa poprzez infrastrukturę transportową).

Dodatkowo warto wyróżnić programy takie jak:

- Horyzont Europa – program ramowy UE w zakresie badań i innowacji. Finansuje badania nad dziedzictwem, nowe technologie w konserwacji, cyfryzacji, zrównoważonym zarządzaniu dziedzictwem.
- Kreatywna Europa – program wspierający sektory kultury i kreatywności. Promuje mobilność artystów, transgraniczne projekty kulturalne, współpracę w obszarze dziedzictwa, w tym cyfryzacji. W jego ramach funkcjonuje m.in. akcja Europejskiego Znak Dziedzictwa (European Heritage Label).
- LIFE – program na rzecz środowiska i działań w dziedzinie klimatu. Może wspierać projekty związane z ochroną krajobrazu kulturowego, ekoturystyką w obszarach dziedzictwa naturalnego.
- Erasmus+ - program na rzecz edukacji, szkoleń, młodzieży i sportu. Może finansować wymiany studenckie i projekty edukacyjne związane z dziedzictwem kulturowym<sup>21</sup>.

W dotychczasowym dorobku inicjatyw na rzecz dziedzictwa kulturowego można wyróżnić te o szczególnym znaczeniu:

- Europejski Rok Dziedzictwa Kulturowego (2018): Znaczące wydarzenie, które zwiększyło świadomość społeczną i polityczną na temat wartości dziedzictwa. Doprowadziło do opracowania Europejskich Ram Działania na rzecz Dziedzictwa Kulturowego.
- Europejski Znak Dziedzictwa (European Heritage Label): Inicjatywa promująca miejsca, które odegrały znaczącą rolę w historii i kulturze Europy.
- Strategia UE na rzecz Stosunków Kulturalnych (2016): Podkreśla rolę kultury w stosunkach zewnętrznych UE, w tym ochronę dziedzictwa kulturowego zagrożonego konfliktami<sup>22</sup>.

Istotne jest również, że współczesna polityka regionalna UE aktywnie włącza dziedzictwo kulturowe w strategię rozwoju, promując zintegrowane podejście i synergie między różnymi sektorami.

---

21 <https://www.kpk.gov.pl/horyzont-europa>; <https://kreatywna-europa.eu/>; <https://www.gov.pl/web/nfosisgw/informacje-o-programie>; <https://erasmusplus.org.pl/>.

22 <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/eu-policy-for-cultural-heritage/european-year-of-cultural-heritage-2018>; <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/initiatives-and-success-stories/european-heritage-label>; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:4298957>.

#### 4. WPŁYW DZIAŁAŃ W ZAKRESIE DZIEDZICTWA KULTUROWEGO NA ROZWÓJ REGIONALNY UE

Wsparcie finansowe i strategiczne UE w obszarze dziedzictwa kulturowego przynosi wymierne korzyści na poziomie regionalnym, wpływając na wzrost gospodarczy, spójność społeczną i zrównoważony rozwój<sup>23</sup>.

Jeśli chodzi o wzrost gospodarczy i tworzenie miejsc pracy wyróżnić można trzy obszary:

- Turystyka kulturowa: Przykładem może być rewitalizacja obiektów historycznych w miastach takich jak Kraków (Polska)<sup>24</sup>. To przyczyniło się do znacznego wzrostu liczby turystów, tworząc nowe miejsca pracy w sektorze hotelarskim, gastronomicznym i usług turystycznych. Ciekawym studium przypadku stanowi też rewitalizacja Starego Miasta w Gdańsku. Jest to przykład kompleksowej rewitalizacji obszarów zabytkowych, finansowanej w dużej mierze z EFRR. Projekt obejmował renowację kamienic, rozwój infrastruktury turystycznej, co przełożyło się na wzrost liczby turystów, ożywienie gospodarcze i społeczne<sup>25</sup>. Ciekawym przykładem jest też polsko-czeska współpraca w tym zakresie tj. rewitalizacji zamków i pałaców w ramach inicjatywy Interreg V<sup>26</sup>. Takie same inicjatywy przy wsparciu EFRR podejmowane są licznie w innych krajach członkowskich.
- Inwestycje w infrastrukturę kulturalną: Budowa i modernizacja muzeów, teatrów, centrów kongresowych często stymuluje lokalną gospodarkę poprzez zamówienia publiczne i zatrudnienie.
- Rozwój MŚP: Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw działających w obszarze rzemiosła artystycznego, konserwacji zabytków, usług edukacyjnych i interpretacyjnych związanych z dziedzictwem.

Z kolei omawiając zagadnienia dotyczące rewitalizacji obszarów miejskich i wiejskich, warto wyróżnić:

- Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT): Projekty ZIT w wielu miastach Europy (np. Łódź w Polsce<sup>27</sup>, Lipsk w Niemczech) wykorzystują dziedzictwo przemysłowe lub historyczne jako oś rewitalizacji obszarów poprzemysłowych

23 Więcej w: A. Chabiera, A. Dąbrowski, A. Kozioł, P. Nowak, B. Skaldawski *Rozwój lokalny i strategiczne zarządzanie rozwojem gminy w oparciu o dziedzictwo kulturalne w: Dziedzictwo kulturowe w badaniach*, tom 3, NID, Instytut Socjologii UJ, Warszawa 2021.

24 Wsparcie finansowe w tym zakresie można pozyskiwać w ramach regionalnych programów operacyjnych (w przypadku Polski dla danego województwa na przykład: <https://www.rpo.malopolska.pl/>).

25 <https://www.gdansk.pl/urząd-miejski/rewitalizacja-gdanska-dofinansowana-ze-srodkow-unijnych,a,82117>

26 <https://szlakzamkowipalacow.eu/polska-czechy/projekty-unijne/>.

<https://europeancommission.medium.com/8-eu-projects-that-have-helped-our-cultural-heritage-fe19b6f48341>.

27 <https://www.lom.lodz.pl/zit/>; <https://www.lom.lodz.pl/strategia-zit/>.

i zaniedbanych, co prowadzi do poprawy jakości życia, wzrostu wartości nieruchomości i powrotu funkcji społecznych i gospodarczych.

- Program LEADER: Na obszarach wiejskich projekty finansowane z EFRROW i wspierające dziedzictwo lokalne (np. odnowa tradycyjnych zagród, szlaków tematycznych, promowanie lokalnych produktów) pomagają w utrzymaniu ludności i tworzeniu alternatywnych źródeł dochodów<sup>28</sup>.

Istotny jest również aspekt wzmacniania tożsamości i spójności społecznej i tutaj zaakcentować należy:

- Edukację i świadomość kulturową: Projekty edukacyjne realizowane w muzeach czy centrach dziedzictwa, często finansowane z EFS+, przyczyniają się do wzrostu świadomości historycznej i kulturowej wśród mieszkańców, zwłaszcza młodzieży.
- Zaangażowanie społeczności lokalnych: Włączenie mieszkańców w procesy planowania i realizacji projektów związanych z dziedzictwem (np. w ramach Europejskiego Roku Dziedzictwa Kulturowego) wzmacnia poczucie wspólnoty i odpowiedzialności za lokalne dziedzictwo.
- Dialog międzykulturowy: Wspieranie projektów transgranicznych (np. w ramach Interreg) promujących wspólne dziedzictwo, co sprzyja lepszemu wzajemnemu zrozumieniu i budowaniu pokojowych relacji. Przykładem mogą być szlaki dziedzictwa transgranicznego<sup>29</sup>.

Powyższe przykłady ilustrują, jak polityka regionalna UE, poprzez ukierunkowane inwestycje w dziedzictwo kulturowe, może skutecznie wspierać rozwój regionalny, tworzyć nowe możliwości gospodarcze i wzmacniać poczucie wspólnoty.

## PODSUMOWANIE

Pomimo znaczących sukcesów, integracja dziedzictwa kulturowego z polityką regionalną UE napotyka na szereg wyzwań, które wymagają dalszych działań i innowacyjnych podejść. Należy pamiętać, że polityka kulturalna leży w gestii każdego państwa członkowskiego. Państwa członkowskie do tej pory nie przekazały kompetencji instytucjom unijnym pozwalających na uwspólnotwienie tej polityki. Nie byłoby to możliwe ze względu na różnorodność kulturowo-narodową społeczeństw owych państw członkowskich. Jednakże każda polityka kulturalna może być wspierana z poziomu unijnego m.in. w zakresie dziedzictwa kulturowego (i w wielu innych

---

28 <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/-leaderrozwoj-lokalny-kierowany-przez-spolesznosc-rlks>.

29 *Transgraniczny szlak dziedzictwa jako warunek zachowania tożsamości kulturowej regionu*, H. Hrehorowicz-Gaber, w: *Przestrzeń w turystyce : znaczenie i wykorzystanie*, UW, Warszawa 2015, s. 333-342; <https://projekty.plsk.eu/projekty/projekt/51>; <https://samorząd.gov.pl/web/powiat-hajnowski/projekt-transgraniczne-dziedzictwo-puszczy-bialowieskiej--powiat-odnowil-zielony-szlak-rowerowy>.

również)<sup>30</sup>. Na bazie dotychczasowych doświadczeń wynikających z realizacji polityki spójności i działań w zakresie dziedzictwa kulturowego państw członkowskich wysnuć można wnioski i co za tym idzie również wyzwania.

W wyniku podjętej analizy zaobserwowano następujące wnioski:

- Niewystarczająca koordynacja i synergia: Mimo postępów, nadal brakuje pełnej koordynacji między różnymi programami UE (np. EFRR, Kreatywna Europa, Horyzont Europa) i na różnych poziomach zarządzania (krajowy, regionalny, lokalny). Skutkuje to fragmentarycznymi działaniami zamiast zintegrowanych strategii.
- Brak spójnych danych i wskaźników: Trudności w mierzeniu wpływu inwestycji w dziedzictwo kulturowe. Brak jednolitych metodologii oceny ekonomicznej i społecznej wartości dziedzictwa utrudnia alokację środków i udowodnienie efektywności.
- Niska świadomość i brak kompetencji: W wielu regionach brakuje wystarczającej wiedzy i kompetencji w zakresie zarządzania dziedzictwem, pozyskiwania środków UE oraz opracowywania zintegrowanych projektów. Problemem jest również niewystarczająca świadomość potencjału dziedzictwa wśród lokalnych decydentów.
- Zagrożenia związane z masową turystyką: Rosnąca popularność turystyki kulturowej, choć ekonomicznie korzystna, może prowadzić do nadmiernej eksploatacji miejsc dziedzictwa, degradacji środowiska, utraty autentyczności i zakłócenia życia lokalnych społeczności.
- Zagrożenia klimatyczne i środowiskowe: Zmiany klimatu (powodzie, susze, ekstremalne zjawiska pogodowe) stanowią coraz większe zagrożenie dla dziedzictwa materialnego.
- Brak zaangażowania lokalnych społeczności: Niewystarczające włączenie mieszkańców w procesy planowania i zarządzania dziedzictwem może prowadzić do braku akceptacji projektów i ich niepowodzenia.
- Trudności w utrzymaniu projektów po zakończeniu finansowania UE: Wiele projektów, choć imponujących w fazie realizacji, boryka się z problemami w zapewnieniu zrównoważonego finansowania i zarządzania po wycofaniu się funduszy unijnych.

Aby polityka regionalna UE mogła jeszcze efektywniej wykorzystywać potencjał dziedzictwa kulturowego, niezbędne są dalsze działania. Do najistotniejszych wyzwań zaliczyć można:

- Wzmacnianie zintegrowanego podejścia: Promowanie kompleksowych strategii rozwoju regionalnego, które łączą dziedzictwo kulturowe z innymi sektorami

---

30 A. Chyc, *Uwarunkowania formalno-prawne polityki kulturalnej Unii Europejskiej i jej bieżące inicjatywy*, „Studia Społeczne” 4(39)/2022.

(turystyka, gospodarka kreatywna, edukacja, środowisko, innowacje). Konieczne jest dalsze wspieranie Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych i Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność.

- Rozwój kompetencji i budowanie zdolności: Inwestowanie w szkolenia dla kadr zarządzających dziedzictwem, pracowników samorządowych, przedsiębiorców. Promowanie dobrych praktyk i wymiany doświadczeń między regionami.
- Lepsze pomiary wpływu i ewaluacja: Opracowanie bardziej precyzyjnych wskaźników i narzędzi do oceny ekonomicznego, społecznego i środowiskowego wpływu inwestycji w dziedzictwo. Regularne ewaluacje projektów i programów.
- Promowanie zrównoważonej turystyki kulturowej: rozwój strategii, które minimalizują negatywne skutki masowej turystyki, promując turystykę odpowiedzialną, rozproszoną geograficznie i czasowo. Wspieranie innowacyjnych rozwiązań, takich jak e-turystyka i wirtualne zwiedzanie.
- Wzmocnienie odporności dziedzictwa na zmiany klimatu: Inwestycje w adaptację obiektów dziedzictwa do zmieniających się warunków klimatycznych, rozwój badań i technologii w tym zakresie.
- Aktywne włączanie społeczności lokalnych: Systematyczne angażowanie mieszkańców, organizacji pozarządowych i sektora prywatnego w procesy planowania, zarządzania i promocji dziedzictwa.
- Zapewnienie długoterminowej trwałości projektów: Wprowadzenie mechanizmów wspierających długoterminowe zarządzanie i finansowanie obiektów i inicjatyw związanych z dziedzictwem po zakończeniu finansowania unijnego (np. poprzez fundusze powiernicze, partnerstwa publiczno-prywatne).
- Rozwój dziedzictwa cyfrowego: Dalsze inwestycje w digitalizację, dostępność online i wykorzystanie nowych technologii (VR, AR, AI) do promocji i zarządzania dziedzictwem.

Dziedzictwo kulturowe stało się nieodłącznym elementem polityki regionalnej Unii Europejskiej, przekształcając się z obiektu ochrony w strategiczny zasób rozwoju<sup>31</sup>. Ewolucja podejścia UE do dziedzictwa, odzwierciedlona w zmieniających się priorytetach funduszy strukturalnych i programów, świadczy o rosnącej świadomości jego potencjału ekonomicznego, społecznego, środowiskowego i tożsamościowego.

Polityka spójności, poprzez Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne, odegrała kluczową rolę w rewitalizacji historycznych centrów miast, ochronie zabytków, rozwoju turystyki kulturowej i wzmocnianiu lokalnych tożsamości w całej Europie. Przykłady udanych projektów z różnych państw członkowskich potwierdzają, że inwestycje w dziedzictwo generują wymierne korzyści, przyczyniając się

31 Kocój E., *Między mainstreamem a undergroundem. Dziedzictwo regionalne w kulturze europejskiej – odkrywanie znaczeń*, w: *Dziedzictwo kulturowe w regionach europejskich. Odkrywanie, ochrona i (re)interpretacja*, Seria wydawnicza: „Studia nad dziedzictwem i pamięcią kulturową”, tom I, red. E. Kocój, T. Kosiek, J. Szulborska-Lukaszewicz, Kraków 2019, s. 10-35.

do wzrostu gospodarczego, tworzenia miejsc pracy i poprawy jakości życia mieszkańców.

W perspektywie kolejnych okresów programowania finansowego, dziedzictwo kulturowe powinno pozostać jednym z priorytetów polityki regionalnej UE, wzmacniając jej wymiar terytorialny i społeczny. Inwestycje w dziedzictwo to inwestycje w przyszłość Europy – w jej spójność, innowacyjność i odporność na wyzwania współczesnego świata, które budują jednocześnie silną, wspólną tożsamość opartą na bogactwie różnorodności kulturowej.

## BIBLIOGRAFIA

### Literatura

1. Adamiec J., *Polityka regionalna Unii Europejskiej*, „INFOS” 2/2017, s. BAS Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2017.
2. Barca, F., *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A Place-based Approach to Meeting Europe's Challenges*. Independent Report prepared at the request of Commissioner for Regional Policy, 2009, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/regi/dv/barca\\_report\\_/barca\\_report\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_/barca_report_en.pdf).
3. Brożek K., *Możliwości wykorzystania zasobów dziedzictwa kulturowego do realizacji założeń zrównoważonego rozwoju*, „Przedsiębiorczość – edukacja” 20(2)/2024.
4. Chabiera A., Dąbrowski A., Koziół A., Nowak P., Skaldawski B., *Rozwój lokalny i strategiczne zarządzanie rozwojem gminy w oparciu o dziedzictwo kulturalne w: Dziedzictwo kulturowe w badaniach*, tom 3, NID, Instytut Socjologii UJ, Warszawa 2021.
5. Chyc A., *Międzynarodowe kodyfikacje prawa dotyczące ochrony dóbr kultury i dziedzictwa kulturowego*, „Kwartalnik Policyjny CSP w Legionowie” 1(44)/2018.
6. Chyc A., *Regionalne kodyfikacje prawa dotyczące ochrony dóbr kultury i dziedzictwa kulturowego*, „Studia Społeczne” 2(21)/2018.
7. Chyc A., *Uwarunkowania formalno-prawne polityki kulturalnej Unii Europejskiej i jej bieżące inicjatywy*, „Studia Społeczne” 4(39)/2022.
8. *Dziedzictwo kulturowe w regionach europejskich. Odkrywanie, ochrona i (re)interpretacja, Seria wydawnicza*, „Studia nad dziedzictwem i pamięcią kulturową”, tom I, red. E. Kocój, T. Kosiek, J. Szulborska-Łukasiewicz, Kraków 2019.
9. Dziembowska D., *Kultura w polityce regionalnej Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012.
10. Góral A., *Wieloaspektowość dziedzictwa kulturowego. Refleksje nad współczesnym rozumieniem dziedzictwa kulturowego*, w: *Szalony kto nie chce wyżej jeżeli może: księga jubileuszowa Profesora Emila Orzechowskiego*, red. A. Kędziora, Ł. Gaweł, Wydawnictwo Attyka, Kraków 2014.
11. Hrehorowicz-Gaber H., *Transgraniczny szlak dziedzictwa jako warunek zachowania tożsamości kulturowej regionu*, w: *Przestrzeń w turystyce: znaczenie i wykorzystanie*, red. M. Durydiwka, K. Duda-Gromada, UW, Warszawa 2015.
12. Janowicz R., *Komunikacja marketingowa w architekturze*, NCK, Warszawa 2012.
13. Kobyliński Z., *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym*, UKSW, Warszawa 2020.
14. Kocój E., *Między mainstreamem a undergroundem. Dziedzictwo regionalne w kulturze europejskiej – odkrywanie znaczeń*, w: *Dziedzictwo kulturowe w regionach europejskich. Odkrywanie, ochrona i (re)interpretacja, Seria wydawnicza*, „Studia nad dziedzictwem i pamięcią kulturową”, tom I, red. E. Kocój, T. Kosiek, J. Szulborska-Łukasiewicz, Kraków 2019.

15. *Leksykon prawa ochrony zabytków*, red. K. Zeidler, Warszawa 2010.
16. *Prawna ochrona zabytków*, red. T. Gardocka, J. Sobczak, Toruń 2010.
17. *Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie dziedzictwa kulturowego. Stan badań oraz perspektywy i potrzeby badawcze w kontekście polskim* w: M. Murzyn-Kupisz, D. Hołuj, J. Działek, *Dziedzictwo kulturowe w badaniach* tom 3, Warszawa-Kraków 2022.

#### Źródła prawa

1. Konwencja Ramowa Rady Europy o wartości dziedzictwa kulturowego dla społeczeństwa z Faro (2005).
2. Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego (2003).
3. Konwencja UNESCO w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego (1972).
4. Konwencja o obszarach wodno-błotnych mających znaczenie międzynarodowe, zwłaszcza jako środowisko życiowe pactwa wodnego (1971).
5. Opinia Europejskiego Komitetu Regionów - Ku zintegrowanemu podejściu do dziedzictwa kulturowego w Europie.
6. Rozporządzenie (UE) 2021/1060 ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji i Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu, Migracji i Integracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu Wsparcia Finansowego na rzecz Zarządzania Granicami i Polityki Wizowej.
7. Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej.
8. Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. z 2022 r. poz. 840).

#### Netografia

1. <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/cultural-heritage-in-regional-policy>.
2. <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/international-dimensions-of-cultural-heritage>.
3. <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/eu-policy-for-cultural-heritage/european-year-of-cultural-heritage-2018>.
4. <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/funding-opportunities-for-cultural-heritage>.
5. <https://culture.ec.europa.eu/pl/cultural-heritage/initiatives-and-success-stories/european-heritage-label>.
6. <https://erasmusplus.org/pl/>.
7. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:4298957>.
8. <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/common-rules-on-eu-funds-2021-2027.html>.
9. <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/treaty-on-the-functioning-of-the-european-union.html>.
10. <https://europeancommission.medium.com/8-eu-projects-that-have-helped-conserve-our-cultural-heritage-fe19b6f48341>.
11. <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/pl/czym-jest-efs>.

12. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19760320190>.
13. <https://kreatywna-europa.eu/>.
14. <https://projekty.plsk.eu/projekty/projekt/51>.
15. <https://samorzad.gov.pl/web/powiat-hajnowski/projekt-transgraniczne-dziedzictwo-puszczy-bialowieskiej-powiat-odnowil-zielony-szlak-rowerowy>.
16. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzienniki-UE/opinia-ku-zintegrowanemu-podejsciu-do-dziedzictwa-kulturowego-w-europie-68532641>.
17. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konwencja-o-obszarach-wodno-blotnych-majacych-znaczenie-miedzynarodowe-16790193>.
18. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konwencja-ramowa-rady-europy-o-wartosci-dziedzictwa-kulturowego-dla-21801205>.
19. <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/konwencja-unesco-w-sprawie-ochrony-niematerialnego-dziedzictwa-17726962>.
20. <https://szlakzamkowipalacow.eu/polska-czechy/projekty-unijne/>.
21. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/93/spojnosc-gospodarcza-spoleczna-i-terytorialna>.
22. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/regi/dv/barca\\_report\\_barca\\_report\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_barca_report_en.pdf).
23. <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl>.
24. <https://www.gdansk.pl/urzed-miejski/rewitalizacja-gdanska-dofinansowana-ze-srodkow-unijnych,a,82117>.
25. <https://www.gov.pl/web/nfosisgw/informacje-o-programie>.
26. <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/-leaderrozwoj-lokalny-kierowany-przez-spolecznoscr-lks>.
27. <https://www.kpk.gov.pl/horyzont-europa>.
28. <https://www.lom.lodz.pl/strategia-zit/>.
29. <https://www.lom.lodz.pl/zit/>.
30. <https://www.rpo.malopolska.pl/>.
31. [https://www.unesco.pl/fileadmin/import24/user\\_upload/pdf/Konwencja\\_o\\_ochronie\\_swiatowego\\_dziedzictwa.pdf](https://www.unesco.pl/fileadmin/import24/user_upload/pdf/Konwencja_o_ochronie_swiatowego_dziedzictwa.pdf).



**mgr Weronika Dudkowska**  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ORCID iD: 0009-0004-5167-5929

Studia Społeczne  
ISSN 2081-0008  
e-ISSN 2449-9714  
str. 173–188

# INTELIGENCJA EMOCJONALNA JAKO ŹRÓDŁO INFORMACJI ZWROTNEJ W PROCESIE REKRUTACJI

## *THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A FEEDBACK SOURCE IN RECRUITMENT*

### **ABSTRAKT**

Celem artykułu jest ukazanie roli inteligencji emocjonalnej jako kluczowego elementu procesu rekrutacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem jej wpływu na jakość i skuteczność informacji zwrotnej udzielanej kandydatom. Artykuł przedstawia teoretyczne podstawy koncepcji inteligencji emocjonalnej oraz omawia jej najważniejsze modele, w tym ujęcia Saloveya i Mayera, Golemana oraz Bar-Ona. Szczególna uwaga została poświęcona pięciu kluczowym kompetencjom: samoświadomości, samoregulacji, motywacji, empatii oraz umiejętnościom społecznym. Autorka analizuje, w jaki sposób te kompetencje wpływają na efektywność komunikacji w rekrutacji i na doświadczenia kandydatów (tzw. candidate experience). Praca wskazuje, że umiejętność udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, opartej na empatii i świadomości emocjonalnej, buduje wizerunek organizacji jako pracodawcy zorientowanego na człowieka. Zwrócono również uwagę na znaczenie inteligencji emocjonalnej w kontekście kompetencji przyszłości, niezbędnych w coraz bardziej złożonym i dynamicznym środowisku pracy. Wnioski pracy sugerują, że rozwój inteligencji emocjonalnej powinien być traktowany jako strategiczny priorytet zarówno dla liderów, jak i specjalistów HR.

**SŁOWA KLUCZOWE:** Inteligencja emocjonalna; Informacja zwrotna; Rekrutacja; Kompetencje przyszłości; Empatia; Samoświadomość; Komunikacja interpersonalna; Candidate experience; Samoregulacja emocjonalna; Rynek pracy.

### **ABSTRACT**

The aim of this article is to highlight the role of emotional intelligence as a key component of the recruitment process, with particular emphasis on its impact on the quality

and effectiveness of feedback provided to candidates. The article presents the theoretical foundations of emotional intelligence and discusses its most prominent models, including those proposed by Salovey and Mayer, Goleman, and Bar-On. Special attention is given to five core competencies: self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills. The author analyzes how these competencies influence the effectiveness of communication during recruitment and shape the overall candidate experience. The study demonstrates that the ability to provide constructive feedback grounded in empathy and emotional awareness enhances the employer's image as a human-centered organization. The article also underlines the importance of emotional intelligence in the context of future skills essential for navigating an increasingly complex and dynamic work environment. The findings suggest that developing emotional intelligence should be treated as a strategic priority for both leaders and HR professionals.

**KEY WORDS:** Emotional intelligence; Feedback; Recruitment; Future competencies; Empathy; Self-awareness; Interpersonal communication; Candidate experience; Emotional self-regulation; Labor market.

## WSTĘP

Procesy rekrutacyjne oraz zmiany pracy są nieodłącznym elementem współczesnego życia gospodarczego, wpływając na codzienne decyzje zarówno w sferze biznesowej, jak i prywatnej. W obliczu rosnącej konkurencji i dynamicznie zmieniającego się rynku, kompetencje przyszłości stają się kluczowym atutem. W artykule zostały omówione różnorodne aspekty inteligencji emocjonalnej. W tym jej istota w procesach rekrutacyjnych, w informacji zwrotnej oraz udział inteligencji emocjonalnej w kompetencjach przyszłości, jak również wpływ jaki ma na rynek pracy.

Rozdział pierwszy poświęcony jest teoretycznym podstawom inteligencji emocjonalnej. Została przedstawiona historia i rozwój inteligencji emocjonalnej na przestrzeni lat oraz jej wpływ na rozwój społeczny. Kluczowym aspektem są również omówione modele inteligencji emocjonalnej wyłonione w latach 90 dzięki intensywnym badaniom.

Model Bar-Ona, opublikowany w 1997 roku stanowi kluczowe podstawy do rozumienia działania inteligencji emocjonalnej i jej wpływu na rozwój społeczny człowieka. Poziom inteligencji emocjonalnej, ma ogromny wpływ na przebieg i wyniki rozmów rekrutacyjnych, dlatego jej zrozumienie jest niezbędne dla każdego człowieka.

Rozdział drugi pracy skupia się na kompetencji inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu zawodowym. Dynamiczny rynek pracy oraz rozwój sztucznej inteligencji ma ogromny wpływ na znaczenie kompetencji przyszłości. Zostanie poruszony również wpływ jaki ma inteligencja emocjonalna na informację zwrotną w procesach rekrutacyjnych.

Celem artykułu jest przedstawienie roli inteligencji emocjonalnej i jej znaczenia w przeprowadzanych procesach rekrutacyjnych. Dzięki temu możliwe będzie lepsze zrozumienie, w jaki sposób teoretyczne założenia są wdrażane w praktyce oraz jakie kompetencje przyszłości sprawdzą się najlepiej w konkretnych sytuacjach rynkowych.

## 1. INTELIGENCJA EMOCJONALNA ZARYS TEORETYCZNY

Można wyodrębnić cztery kluczowe wymiary rozumienia definicyjnego inteligencji emocjonalnej: inteligencja emocjonalna rozumiana jako zbiór zdolności w myśl koncepcji Saloveya i Mayera (zbiór zdolności umysłowych jednostki), jako cechy osobowości (np. koncepcja Bar-Ona), jako kompetencja emocjonalna (m.in. koncepcja Golemana) oraz poczucie własnej skuteczności emocjonalnej (m.in. Petrides i Furnham)<sup>1</sup>.

Pojęciem znacznie poprzedzającym pojawienie się w psychologii konstruktów inteligencji emocjonalnej była inteligencja społeczna. Jej wprowadzenie, w latach 20. ubiegłego wieku, przypisuje się Edwardowi L. Thorndike'owi, który wyróżnił w strukturze intelektu trzy grupy zdolności, stanowiące odrębne typy inteligencji. Były to: inteligencja abstrakcyjna, warunkująca efektywne operowanie pojęciami, a tym samym radzenie sobie w świecie idei; inteligencja praktyczna, pozwalająca na skuteczne poruszanie się w świecie rzeczy np. na rozwiązywanie praktycznych problemów i dobre orientowanie się w przestrzeni; oraz inteligencja społeczna, umożliwiająca skuteczne funkcjonowanie w świecie<sup>2</sup>.

Definicja ogólna, określająca inteligencję emocjonalną jako dyspozycję, która umożliwia człowiekowi wykorzystywanie procesów emocjonalnych do skutecznego radzenia sobie w życiu, wspomagając w tym zakresie tzw. inteligencję racjonalną (typowo mierzoną ilorazem inteligencji)<sup>3</sup>.

Rozwój współpracy rozumu i emocji sprawia, że staje się możliwe uwzględnianie przy rozwiązywaniu problemów ważnej grupy informacji, które w przeciwnym wypadku zostałyby pominięte. Bardzo istotne są te niesione przez emocje. Informacje bierze się stąd, że odzwierciedlają one subiektywne znaczenie, jakie mają dla człowieka określone stany rzeczy, istotne dla jego interesów. Intelktualna obróbka procesów emocjonalnych pozwala lepiej rozumieć dostarczane przez nie informacje, jak i zapobiega szkodliwym wpływom emocji deformującym poznanie i dezorganizującym działanie. W związku z tym emocje wspierają intelekt w racjonalnym myśleniu, a on

1 A. Matczak, K.A. Knopp, *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Warszawa 2013, Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, Redakcja Liberi Libri, str. 15–17.

2 Ibidem, str 13.

3 Ibidem, str 11.

służy kontroli i regulacji emocji. Powyższy opis dobrze oddaje istotę funkcjonowania inteligencji emocjonalnej.

Chociaż termin inteligencja emocjonalna pojawił się w literaturze psychologicznej już w latach 60. ubiegłego wieku, najczęściej w kontekście klinicznym, za twórców tego pojęcia w obecnie przyjmowanym znaczeniu uważa się Petera Saloveya i Johna D. Meyera. Określili oni inteligencję emocjonalną jako zbiór zdolności do poznawczej obróbki informacji emocjonalnych (niesionych przez emocje lub dotyczących emocji), w szczególności do rozpoznawania i regulowania przez człowieka własnych i cudzych emocji oraz wykorzystywania ich do kierowania myśleniem i działaniem<sup>4</sup>.

Inteligencja emocjonalna, to umiejętność rozpoznawania, rozumienia, zarządzania i wyrażania emocji, zarówno własnych, jak i innych osób. Kluczowe wyznaczniki behawioralne inteligencji emocjonalnej obejmują empatię i zrozumienie, skuteczne komunikowanie się w sytuacjach emocjonalnych, rozwiązywanie problemów, inspiracje i motywacje, samodyscyplinę, otwartość na współpracę oraz rozwój kompetencji. Inteligencja emocjonalna jest kluczowym czynnikiem wpływającym na jakość relacji interpersonalnych, sukcesy zawodowe i ogólny dobrostan psychiczny jednostki<sup>5</sup>.

Coraz częstsza zmienność warunków w jakich człowiek żyje i zadań jakie przed nim stają sprawia, że do przystosowania nie wystarcza już nadążanie za zmianami, lecz potrzebne staje się ich wyprzedzanie. Wymaga to znacznie więcej niż otwartości, intuicji i wyobraźni. Ilość i niska jakość informacji z jakimi aktualnie mamy do czynienia, stwarza potrzebę wzmożonej selekcji i samokontroli, które mają pozytywny wpływ na przeciążenie informacyjnym stresem. Zespołowy i coraz bardziej interdyscyplinarny charakter pracy ludzkiej, znacznie zwiększa rolę umiejętności społecznych. Ogromna konkurencyjność na rynku pracy, a także w edukacji (od coraz wcześniejszego wieku), wpływa na konieczność rywalizacji i powoduje, że niezbędne dla człowieka stają się duża odporność psychiczna i umiejętność konstruktywnego radzenia sobie z porażkami i problemami. Sprawia to, że cechy, które były kiedyś charakterystyczne dla szczególnie aktywnych, wybitnych jednostek, dziś potrzebne są każdemu. To wyzwania i zmiany aktualnego świata spowodowały, że zdolności racjonalnego, logicznego myślenia, które zawierały się w tradycyjnym rozumieniu inteligencji, przestano uważać za wystarczające do wyjaśniania i przewidywania efektywności funkcjonowania i życiowego powodzenia.

4 Ibidem, str 13.

5 A.Król, M.Kacprzak, A.Kacprzak, *Inteligencja emocjonalna polskich managerów z niepełnosprawnością na rynku pracy*. Warszawa 2024, str 10

## 2. MODELE INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ

Modele inteligencji emocjonalnej powstały w latach 90. XX wieku i były rozwijane przez różnych badaczy. Najbardziej znanymi i zaangażowanymi postaciami byli: Peter Salovey, John Mayer, Daniel Goleman oraz Reuven Bar-On. Jednym z najwcześniejszych modeli inteligencji emocjonalnej jest model zdolnościowy dwóch psychologów Johna Mayera i Petera Saloveya, który ogłosili w 1990 roku. Ich zdaniem inteligencja emocjonalna, to umiejętności właściwej percepcji, oceny i wyrażania emocji, umiejętności dostępu do uczuć oraz zdolności ich generowania w momentach:

- gdy mogą wspomóc myślenie,
- umiejętności rozumienia emocji i zrozumienia wiedzy emocjonalnej,
- umiejętności regulowania emocji tak, by wspomagać rozwój emocjonalny i intelektualny<sup>6</sup>.

Na poziom inteligencji emocjonalnej składają się cztery podstawowe wymiary, które mierzy najbardziej popularny test MSCEIT. Percepcja emocji odnosi się do umiejętności rozpoznawania i interpretowania emocji u innych osób oraz w sobie samym. Badania wykazały, że osoby o wyższej inteligencji emocjonalnej mają większą skłonność do precyzyjnego rozpoznawania i zrozumienia emocji innych ludzi<sup>7</sup>.

Najbardziej znanym modelem jest model Bar-Ona, który został opublikowany w 1997 roku i składał się z pięciu głównych obszarów:

1. Właściwości intrapersonalne - dotyczą zdolności do samoregulacji emocjonalnej, samoświadomości i zrozumienia własnych uczuć. Osoby o rozwiniętych właściwościach intrapersonalnych są świadome swoich emocji, potrafią je kontrolować i wyrażać w odpowiedni sposób. Mają zdolność do refleksji nad swoimi przekonaniami i wartościami oraz do skutecznego radzenia sobie ze stresem.
2. Właściwości interpersonalne - odnoszą się do umiejętności budowania i utrzymywania pozytywnych relacji z innymi ludźmi. Osoby o rozwiniętych właściwościach interpersonalnych wykazują empatię, są wrażliwe na potrzeby innych osób, potrafią skutecznie komunikować się i rozwiązywać konflikty. Są otwarte na różnorodność, co pozwala im na tworzenie pozytywnych interakcji społecznych.
3. Adaptacyjność emocjonalna - obszar dotyczy elastyczności emocjonalnej i zdolności do adaptacji w różnych sytuacjach. Osoby o rozwiniętej adaptacyjności emocjonalnej potrafią dostosowywać się do zmieniających się warunków i radzić sobie z trudnościami. Cechuje je elastyczność emocjonalna, umiejętnie reagują na nowe sytuacje i wykazują odporność psychiczną.
4. Stosowanie emocji - odnosi się do umiejętności skutecznego wykorzystywania emocji w procesie myślenia i podejmowania decyzji. Osoby o rozwiniętym stosowaniu emocji są świadome, jak emocje wpływają na ich myślenie i zachowanie.

6 Ibidem, str 13.

7 Ibidem, str 14.

Potrafią korzystać z emocji jako wskazówek i informacji, co prowadzi do lepszych decyzji i osiągnięcia celów.

5. Ogólna nastrojowość - dotyczy ogólnego nastroju i równowagi emocjonalnej. Osoby o pozytywnej nastrojowości są zwykle bardziej optymistyczne, pełne energii i cieszą się z życia. Potrafią utrzymywać emocjonalną równowagę nawet w obliczu trudności i niepowodzeń.

Modele mieszane są bardziej holistycznym podejściem do inteligencji emocjonalnej, uwzględniającym zarówno aspekty poznawcze, jak i społeczne. Model Bar-Ona podkreśla kompleksowość inteligencji emocjonalnej, uwzględniając zarówno wewnętrzne aspekty emocji, jak i zdolności społeczne. Skupia się na różnorodnych obszarach, które wpływają na naszą ogólną zdolność do rozumienia i zarządzania emocjami. Ten model znalazł zastosowanie w dziedzinach takich jak edukacja, doradztwo zawodowe, psychologia czy badania nad zdrowiem psychicznym<sup>8</sup>.

### 3. KOMPETENCJE INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ

Daniel Goleman, amerykański psycholog i dziennikarz naukowy, zapoczątkował popularne podejście do inteligencji emocjonalnej, przedstawiając ją jako zestaw pięciu kluczowych kompetencji, które mają istotny wpływ na skuteczność osobistą i zawodową. Model Golemana dzieli inteligencję emocjonalną na: samoświadomość, samoregulację, motywację, empatię i umiejętności społeczne<sup>9</sup>. Każdy z tych obszarów obejmuje szereg szczegółowych zdolności, które można rozwijać i doskonalić. Kompetencje te są ściśle powiązane ze sobą i wspólnie kształtują zdolność jednostki do rozumienia i zarządzania emocjami, zarówno własnymi, jak i cudzymi.

Samoświadomość to zdolność do rozpoznawania i rozumienia własnych emocji oraz ich wpływu na myślenie i zachowanie. Osoby z rozwiniętą samoświadomością są w stanie trafnie ocenić swoje mocne i słabe strony oraz podejmować decyzje zgodne z własnymi wartościami<sup>10</sup>. Goleman podkreśla, że samoświadomość to fundament inteligencji emocjonalnej. Bez niej trudno mówić o skutecznej samoregulacji czy empatii<sup>11</sup>. Samoświadomość obejmuje również zrozumienie, jak emocje wpływają na sposób postrzegania siebie i innych, a także zdolność do refleksji nad własnymi reakcjami emocjonalnymi. Osoby świadome swoich emocji lepiej radzą sobie z krytyką i stresem oraz podejmują trafniejsze decyzje. Świadomość emocjonalna to również umiejętność rozpoznawania emocji w czasie rzeczywistym, co pozwala na lepsze dostosowanie zachowań do otoczenia i sytuacji społecznych. To właśnie ona stanowi podstawę do rozwoju empatii i budowania trwałych relacji międzyludzkich.

8 Ibidem, str 15.

9 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*. Poznań 1997: Media Rodzina, str. 53.

10 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań 2007: Media Rodzina, str. 21–22.

11 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*. Poznań 1997: Media Rodzina, str. 67.

Samoregulacja (inaczej samokontrola) to zdolność do zarządzania emocjami, impulsami i nastrojami w sposób konstruktywny. Oznacza to nie tyle tłumienie emocji, ile świadome ich przeżywanie i wyrażanie w odpowiednich okolicznościach<sup>12</sup>. Goleman zauważa, że osoby dobrze radzące sobie z samoregulacją potrafią zachować spokój w trudnych sytuacjach, wykazują elastyczność i nie poddają się destrukcyjnym emocjom<sup>13</sup>. W skład samoregulacji wchodzi m.in.: rzetelność, sumiennosc, zdolność do adaptacji oraz samodyscyplina. Rozwój tej kompetencji pozwala na skuteczniejsze rozwiązywanie konfliktów i unikanie pochopnych decyzji. Samoregulacja umożliwia także tworzenie środowiska pracy opartego na zaufaniu i przewidywalności, które jest kluczowe dla liderów i menedżerów. Poprzez opanowanie emocji liderzy stają się bardziej wiarygodni i zdolni do efektywnego zarządzania zespołem.

Motywacja, w kontekście inteligencji emocjonalnej, oznacza wewnętrzne zaangażowanie i dążenie do osiągania celów, niezależnie od zewnętrznych nagród. Goleman opisuje ją jako „*emocjonalną tendencję do dążenia do celu z energią i wytrwałością*”<sup>14</sup>. Osoby o wysokiej motywacji charakteryzują się silnym poczuciem obowiązku, inicjatywą i optymizmem nawet w obliczu niepowodzeń. Kluczowe aspekty tej kompetencji to orientacja na osiągnięcia, zaangażowanie, gotowość do działania oraz nadzieja na sukces. Motywacja odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu sobą, wyznaczaniu celów oraz utrzymywaniu wysokiej wydajności w pracy. Wysoka motywacja łączy się z poczuciem sensu wykonywanej pracy. Osoby zmotywowane wewnętrznie nie potrzebują zewnętrznych bodźców, żeby konsekwentnie dążyć do celu. To również przekłada się na większą satysfakcję zawodową i odporność psychiczną. Motywacja pozwala utrzymać zaangażowanie mimo przeszkód, co czyni ją fundamentem efektywności indywidualnej.

Empatia to zdolność rozumienia emocji innych ludzi, ich potrzeb i punktu widzenia. W modelu Golemana empatia nie ogranicza się jedynie do współczucia, to także umiejętność aktywnego słuchania, rozpoznawania sygnałów niewerbalnych i odpowiedniego reagowania na emocje innych<sup>15</sup>. Osoby empatyczne potrafią lepiej współpracować, rozwiązywać konflikty i budować trwałe relacje. Goleman podkreśla znaczenie empatii zwłaszcza w kontekście przywództwa. Liderzy rozumiejący emocje swoich pracowników są w stanie skuteczniej ich wspierać i motywować. Empatia ma także znaczenie w relacjach z klientami, gdzie zrozumienie potrzeb drugiej strony przekłada się na jakość usług i zadowolenie odbiorcy<sup>16</sup>.

12 Ibidem, str. 72.

13 D. Goleman. *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań 2007: Media Rodzina, str. 41–42.

14 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*. Poznań 1997: Media Rodzina, str. 82.

15 D. Goleman. *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań 2007: Media Rodzina, str. 49–51.

16 Ibidem, str.60.

Ponadto empatia umożliwia tworzenie środowiska pracy opartego na wzajemnym szacunku, co jest niezbędne do efektywnej współpracy i wzmacniania morale zespołu. Współczesne organizacje oczekują od liderów nie tylko kompetencji technicznych, ale także umiejętności emocjonalnych, które pozwalają na budowanie kultury zaufania i zaangażowania.

Umiejętności społeczne to kompetencje związane z budowaniem i utrzymywaniem relacji międzyludzkich. Obejmują one m.in. komunikację, zdolność do współpracy, rozwiązywanie konfliktów, perswazję oraz przewodzenie grupie<sup>17</sup>. Goleman zwraca uwagę, że osoby o wysokich umiejętnościach społecznych potrafią wpływać na innych, inspirować ich i budować zespoły oparte na zaufaniu. Dzięki tym kompetencjom możliwe jest skuteczne zarządzanie relacjami, zarówno w życiu osobistym jak i zawodowym. W praktyce rozwinięte umiejętności społeczne przekładają się na lepszą współpracę zespołową, efektywniejsze negocjacje i wyższą jakość relacji z interesariuszami. Są niezbędne w dynamicznych środowiskach organizacyjnych, gdzie sukces zależy od zdolności do komunikowania się, budowania więzi i osiągnięcia wspólnych celów.

Model Daniela Golemana pokazuje, że inteligencja emocjonalna to zbiór kompetencji, które mają ogromne znaczenie w codziennym funkcjonowaniu człowieka. Rozwijanie inteligencji emocjonalnej to nie tylko droga do sukcesu zawodowego, ale także sposób na budowanie satysfakcjonujących relacji i większe poczucie dobrostanu. Każda z pięciu kompetencji: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne, jest ważnym elementem tej układanki i może być rozwijana przez całe życie. Praktyczne zastosowanie tych kompetencji obserwujemy w skutecznym przywództwie, efektywnej pracy zespołowej i zdolności adaptacji do zmian. W dobie rosnących wymagań emocjonalnych i presji społecznej inteligencja emocjonalna staje się nieodzownym elementem kompetencji przyszłości.

#### **4. INFORMACJA ZWROTNA ZARYS TEORETYCZNY**

Informacja zwrotna pełni kluczową rolę zarówno w procesie uczenia się, doświadczenia, rozwoju jak i na rynku pracy. Jest to mechanizm umożliwiający uzyskiwanie informacji o wykonaniu zadania, które mogą służyć do doskonalenia i rozwoju umiejętności jednostki. To każdy rodzaj informacji, która może być udzielona w odpowiedzi na działanie, pytanie lub sytuację. W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne rodzaje informacji zwrotnej, w tym pozytywną, negatywną oraz konstruktywną.

Pozytywna informacja zwrotna wzmacnia pewne zachowania i wskazuje na to, co zostało wykonane poprawnie, podczas gdy negatywna wskazuje na obszary wyma-

17 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*. Poznań 1997: Media Rodzina, str. 121.

gające poprawy. Informacja konstruktywna łączy w sobie oba powyższe elementy, dostarczając nie tylko wskazówek co do błędów, ale także sugerując, jak można je naprawić.

Informacja zwrotna w procesie rekrutacji pełni funkcję nie tylko oceny kandydata, ale ułatwia rozwój kompetencji oraz umiejętności obu stron: pracodawcy i kandydata. Z perspektywy pracodawcy, udzielanie informacji zwrotnej dotyczącej rozmowy kwalifikacyjnej może przyczyniać się do budowania reputacji firmy jako miejsca, które inwestuje w rozwój potencjalnych pracowników. Z kolei dla kandydatów, feedback jest istotnym narzędziem, które umożliwia lepsze zrozumienie własnych mocnych i słabych stron oraz sposób ich postrzegania przez innych<sup>18</sup>.

Efektywność informacji zwrotnej zależy od wielu czynników, takich jak kontekst, forma, ton komunikacji, a także poziom inteligencji emocjonalnej osoby udzielającej feedbacku. Przykładowo, badania pokazują, że osoby zdolne do empatii oraz dobrze rozumiejące emocje innych (osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej) są w stanie przekazać informację zwrotną w sposób bardziej przystępny i mniej stresujący dla odbiorcy, co sprzyja lepszemu przyjęciu tej informacji.

Kontekst, w jakim udzielana jest informacja zwrotna, ma ogromne znaczenie. W sytuacjach rekrutacyjnych, feedback powinien być dostosowany do specyfiki danej roli oraz kultury organizacyjnej. Bardzo istotne jest, aby informacje zwrotne były przekazywane w odpowiednim czasie i w odpowiedniej formie. W przypadku informacji negatywnej, należy także zwrócić uwagę na moment i okoliczności, w jakich jest ona przeprowadzana. Badania wykazują, że pozytywne nastawienie i otwartość w komunikacji sprzyjają efektywnemu przetwarzaniu informacji zwrotnej przez kandydata<sup>19</sup>.

Inteligencja emocjonalna, definiowana jako zdolność do rozpoznawania, rozumienia i zarządzania emocjami własnymi i innych osób, odgrywa kluczową rolę w kontekście udzielania informacji zwrotnej. Osoby z wysoką inteligencją emocjonalną są zazwyczaj lepsze w nawiązywaniu relacji interpersonalnych i efektywnym przekazywaniu trudnych wiadomości. Zrozumienie, jak emocje wpływają na zachowanie kandydata, może pomóc w lepszym dostosowaniu sposobu przekazania informacji zwrotnej, co zwiększa jej skuteczność<sup>20</sup>.

Informacja zwrotna w procesie rekrutacji jest kluczowym narzędziem nie tylko oceny, ale także rozwoju zawodowego. Umożliwia poprawę przyszłych rekrutacji oraz pozy-

18 eRecruiter & Great Digital, *Raport Candidate Experience w Polsce*, 2019, str. 55–56.

19 A. Jarosz, *Informacja zwrotna w rekrutacji – rola feedbacku okiem kandydata*, Talent Place 2023, dostęp online: <https://talentplace.pl/blog/dla-rekruterow/informacja-zwrotna-w-rekrutacji-rola-feedbacku-okiem-kandydata/>,

20 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*. Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 1997. str 150.

tywnie wpływa na relacje między pracodawcami a kandydatami. Zastosowanie inteligencji emocjonalnej w tym kontekście może znacząco zwiększyć efektywność i jakość informacji zwrotnej, co przekłada się na korzyści dla obu stron procesu rekrutacji.

Warto też zaznaczyć, że inteligencja emocjonalna ma duży wpływ na proces uczenia się i adaptacji, czyli na zdolność do ciągłego rozwoju. Pracownik, który potrafi przyjąć informację zwrotną i zrozumieć swoje błędy, nie zniechęca się porażkami, tylko wyciąga z nich wnioski, jest o wiele bardziej pożądanym na rynku pracy.

Rozwijanie inteligencji emocjonalnej nie wymaga zaawansowanej technologii. Potrzebne są przede wszystkim: refleksja, praca nad sobą i świadomość emocjonalna. To cechy dostępne dla każdego niezależnie od wykształcenia, branży czy poziomu stanowiska. To dobra wiadomość dla osób młodych i wchodzących na rynek pracy.

Inteligencja emocjonalna ma również ogromne znaczenie dla liderów. Przyszłość należy do liderów nieautorytarnych, ale wspierających. Do tych, którzy potrafią zbudować zaangażowanie, a nie egzekwować posłuszeństwo, którzy widzą człowieka, a nie tylko jego wyniki. Jest to właśnie sedno inteligencji emocjonalnej w praktyce.

## 5. KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

Kompetencje przyszłości to zestaw umiejętności, cech i postaw niezbędnych do odniesienia sukcesu w dynamicznie zmieniającym się świecie pracy. W obliczu postępu technologicznego i automatyzacji rośnie znaczenie kompetencji społecznych i emocjonalnych, ponieważ są one trudno zastępowalne przez maszyny<sup>21</sup>. Inteligencja emocjonalna jest często wskazywana jako kluczowa kompetencja przyszłości<sup>22</sup>.

Raport *Future of Jobs* Światowego Forum Ekonomicznego przewiduje, że umiejętności takie jak krytyczne myślenie, odporność na stres, elastyczność czy szybkie uczenie się będą w najbliższych latach szczególnie poszukiwane<sup>23</sup>. Również OECD podkreśla, że w zróżnicowanych zespołach rola empatii, samoświadomości i kompetencji komunikacyjnych będzie rosła<sup>24</sup>.

W kontekście nowoczesnego rynku pracy warto przyjrzeć się bliżej wybranym kompetencjom powiązanim z inteligencją emocjonalną:

Empatia to umiejętność wczuwania się w stany emocjonalne innych osób, rozumienia ich uczuć i potrzeb oraz okazywania im zrozumienia. Daniel Goleman wskazuje, że empatia oznacza „*zdolność odczuwania perspektyw innych, wyczuwania ich emocji*”

21 OECD, Skills for 2030, <https://www.oecd.org/skills/skills-for-2030>, str. 2–5.

22 Goleman D., Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina, Poznań 1997, str. 44–59.

23 World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2023, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>

24 OECD, Skills for 2030, str. 4–6.

*i troski o nich*". W praktyce empatia przekłada się na budowanie relacji opartych na zaufaniu. Jest też fundamentem świadomości społecznej menedżera i ułatwia rozwiązywanie konfliktów oraz motywowanie zespołu<sup>25</sup>. Pracownicy empatyczni lepiej odnajdują się w zróżnicowanych środowiskach kulturowych i interpersonalnych, co czyni z empatii jedną z kompetencji globalnych.

Komunikacja interpersonalna obejmuje zdolność jasnego wyrażania myśli i uczuć a także aktywnego słuchania i zrozumienia innych. W erze pracy zdalnej i hybrydowej szczególnego znaczenia nabiera biegłość w różnych kanałach komunikacji: od rozmów twarzą w twarz, przez e-mail, inne komunikatory, po wideokonferencje. Menedżerowie o wysokich kompetencjach komunikacyjnych potrafią konstruktywnie przekazywać informacje zwrotne i prowadzić trudne rozmowy z podwładnymi<sup>26</sup>. Komunikacja wspiera też budowanie zaufania i zwiększa efektywność współpracy zespołowej.

Samoświadomość emocjonalna to zdolność rozpoznawania własnych emocji, zrozumienia ich przyczyn oraz wpływu, jaki wywierają na nasze zachowanie i wyniki działania. Goleman podkreśla, że samoświadomość emocjonalna „*leży u podstaw inteligencji emocjonalnej*". Osoba o wysokiej samoświadomości wie jakie są jej mocne i słabe strony, co ją motywuje i co stresuje, a także potrafi kierować swoim rozwojem zawodowym w sposób bardziej świadomy<sup>27</sup>. Samoświadomość sprzyja też uczeniu się na podstawie informacji zwrotnej i zwiększa efektywność w adaptacji do zmian.

Zdolność rozumienia i regulowania emocji obejmuje dwa powiązane aspekty: po pierwsze zdolność odczytywania emocji zarówno u siebie, jak i u innych, a po drugie panowanie nad własnymi reakcjami emocjonalnymi. Samokontrola emocjonalna oznacza trzymanie w ryzach impulsywnych reakcji i nastrojów, szczególnie pod presją lub w sytuacjach konfliktowych. Takie osoby zachowują spokój i koncentrację, potrafią reagować konstruktywnie, co czyni je bezcennymi członkami organizacji<sup>28</sup>. Umiejętność ta wpływa na zdolność rozwiązywania konfliktów oraz podejmowanie decyzji w stresujących warunkach.

Krytyczne myślenie to zdolność analitycznego i obiektywnego oceniania informacji, wyciągania wniosków i rozwiązywania problemów w oparciu o rzetelne dane. Raporty Światowego Forum Ekonomicznego wskazują, że pracodawcy plasują myślenie krytyczne i analizę w ścisłej czołówce kompetencji zyskujących na znaczeniu<sup>29</sup>. Myślenie krytyczne ułatwia podejmowanie trafnych decyzji i umożliwia skuteczniejsze przyswajanie informacji, więc wzmacnia też zdolność uczenia się. Osoby o roz-

25 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2007, str. 158–162.

26 Ibidem, str. 158–162.

27 Ibidem, str. 64 – 66.

28 Ibidem, str. 101–106.

29 World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2023*, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>

winiętych myśleniu krytycznym częściej kwestionują status quo i poszukują innowacyjnych rozwiązań.

Zdolność szybkiego uczenia się określana też jako *learning agility*, oznacza gotowość do przyswajania nowych informacji, zdobywania nowych umiejętności i dostosowywania się do zmieniających się wymagań. OECD wskazuje, że uczenie się przez całe życie będzie normą przyszłego rynku pracy<sup>30</sup>. Osoby o wysokiej zdolności uczenia się chętnie wychodzą poza swoją strefę komfortu i traktują porażki jako lekcje. Learning agility koreluje z wysoką inteligencją emocjonalną. Osoby samoświadome są bardziej otwarte na informację zwrotną i zmotywowane do rozwoju.

Elastyczność i adaptacja do zmian to zdolność dostosowania się do nowych okoliczności, zmieniających się wymagań i warunków. Osoby elastyczne potrafią zachować efektywność działania mimo nagłych zwrotów akcji i szybciej odnajdują się w nieprzewidywalnych realiach zawodowych. Raport LinkedIn podkreśla, że kompetencje miękkie o uniwersalnym znaczeniu to właśnie adaptacyjność, strategiczne myślenie i komunikacja.<sup>31</sup> Adaptacyjność ściśle łączy się z inteligencją emocjonalną. Osoby, które potrafią rozumieć i regulować własne emocje, lepiej radzą sobie z niepewnością i nieprzewidywalnością zmian.

Podsumowując, kompetencje miękkie związane z inteligencją emocjonalną takie jak: empatia, zdolności komunikacyjne, samoświadomość czy samoregulacja ściśle przeplatają się z innymi kluczowymi kompetencjami przyszłości. Można stwierdzić, że najlepszą odpowiedzią na postęp sztucznej inteligencji jest rozwój inteligencji emocjonalnej. To ona czyni nas zdolnymi do empatii, kreatywności i krytycznego myślenia, czyli do tego wszystkiego, czego sztuczna inteligencja nie potrafi.

## 6. INFORMACJA ZWROTNA W PROCESIE REKRUTACJI A INTELIGENCJA EMOCJONALNA

Informacja zwrotna przekazywana kandydatom jest obecnie uznawana za nieodzowny element profesjonalnego procesu rekrutacji. Zarówno kandydaci jak i pracodawcy przywiązują do niej dużą wagę, dostrzegając liczne korzyści płynące z rzetelnego feedbacku. Niestety praktyka rynkowa pokazuje, że w wielu firmach brakuje ugruntowanych standardów udzielania informacji zwrotnej. Aż 79% polskich rekruterów przyznaje, że ich organizacja nie ma formalnej polityki feedbacku dla kandydatów<sup>32</sup>.

30 OECD, *Skills for 2030*, str. 5.

31 LinkedIn Talent Solutions, *Global Talent Trends Report 2022*, <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2020-and-how-to-learn-them>

32 Pracuj.pl, *Pracodawcy wiedzą, że kandydaci oczekują informacji zwrotnej, ale rzadko jej udzielają. Raport Pracuj.pl, 2023*, dostęp: 3.05.2025, <https://media.pracuj.pl/343785-badanie-pracujpl-pracodawcy-wiedza-ze-kandydaci-oczekuja-informacji-zwrotnej-ale-rzadko-jej-udzielaja>

Jednocześnie niemal wszyscy pracodawcy (96%) zdają sobie sprawę, że kandydaci wolą otrzymać nawet negatywną odpowiedź niż pozostać bez wieści.

Dla osób poszukujących pracy otrzymanie informacji zwrotnej od potencjalnego pracodawcy ma kluczowe znaczenie. Po pierwsze, stanowi ona zamknięcie pewnego etapu. Kandydaci nie pozostają w niepewności co do wyniku rekrutacji, a to pozwala im *iść dalej* i aplikować na inne oferty<sup>33</sup>. Po drugie, feedback jest odbierany jako przejaw szacunku dla kandydata i czasu, jaki poświęcił on na proces rekrutacyjny. Brak odpowiedzi bywa odbierany bardzo negatywnie. Kandydat może czuć się zlekceważony i zawiedziony profesjonalizmem firmy.

Jak wykazały wywiady z kandydatami, informacja zwrotna traktowana jest przez nich jako wartościowe podsumowanie rozmów rekrutacyjnych, porządkujące ich własne odczucia co do przebiegu rekrutacji i własnej prezentacji. W szczególności finalna informacja zwrotna po zakończeniu procesu jest uznawana za najistotniejszą, choć doceniany bywa także szybki feedback po pierwszym etapie rozmów<sup>34</sup>. Co więcej, konstruktywna informacja zwrotna (zawierająca uzasadnienie decyzji, wskazanie mocnych i słabych stron kandydata) może pełnić rolę rozwojową. Stanowi cenną wskazówkę, nad czym powinien popracować, by zwiększyć swoje szanse w kolejnych rekrutacjach.

Równie istotne są korzyści z udzielania informacji zwrotnej po stronie pracodawcy. Przekazanie feedbacku wszystkim uczestnikom procesu rekrutacji przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy z zasadami i szacunkiem do ludzi. Badania pokazują, że aż 78% firm dostrzega poprawę wizerunku firmy jako główną korzyść wynikającą z udzielania kandydatom informacji zwrotnej<sup>35</sup>. Troska o kandydatów procentuje również w dłuższej perspektywie. Ponad połowa badanych firm wskazuje, że regularny feedback zachęca odrzuconych kandydatów do ponownego aplikowania w przyszłości<sup>36</sup>.

Feedback ma też wymiar strategiczny, utrzymany w dobrej relacji kandydat chętniej odpowie na kolejną ofertę pracy. Co istotne, informacja zwrotna dostarcza też firmie danych do analizy i usprawniania procesu rekrutacji. Pozwala zbierać informacje o oczekiwaniach i odczuciach osób aplikujących. Kandydat niezadowolony z braku odpowiedzi może stać się krytykiem marki pracodawcy, dzieląc się negatywnymi opiniami w internecie<sup>37</sup>.

33 Ibidem.

34 Raport eRecruiter & Great Digital, „Candidate Experience w Polsce”, 2019, [https://www.erecruiter.pl/wpcontent/uploads/2019/10/Raport\\_Candidate\\_Experience\\_2019\\_eRecruiter.pdf](https://www.erecruiter.pl/wpcontent/uploads/2019/10/Raport_Candidate_Experience_2019_eRecruiter.pdf), str. 10 -11.

35 Ibidem, str. 14.

36 Ibidem, str. 18.

37 Raport HRM Institute, *Employer Branding w Polsce 2023*, <https://hrminstitute.pl/raporty/eb-2023/>

Pojęcie *candidate experience* odnosi się do całości doświadczeń i odczuć, jakie udział w rekrutacji wywołuje u kandydata. Obejmuje każdy punkt styku z potencjalnym pracodawcą, od lektury ogłoszenia, poprzez kontakt z rekruterami, po finalną decyzję. Wysoka jakość tych doświadczeń przekłada się na pozytywną opinię o firmie. Brak informacji zwrotnej po rozmowie kwalifikacyjnej jest jedną z najczęstszych bolączek kandydatów. Oczekiwanie na decyzję rekrutacyjną bywa dla aplikujących stresującym i frustrującym etapem – 38% kandydatów wskazało czekanie na feedback od pracodawcy jako najtrudniejszy moment całego procesu<sup>38</sup>.

Zignorowanie potrzeby feedbacku niesie negatywne konsekwencje, które widoczne są zarówno w emocjach kandydatów, jak i w zachowaniach przez nich podejmowanych. Kandydaci pozostawieni bez odpowiedzi poświęcili swój czas i nadzieje na daną ofertę pracy. Ich reakcją na brak informacji często bywa rozczarowanie, złość lub zniechęcenie. Kandydaci o niższej kompetencji radzenia sobie z emocjami mogą odbierać brak feedbacku bardzo personalnie. Jako oznakę braku szacunku lub nawet formę poniżenia, co może skutkować impulsywną negatywną reakcją. Natomiast osoby cechujące się wyższą inteligencją emocjonalną prawdopodobnie lepiej poradzą sobie z taką sytuacją, choć i one odczuwają naturalną frustrację związaną z niepewnością.

Inteligencja emocjonalna odgrywa fundamentalną rolę w jakości komunikacji pomiędzy rekruterem a kandydatem. Udzielanie informacji zwrotnej, zwłaszcza negatywnej jest sytuacją wymagającą taktu, empatii oraz opanowania, czyli właśnie tych kompetencji, które składają się na inteligencję emocjonalną.

Rekruter obdarzony wysoką inteligencją emocjonalną będzie bardziej skłonny wczuć się w położenie kandydata (empatia), jasno zakomunikować decyzję (kompetencje komunikacyjne) oraz zadbać o odpowiedni ton i formę wypowiedzi. Empatia pozwala przewidzieć, jak kandydat może zareagować na informację o wyniku rekrutacji np. świadomość, że odrzucenie może godzić w jego poczucie własnej wartości, skłoni rekrutera do użycia życzliwego, ale szczerego komunikatu<sup>39</sup>.

Z kolei samoświadomość i autorefleksja, będące innymi składnikami inteligencji emocjonalnej, pozwalają rekruterowi analizować własne reakcje i doskonalić sposób udzielania feedbacku. Co więcej, rekruter o wysokich kompetencjach emocjonalnych lepiej znosi potencjalną negatywną reakcję ze strony kandydata. Zachowuje spokój w obliczu jego rozczarowania i potrafi odpowiednio zareagować<sup>40</sup>. Taka dojrzałość przekłada się na budowanie kultury feedbacku w organizacji i długofalowe wzmocnienie wizerunku pracodawcy.

38 eRecruiter & Great Digital, *Candidate Experience w Polsce*, 2019, s. 36, dostęp: 3.05.2025: <https://go.erecruiter.pl/raport-candidate-experience-2019-BW>

39 D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2007, 157–164

40 Ibidem, str. 297, 359.

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzone analizy potwierdziły kluczową rolę inteligencji emocjonalnej jako fundamentu zarówno kompetencji indywidualnych jak i społecznych. W części pierwszej zdefiniowano inteligencję emocjonalną oraz omówiono jej najważniejsze modele, ukazując zestaw kompetencji takich jak samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne, które wpływają na jakość relacji międzyludzkich, efektywność działania zespołowego i dobrostan psychiczny. Wskazano, że rozwijanie tych kompetencji sprzyja skuteczniejszemu przywództwu, lepszej komunikacji i adaptacji do zmian, co w kontekście dynamicznego rynku i świadomości społecznej czyni inteligencję emocjonalną nieodzownym elementem kompetencji przyszłości.

W części drugiej podkreślono znaczenie informacji zwrotnej jako narzędzia rozwoju kompetencji zawodowych oraz efektywności procesu rekrutacji. Wyjaśniono, że informacja zwrotna niezależnie czy pozytywna, negatywna czy konstruktywna, stanowi mechanizm uczenia się i doskonalenia zarówno dla kandydata, jak i dla pracodawcy. Szczególną uwagę zwrócono na rolę inteligencji emocjonalnej w procesie przekazywania feedbacku. Osoba o wysokiej inteligencji emocjonalnej lepiej buduje relacje, empatycznie i adekwatnie przekazuje trudne wiadomości, a jednocześnie potrafi chłonąć informacje zwrotne bez nadmiernego stresu. Badania i obserwacje wskazały, że zastosowanie inteligencji emocjonalnej podczas udzielania feedbacku zwiększa jego przyswajalność i skuteczność. Zarówno kandydat czuje się potraktowany z szacunkiem, jak i pracodawca buduje pozytywny wizerunek organizacji.

Wnioski podkreślają, że inteligencja emocjonalna stanowi kluczową kompetencję przyszłości, niezbędną w coraz bardziej niepewnym i złożonym środowisku pracy. Osoby o rozwiniętej inteligencji emocjonalnej szybciej adaptują się do zmian, traktując informację zwrotną jako cenną wskazówkę do rozwoju, a liderzy tworzą kulturę zaangażowania i zaufania. Zatem budowanie kultury feedbacku opartej na empatii i samoświadomości nie tylko wspiera indywidualny wzrost kompetencji, lecz także wzmacnia strategiczne cele organizacji.

W świetle przeprowadzonych rozważań należy stwierdzić, że inteligencja emocjonalna jest nie tylko podstawą efektywnego procesu rekrutacyjnego i wartościowym źródłem informacji zwrotnej, ale również jednym z najważniejszych czynników determinujących sukces zawodowy jednostki. Dalszy rozwój tej kompetencji możliwy dzięki refleksji, samokontroli i praktyce jest zatem nie tylko zadaniem psychologii pracy, lecz także koniecznością dla wszystkich uczestników rynku zatrudnienia.

## BIBLIOGRAFIA

1. A. Jarosz, *Informacja zwrotna w rekrutacji – rola feedbacku okiem kandydata*, Talent Place 2023, dostęp online: <https://talentplace.pl/blog/dla-rekruterow/informacja-zwrotna-w-rekrutacji-rola-feedbacku-okiem-kandydata/>, [dostęp: 3.05.2025].
2. A. Matczak, K.A. Knopp, *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Warszawa 2013. Wydawnictwo Stowarzyszenia Filomatów, Redakcja Liberi Libri,
3. A.Król, M.Kacprzak, A.Kacprzak, *Inteligencja emocjonalna polskich managerów z niepełnosprawnością na rynku pracy*. Warszawa 2024.
4. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*. Poznań 1997: Media Rodzina
5. D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam 2000,
6. D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Media Rodzina, Poznań 2007,
7. eRecruiter, *Badanie Candidate Experience w Polsce*, 2019, [https://www.erecruiter.pl/wpcontent/uploads/2019/10/Raport\\_Candidate\\_Experience\\_2019\\_eRecruiter.pdf](https://www.erecruiter.pl/wpcontent/uploads/2019/10/Raport_Candidate_Experience_2019_eRecruiter.pdf)
8. Harvard Business Review Polska, *Jak emocje wpływają na procesy rekrutacyjne?* 2022,
9. Harvard Business Review, *Emotional Intelligence in the Remote Workplace*, 2020,
10. LinkedIn Talent Solutions, *Global Talent Trends Report 2022*, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-strategy/global-talent-trends-2022>
11. OECD, *Skills for 2030*, <https://www.oecd.org/skills/skills-for-2030/>,
12. R. Bar-On, *Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. Perspectives on Psychological Science 2010,
13. R. Bar-On, *The Bar-On model of emotional-social intelligence*, Psicothema, 2006,
14. Raport eRecruiter & Great Digital, *Candidate Experience w Polsce*, 2019,
15. Raport HRM Institute, *Employer Branding w Polsce 2023*, <https://hrminstitute.pl/raporty/eb-2023/>
16. Raport Pracuj.pl 2023, *Pracodawcy wiedzą, że kandydaci oczekują informacji zwrotnej, ale rzadko jej udzielają*. <https://media.pracuj.pl/343785-badanie-pracujpl-pracodawcy-wiedza-ze-kandydaci-oczekuja-informacji-zwrotnej-ale-rzadko-jej-udzielaja>
17. TalentBridge, *Dlaczego warto dawać kandydatom informację zwrotną?* 2022, <https://talentbridge.pl/blog/informacja-zwrotna>
18. World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2023*, <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>

**Radosław Dutka**

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

ORCID: 0009-0006-7299-4034

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 189–202

# **EKONOMICZNE I SPOŁECZNE SKUTKI ORGANIZACJI WIELKICH WYDARZEŃ SPORTOWYCH – PERSPEKTYWA PAŃSTW- GOSPODARZY I SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH**

*THE ECONOMIC AND SOCIAL CONSEQUENCES OF ORGANIZING  
MAJOR SPORTS EVENTS - THE PERSPECTIVE OF HOST  
COUNTRIES AND LOCAL COMMUNITIES*

## **STRESZCZENIE**

Artykuł omawia wieloaspektowe skutki organizacji międzynarodowych wydarzeń sportowych, uwzględniając zarówno korzyści, jak i negatywne konsekwencje. Celem badania jest ocena wpływu takich imprez na gospodarki i społeczeństwa, z hipotezą, że mogą one przynieść zarówno korzyści ekonomiczne i społeczne, jak i negatywne konsekwencje i ryzyka. Metody badawcze obejmują analizę literatury, raportów i przypadków takich wydarzeń na skalę światową. Wnioski wskazują, że dobrze zaplanowane wydarzenia mogą przyczynić się między innymi do rozwoju infrastruktury, turystyki, tworzenia miejsc pracy oraz integracji społecznej, podczas gdy złe zarządzanie może prowadzić do powstawania niewykorzystanej i kosztownej w utrzymaniu infrastruktury, napięć społecznych, polaryzacji społecznej, czy też zjawiska gentryfikacji. Analiza dotyczy konsekwencji ponoszonych przez państwa i miasta-gospodarzy, lokalne społeczności, sektor publiczny oraz wybrane grupy społeczne, w tym mieszkańców obszarów objętych inwestycjami infrastrukturalnymi. Kluczowe jest szczegółowe zaplanowanie, odpowiedzialne zarządzanie i uwzględnienie interesów lokalnych społeczności oraz przewidywanie wszelkich możliwych konsekwencji, aby zminimalizować negatywne skutki i zapewnić długofalowe korzyści.

**SŁOWA KLUCZOWE:** organizacja wydarzeń sportowych, globalne imprezy masowe, skutki ekonomiczne, skutki społeczne, rozwój infrastruktury, turystyka, zrównoważony rozwój, Mistrzostwa Świata, Igrzyska Olimpijskie.

## ABSTRACT

The article discusses the multifaceted effects of organizing international sports events, taking into account both their benefits and negative consequences. The aim of the study is to assess the impact of such events on economies and societies, based on the hypothesis that they may generate economic and social benefits as well as negative consequences and risks. The research methods include an analysis of the literature, reports, and case studies of major sports events worldwide. The findings indicate that well-planned events can contribute, among other things, to infrastructure development, tourism growth, job creation, and social integration, whereas poor management may lead to underutilized and costly infrastructure, social tensions, social polarization, and gentrification. The analysis focuses on consequences borne by host countries and cities, local communities, the public sector, and selected social groups, including residents of areas affected by infrastructure investments. Effective planning, responsible management, and the inclusion of local community interests, as well as anticipating potential consequences, are essential to minimizing negative effects and ensuring long-term benefits.

**KEYWORDS:** sports event organization, global mass events, economic impacts, social impacts, infrastructure development, tourism, sustainable development, World Cup, Olympic Games.

## Wstęp

W ostatnich latach można zaobserwować znaczną tendencję wzrostu zainteresowania międzynarodowymi wydarzeniami o szerokim zasięgu, zwłaszcza sportowymi. Zjawisko to wynika z poszukiwania przez ludzi różnorodnych form spędzania wolnego czasu a udział w tak dużych wydarzeniach, stał się jedną z najchętniej wybieranych form rozrywki, która niekiedy może nawet pełnić rolę substytutu religijnych przeżyć<sup>1</sup>. Współczesna dynamika rozwoju międzynarodowego sportu wyraźnie uwiadacza coraz większe znaczenie wydarzeń sportowych, nie tylko jako widowiskowego i spektakularnego przedsięwzięcia typowo sportowego, przyciągającego miliony fanów z całego świata, ale jako istotnego elementu szeroko pojętych procesów gospodarczych i społecznych, które oddziałują na państwa-gospodarzy. Stąd imprezy, takie jak Igrzyska Olimpijskie, Mistrzostwa Świata, czy Mistrzostwa kontynentalne są coraz częściej i bardziej obszernie analizowane w kontekście ich rzeczywistego wpływu na państwa, organizujące je.

1 A. Jawłowski, *Święty ład – rytuał i mit mundialu*. Warszawa: „Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne”, 2007, s. 20.

Współczesne wydarzenia sportowe to zjawiska, które wykraczają poza swoją pierwotną funkcję, jaką jest rywalizacja sportowa. Dzięki między innymi globalnemu zasięgowi, ogromnemu zainteresowaniu mediów oraz wielkiej liczbie uczestników, imprezy te stanowią potężne narzędzie w kontekście np. promocji kraju-gospodarza. Są one także impulsem do wielu zmian, między innymi w zakresie infrastruktury, środowiska, skutków gospodarczych, wizerunku miejsca, skutków społecznych, skutków kulturowych, skutków politycznych, czy odnowy zabudowy miejskiej<sup>2</sup>. Wydarzenia sportowe, zwłaszcza o międzynarodowym zasięgu, mogą generować znaczne dochody w krótkim okresie, jednak ich długofalowe efekty są często przedmiotem licznych i głośnych kontrowersji. Wielkie inwestycje infrastrukturalne, które są niezbędne do organizacji tego typu imprez, mogą prowadzić do powstania tzw. „białych słoni”, czyli obiektów sportowych i infrastrukturalnych, które po zakończonym wydarzeniu są nieodpowiednio wykorzystane i bardzo często wymagają wysokich nakładów na utrzymanie ich.

Społecznie, organizacja wielkich wydarzeń sportowych może prowadzić do wzrostu poczucia dumy narodowej, sporej integracji społeczeństwa, a także sprzyjać popularyzacji sportu a co za tym idzie zdrowego stylu życia. Jednak z drugiej strony, takie przedsięwzięcia mogą wiązać się z wysiedleniem, zjawiskiem polaryzacji społeczeństwa, a także z wielorazowymi napięciami społecznymi związanymi np. z nierównym rozkładem korzyści. Dodatkowo organizacja tak wielkich wydarzeń ma często wpływ na zmianę struktury urbanistycznej miast, co nie zawsze jest korzystne dla wszystkich mieszkańców, zwłaszcza tych z niższych warstw społecznych, mieszkających w biedniejszych dzielnicach i rejonach.

Celem niniejszego artykułu jest przede wszystkim przedstawienie krótkoterminowych, jak i długoterminowych skutków ekonomicznych i społecznych organizacji takich wydarzeń – zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych. Czy organizacja wielkich wydarzeń sportowych, przynosi większe korzyści gospodarcze i społeczne niż ryzyko związane z eksploatacją siły roboczej, gentryfikacją czy pogłębianiem nierówności społecznych?

Konsekwencje ekonomiczne i społeczne analizowane w niniejszym artykule odnoszą się przede wszystkim do państw i miast-gospodarzy, ich gospodarek lokalnych oraz społeczności zamieszkujących obszary objęte inwestycjami związanymi z organizacją wydarzeń sportowych. Szczególną uwagę poświęcono grupom społecznym, które bezpośrednio doświadczają zarówno korzyści (np. poprawy infrastruktury, wzrostu zatrudnienia), jak i kosztów tych przedsięwzięć (np. wysiedleń, gentryfikacji czy pogorszenia warunków życia).

---

2 J. Dickinson, R. Shipway, *Resource Guide to The Impact of Events, Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network*, 2007

Wstępne rozważania wskazują, że organizacja tego typu wydarzeń może przynieść korzyści, jak i ryzyka. Aby ocenić ich pełny wpływ na gospodarki i społeczeństwa, konieczna jest nie tylko analiza efektywności ekonomicznej, ale również głębsze zrozumienie ich konsekwencji społecznych i kulturowych.

## 1. CZYM SĄ WIELKIE WYDARZENIA SPORTOWE I PROCES ICH ORGANIZACJI

W najogólniejszym ujęciu wydarzenia sportowe to przedsięwzięcia, które łączą rywalizację sportową z szeroką publicznością, obejmującą zarówno lokalnych, jak i międzynarodowych uczestników. Charakteryzują się one różnym zasięgiem i mają wpływ na gospodarki i społeczeństwa, kształtując zarówno aspekty sportowe, jak i społeczne. Imprezy sportowe można podzielić na cztery główne kategorie w zależności od ich skali<sup>3</sup>:

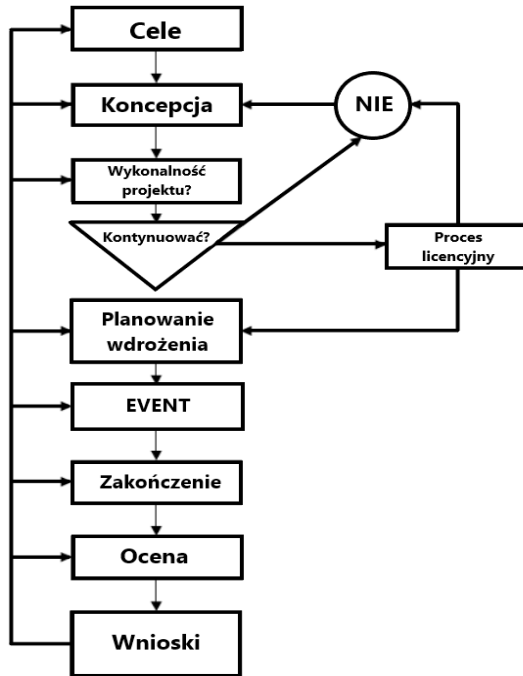
- Megaimprezy (mają duże znaczenie gospodarcze, społeczne oraz medialne),
- Imprezy charakterystyczne (wyróżniają się specyficzną atmosferą i tradycją),
- Imprezy znaczące (przyciągają uwagę mediów oraz licznych turystów i kibiców),
- Imprezy lokalne (obejmują mniejszy obszar).

Najlepszym przedmiotem badań są megaimprezy, czyli takie o globalnym lub kontynentalnym zasięgu. Do tej grupy zalicza się imprezy, które przyciągają globalną uwagę, zarówno z perspektywy uczestników, jak i widzów. Są to najważniejsze wydarzenia sportowe na świecie, takie jak Mistrzostwa Świata w piłce nożnej czy Igrzyska Olimpijskie. Ich organizacja wiąże się z gigantycznymi kosztami infrastrukturalnymi oraz logistycznymi, ale równocześnie z wielkimi korzyściami ekonomicznymi. Z kolei wydarzenia kontynentalne, są imprezami o mniejszym zasięgu niż globalne, ale o dużym znaczeniu na poziomie kontynentu. Do tej grupy należą turnieje takie jak Mistrzostwa Europy czy Puchar Narodów Afryki. Choć ich zasięg jest ograniczony do jednej części świata, mają one istotny wpływ na gospodarki krajów organizujących turniej. Wydarzenia te również mogą przynieść długofalowe korzyści.

Mimo różnorodności wydarzeń i różnic pod względem skali wspólną cechą wielkich imprez sportowych jest ich potencjał do kształtowania choćby np. wizerunku krajogospodarza, promocji turystyki, a także wpływ na rozwój infrastruktury. Ponadto wielkie wydarzenia sportowe pełnią funkcję polityczną i dyplomatyczną, stając się narzędziem w realizacji celów państwowych, takich jak promocja „miękkiej siły” czy zacieśnianie relacji międzynarodowych<sup>4</sup>. Zrozumienie definicji oraz klasyfikacji tych wydarzeń pozwala na lepsze zrozumienie ich roli w gospodarce oraz społeczeństwie.

3 M. Zalech, *Wydarzenia sportowe jako element promocji miast*, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 56, 2010, s. 413-422,

4 J. Nauright, *Selling Nations to the World Through Sports. Mega-Events and Nation Branding as Global Diplomacy*, 2013, s. 22-27



Rysunek 1. Proces organizacji wydarzenia sportowego.

**Źródło:** G. Masterman, *Strategic Sports Event Management*, s. 48, Oksford 2004.

Ważna jest również organizacja wydarzeń sportowych. Jest to skomplikowany i złożony proces, który wymaga dużego zaangażowania na każdym etapie, co pokazuje schemat przygotowany przez G. Mastermana. Aby wydarzenie odbyło się pomyślnie z punktu widzenia uczestników, mediów, sponsorów i innych stron zaangażowanych, niezbędne jest skuteczne zarządzanie logistyką<sup>5</sup>. Tego typu przedsięwzięcia wymagają szczegółowego planowania, analizowania różnych czynników oraz podejścia strategicznego. Bez względu na skalę wydarzenia najważniejsze jest współdziałanie z różnymi interesariuszami, jasne określenie celów i ich realizacja. Współczesne podejście do organizacji uwzględnia nie tylko kwestie logistyczne i organizacyjne, ale również ważne jest przewidywanie skutków, zarówno tych negatywnych, jak i pozytywnych. Aby wydarzenie zakończyło się sukcesem, musi ono zostać doskonale przemyślane i przygotowane już na etapie planowania.

5 C. Gradowicz, *Logistyka organizowania imprez sportowych*, s. 326, Łódź 2011

## 2. EKONOMICZNE KONSEKWENCJE ORGANIZACJI WIELKICH WYDARZEŃ SPORTOWYCH

Organizacja prestiżowych wydarzeń sportowych stanowi jedno z najbardziej kosztownych oraz złożonych przedsięwzięć, z którymi muszą zmierzyć się państwa-gospodarze, którzy podjęli się tego zadania. Imprezy te wiążą się choćby np. z licznymi wyzwaniemiami ekonomicznymi, które mają zarówno krótkoterminowy, jak i długoterminowy wpływ na gospodarki krajów organizujących wydarzenia. Kluczowe skutki ekonomiczne organizacji takich wydarzeń przedstawione zostały w tabeli 1.

**Tabela 1. Ekonomiczne skutki organizacji wielkich wydarzeń sportowych**

Skutki ekonomiczne	
Pozytywne	Negatywne
Rozwój infrastruktury	Wzrost cen w okresie wydarzenia
Wzrost zatrudnienia	Wzrost zadłużenia państwa/miasta
Napływ turystów i wzrost dochodów z turystyki	Nierównomierny rozkład korzyści gospodarczych
Promocja kraju i przyciąganie inwestorów zagranicznych	Problemy z utrzymaniem infrastruktury
Pobudzenie lokalnego handlu	Ryzyko przekroczenia budżetu

**Źródło:** opracowanie własne.

Pierwszym, zdecydowanie najłatwiejszym do zauważenia efektem organizacji wielkich wydarzeń sportowych jest krótkoterminowy wzrost aktywności gospodarczej w przeróżnych sektorach gospodarki. Pobudzenie lokalnego handlu i wzrost wydatków związanych z turystyką, transportem, hotelarstwem, usługami gastronomicznymi oraz sprzedażą detaliczną stanowi bezpośrednią konsekwencję napływu turystów i kibiców z całego świata. Mistrzostwa Świata w Piłce Nożnej 2014 w Brazylii to doskonały przykład tego typu zjawiska. Przyciągnęły one miliony turystów, którzy wydawali pieniądze na bilety, zakwaterowanie, transport, wyżywienie i inne usługi, co przyczyniło się do wzrostu dochodów w sektorach związanych z turystyką i handlem. Szacuje się, że impreza ta przyniosła w bezpośrednich korzyściach gospodarczych około 3,7 miliarda dolarów amerykańskich, a liczba turystów w Brazylii pierwszy raz w historii w ciągu jednego roku osiągnęła rekordową liczbę wynoszącą prawie 6,5 mln osób<sup>6</sup>.

Z kolei wzrost aktywności w sektorze budowlanym i infrastrukturalnym stanowi nie mniej istotny element organizacji wielkich wydarzeń sportowych. Gospodarz zaczyna przygotowania do wydarzenia już około 6-7 lat wcześniej, poprzez budowę lub

6 S. Sims, FIFA World Cup Boosts Brazil's Tourism Numbers, <https://www.travelwires.com/fifa-world-cup-boosts-brazils-tourism-numbers-33824>, [dostęp: 06.06.2025].

modernizacje obiektów sportowych i nowoczesnej infrastruktury w miastach, które będą gościć to wydarzenie<sup>7</sup>. Przykłady takich inwestycji to między innymi budowa nowych autostrad oraz dróg ekspresowych, które skracają czas podróży między miastami, tworzenie nowoczesnych obiektów sportowych oraz modernizacja infrastruktury zarówno turystycznej, jak i technicznej, takiej jak dworce kolejowe i lotniska, co w konsekwencji wpływa na poprawę dobrobytu społecznego<sup>8</sup>. W przypadku organizacji Letnich Igrzysk Olimpijskich w Barcelonie w 1992 roku 61,5% całkowitych wydatków zostało przeznaczone właśnie na rozwój wyżej wymienionej infrastruktury<sup>9</sup>. W długim okresie, inwestycje te pod warunkiem, że są dobrze przemyślane i gdy infrastruktura jest odpowiednio wykorzystywana po zakończeniu wydarzenia, mogą stanowić fundament dalszego rozwoju gospodarczego regionu i kraju.

W idealnym przypadku inwestycje te mogą prowadzić do rewitalizacji zdegradowanych obszarów miejskich i stworzenia nowych przestrzeni urbanistycznych. Doskonałym przykładem tego zjawiska są Igrzyska Olimpijskie w Barcelonie (1992) oraz Londynie (2012), gdzie inwestycje związane z przygotowaniem do turnieju były skierowane do dużo mniej rozwiniętych dzielnic miast. Zrealizowano tam szeroko zakrojoną politykę rewitalizacji oraz wsparcia dla lokalnych społeczności, co przyczyniło się do znacznej poprawy jakości życia obywateli.

Innym aspektem, który również powinien zostać uwzględniony, jest wzrost zatrudnienia związany z organizacją wielkich wydarzeń sportowych. W związku z przygotowaniem do takiego rodzaju imprezy powstaje potrzeba zatrudnienia dziesiątek, jak nie setek tysięcy osób w różnych branżach – od budownictwa po obsługę turystyczną, transportową i medialną. Idealnym przykładem są Igrzyska Olimpijskie w Pekinie w 2008 roku, kiedy to w latach 2004-2008, duże projekty budowlane stworzyły około 430 tysięcy dodatkowych miejsc pracy w tym sektorze, a przemysł detaliczny i hurtowy zyskał około 130 tysięcy nowych stanowisk<sup>10</sup>. Warto zauważyć, że część z tych miejsc pracy ma jednak charakter tylko i wyłącznie tymczasowy, w okresie przygotowań, ale mimo tego, przyczynia się do obniżenia poziomu bezrobocia w regionach organizujących wydarzenie.

Wydarzenia sportowe mogą przyczynić się do znacznej promocji kraju na arenie międzynarodowej, czego idealnym przykładem mogą być Igrzyska Olimpijskie 1992

7 S. P. Ferris, S. Koo, K. Park, D. T. Yi, *The effects of hosting mega sporting events on local stock markets and sustainable growth*. *Sustainability*, 15(1), 2023, s. 363.

8 R. Żuryński, *Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej*, „Nauki o Zarządzaniu” 1(18)/(2014), s. 116.

9 F. Brunet, *An economic analysis of the Barcelona '92 Olympic Games: Resources financing and impact*. In *The Keys to Success: The Social, Sporting, Economic and Communications Impact of Barcelona*; Autonomous University of Barcelona: Barcelona, Spain, 1995, str. 203–237.

10 „Międzynarodowy Komitet Olimpijski”, *Olympic Games a boost for jobs*, <https://www.olympics.com/ioc/news/olympic-games-a-boost-for-jobs>, [dostęp: 10.06.2025].

w Barcelonie. Termin „efekt barceloński” jest już powszechnie znany zarówno w badaniach naukowych, jak i w języku codziennym. Odnosi się do długoterminowych korzyści, jakie Barcelona uzyskała po organizacji imprezy zakończonej sukcesem<sup>11</sup>. Stanowiła ona punkt zwrotny w historii miasta, które przed tym wydarzeniem borykało się z wieloma problemami. Dzięki tej imprezie Barcelona zyskała światową rozpoznawalność, a sama organizacja imprezy pozwoliła na znaczną przebudowę i modernizację miasta. Po igrzyskach Barcelona stała się jednym z najchętniej odwiedzanych miast na świecie, a pozytywny wizerunek miasta przyciągnął licznych turystów oraz inwestycje zagraniczne<sup>12</sup>.

Niemniej jednak, mimo wielu korzyści, organizowanie wielkich wydarzeń sportowych wiąże się także z ryzykiem i licznymi wyzwaniem ekonomicznymi. Zdecydowanie jednym z głównych problemów jest konieczność utrzymania kosztownej infrastruktury po zakończeniu wydarzenia. Wiele obiektów infrastrukturalnych na potrzeby imprez, takich jak nowoczesne, ogromne stadiony po zakończeniu turnieju mogą stać się tzw. „białymi słońcami”. Są to nieużywane obiekty, które wymagają ogromnych nakładów na utrzymanie, a jednocześnie nie przynoszą oczekiwanych dochodów. Niestety takich przypadków jest wiele, a najbardziej znanym i przytaczanym jest przypadek Brazylii po Mistrzostwach Świata 2014, gdzie wiele stadionów stało się obiektami rzadko wykorzystywanymi i przynoszącymi ogromne straty finansowe<sup>13</sup>.

Innym problemem jest nierównomierny rozkład korzyści gospodarczych. Choć większe miasta i regiony znacznie zyskują na wielu przestrzeniach, to nie wszystkie obszary społeczno-gospodarcze odnoszą korzyści z tego typu przedsięwzięć. Często lokalne społeczności nie odnoszą proporcjonalnych korzyści z imprezy. Mistrzostwa Świata w Piłce Nożnej 1998 we Francji stanowią bardzo dobry przykład nierównomiernego rozkładu korzyści gospodarczych. Choć duże miasta, takie jak Paryż, zyskały znaczną część inwestycji infrastrukturalnych, jak spora modernizacja transportu publicznego czy budowa nowych stadionów, mniejsze miasta, w których odbywały się mecze, nie odnotowały takich samych korzyści. Mniejsze ośrodki, takie jak Lens czy Saint-Étienne, mimo że gościły mecze i wielu turystów, nie czerpały z turystyki czy inwestycji infrastrukturalnych w takim stopniu jak stolica państwa<sup>14</sup>.

11 J. Borzyszkowski, *Ocena krótkoterminowych efektów organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012: Przykład rynku turystycznego Gdańsk*, „Kultura i Turystyka – w kręgu wydarzeń”, s. 139–160.

12 J. Borzyszkowski, *Efekt barceloński w turystyce. Analiza wpływu wybranych wielkich wydarzeń sportowych na ruch turystyczny w destynacjach-organizatorach*, Gdańsk 2005, s. 5.

13 M. Kośmiejca, *Efekt „białego słońca” w infrastrukturze sportowej – wyzwania i konsekwencje*, „Przegląd budowlany”, Tom: 96, Nr: 2/2025, s. 65–68.

14 L. A. Nguyen, D. M. Nguyen, D. H. Pham, *Economical impact of sport events: evidence from euro, world cup*, „International Journal of Foreign Trade and International Business”, 2024; 6(2): s. 49-57

Organizacja wielkich wydarzeń sportowych wiąże się z ogromnymi kosztami, które często przekraczają początkowe szacunki. Wiele miast i państw gospodarzy, zmuszone jest do zaciągania pożyczek oraz emisji obligacji, aby pokryć wydatki związane z przygotowaniem imprezy. Przykładem może być organizacja Letnich Igrzysk Olimpijskich w Atenach w 2004 roku, koszty budowy obiektów sportowych i związanej z nimi infrastruktury przewyższyły pierwotne prognozy (9 mld), sięgając nawet około 15 miliardów euro<sup>15</sup>. W wyniku tej sytuacji Grecja znalazła się w poważnym zadłużeniu, a niektóre obiekty pozostały niewykorzystane po zakończeniu igrzysk. Stadion olimpijski w Atenach to jeden z przykładów, gdzie droga infrastruktura stała się ciężarem finansowym dla kraju a te wydatki miały wpływ na późniejsze kłopoty finansowe Grecji.

### 3. SPOŁECZNE KONSEKWENCJE ORGANIZACJI WIELKICH WYDARZEŃ SPORTOWYCH

Organizacja wielkich wydarzeń sportowych może przyczynić się do wywołania dalekosiężnych skutków społecznych, które obejmują zarówno pozytywne, jak i negatywne zmiany w strukturze społecznej, zwłaszcza w codziennym życiu mieszkańców. Wydarzenia te mogą pomóc w zwiększeniu integracji narodowej obywateli, promowania aktywności fizycznej a co za tym idzie, zdrowego stylu życia. Jednak mogą także prowadzić do różnego rodzaju napięć społecznych, wysiedlania społeczeństwa, zjawiska gentryfikacji czy pogłębienia nierówności społecznych. Społeczna strona organizacji prestiżowych imprez sportowych jest równie ważna jak ich ekonomiczne konsekwencje, ponieważ dotyka ona bezpośrednio codziennego życia obywateli.

**Tabela 2. Społeczne skutki organizacji wielkich wydarzeń sportowych**

Skutki społeczne	
Pozytywne	Negatywne
Promocja kultury i tożsamości na arenie międzynarodowej	Wysiedlenia społeczeństwa
Integracja społeczna wokół wspólnego wydarzenia	Polaryzacja społeczna i gentryfikacja
Wzrost poczucia dumy narodowej i jedności społecznej	Eksploatacja siły roboczej
Zwiększenie zainteresowania sportem i aktywnością sportową	Powstające napięcia społeczne i kontrowersje wokół korupcji
Poprawa jakości życia dzięki nowej infrastrukturze miejskiej i sportowej	Zaniedbanie innych ważnych potrzeb społecznych (np. edukacja, zdrowie)

Źródło: opracowanie własne.

15 G. Papakis, *The Sobering Realities of the 2004 Olympics: Fiscal Crisis and the Privatization of Urban Land*, „e.polis”, 4(1), s. 1–35

Organizacja globalnych i kontynentalnych wydarzeń sportowych może przynieść istotne korzyści społeczne, zwłaszcza w postaci wzrostu poczucia jedności, dumy narodowej, czy też integracji społecznej wśród obywateli. Takie wydarzenia mają zdolność łączenia ludzi z różnych środowisk, umożliwiając wspólne przeżywanie emocji związanych z sukcesami i porażkami reprezentacji. Kibicowanie, wspólne spędzanie czasu czy dzielenie się radościami i smutkami staje się fundamentem społecznym, który wzmacnia więzi społeczne oraz poczucie wspólnoty narodowej. Dzięki temu wydarzenia te przyczyniają się do budowania silniejszej tożsamości narodowej oraz poczucia wspólnoty wśród obywateli<sup>16</sup>. Wzrost ten był szczególnie widoczny w miastach gospodarzy podczas Mistrzostw Świata w piłce nożnej RPA w 2010 roku, gdzie mieszkańcy angażowali się w przygotowania imprezy. Dodatkowo wspólne kibicowanie i uczestnictwo w wydarzeniach towarzyszących temu turniejowi sprzyjały integracji społecznej, łącząc ludzi z różnych środowisk i grup społecznych. Około 92% respondentów w badaniu przeprowadzonym przez Gauteng City-Region Observatory w 2010 roku zadeklarowało, że są dumni z bycia obywatelami Republiki Południowej Afryki podczas Mistrzostw Świata<sup>17</sup>, co pokazuje, że takie wydarzenia pozytywnie wpływają na poczucie dumy narodowej.

Sport i wydarzenia z nim związane są także doskonałą okazją do promocji zarówno aktywności fizycznej, jak i zdrowego stylu życia wśród społeczności. Organizacja takich wydarzeń skutkuje często wzrostem zainteresowania sportem i aktywnością fizyczną wśród obywateli. Istnieje wiele programów związanych z promowaniem sportu na poziomie amatorskim, które często towarzyszą organizacji prestiżowych imprez na skalę światową. Mogą mieć one długofalowy wpływ na poprawę zdrowia publicznego. Igrzyska Olimpijskie w Londynie to jeden z najlepszych przykładów skutecznego połączenia sportu zawodowego z amatorską aktywnością. Organizatorzy wprowadzili szereg inicjatyw, w tym na przykład kampanię „Inspire a Generation”, która miała na celu zainspirowanie młodszych pokoleń do uprawiania sportu, prowadzenia zdrowego stylu życia, w tym wprowadzenia do swojego życia zdrowych nawyków żywieniowych. Po Igrzyskach Olimpijskich w Wielkiej Brytanii odnotowano znaczący i zauważalny wzrost liczby osób uczestniczących w różnych formach aktywności fizycznej, w tym w sportach drużynowych i indywidualnych<sup>18</sup>. Takie działania mogą przyczynić się do długoterminowych korzyści

16 A. Chaeroni, M. Musparidi, M. Ahmed, K. Talib, M. N. Lani, M Kurnaz, B. E. Orhan, 2024, *Sports as an instrument of nationalism and patriotism: a systematic literature review on the role of sports in shaping national identity in various countries*, „Retos”, 61, s. 1038-1049.

17 A. Nyar, *Africanism and the 2010 Fifa World Cup: what did they do for social cohesion in post-apartheid South Africa*, „Transformation Critical Perspectives on Southern Africa” 85(1), s. 21-42.

18 S. Chen, *Were the London 2012 Olympic and Paralympic Games a turning point for public sport participation?* „The British Academy”, <https://www.thebritishacademy.ac.uk/blog/were-london-2012-olympic-and-paralympic-games-turning-point-public-sport-participation/>, [dostęp: 12.06.2025].

zdrowotnych, jak zwiększenie aktywności fizycznej i zmniejszenie poziomu chorób cywilizacyjnych.

Wydarzenia sportowe stanowią idealną okazję dla krajów do promowania swojej kultury i tożsamości na świecie. Można je porównać do ogromnej witryny wystawowej, która eksponuje na przykład narodowe dziedzictwo, tradycje i wartości przed szeroką, międzynarodową publicznością. To dlatego podczas sportowych turniejów zawsze organizowane są koncerty, występy, ceremonię otwarcia i zamknięcia, wystawy, podczas których kraj prezentuje swoją kulturę i tożsamość narodową szerokiemu gronu odbiorców. W Japonii dyplomacja kulturowa ma istotne znaczenie dla promowania wizerunku narodu oraz współpracy międzynarodowej. Organizacja Igrzysk Olimpijskich w Tokio 2020 i wystawy „Cool Japan” stanowią okazje do zaprezentowania japońskiej kultury, umacniając relacje dyplomatyczne z innymi państwami<sup>19</sup>. Poprzez te inicjatywy Japonia umocniła swoją pozycję oraz oddziaływanie miękkiej siły w regionach takich jak Azja, Ameryka Północna i Europa.

Pomimo licznych korzyści społecznych, występują także poważne i negatywne skutki. Jednym z nich jest zjawisko wysiedlania społeczeństwa. Wiele miast, które ubiegają się o organizację tego typu imprez, decyduje się na realizację projektów, które wiążą się z wyburzeniami istniejących budynków i wysiedleniem mieszkańców, którzy bardzo często pochodzą z ubogich dzielnic, w celu stworzenia nowych przestrzeni pod obiekty sportowe, hotele czy infrastrukturę towarzyszącą. Najlepszym przypadkiem o największej skali przymusowych wysiedleń były Igrzyska Olimpijskie w Pekinie w 2008 roku, podczas których około 1,25 miliona ludzi zostało usuniętych ze swoich domów. Wiele z tych osób zmuszono do wyjazdu, a grunt, z jakiego zostały usunięte, przeznaczono na budowę obiektów olimpijskich<sup>20</sup>. Te wysiedlenia wzbudziły protesty ze strony organizacji zajmujących się ochroną praw człowieka, które wyraźnie wskazywały na niewystarczające odszkodowania oraz brak alternatywnych miejsc zamieszkania.

Zjawisko gentryfikacji, które często występuje przy dużych inwestycjach i wydarzeniach sportowych, jest również istotnym źródłem społecznego niepokoju. Gentryfikacja to proces, w którym rozwój infrastruktury oraz inwestycje w określonych obszarach prowadzą do znacznego wzrostu wartości nieruchomości, co z kolei skutkuje wypieraniem mniej zamożnych mieszkańców, którzy nie mogą sobie pozwolić na życie w dopiero co odnowionej okolicy. Igrzyska Olimpijskie w Londynie 2012 były przykładem gentryfikacji, która dotknęła dzielnicę East London, jedną z najbied-

19 S. D. Goytom, *Cultural diplomacy through sports: Case studies of international sporting events promoting diplomatic relations*, „International Journal of Arts, Recreation and Sports”, 3(2), s. 25-36.

20 J. Du Plessis, *Olympic scale of sport-induced displacement*, „Forced Migration Review”, <https://www.fmreview.org/duplessis/>, [dostęp: 15.06.2025].

niejszych w mieście. Wzrost prestiżu dzielnicy podniósł ceny wynajmu mieszkań i zwiększył koszty życia, co zmusiło osoby z niższymi zarobkami do wyprowadzki ze swoich dotychczasowych miejsc zamieszkania<sup>21</sup>. Doprowadziło to do rozpadu lokalnych wspólnot i zwiększenia polaryzacji społecznej.

Kolejnym problemem społecznym i chyba najbardziej kontrowersyjnym, który pojawia się w wyniku organizacji takich przedsięwzięć, jest ogromna eksploatacja siły roboczej, zwłaszcza w kontekście przygotowań do imprez, prac budowlanych. W wielu przypadkach pracownicy zatrudniani przy budowie infrastruktury sportowej, przy organizacji transportu czy obsłudze samego wydarzenia, są wynagradzani w sposób, który nie odpowiada ich wysiłkowi oraz wartości pracy, jaką wykonują. Często są to pracownicy zatrudniani na czas określony, w złych warunkach pracy, wręcz katastrofalnych i nieludzkich. Przykładem jest Katar i Mistrzostwa Świata FIFA 2022, gdzie pracownicy migrujący z Azji Południowej byli zmuszeni do pracy w ekstremalnych upałach, bez odpowiedniej ochrony i bardzo często bez dostępu do wody i posiłku. Warunki mieszkaniowe były przeludnione, a system uniemożliwiał zmianę pracy bez zgody pracodawcy<sup>22</sup>. Według danych rządowych Kataru, w latach 2010–2019 zginęło 15 021 cudzoziemców, natomiast zgodnie z raportami „Human Rights Watch” z 2023 roku rzeczywista liczba może być znacznie wyższa<sup>23</sup>.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując, organizacja dużych imprez sportowych niesie ze sobą wiele pozytywów, ale także niesie niekorzystne skutki, które mogą znacząco wpłynąć na gospodarkę i społeczeństwo państw-gospodarzy.

Z jednej strony, takie imprezy stanowią silny impuls dla sporego wzrostu gospodarczego, na przykład poprzez znaczny rozwój turystyki, zwiększanie liczby miejsc pracy, modernizację miasta, w tym dotychczas zaniedbanych dzielnic oraz przyczyniając się do budowy infrastruktury, która pozostanie w danym regionie przez wiele, następnych lat. Te korzyści mogą także obejmować znaczny wzrost poczucia dumy narodowej, przynależności, czy też społecznej integracji oraz przede wszystkim podniesienie standardu życia mieszkańców w miastach gospodarzy, co jest szczególnie zauważalne w przypadku dobrze zaplanowanych i zorganizowanych wydarzeń.

Z drugiej strony, organizacja takich imprez wiąże się również z ogromnym ryzykiem powstawania „białych słoń”, czyli obiektów, które po zakończeniu wydarzenia stają się nieużywane i nieopłacalne w utrzymaniu oraz generują spore straty finansowe.

21 E. Omena, *The Games of Land Dispossession*, „Urban Governance and Sports Mega-Events”, s. 25-54, 2023.

22 ITUC Special Report, *The case against Qatar*, „Host of the FIFA 2022 World Cup”, s. 4-34.

23 Raport Human Rights Watch, *How Can We Work Without Wages?, Salary Abuses Facing Migrant Workers Ahead of Qatar's FIFA World Cup 2022*, 2020.

Ponadto, zjawiska takie jak gentryfikacja, znaczna eksploatacja i wykorzystywanie pracowników, czy też wysiedlenia ludności, mogą prowadzić do pogłębiania nierówności społecznych i wykluczenia wielu grup społecznych, które nie czerpią korzyści z tych wydarzeń. W skrajnych przypadkach przygotowania do imprez doprowadziły do powstania poważnych napięć społecznych i niezadowolenia.

Jednakże kluczowym i jednoznacznym wnioskiem płynącym z tej analizy jest fakt, że organizacja wielkich wydarzeń sportowych może przynieść zdecydowanie więcej korzyści niż negatywnych skutków pod warunkiem, że zostanie ona odpowiednio zaplanowana i zarządzana. Niezwykle istotne jest, aby organizatorzy uwzględnili nie tylko i wyłącznie ekonomiczne aspekty wydarzenia, ale także dbałość o społeczne konsekwencje, zwłaszcza w długim terminie. Najważniejsze jest więc skrupulatne zaplanowanie, odpowiedzialne zarządzanie, transparentność działań oraz włączenie interesów lokalnych społeczności do konkretnego wydarzenia. Może to znacznie zmniejszyć ryzyko negatywnych skutków i sprawić, że korzyści będą rozłożone definitywnie bardziej równomiernie, obejmując wszystkie grupy społeczne, a nie tylko elity gospodarcze.

## BIBLIOGRAFIA

1. Borzyszkowski J., *Efekt barceloński w turystyce. Analiza wpływu wybranych wielkich wydarzeń sportowych na ruch turystyczny w destynacjach-organizatorach*, s. 5, Gdańsk 2005.
2. Borzyszkowski J., *Ocena krótkoterminowych efektów organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012: Przykład rynku turystycznego Gdańsk*, „Kultura i Turystyka – w kręgu wydarzeń”, s. 139–160.
3. Brunet F., *An economic analysis of the Barcelona '92 Olympic Games: Resources financing and impact. In The Keys to Success: The Social, Sporting, Economic and Communications Impact of Barcelona*; Autonomous University of Barcelona: Barcelona, Spain 1995.
4. Chaeroni A., Musparidi M., Ahmed M., Talib K., Lani M. N., Kurnaz M., Orhan B. E. (2024). Sports as an instrument of nationalism and patriotism: a systematic literature review on the role of sports in shaping national identity in various countries. *Retos*, 61, s. 1038-1049.
5. Dickinson J., Shipway R., *Resource Guide to The Impact of Events*, „Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network”, 2007.
6. Ferris, S. P., Koo, S., Park, K., Yi, D. T. *The effects of hosting mega sporting events on local stock markets and sustainable growth. Sustainability*, 15(1), 363/2023.
7. Goytom, S. D., *Cultural diplomacy through sports: Case studies of international sporting events promoting diplomatic relations.* „International Journal of Arts, Recreation and Sports”, 3(2)/2020, s. 25-36.
8. Gradowicz C., *Logistyka organizowania imprez sportowych*, s. 326, Łódź 2011.
9. ITUC Special Report, *The case against Qatar*, Host of the FIFA 2022 World Cup, s. 4-34.
10. Jawłowski A., *Święty ład – rytuał i mit mundialu*. Warszawa: „Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne”, 2007.
11. Kośmiejka M., *Efekt „białego słonia” w infrastrukturze sportowej – wyzwania i konsekwencje*, Przegląd budowlany, Tom: 96, Nr: 2, 2025.
12. Masterman G., *Strategic Sports Event Management*, s. 48, Oksford 2004.

13. Nauright J., *Selling Nations to the World Through Sports. Mega-Events and Nation Branding as Global Diplomacy*, 2013.
14. Nguyen L. A., Nguyen D. M., Pham D. H., *Economical impact of sport events: evidence from euro world cup*, *International Journal of Foreign Trade and International Business* 2024/6(2).
15. Nyar A., *Nation-Building, Africanism and the 2010 Fifa World Cup: what did they do for social cohesion in post-apartheid South Africa*, *Transformation Journal*.
16. Omena E., *The Games of Land Dispossession*, *Urban Governance and Sports Mega-Events*, s. 25-54, 2023
17. Papakis G., *The Sobering Realities of the 2004 Olympics: Fiscal Crisis and the Privatization of Urban Land*, *e.polis*, 4(1).
18. Raport Human Rights Watch, *How Can We Work Without Wages?, Salary Abuses Facing Migrant Workers Ahead of Qatar's FIFA World Cup 2022*, 2020.
19. Zalech M., *Wydarzenia sportowe jako element promocji miast*, „*Ekonomiczne Problemy Usług*” nr 56/2010.
20. Żuryński R., *Organizacja wielkoformatowych imprez sportowych przy uwzględnieniu orientacji ekologicznej*, „*Nauki o Zarządzaniu*” 1(18)/2014.

### **Netografia**

1. Chen, S., *Were the London 2012 Olympic and Paralympic Games a turning point for public sport participation?* *The British Academy*, <https://www.thebritishacademy.ac.uk/blog/were-london-2012-olympic-and-paralympic-games-turning-point-public-sport-participation/>
2. Du Plessis J., (2008) *Olympic scale of sport-induced displacement*. „*Forced Migration Review*”, <https://www.fmreview.org/duplessis/>
3. Międzynarodowy Komitet Olimpijski, *Olympic Games a boost for jobs*, <https://www.olympics.com/ioc/news/olympic-games-a-boost-for-jobs>
4. Sims S., *FIFA World Cup Boosts Brazil's Tourism Numbers*, <https://www.travelwires.com/fifa-world-cup-boosts-brazils-tourism-numbers-33824>

**dr Sławomir Żurawski**

Uniwersytet Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie

ORCID: 0000-0001-9527-3391

**mgr inż. Karol Tomaszewski**

ORCID: 0009-0005-9754-3443

Studia Społeczne

ISSN 2081-0008

e-ISSN 2449-9714

str. 203–219

# ROLA ZAUFANIA W PROCESIE WPROWADZANIA ZMIAN W ORGANIZACJACH

## *THE ROLE OF TRUST IN THE PROCESS OF INTRODUCING CHANGES IN ORGANIZATIONS*

### STRESZCZENIE

Celem artykułu jest ukazanie roli zaufania jako kluczowego czynnika warunkującego powodzenie procesów zmian organizacyjnych. Artykuł poświęcony jest analizie roli zaufania w procesie wprowadzania zmian w organizacjach, ukazując je jako kluczowy czynnik przesądzający o powodzeniu lub niepowodzeniu transformacji. We wstępie przedstawiono kontekst współczesnych zmian organizacyjnych oraz znaczenie zaufania jako elementu wspierającego proces adaptacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. W części drugiej opisano proces wprowadzania zmian na podstawie badań literatury, wskazując definicje, klasyfikacje i modele, a także źródła oporu wobec reform. Następną część poświęcono zaufaniu w organizacji, opisując jego istotę, wymiary oraz mechanizmy kształtowania, jak również relacje między zaufaniem a kontrolą w zarządzaniu. Następnie zaprezentowano metodykę badań własnych, określając cel, tezę i hipotezy oraz charakterystykę próby badawczej i zastosowanych narzędzi. W części empirycznej ukazano zaufanie jako czynnik warunkujący powodzenie zmian organizacyjnych, analizując zebrane dane i zależności pomiędzy poziomem zaufania a skutecznością wdrażania reform. Podstawowy problem badawczy sformułowano: w jakim stopniu zaufanie wpływa na skuteczność wdrażania zmian w organizacjach produkcyjnych i usługowych? Postawiona hipoteza zakłada, że im wyższy poziom zaufania panuje w organizacji, tym większa jest szansa na powodzenie procesów transformacyjnych i mniejszy opór ze strony pracowników. W opracowaniu zastosowano metody teoretyczne, obejmujące analizę literatury przedmiotu oraz ujęcie porównawcze

wyników badań własnych. Główny wniosek wskazuje, że zaufanie należy traktować jako strategiczny zasób organizacyjny, którego obecność sprzyja skuteczności zmian, podczas gdy jego brak prowadzi do dezorganizacji, eskalacji konfliktów i ograniczenia innowacyjności.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zaufanie, zmiany organizacyjne, zarządzanie zmianą, kultura organizacyjna, czynniki społeczne.

## ABSTRACT

The aim of the article is to show the role of trust as a key factor determining the success of organizational change processes. The article is devoted to the analysis of the role of trust in the process of introducing changes in organizations, showing it as a key factor determining the success or failure of transformation. The introduction presents the context of contemporary organizational changes and the importance of trust as an element supporting the process of adaptation to a dynamically changing environment. The second part describes the process of introducing changes on the basis of literature research, indicating definitions, classifications and models, as well as the sources of resistance to reforms. The next part is devoted to trust in the organization, describing its essence, dimensions and shaping mechanisms, as well as the relationship between trust and control in management. Then, the methodology of own research was presented, defining the purpose, thesis and hypotheses, as well as the characteristics of the research sample and the tools used. The empirical part shows trust as a factor determining the success of organizational changes, analyzing the collected data and the relationship between the level of trust and the effectiveness of reform implementation. The basic research problem was formulated: to what extent does trust affect the effectiveness of implementing changes in production and service organizations? The hypothesis assumes that the higher the level of trust in the organization, the greater the chance of success of transformation processes and the lower the resistance from employees. Theoretical methods were used in the study, including the analysis of the literature on the subject and a comparative approach to the results of own research. The main conclusion is that trust should be treated as a strategic organizational resource, the presence of which is conducive to the effectiveness of changes, while its absence leads to disorganization, escalation of conflicts and limited innovation.

**KEY WORDS:** trust, organizational changes, change management, organizational culture, social factors.

## WSTĘP

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach permanentnej zmienności, wynikającej zarówno z postępu technologicznego, globalizacji, jak i rosnącej konkurencji rynkowej. Dynamiczne otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach konieczność elastycznego reagowania na nowe wyzwania, co sprawia, że proces wprowadzania zmian staje się jednym z kluczowych obszarów zarządzania. Zmiana

organizacyjna obejmuje nie tylko struktury i procedury, ale także, a może przede wszystkim, czynnik ludzki – postawy, wartości i wzajemne relacje pracowników. To właśnie one przesądzają o tym, czy reformy zakończą się sukcesem, czy też spotkają się z oporem i doprowadzą do pogorszenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu wielokrotnie podkreśla się, że skuteczność transformacji w organizacjach w dużej mierze zależy od klimatu zaufania panującego między pracownikami a kadrą kierowniczą. Zaufanie, rozumiane jako gotowość do polegania na innych, przekonanie o rzetelności podejmowanych działań oraz wiara w dobre intencje współpracowników i przełożonych, stanowi fundament współpracy w procesach zmian. Jego brak może prowadzić do eskalacji konfliktów, zwiększonej rotacji pracowników czy nawet blokowania wdrażanych reform. Z kolei wysoki poziom zaufania sprzyja otwartości na innowacje, lojalności wobec organizacji oraz aktywnemu uczestnictwu w procesie adaptacji.

Zaufanie pełni zatem rolę swoistego kapitału organizacyjnego, który nie tylko ułatwia realizację bieżących zadań, lecz także zwiększa zdolność firmy do podejmowania długofalowych, strategicznych wyzwań. W dobie narastającej niepewności i coraz częstszych kryzysów rola tego czynnika staje się szczególnie istotna. To właśnie dzięki zaufaniu organizacje mogą ograniczać koszty transakcyjne, usprawniać komunikację i skuteczniej integrować zespoły wokół wspólnych celów.

Badania empiryczne, na które powołują się autorzy w niniejszym opracowaniu, zostały przeprowadzone w 2023 roku na terenie Polski, wśród pracowników organizacji produkcyjnych oraz usługowych funkcjonujących w różnych sektorach gospodarki. Dobór próby miał charakter celowy, a jego założeniem było uwzględnienie zróżnicowanych środowisk organizacyjnych, co umożliwiło porównanie poziomu zaufania oraz postaw wobec zmian w zależności od specyfiki działalności przedsiębiorstw.

Celem badań było określenie wpływu poziomu zaufania w organizacji na skuteczność wdrażania zmian organizacyjnych, a także identyfikacja różnic występujących pomiędzy organizacjami produkcyjnymi i usługowymi. Dodatkowo badania miały na celu analizę zależności pomiędzy poziomem zaufania a wybranymi zmiennymi społeczno-demograficznymi, takimi jak płeć, poziom wykształcenia oraz staż pracy.

W badaniach zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, wykorzystując autorski kwestionariusz ankiety jako główne narzędzie badawcze. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte i skale ocen umożliwiające pomiar poziomu zaufania w relacjach pracowniczych oraz wobec przełożonych, a także ocenę postrzeganej skuteczności procesów zmian organizacyjnych. Uzyskane dane zostały poddane analizie ilościowej, obejmującej porównanie wyników pomiędzy badanymi grupami oraz analizę zależności pomiędzy zmiennymi.

Uzupełniająco wykorzystano metody teoretyczne, w tym analizę literatury przedmiotu oraz podejście porównawcze, co pozwoliło osadzić wyniki badań własnych w szerszym kontekście naukowym i zweryfikować ich spójność z dotychczasowymi ustaleniami badawczymi w obszarze zarządzania zmianą i zaufania organizacyjnego.

W niniejszym artykule podjęto próbę ukazania zaufania jako kluczowego elementu warunkującego powodzenie procesów zmian organizacyjnych. Analiza skoncentrowana została zarówno na ujęciu teoretycznym, jak i na praktycznych obserwacjach wynikających z badań własnych. Szczególną uwagę poświęcono różnicom w poziomie zaufania w organizacjach produkcyjnych i usługowych, a także wpływowi zmiennych społeczno-demograficznych, takich jak płeć, staż pracy czy poziom wykształcenia, na kształtowanie się postaw wobec zmian. Celem takiego ujęcia jest ukazanie, że zaufanie nie jest pojęciem abstrakcyjnym, lecz realnym zasobem organizacyjnym, którego obecność lub brak w sposób bezpośredni przekłada się na skuteczność wdrażania reform.

## 1. POJĘCIE ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

Kwestie związane z dostosowaniem się organizacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, cieszą się nieustannym zainteresowaniem zarówno praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Zmiany w niektórych dziedzinach dokonują się z ogromną szybkością, np. w branży informatycznej, gdzie nowoczesne technologie dosłownie bombardują rynek, zalewając nas nowymi produktami i usługami. Cykl życia tych produktów jest krótki, ponieważ zastępowane są nowocześniejszymi lub zgoła odmiennymi rozwiązaniami. Z punktu widzenia konsumenta, problem stanowi niekiedy brak rozeznania, w markach i produktach dostępnych na rynku. Z punktu widzenia organizacji, zmienne otoczenie, czy coraz krótsze życie technologii lub ciągłe innowacje to podstawowe czynniki wymuszające konieczność wprowadzania zmian. Pojęcie „zmiana organizacyjna” definiowane jest przez wielu autorów, m.in.:

- „zmiana organizacyjna jest to każda istotna modyfikacja jakiejś części organizacji”<sup>1</sup>;
- „zmiana jest to przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności”<sup>2</sup>;
- „zmiana organizacyjna to przekształcenie istniejącego układu wg. ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań organizacji”<sup>3</sup>.

1 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996, s.408.

2 R.A. Weber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996, s. 468.

3 A. Zarebska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2002, s. 28.

Zjawisko określane mianem zmiany musi być<sup>4</sup>:

- percypowane - dostrzeżone;
- empiryczne - są dowodem przeobrażeń organizacji i świadczą o wykonalności zmian;
- planowe - są w pewnym stopniu sterowalne;

Istota zmiany będzie zauważalna, jeżeli uświadomimy sobie, że<sup>5</sup>:

1. Zmiana nie jest przeciwieństwem bezruchu - stan zmian w organizacji jest intensyfikacją tego, co istnieje w stanie jej „bezruchu”. Stabilność jest raczej idealnym modelem niż rzeczywistością, bo w organizacji zawsze istnieje ruch mający swe źródła w ewolucji, cyklach życia i zmaganiach indywidualnych.
2. Stabilność jest harmonijnym, zrównoważonym stanem życia organizacji, a pewność i zgodność działań stwarza w niej czasami poczucie chwilowego bezruchu. Stabilność występuje także w chwilach obfitości zasobów i wówczas, gdy łatwo je zdobyć. Protekcyjny rynek i słaba konkurencja również wpływają na poczucie pozostawania organizacji w bezruchu.
3. Wrażenie bezruchu organizacyjnego stwarza sytuacja, gdy technologia jest standardowa i zrozumiała, zaangażowanie udziałowców - optymalne, a zachowania uczestników organizacji - bezkonfliktowe.

Chwile pozornego bezruchu trwają jednak w życiu organizacji krótko, gdyż rozwój wymaga ruchu i wywołuje zmiany.

Zmiana jest jednym z wyznaczników współczesności. Zmiany w zarządzaniu należą do najtrudniejszych obszarów, ponieważ dotyczą ludzi, naruszają ich przyzwyczajenia, nawyki, sposoby działania czy układy współdziałania. Zmiany dotyczą także menedżerów i ich relacji z podwładnymi<sup>6</sup>. Elastyczność działania i nowe rozwiązania w zakresie zarządzania a przede wszystkim innowacyjność będą niezbędne dla utrzymania i poprawy pozycji konkurencyjnej<sup>7</sup>.

Zmiana planowa jest to systematyczne dążenie do przeprojektowania organizacji w sposób ułatwiający jej dostosowanie się do zmian w otoczeniu albo osiągnięcie nowych celów<sup>8</sup>. Zmiany można, zatem traktować jako wynik wymiany z otoczeniem dokonywanej w celu przetrwania organizacji w danym otoczeniu<sup>9</sup>.

4 E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu, strategie zarządzania zmianami*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, ss. 29-30.

5 Ibidem, s. 30.

6 A. Knap-Stefaniuk, *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Zarządzanie zmianami nr 2/2007, s. 13.

7 Ibidem, s. 14

8 J. A. F. Stoner, R. E. Frejman, R. D. Gilbert, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 399.

9 B. Grouard, F. Merton, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie: Jak osiągnąć sukces?* Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1997.

Proces strategicznej zmiany rzadko przebiega jak sekwencja, w której każdy kolejny etap rozpoczynałby się wraz z zakończeniem poprzedniego<sup>10</sup>. Zmiana nie jest procesem liniowym, kroczy ona krętą drogą, pod wpływem wielu czynników, z których wiele pozostaje poza kontrolą i zdolnością antycypacji prowadzącego. Zmiana jest procesem i dynamiką, jednocześnie wymaga nieraz cofnięcia się o parę kroków, by skonsolidować jakiś element czy skorygować kurs<sup>11</sup>.

Zmiana jest to przekształcenie organizacji jej otoczenia struktury lub ludzi<sup>12</sup>, dlatego organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci swą zdolność adaptacyjną. I nie będzie zdolna do przetrwania w zmienionym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka<sup>13</sup>.

Zmiana jest dzisiaj słowem kluczem, a firmy, które nie potrafią sprawnie przejść transformacji, nie utrzymują się zbyt długo na rynku<sup>14</sup>. Nie ma rzeczy trudniejszej do przeprowadzenia ani węższej, co do wyniku, ani niebezpieczniejszej w kierowaniu jak wprowadzanie nowego porządku rzeczy<sup>15</sup>.

Z powyższego jawi się obraz zmiany jako horroru, z którym musi się borykać organizacja. I niewątpliwie jest tak w istocie, gdy się ignoruje konieczność wdrażania nowych rozwiązań i wprowadzania zmian w poszczególnych podsystemach organizacji. Brak zrozumienia istoty zmiany sprawia, że jest ona postrzegana, jako chaos organizacyjny niosący nieuchronny koniec wszystkiego tego, co „oswojone”. Przede wszystkim należy stwierdzić, iż zmiana nie jest chaosem, lecz koniecznym procesem składającym się z etapów, których znajomość i świadomość może ułatwić drogę do nowych rozwiązań. Do oczywistych kwestii należy fakt, że należy pożegnać stare, zanim pojawi się nowe, jest to oczywistość widoczna tylko na papierze i to, nie dla bezpośrednio zainteresowanych. Zmiana jest wyzwaniem dla menedżerów, ponieważ mimo znajomości jej etapów i technik postępowania występuje zawsze element niepewności i efekt końcowy nie zawsze jest przewidywalny.

Terminem niekiedy używanym zamiennie, lecz o węższym znaczeniu, jest innowacja – wg. J. Penca: jest to „postępowa zmiana polegająca na zastępowaniu istniejących stanów nowymi pozytywnie ocenianymi w świetle kryteriów danej organizacji polepszające warunki jej funkcjonowania na rynku i w otoczeniu, przyczyniające się

10 G. Roth, M. Kurtyka, *Zarządzanie zmianą, od strategii do działania*, Wydawnictwo CedeWu, Warszawa 2008, s. 13.

11 Ibidem, s. 127.

12 S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 323.

13 P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin-Jeziorna, 2004, s. 86.

14 W. Bridges, *Zarządzanie zmianami, jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2008, s. XI.

15 J.P. Kotter, L.A. Schlesinger, *Wybór strategii wprowadzania zmian*, Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2008, nr 65/66 s. 220.

do jej rozwoju i postępu w gospodarowaniu. W znaczeniu potocznym innowacja oznacza nowatorstwo, wprowadzanie czegoś jakościowo nowego w danej dziedzinie życia, a także nowa idea, zmiana postrzegana jako pewne novum. W przedsiębiorstwie innowacje dzielą się na procesowe, produktowe, organizacyjne, marketingowe i środowiskowe<sup>16</sup>.

Kolejnym terminem, który warto doprecyzować jest transformacja - rozumiana jako „przemiana, przekształcenie; proces zachodzący między wejściem a wyjściami systemu, polegający na przetwarzaniu materii, energii w efekty ostateczne”<sup>17</sup>. Wg W. Bridgesa transformacja ma charakter psychologiczny; jest procesem składającym się z trzech faz (zakończenie - strata - rezygnacja, strefa neutralna, nowe rozpoczęcie), przez które ludzie przechodzą podczas przyswajania zmian i adaptowania się do spowodowanej przez nie, nowej sytuacji<sup>18</sup>. „Transformacja nie jest dodatkiem do zmiany, jeśli zmiana ma funkcjonować, jak należy, to przeprowadzenie ludzi przez proces transformacji jest sprawą podstawowej wagi”<sup>19</sup>. „Punktem wyjścia przy zarządzaniu transformacją nie jest rezultat, lecz zakończenie, którego trzeba dokonać, by wy dostać się ze starej sytuacji. Sytuacyjna zmiana nawiązuje do tego, co nowe, natomiast psychologiczna transformacja wymaga porzucenia starej rzeczywistości i tożsamości z okresu, zanim nastąpiła zmiana”<sup>20</sup>.

## 2. ZARZĄDZANIE PROCESEM ZMIAN

W poprzednim podrozdziale omówione zostały pojęcia związane ze zmianą organizacyjną, które to przedstawiają zmianę jako symboliczne przejście, etap, przekształcenie, niejednokrotnie karkołomne dla zainteresowanych i niepewne, co do rezultatów. „Wiąże się z wieloznacznością i niepewnością”<sup>21</sup>. Niepewne ze względu między innymi na opór ludzi zaangażowanych lub „tylko” objętych procesem zmiany. Zarządzanie tym procesem nosi nazwę zarządzania zmianami organizacyjnymi. „Wg B. Pełka jest to proces wykorzystywania strategii organizacji do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym, przy zapewnieniu, że zasoby przedsiębiorstwa są bezpośrednio powiązane z produktami/usługami dostarczonymi klientom i realizacją celów organizacyjnych”<sup>22</sup>. „Zarządzanie

16 J. Penc, *Leksykon biznesu, słownik angielsko-polski*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 1997, s. 164.

17 Ibidem, s. 338.

18 W. Bridges, *Zarządzanie zmianami, jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, op. cit., s. 3.

19 Ibidem, s. 3.

20 Ibidem, s. 7.

21 S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002, s. 330.

22 A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2002, s. 29.

zmianą to również zwracanie uwagi na sytuacje lub osoby, którym zmiana jest potrzebna, otwartość na dobre pomysły oraz zdolność wspomaganie wdrażania nowych pomysłów w praktykę<sup>23</sup>. Zarządzanie zmianą to płynne przychodzenie przez jej etapy, przedstawione niżej m.in. w modelu Lewina. „To założenie, że od ludzi nie można oczekiwać zmiany postaw i współpracy, jeśli odnoszą się do niej podejrzliwie i trwają przy swoim, trzeba ich „przeprowadzić” przez proces rozmrażania, stabilizacji i zamrażania<sup>24</sup>.

E. Masłyk-Musiał przedstawia „dwa typy organizacji takie, które dopasowują się jedynie do zmian, które zachodzą w otoczeniu i organizacje, które stale się zmieniają, ponieważ zmienia się rynek, nazywane są „organizacjami w ruchu” i charakteryzują się<sup>25</sup>:

- wycuciem i umiejętnością diagnozowania sytuacji rynkowej, pozwalającymi na szybkie reagowanie, na płynące z wewnątrz impulsy pobudzające do zmian i na wewnętrzne zmienianie w sposób planowy i ciągły;
- radzeniem sobie z dużą niepewnością działania związaną ze zmianami, co wyraża się w przychylnych postawach wobec zmian u większości interesariuszy;
- przedłużeniem w cyklu życia organizacji tzw. fazy młodości, co znajduje odzwierciedlenie w takich jej cechach jak: energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość.

Każdy kierownik może pochwalić się tym, że zarządza zmianami, owszem utrzymanie statusu quo jest niemal niemożliwe, zmiany następują jedna za drugą w poszczególnych podsystemach przedsiębiorstwa, jednak o skutecznym zarządzaniu zmianami możemy mówić, dopiero gdy przyjrzymy się efektom przez pryzmat czasu. Ponieważ czas najlepiej weryfikuje podjęte decyzje i działania, bądź ich braki.

Ze względu na umiejscowienie w stosunku do organizacji, przyczyny zmian klasyfikowane są w dwu grupach jako czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki „zewnętrzne - wynikające z otoczenia ogólnego - dalszego: gospodarka prawo, polityka, wymiar społeczny, itp., lub celowego - bliższego: konkurencja, właściciele, klienci, dostawcy, odbiorcy, itp. i czynniki wewnętrzne tkwiące w organizacji to: strategia, ludzie, technologie, procesy<sup>26</sup>.

Każdy czynnik zewnętrzny narzuca firmie określone zmiany, na które mogą nałożyć się przyczyny wewnętrzne. Podatność organizacji na zmiany może być bardzo

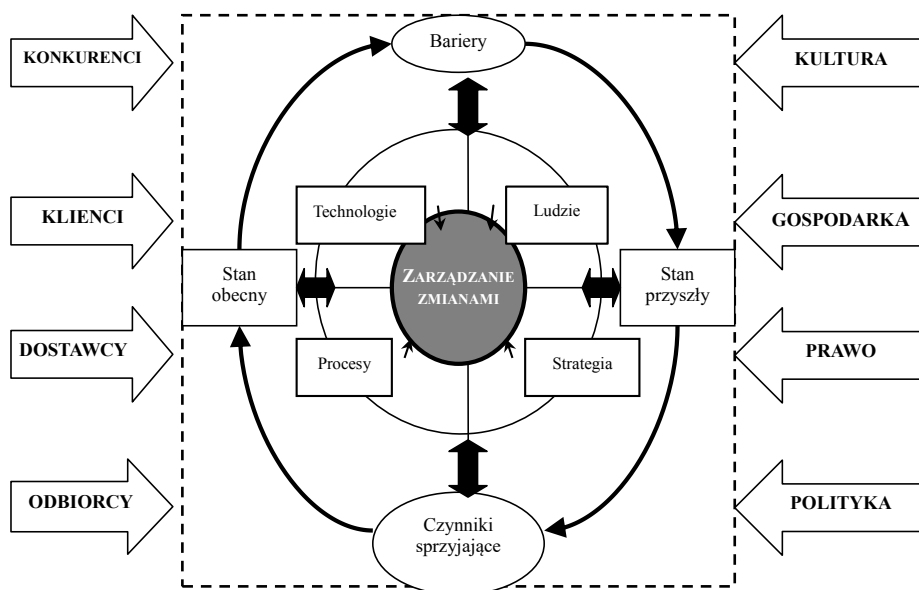
23 J. R. Schermerhorn, *Zarządzanie, kluczowe kompetencje*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2008, ss.328-329.

24 O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków 2001, s. 178.

25 E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu, strategie zarządzania zmianami*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003, s.15.

26 A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, op. cit., ss.31-32.

różna i wynikać z wielu odmiennych przesłanek. Zależy to głównie od siły zmian, pozycji przedsiębiorstwa na rynku i realizowanej strategii<sup>27</sup>. Wg. E. Masłyk-Musiał „największe zmiany zachodzą w naszych umysłach, w sposobach myślenia, aby kierować zmianą, trzeba poznać siebie - twórcę wielu zmian”<sup>28</sup>. Czynniki wpływające na konieczność wdrażania procesów zmian zostały przedstawione na rysunku nr 1.



Rysunek 1. Czynniki zmianotwórcze w przedsiębiorstwie

Źródło: A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2002, s. 31.

Poniższa tabela prezentuje podejścia do zmian. Podejście kompleksowe wydaje się być najbardziej aktualne pod względem zastosowania w procesach zmian w XXI.

Wszystkie te elementy wzajemnie się przenikają, współtworząc złożoną strukturę funkcjonowania organizacji. Odpowiednie zarządzanie każdym z nich pozwala nie tylko na podnoszenie efektywności, ale także na budowanie kultury organizacyjnej, która sprzyja rozwojowi kompetencji i zaangażowaniu osób uczestniczących w procesach. Praktyka pokazuje, że umiejętność diagnozy oraz doskonalenia tych obszarów jest kluczowa dla osiągnięcia trwałych sukcesów zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym.

27 J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s.188.

28 E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu, strategie zarządzania zmianami*, op. cit., s. 19.

**Tabela 1. Trzy podejścia do planowania i realizacji zmian**

Element charakterystyki	RODZAJ PODEJŚCIA		
	Tradycyjne	Oparte na projektach	Kompleksowe
<b>Filozofia i organizacja</b>	Centralizacja	Decentralizacja	Makro: sieć rynkowa Mikro: poziome grupy
<b>Kontrola i koordynacja</b>	Metody i procedury	Wyniki	Makro: Siły rynkowe Mikro: Organizacja ucząca się
<b>Strategia dla zmian</b>	Analizy ekspertów	Projekty	Całkowita restrukturyzacja
<b>Kryteria sukcesu</b>	Bycie w porządku	Zyski	Total quality
<b>Co jest ważne</b>	Produkcja	Produkt	Wartość dla klienta
<b>Motywacja poprzez</b>	Zachęty pieniężne	Interesujące zadania	Całkowite zaangażowanie
<b>Kluczowe zasoby</b>	Kapitał finansowy/ zasoby rzeczywiste	Marka	Kompetencje
<b>Jaka rzeczywistość jest istotna</b>	„Zadanie” prawdziwe słowo	Projekt jako zoperacjonalizowana zmiana	„Podmiotowa” rzeczywistość, konceptualizacja ludzi
<b>Trzy modele zmian</b>	„Biurokracja”	„Zarządzanie przez wyniki”	„Nowy paradygmat” (odchudzanie i uczenie się organizacji)

**Źródło:** A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2002, s. 43.

W tabeli nr 2 przedstawiono składowe obszary, w obrębie których dokonywane są zmiany w organizacji. Uwzględniono tu zmiany w obrębie strategii, struktury, techniki oraz ludzi.

**Tabela 2. Obszary zmian w organizacji**

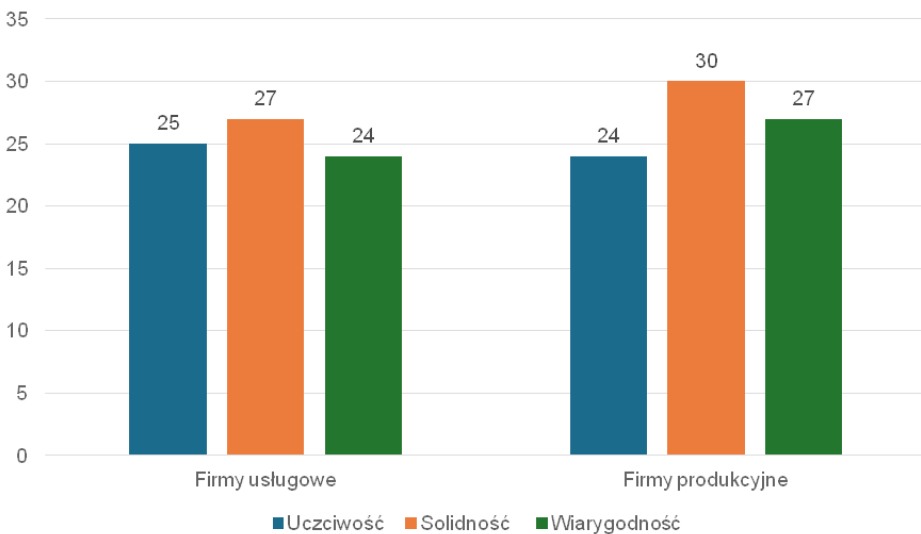
Strategia	Struktura i projekt organizacji	Technika i operacje	Ludzie
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cele strategiczne</li> <li>– Wielka strategia</li> <li>– Portfel jednostek strategicznych</li> <li>– Strategia funkcjonalna</li> <li>– Fuzje lub wspólne przedsięwzięcia</li> <li>– Umiędzynarodowienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projekt stanowisk pracy</li> <li>– Strukturyzacja</li> <li>– Stosunki podległości</li> <li>– Rozkład władzy formalnej</li> <li>– Mechanizmy koordynacji</li> <li>– Struktura w przekroju linia-sztab</li> <li>– Ogólny projekt</li> <li>– Kultura</li> <li>– Zarządzanie zasobami ludzkimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sprzęt</li> <li>– Procesy robocze</li> <li>– Sekwencje robocze</li> <li>– Systemy informacyjne</li> <li>– Systemy kontroli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umiejętności i uzdolnienia</li> <li>– Wyniki</li> <li>– Odczucia</li> <li>– Postawy</li> <li>– Wartości</li> </ul>

**Źródło:** J. Bendkowski, J. Bendkowski, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 188.

### 3. CZYNNIKI WARUNKUJĄCE ZAUFANIE W POWODZENIU ZMIAN ORGANIZACYJNYCH

Zmiany organizacyjne, niezależnie od ich skali i charakteru, wiążą się zawsze z ryzykiem, niepewnością oraz koniecznością dostosowania się zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników. Ciągłe zmiany warunków społecznych, ekonomicznych oraz rozwój technologii powodują, że współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w szybko zmieniającym się środowisku<sup>29</sup>.

W literaturze podkreśla się, że to właśnie czynnik ludzki stanowi najczęściej decydujący element sukcesu bądź porażki wprowadzanych reform. Jednym z kluczowych aspektów, który determinuje postawy uczestników procesu zmian, jest poziom zaufania funkcjonującego w organizacji. Zaufanie, rozumiane jako gotowość do akceptacji decyzji przełożonych, przekonanie o uczciwości intencji oraz wiara w kompetencje osób odpowiedzialnych za transformację, może w znacznym stopniu minimalizować opór wobec zmian, a tym samym zwiększać ich skuteczność. Na wykresie poniżej przedstawiano podział zaufania w firmach usługowych i produkcyjnych.



**Wykres 1. Podział zaufania w firmach usługowych i produkcyjnych**

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

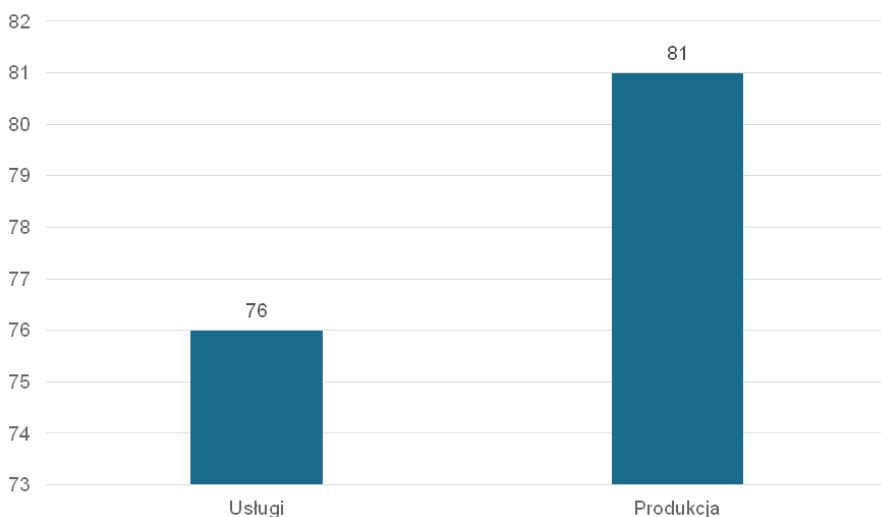
Analizując tę zależność, warto zwrócić uwagę na różnice w poziomie zaufania występujące pomiędzy przedsiębiorstwami usługowymi a produkcyjnymi. W organizacjach usługowych, gdzie relacje interpersonalne są fundamentem realizowanych procesów, zaufanie odgrywa szczególnie istotną rolę w budowaniu lojalności i zaangażowania zespołów. Natomiast w sektorze produkcyjnym, choć technologia i stan-

<sup>29</sup> W. Grzybowska, *Rola przywództwa w procesie zarządzania zmianą*, „Akademia Zarządzania”, 5(2), 2021, s. 70.

daryzacja procesów mają duże znaczenie, to skuteczność wdrażanych zmian również silnie koreluje z poziomem wzajemnego zaufania między wszystkimi uczestnikami organizacji.

Wysoki poziom zaufania sprzyja nie tylko lepszemu przepływowi informacji i otwartości na innowacje, ale także pozwala efektywniej radzić sobie z napięciami i konfliktami pojawiającymi się w trakcie procesu transformacji. Dlatego zarządzający powinni podejmować świadome działania ukierunkowane na budowanie kultury zaufania, bazującej na transparentności, konsekwencji podejmowanych decyzji oraz autentycznym dialogu z osobami uczestniczącymi w zmianie.

W skali makro, organizacje, którym udaje się utrzymać wysoki poziom zaufania, cechuje większa odporność na kryzysy oraz zdolność adaptacyjna do dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego. Warto zatem postrzegać zaufanie nie tylko jako narzędzie minimalizujące opór przed zmianą, lecz jako strategiczny kapitał, istotnie zwiększający szanse na długofalowy sukces organizacji. Poniżej na wykresie przedstawiono poziom zaufania w firmach usługowych i produkcyjnych.



**Wykres 2. Poziom zaufania w firmach usługowych i produkcyjnych**

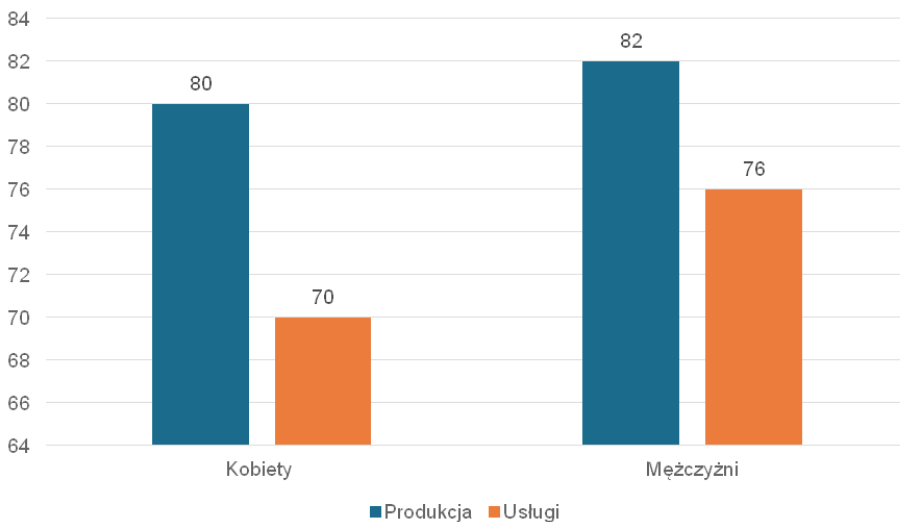
**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Z powyższych wykresów i tabeli wynika, że pracownicy firm produkcyjnych darzą większym zaufaniem swoich współpracowników, niż pracownicy firm usługowych. Jedną z części składowych zaufania, jaką jest uczciwość, jest na podobnym poziomie. Natomiast w przypadku solidności i wiarygodności poziom zaufania różni się i jest nieznacznie wyższy dla firm produkcyjnych. Najprawdopodobniej wynika to z faktu, że pracownicy produkcyjni muszą wykonywać swoją pracę w sposób bardzo solidny i dokładny, gdyż przy popełnieniu większego błędu może nie być możliwości

jego naprawienia. W związku z tym bardziej wierzą w solidność pracy wykonywanej przez osoby, z którymi współpracują.

Warto podkreślić, że na kształtowanie się zaufania i jego znaczenie w procesach zmian wpływa wiele zmiennych o charakterze społeczno-demograficznym. Jednym z ważniejszych czynników jest płeć, która w badaniach nad zachowaniami organizacyjnymi ujawnia wyraźne różnice w podejściu do ryzyka, współpracy i akceptacji nowych rozwiązań. Zauważa się, że kobiety częściej podkreślają znaczenie relacji interpersonalnych, stabilności i transparentnej komunikacji, co bezpośrednio przekłada się na oczekiwanie wysokiego poziomu zaufania w organizacji. Mężczyźni natomiast częściej koncentrują się na efektach działań i aspektach strukturalnych zmian, co wpływa na odmienne formy budowania i interpretowania zaufania wobec przełożonych czy współpracowników.

Uwzględnienie kryterium płci pozwala lepiej zrozumieć dynamikę zaufania w organizacji oraz ukazuje, że skuteczność procesu zmian zależy również od dopasowania narzędzi zarządzania do zróżnicowanych potrzeb pracowników. Analiza tego czynnika umożliwia wskazanie, w jakim stopniu kobiety i mężczyźni różnią się w ocenie działań podejmowanych przez kierownictwo, a także jak kształtuje się ich gotowość do współpracy i akceptacji nowych rozwiązań w zależności od stopnia zaufania. Poniżej na wykresie przedstawiono podział zaufania wg płci w firmach usługowych i produkcyjnych.



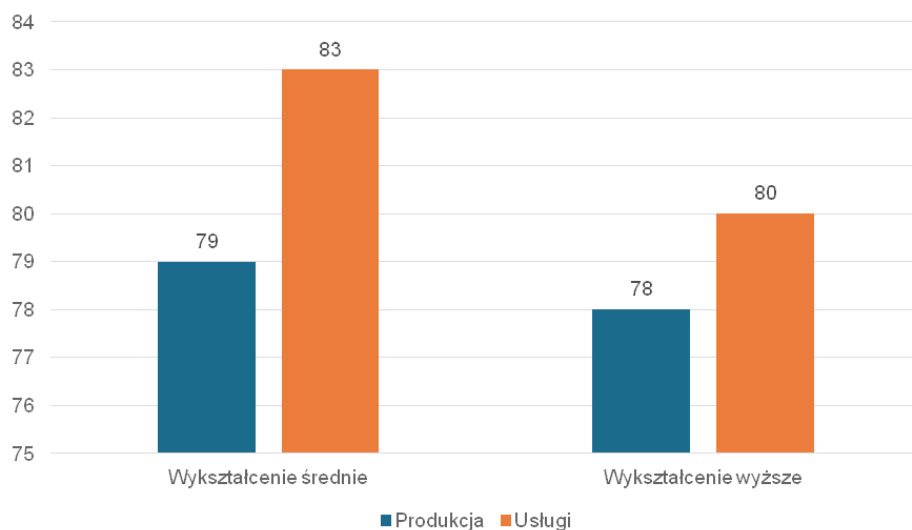
**Wykres 3. Poziom zaufania wg płci w firmach produkcyjnych i usługowych**

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Zaprezentowane dane wskazują, że poziom zaufania w organizacjach jest wyższy w firmach produkcyjnych niż w usługowych, niezależnie od płci pracowników. Kobiety w przedsiębiorstwach produkcyjnych deklarują zaufanie na poziomie 80 punktów,

podczas gdy w usługowych jedynie 70, co sugeruje istotną różnicę wynikającą z charakteru pracy. W przypadku mężczyzn poziom zaufania także jest wyższy w produkcji (82) niż w usługach (76), przy czym różnica jest mniejsza niż u kobiet. Ogólnie mężczyźni charakteryzują się nieco wyższym poziomem zaufania w obu typach firm, co może wskazywać na odmienne postrzeganie relacji organizacyjnych w zależności od płci. Wyniki te sugerują, że w sektorze usługowym istnieje większa potrzeba działań ukierunkowanych na wzmacnianie zaufania, szczególnie wśród kobiet, dla których stabilność i przejrzystość procesów organizacyjnych odgrywają kluczową rolę.

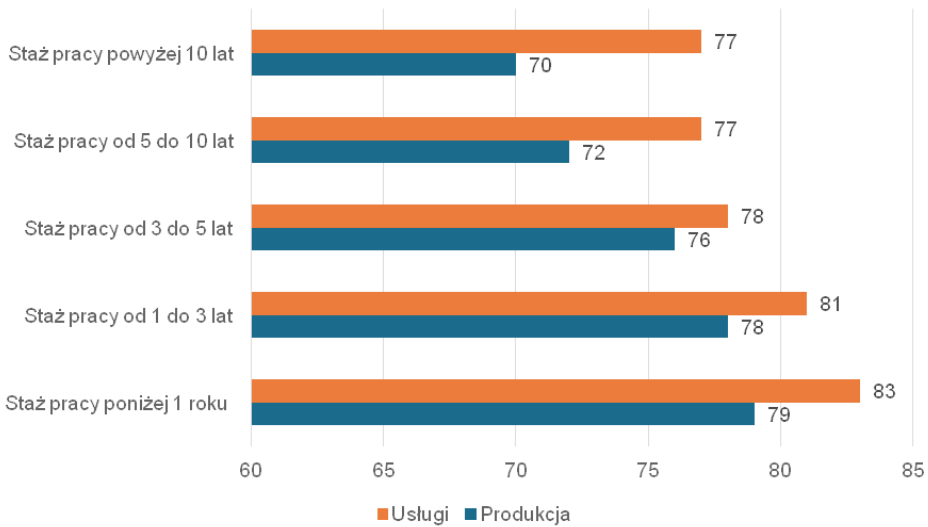
Również wykształcenie odgrywa istotną rolę – osoby z wyższym wykształceniem zazwyczaj oczekują bardziej przejrzystych procedur oraz większego udziału w procesach decyzyjnych, co przekłada się na stopień zaufania do kierownictwa. W praktyce organizacyjnej wskazane jest zatem stosowanie elastycznych strategii zarządzania, które uwzględniają indywidualne potrzeby i motywacje osób uczestniczących w zmianach. Podejście to nie tylko wspiera efektywność wdrażanych reform, ale także wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i zaangażowania, stanowiąc fundament trwałej kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu. Poniżej przedstawiono poziom zaufania wg wykształcenia w firmach produkcyjnych i usługowych.



**Wykres 4. Poziom zaufania wg wykształcenia w firmach produkcyjnych i usługowych**

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Poziom zaufania do współpracowników wzrasta wraz z długością stażu pracy. Pracownicy z większym doświadczeniem zawodowym wykazują większą skłonność do budowania trwałych i opartych na lojalności relacji. Wynika to zarówno z lepszego poznania środowiska organizacyjnego, jak i ze stabilności więzi tworzonych w dłuższym okresie współpracy. Poniżej przedstawiono poziom zaufania w stosunku do stażu pracy.



### Wykres 5. Poziom zaufania w stosunku do stażu pracy

**Źródło:** opracowanie na podstawie badań własnych.

Zaprezentowane dane pokazują, że poziom zaufania jest wyższy w firmach usługowych niż w produkcyjnych, niezależnie od poziomu wykształcenia. Osoby z wykształceniem średnim deklarują w usługach najwyższy poziom zaufania (83), podczas gdy w produkcji osiąga on wartość 79. W przypadku osób z wykształceniem wyższym różnica jest mniejsza – 80 w usługach i 78 w produkcji. Wyniki te sugerują, że sektor usług sprzyja budowaniu większego zaufania, a wykształcenie wyższe nieznacznie redukuje różnice między badanymi typami organizacji.

Uwzględnienie różnorodności społeczno-demograficznej, w tym płci, stażu pracy czy wykształcenia, pozwala dodatkowo pogłębić analizę mechanizmów budowania zaufania w organizacji. Pracownicy o dłuższym stażu często wykazują większą stabilność w relacjach zawodowych, co sprzyja utrwalaniu pozytywnych wzorców współpracy. Osoby młodsze, będące w początkowej fazie kariery, mogą z kolei cechować się wyższą otwartością na zmiany, jednak ich poziom zaufania wobec przełożonych bywa zmienny i silnie zależy od jakości komunikacji oraz wsparcia otrzymywanego w środowisku pracy.

W praktyce organizacyjnej wskazane jest zatem stosowanie elastycznych strategii zarządzania, które uwzględniają indywidualne potrzeby i motywacje osób uczestniczących w zmianach. Podejście to nie tylko wspiera efektywność wdrażanych reform, ale także wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i zaangażowania, stanowiąc fundament trwałej kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu.

W dalszej perspektywie, organizacje, które potrafią integrować różnorodne doświadczenia oraz wartości swoich pracowników, zyskują większą zdolność do innowacji

i adaptacji w zmiennym otoczeniu rynkowym. Systematyczne monitorowanie poziomu zaufania oraz rozpoznawanie jego uwarunkowań umożliwia skuteczne reagowanie na pojawiające się wyzwania, minimalizując ryzyko niepowodzenia procesów transformacyjnych. Tym samym zaufanie staje się nie tylko siłą napędową zmian, lecz również kluczowym komponentem długofalowej strategii rozwoju każdej organizacji.

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzone analizy potwierdzają, że zaufanie stanowi fundamentalny czynnik warunkujący powodzenie procesów zmian organizacyjnych. Niezależnie od charakteru przedsiębiorstwa – produkcyjnego czy usługowego – wysoki poziom zaufania sprzyja skuteczniejszej adaptacji, ogranicza opór wobec nowych rozwiązań oraz wzmacnia gotowość pracowników do współpracy i dzielenia się wiedzą. Badania wykazały, że zaufanie kształtowane jest nie tylko przez specyfikę branży, lecz także przez cechy społeczno-demograficzne, takie jak płeć, poziom wykształcenia czy długość stażu pracy. Kobiety częściej oczekują transparentnej komunikacji i stabilnych relacji, mężczyźni zaś koncentrują się na efektywności działań. Z kolei pracownicy z dłuższym stażem wykazują większą skłonność do budowania lojalnych i trwałych więzi, a osoby z wyższym wykształceniem oczekują przejrzystych procedur i realnego udziału w procesach decyzyjnych.

Na podstawie wyników można sformułować kilka kluczowych wniosków praktycznych. Po pierwsze, zarządzający powinni traktować zaufanie jako strategiczny zasób organizacyjny, którego budowanie wymaga konsekwencji, otwartości i autentycznego dialogu z pracownikami. Po drugie, należy różnicować działania wspierające zaufanie, dostosowując je do specyfiki sektora oraz zróżnicowania społeczno-demograficznego zatrudnionych. Po trzecie, rozwój kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu przyczynia się nie tylko do sprawniejszego wdrażania zmian, lecz także do wzrostu innowacyjności i odporności organizacji na kryzysy.

Podsumowując, zaufanie nie jest jedynie tłem dla procesów transformacyjnych, lecz realnym kapitałem, który decyduje o ich sukcesie. Organizacje, które potrafią świadomie nim zarządzać, zyskują przewagę konkurencyjną, lepiej adaptują się do zmieniającego otoczenia i budują trwałe podstawy dla swojego długofalowego rozwoju.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bendkowski J., Bendkowski J., *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
2. Bridges W., *Zarządzanie zmianami, jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2008.
3. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin-Jeziorna, 2004.

4. Grzybowska W., *Rola przywództwa w procesie zarządzania zmianą*, „Akademia Zarządzania”, 5(2), 2021.
5. Grouard B., Merton F., *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie: Jak osiągnąć sukces?* Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1997.
6. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.
7. Knap-Stefaniuk A., *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Zarządzanie zmianami”, nr 2, 2007.
8. Kotter J. P., Schlesinger L. A., *Wybór strategii wprowadzania zmian*, „Harvard Business Review Polska”, nr 65/66, 2008.
9. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków 2001.
10. Masłyk-Musiak E., *Organizacje w ruchu, strategie zarządzania zmianami*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
11. Penc J., *Leksykon biznesu, słownik angielsko-polski*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 1997.
12. Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą, od strategii do działania*, Wydawnictwo CedeWu, Warszawa 2008.
13. Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2002.
14. Schermerhorn J. R., *Zarządzanie, kluczowe kompetencje*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2008.
15. Stoner J. A. F., Frejman R.E., Gilbert R.D., *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001.
16. Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996.
17. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2002.

**WYDAWNICTWO**

im. Prof. Leszka Krzyżanowskiego

*Menedżerskiej Akademii  
Nauk Stosowanych w Warszawie*

[www.mans.org.pl](http://www.mans.org.pl)

Kwartalnik jest indeksowany w bazie BazEkon i CEEOL, ERIH +, Biblioteka Nauki, CEJSH.

