MONOGRAFIE NAUKOWE WSB-NLU
DYSKURS O SPOŁECZEŃSTWIE,
JEDNOSTCE I WSPÓŁCZESNEJ TECHNOLOGII
TOM 2

NOWE WYZWANIA W NAUKACH SPOŁECZNYCH I TECHNICZNYCH

PODEJŚCIE INTERDYSCYPLINARNE

NEW CHALLENGES IN THE SOCIAL SCIENCES

AN INTERDISCIPLINARY APPROACH

pod redakcją naukową
Jadwigi Lizak i Marii Wandy Sidor

WSB-NLU
NOWY SĄCZ

MONOGRAFIE NAUKOWE WSB-NLU
DYSKURS O SPOŁECZEŃSTWIE, JEDNOSTCE I WSPÓŁCZESNEJ TECHNOLOGII
TOM 2

NOWE WYZWANIA W NAUKACH SPOŁECZNYCH I TECHNICZNYCH

PODEJŚCIE INTERDYSCYPLINARNE

NEW CHALLENGES IN THE SOCIAL SCIENCES

AN INTERDISCIPLINARY APPROACH

pod redakcją naukową
Jadwigi Lizak i Marii Wandy Sidor

WSB-NLU
NOWY SĄCZ
2025

Seria monografii naukowych: Dyskurs o Społeczeństwie, Jednostce i Współczesnej Technologii
Tom 2
J. Lizak, M. W. Sidor (red.). (2025). Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych. Podejście interdyscyplinarne

REDAKCJA I KOMITET WYDAWNICZY
https://wydawnictwo.clouda.edu.pl/

RECENZENCI TOMU
dr hab. Tomasz Wołowiec, prof. Akademii WSEI
dr hab. inż. Marek Aleksander, prof. UKEN

OPRACOWANIE REDAKCYJNE I KOREKTA JĘZYKOWA
dr hab. Jadwiga Lizak, prof. WSB-NLU
dr Maria Sidor, prof. WSB-NLU
mgr inż. Marzena Totoś-Gutowska

OPRACOWANIE GRAFICZNE
Sławomir Mirski

PROJEKT OKŁADKI
Karolina Żytkowicz

Wydawnictwo WSB-NLU w Nowym Sączu
https://wydawnictwo.clouda.edu.pl/ e-mail: wydawnictwo@wsb-nlu.edu.pl
DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3
ISBN 978-83-65926-15-9
eISBN 978-83-65926-17-3
Druk:
Drukmar, ul. Rzemieślnicza 10, Zabierzów

© 2025 Jadwiga Lizak, Maria Wanda Sidor. Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl Wydawca: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Użytkownikom wolno kopiować, rozpowszechniać, wykonywać, adaptować i wykorzystywać utwór, także komercyjnie, pod warunkiem wskazania autorów oraz udostępniania utworów zależnych na tej samej licencji.

SPIS TREŚCI / TABLE OF CONTENTS

Słowo wstępne od redakcji..... 7

Wstęp..... 9

Rozdział I
Zarządzanie jako przestrzeń komunikacji w firmie, na rynku i z rynkiem..... 13

1. Dorota Biały, Marcin Murzyn, Etyczne bariery zarządzania talentami w polskich organizacjach: folwarczna kultura organizacyjna jako czynnik hamujący rozwój pracowników..... 15
2. Przemysław Bochenek, Krzysztof Pawłowski, Refleksje na temat historii szkolnictwa wyższego z perspektywy własnych doświadczeń i obserwacji począwszy od 1992 roku..... 39
3. Bartłomiej Bartnik, Enterprise Risk Management – aspekty teoretyczne i studium przypadku..... 51
4. Krzysztof Dyrek, Pozycja miast na prawach powiatu w strukturze terytorialnej państwa – analiza porównawcza po ponad dwóch dekadach od reformy..... 69
5. Miłosz Horodyski, Rola sztuki w kreowaniu tożsamości marki w przestrzeni cyfrowej: modele współpracy, strategie i wyzwania..... 83
6. Michał Leśniewski, Menedżer inspirujący w angażowaniu pracowników w rozwój organizacji – analiza dostępnych źródeł..... 99
7. Katarzyna Grekowicz, Tomasz Połomski, Szkoła jako mikroprzedsiębiorstwo funkcjonalne w systemie oświaty na przykładzie Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – wyzwania, procesy i rekomendacje.....111
8. Krzysztof Sproncel, Rola systemu BHP w zarządzaniu organizacją – ujęcie praktyczne..... 135

Rozdział II
Prawo jako instrument regulacji życia społecznego..... 145

1. Łukasz Choroszczak, Prawo rzymskie a chrześcijaństwo – przenikanie się wzajemnych relacji od powstania chrześcijaństwa do dynastii Macedońskiej..... 147
2. Tomasz Zygmunt-Gruszka, Myślenie dywergencyjne w prawniczej analogii..... 171
3. Paulina Jabłońska, Międzynarodowe i hybrydowe trybunały karne w ochronie praw człowieka: integracja orzecznictwa karnego z roszczeniami reparacyjnymi – perspektywa współczesna z uwzględnieniem implikacji dla Polski..... 187

4. Paulina Jabłońska, Agata Fedeńczak, Tokenizacja dzieł sztuki (RWA) w polskim systemie prawnym: bariery własnościowe i regulacyjne w kontekście MiCA oraz doświadczeń rynkowych 201
5. Anna Mazurek, Ochrona dóbr kultury w systemie ochrony ludności – uwagi na tle nowych regulacji prawnych 213
6. Marcin Murzyn, Warunki prawne transplantacji ex vivo w Polsce..... 229
7. Jonasz Nowicki, Przegląd środków procesowych przysługujących wierzycielowi w ramach postępowania restrukturyzacyjnego..... 245
8. Piotr Paśko, Miłosz Rutkowski, Przetarg czy wolna ręka? Jak syndyk likwiduje majątek w postępowaniu upadłościowym?..... 257

Rozdział III
Technologia a rozwiązywanie problemów w różnych sektorach życia 269
1. Jarosław Bochenek, Architektoniczny dług technologiczny. Ustrukturyzowany przegląd literatury w zakresie detekcji i refaktoryzacji..... 271
2. Wiktor Brzeziński, Wpływ narzędzi opartych na sztucznej inteligencji na optymalizację procesu obróbki grafiki i wideo 287
3. Dawid Gądkowski, Analiza kierunku rozwoju oraz zastosowania systemów wbudowanych 299
4. Krzysztof Hornik, Architektura i implementacja nowoczesnych aplikacji: podejście praktyczne w technologiach obiektowych 311
5. Paweł Kuraś, Anna Turek, Maciej Gacek, Aplikacja zasad Design Thinking w kryptografii 333

Rozdział IV
Kultura przeszłości, teraźniejszości i przyszłości..... 349
1. Alimia Libela, Religious Freedom in Tanzania: Balancing Diversity and Social Cohesion in a Multicultural Society..... 351
2. Artur Majchrzak, Joanna Olszowy, Erasmus+ jako przestrzeń zmiany: rozwój osobisty i kompetencje międzykulturowe..... 373
3. Tomasz Połomski, Mateusz Sekuła, Martin Luther – O wolności chrześcijanina. Wielowymiarowa analiza koncepcji wolności: perspektywa teologiczna, filozoficzna i psychologiczna..... 385

Słowo wstępne od redakcji

Seria „Monografie Naukowe" jest wyrazem dążenia do stworzenia forum dla dyskusji, dostępnej dla wszystkich refleksji, które reprezentują całą różnorodność spojrzenia z perspektywy nauk empirycznych i technicznych na problemy współczesnego człowieka w jego różnych sferach życia. Seria powstała po to, by zintegrować środowisko, upowszechnić wyniki prac, zarówno doświadczonych badaczy, jak i adeptów nauki. Publikacja jest przede wszystkim zorientowana na autorów związanych z uczelnią, ale wydawnictwo daje też możliwość przedstawiania wyników swoich badań autorom z innych ośrodków akademickich.

Prezentowany tom 2 to efekt pomysłu na interdyscyplinarny zbiór, który w założeniu miał stać się forum wymiany poglądów i doświadczeń naukowców reprezentujących różne dziedziny wiedzy i zainteresowań. Tym samym powstała przestrzeń do dyskusji ponad podziałami na poszczególne dyscypliny, w szerszym środowisku naukowym, z udziałem przede wszystkim przedstawicieli nauk społecznych reprezentujących zarządzanie, prawo, ale też (choć mniej licznie) nauk technicznych czy humanistycznych[1].

Nie ma w takiej strategii sprzeczności ani merytorycznej, ani metodologicznej. Wielość dyscyplin pociąga za sobą różnorodność ujęć, wyznacza inne perspektywy, ujawnia trendy w myśleniu, zaznacza nowe kierunki rozwoju. Każda też dyscyplina, interesując się tym samym wycinkiem rzeczywistości, bada go z innej perspektywy, dzieli na inne składowe, inaczej je nazywa, opisuje innym językiem osadzonym w specyfice wiedzy. Wspólnym mianownikiem są tu ciekawe pomysły autorów, rzetelne przemyślenia i warsztat naukowy. Teksty nie zamykają się na czytelnika, oferując interesujące zagadnienia w przystępnej narracji, ale niepozbawionej naukowego zaplecza.

Idea interdyscyplinarności i integracyjności ma swoje odzwierciedlenie w układzie i treści tomu. Tytuł sytuuje materiał badawczy w zakresie nauk empirycznych i technicznych, a jako refleksja badawcza wyznacza nowe wyzwania w ich obszarze. Podtytuł z kolei nawiązuje do podstawowych elementów poznawczych każdego badania, jakimi są tekst, kontekst, punkt widzenia, perspektywa. To właśnie pierwszą powinnością badacza jest identyfikowanie istniejących wokół różnorodnych znaków/tekstów, zdolność ich interpretacji i poruszanie się wśród nich z umiejętnością dostrzegania powiązań pomiędzy nimi. Mamy nadzieję, że te wszystkie aspekty znajdą tu swoją reprezentację badawczą. Treść podzielona jest na rozdziały, które precyzują ogólny kierunek badań wskazany w tytule.

---

[1] Dla uporządkowania narracji tomu zastosowano zestaw zasad dotyczących formatowania tekstów naukowych – styl APA7. Uwzględniono najważniejsze jego reguły, w tym sposób hierarchizacji treści, który to sposób odzwierciedla zróżnicowaną tematykę i różne podejście epistemologiczne autorów. Bibliograficznym źródłem odniesienia był podręcznik: Skimina, E., Harasimczuk, J., Cieciuch, J. (2022). *Podstawowe standardy edytorskie naukowych tekstów psychologicznych w języku polskim na podstawie reguł APA7*. Wydawnictwo Lberi Libri. https://doi. org/10.47943/lib.9788363487560

Tom otwiera Rozdział I z artykułami z dyscypliny zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są tu rozmaite zjawiska, mechanizmy związane z szeroko pojętym marketingiem, z wieloaspektowo rozumianą komunikacją rynkową oraz z problematyką wybranych strategii w organizacji. Ta część przynosi odpowiedź na pytanie o to, jak połączyć wizję, ludzi, organizację i rynek.

Rozdział II to przewodnik po świecie norm i zasad, które regulują niemal każdy aspekt codziennego życia. Prawo jest wielką wartością i służy budowaniu wartości. Tym samym ta część, choć dotyka jedynie wybranych sfer funkcjonowania państwa, życia człowieka, specyfiki działania prawa, ma ogromny walor poznawczy.

Rozdział III poświęcony jest zmianom, jakie zachodzą w technologicznym świecie. Przemiany te wpływają na funkcjonowanie samych firm, jak i pracowników, a dotykają sposobu podejmowania decyzji w biznesie, sposobu pracy, ale także rozrywki i różnych codziennych aktywności w wielu obszarach życia człowieka. Nowe technologie przynoszą dziś nowe możliwości i nowe wyzwania, a ten rozdział pokazuje najnowsze trendy i innowacje, które kształtują przyszłość nauki, pracy, ale też codziennego życia.

Rozdział IV jest egzemplifikacją, jak badania przesunęły się w innych kierunkach: z opisu znaczeniowego ku efektom komunikacyjnym i kulturowym, ku badaniom problemów obrazu i wizualności, ku ujęciom syntetyzującym, ku pluralizmowi doświadczeń, postaw i przeżyć.

Prezentowany tom z jednej strony dokumentuje naukową działalność społeczności akademickiej WSB-NLU, która ma okazję pokazać się nie tylko od strony dydaktycznej, ale i naukowej, z drugiej pomaga popularyzować wiedzę w środowisku lokalnym, jak i w szerzej rozumianym gronie specjalistów branżowych. Jest to publikacja otwarta na dyskusję naukową, dzięki czemu autorzy spoza uczelni także mają okazję zaprezentować tu wyniki swoich badań. Nie bez znaczenia jest również fakt, że obecność serii/tomu w zasobach bibliotecznych pomoże samym studentom pogłębiać wiedzę i studiować wybrane kierunki. Na końcu można wyrazić nadzieję, że prezentowane tutaj artykuły okażą się przydatne nie tylko dla profesjonalistów z omawianych dziedzin, ale także będą ciekawym materiałem wspomagającym badania własne dla grona badaczy innych nauk, jak socjologia, psychologia, kulturoznawstwo czy antropologia.

Wstęp

Tom składa się z czterech rozdziałów, które skupiają 24 artykuły.

Zbiór artykułów otwiera Rozdział I poświęcony problematyce zarządzania widzianej z szeroko rozumianej perspektywy komunikacji – w firmie, na rynku i z rynkiem. Na rozdział pierwszy składa się osiem szkiców. Wszystkie teksty identyfikują rozmaite czynniki, które determinują skuteczne zarządzanie, z uwzględnieniem również barier hamujących ten proces.

Na początku Dorota Biały i Marcin Murzyn podejmują tematykę etycznych aspektów zarządzania. Autorzy poszukują źródła czynników hamujących rozwój pracowników i wskazują na jedną z głównych barier – folwarczną kulturę organizacyjną. Barier, ale w kształtowaniu odpowiedzialnego współczesnego środowiska naukowego, poszukują też autorzy kolejnego szkicu – Przemysław Bochenek i Krzysztof Pawłowski. Przeszkody w badanym środowisku identyfikują w konfrontacji faktów z historii szkolnictwa wyższego z własnymi doświadczeniami z punktu widzenia założyciela/menadżera szkoły wyższej.

Inną odsłonę barier prezentują kolejne dwa artykuły. Bartłomiej Bartnik zwraca uwagę na to, jak w dynamicznej rzeczywistości prowadzenia biznesu ważna jest świadomość ryzyka, które na stałe wpisane jest w działalność gospodarczą i funkcjonowanie organizacji. Autor nie tylko omawia aspekty teoretyczne Enterprise Risk Management, ale też podchodzi do zagadnienia pragmatycznie, z wykorzystaniem formy – studium przypadku. Z kolei Krzysztof Dyrek analizuje pozycje miast na prawach powiatu w kontekście reformy. Z perspektywy upływu czasu dwóch dekad autor wskazuje na czynniki hamujące rozwój i usprawniające funkcjonowanie miast w strukturze terytorialnej państwa, egzemplifikując danymi statystycznymi.

W kolejności, Miłosz Horodyski wprowadza tematykę budowania tożsamości marki, sytuując zagadnienie w przestrzeni cyfrowej i eksponując rolę sztuki w tym procesie. Prezentuje strategie, modele współpracy oraz wyzwania w tym obszarze, które pozwalają omijać bariery blokujące czy utrudniające eksponowanie marki. Natomiast Michał Leśniewski profiluje wizerunek menadżera, który inspiruje pracowników do pracy, angażuje ich w rozwój organizacji, przy czym ten profil pozyskuje z analizy dostępnych źródeł.

Dwa ostatnie artykuły, także utrzymane w nurcie czynników hamujących i rozwijających dany aspekt zarządzania, odsyłają do praktyki. Katarzyna Grekowicz i Tomasz Połomski obiektem analizy czynią konkretną placówkę oświatową, pokazując ją jako mikroprzedsiębiorstwo na rynku, na którym szkoła zmaga się z różnymi wyzwaniami, podlega różnym procesom, stoi przed szansami, ale też musi być czujna na zagrożenia. Rozdział zamyka artykuł o roli BHP w zarządzaniu. Autor, Krzysztof Sproncel, analizuje zagadnienie z punktu widzenia własnego wieloletniego doświadczenia zawodowego, pokazując, jak system bezpieczeństwa i higiena pracy wpływają na skuteczność zarządzania organizacją.

Rozdział II zawiera artykuły o tematyce prawniczej. Każdy podejmuje inny wątek tematyczny, a to co łączy ten zbiór, to opis instrumentów, które pełnią funkcję regulującą różne aspekty życia społecznego. Na ten rozdział składa się, podobnie jak na pierwszy, osiem artykułów.

Rozdział otwiera artykuł Łukasza Choroszczaka. Autor analizuje relacje między prawem rzymskim a chrześcijaństwem, co wobec faktu, że oba te elementy były fundamentem budowania cywilizacji europejskiej, ma dziś istotne znaczenie w rozumieniu, w interpretacji i w stosowaniu prawa. W artykule drugim autor Tomasz Zygmunt-Gruszka omawia myślenie dywergencyjne, pokazując, jak w prawie wykorzystać aspekt związany z kreatywnością, elastycznością działania i umiejętnością tworzenia wielu rozwiązań dla jednego problemu.

Z kolei Paulina Jabłońska zajęła się analizą międzynarodowych i hybrydowych trybunałów praw człowieka w zakresie integracji orzecznictwa z roszczeniami reparacyjnymi. Artykuł ma istotną wagę ze względu na implikacje dla spraw polskich, ale też oddziałuje w szerszym kontekście – podejmuje aspekt działań trybunałów na rzecz przywracania wiary w fundamentalne prawa człowieka. Ta sama autorka i Agata Fedeńczak omawiają problem tokenizacji dzieł sztuki, co w dobie cyfrowej transformacji sztuki jest innowacją, która współcześnie inaczej definiuje pojęcie własności i praw autorskich. O sztuce, w innym aspekcie, pisze Anna Mazurek, która analizuje nowe regulacje prawne porządkujące dwie sfery – ochronę dóbr kultury w systemie ochrony ludności.

Kolejny artykuł wpisuje się w dyskusję o transplantologii. Marcin Murzyn omawia warunki prawne obowiązujące w takiej procedurze na gruncie polskim.

Dwa ostatnie artykuły dotyczą postępowań upadłościowych i restrukturyzacyjnych. W gąszczu przepisów trudno jest odtworzyć poszczególne etapy – autorzy wychodzą temu naprzeciw. Jan Nowicki w swoim artykule dokonuje przeglądu środków procesowych, jakie ma do dyspozycji wierzyciel w ramach restrukturyzacji. Piotr Paśko i Miłosz Rutkowski omawiają przebieg postępowania upadłościowego, co pozwala lepiej zorientować się w jego strukturze.

Rozdział III poświęcony jest zagadnieniu technologii obecnej w różnych sektorach życia. Dynamicznie rozwijająca się technologia informatyczna wymaga monitorowania i szybkiej reakcji na nowe mechanizmy i zjawiska ją identyfikujące. Ten rozdział jest odpowiedzią na wyzwania w tym obszarze w wybranych jego aspektach – zawiera pięć artykułów, z których każdy opisuje inny fragment technologicznej rzeczywistości.

Zbiór zaczyna tekst Jarosława Bochenka; osią tekstu są pojęcia detekcjii refaktoryzacji, analizowane w kontekście poprawy jakości i czytelności każdego projektu. Z kolei Wiktor Brzeziński omawia narzędzia oparte na sztucznej inteligencji stosowane w procesach obróbki grafiki i wideo, eksponując ich wpływ na optymalizację takiego procesu. Dawid Gądkowski przekierowuje tematykę na obszar elektroniki i współczesnej automatyki, a Krzysztof Hornik analizuje architekturę i implementację nowoczesnych systemów. Rozdział zamyka tekst współautorstwa Pawła Kurasia, Anny Turek, Macieja Gacka o metodologii Design Thinking w procesie projektowania bezpiecznych narzędzi cyfrowych.

Tom zamyka Rozdział IV, trzy artykuły – otwarta przestrzeń dla wątków interdyscyplinarnych, mających różną proweniencję. Alimia Libela pisze o wolności religijnej w społeczeństwie wielokulturowym, na przykładzie Tanzanii. Artur Majchrzak i Joanna Olszowy analizują program Erasmus+ jako szansę na rozwój osobisty i nabycie kompetencji wielokulturowych. Tomasz Połomski i Mateusz Sekuła prowadzą dyskurs o wolności chrześcijanina, przywołując postać Lutra, a na tej kanwie mówią szerzej o koncepcji wolności z perspektywy teologicznej, filozoficznej, psychologicznej. W ramach tego rozdziału pojawiają się zatem tematy, które identyfikują autorów również jako badaczy indywidualnych, nieprzypisanych stricte do dyscypliny, a zainteresowanych zjawiskami, mechanizmami i ludźmi szeroko pojętej kultury.

Tom jest zbiorem artykułów reprezentującym różne gałęzie wiedzy. Jego cechą holistyczną jest interdyscyplinarność, która występuje tu w roli narzędzia budowania ciekawości otaczającego nas świata, odkrywania jego mechanizmów, opisywania jego procesów. Autorami szkiców są przede wszystkim wykładowcy WSB-NLU. Do ich grona dołączyli też inni autorzy reprezentujący badaczy naukowych spoza środowiska nowosądeckiego. Każdemu z osobna i wszystkim razem serdecznie dziękujemy. Szczególne słowa podziękowania kierujemy do Recenzentów tomu, których szczegółowe uwagi utwierdziły nas w celowości wydania tej monografii, a wnikliwa merytoryczna ocena dała rękojmię dla naukowego charakteru prezentowanego tomu. Dziękujemy też tym osobom, które przyczyniły się do nadania mu obecnego kształtu, uczestnicząc we wstępnym etapie przygotowawczym w charakterze konsultantów i recenzentów.

dr hab. Jadwiga Lizak, prof. WSB-NLU,
dr Maria W. Sidor, prof. WSB-NLU

Rozdział I

Zarządzanie jako przestrzeń komunikacji w firmie, na rynku i z rynkiem

Dorota Biały
email: student.dorota.bialy@wsge.edu.pl
ORCID: 0009-0001-9729-2710
Akademia Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi w Józefowie

Marcin Murzyn
email: mmurzyn@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0002-1417-0831
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Etyczne bariery zarządzania talentami w polskich organizacjach: folwarczna kultura organizacyjna jako czynnik hamujący rozwój pracowników

Ethical Barriers to Talent Management in Polish Organizations: Manor Organizational Culture as a Factor Inhibiting Employee Development

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.01

© 2025 Dorota Biały, Marcin Murzyn
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Biały, D., Murzyn, M. (2025). Etyczne bariery zarządzania talentami w polskich organizacjach: folwarczna kultura organizacyjna jako czynnik hamujący rozwój pracowników. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 15-38). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem etycznych barier zarządzania talentami w polskich organizacjach, koncentrując się na wpływie folwarcznej kultury organizacyjnej na dobrostan personelu. Autorzy stawiają tezę, że mimo wdrażania nowoczesnych narzędzi HR, utrwalone historycznie wzorce władzy, uznaniowości i braku odpowiedzialności deformują procesy identyfikacji i wspierania talentów, czyniąc je pozornymi. W tekście wykorzystano jakościowe studium przypadku ukazujące mechanizmy marginalizacji pracownika w warunkach arbitralnych decyzji kadrowych, a także dane empiryczne wskazujące na szerszą skalę zjawiska w różnych branżach i typach organizacji. Analiza dowodzi, że źródłem nieskuteczności zarządzania talentami są deficyty etyczne oraz naruszenie zasady sprawiedliwości i wzajemności w relacjach organizacyjnych. W konsekwencji kultura folwarczna nie tylko hamuje rozwój pracowników, zwłaszcza utalentowanych, lecz także generuje straty ekonomiczne poprzez utratę zaangażowania i odpływ najbardziej kompetentnego personelu.

Abstract: The article discusses ethical barriers to talent management in Polish organizations. It focuses on the influence of manor-style organizational culture on employee well-being. The authors argue that even though modern HR tools are introduced, historically shaped patterns of power, arbitrariness, and lack of responsibility distort the processes of identifying and supporting talents, making them only superficial. The paper uses a qualitative case study to show how employees are marginalized under arbitrary managerial decisions. It also refers to empirical data which suggest that this problem is present in different sectors and types of organizations. The analysis shows that the main source of ineffective talent management lies in ethical deficits and in the violation of fairness and reciprocity in workplace relations. As a result, manor culture not only blocks the development of employees, especially talented ones, but also causes economic losses through lower engagement and the outflow of the most competent staff.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, etyka biznesu, talent, folwark

Keywords: talent management, business ethics, talent, manor

Wprowadzenie

Jak zauważył Brian Tracy, osoba świadcząca satysfakcjonującą pracę, pozwalającą wykazać się talentami, może poczynić w krótkim czasie, przykładowo w ciągu 2 lat, większe postępy niż ktoś pracujący przez dekadę tam, gdzie warunki nie sprzyjają uwalnianiu potencjału (Wilczak, 2022). Co więcej, negatywne czynniki organizacyjne, takie jak: przeciążenie pracą, brak wsparcia ze strony przełożonych, mobbing, konflikty, niejasne oczekiwania, autokratyczne zarządzanie, brak możliwości awansu, monotonia i brak rozwoju, jako typowe przyczyny wypalenia zawodowego (Ślazyk-Sobol, 2010) mogą zaszkodzić pracownikowi na tyle, że ten nie tylko nie rozwinie swoich możliwości, ale wręcz „cofnie się w rozwoju". Zniechęcony, zmęczony i zestresowany pracownik to zaś, z jednej strony, mający konsekwencje zdrowotne (somatyczne i psychospołeczne) problem jego samego, a z drugiej strony, poważna trudność jego organizacji i w dalszej kolejności, pośrednio, całej nawet gospodarki narodowej. Funkcjonujemy bowiem w dobie Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW), w której główny motor napędowy stanowią produkcja, dystrybucja i zastosowania informacji, do czego nieodzowne są zaawansowane technologie, a nade wszystko odznaczający się innowacyjnością kapitał ludzki (Kowal i Płaczkiewicz, 2023). Ten ostatni, aby uwalniać swój potencjał, musi działać w sprzyjającym otoczeniu.

Truizmem jest skonstatować, że patologie organizacyjne, obniżające poziom bezpieczeństwa psychologicznego personelu, nie sprzyjają ekspresji kreatywności. Szanse na rozkwit tej ostatniej zwiększają się, gdy przed pracownikiem rysują się atrakcyjne wyzwania, możliwość podnoszenia kwalifikacji i zyskiwania nowych doświadczeń. W połączeniu z dobrą atmosferą miejsca pracy i aranżowaniem zdrowej rywalizacji powstają warunki intensyfikujące zaangażowanie pracowników i zatrzymywanie najlepszych z nich u pracodawcy (Tabor, 2012). Co najmniej od pierwszej dekady XXI wieku zdaje

sobie z tego sprawę szereg polskich przedsiębiorstw, przede wszystkim tych największych[1], bazujących w projektowaniu kultury organizacyjnej na wzorcach zachodnich[2]. Choć w latach 2025-2026 zaobserwowano w Polsce wzrost bezrobocia rejestrowanego (Kaźmierczak, 2026), to jednak długofalowy trend w kraju, podobnie jak w gospodarce globalnej, jest taki, że pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, zwłaszcza wykwalifikowanych, zaangażowanych, lojalnych i zorientowanych na podnoszenie umiejętności, staje się coraz trudniejsze[3].

Sytuacja jest tym poważniejsza, że na rynku pracy coraz większą rolę zaczynają odgrywać reprezentanci pokolenia Z (*Generation Z*). Dla nich praca nie jest głównym zajęciem, ale tylko jedną z wielu doniosłych aktywności życiowych. Kluczowy jest dla nich samorozwój. Zadowalająca płaca jest dla nich istotna, ale wraz z innymi warunkami pracy, na czele z dbałością pracodawcy o zdrowie psychiczne pracowników – wyniki projektu „Gen Z o sobie i otaczającym ich świecie: Insighty o generacji bez generalizacji" sugerują, że akcentuje to 94% ankietowanych „Zetek" (Landowska, 2024). W takich okolicznościach wdrażanie przemyślanych strategii zarządzania talentami, jako ważny

---

[1] Dla przykładu wskazać można: 1) Carlsberg Polska – opracowuje programy rozwoju dla najlepiej rokujących pracowników i plany sukcesji, pozyskuje i rozwija talenty dla wszystkich poziomów organizacji, 2) ING Polska – na wstępie identyfikuje talenty w procesie rekrutacyjnym, po czym wdraża względem nich Indywidualne Plany Rozwoju oraz realizuje szkolenia, coaching i rozszerzanie odpowiedzialności, 3) Sygnity – dzieli talenty na dwie grupy: „młodych pasjonatów" i „doświadczonych pracowników", a ponadto rozwija program mentoringowy: „Mistrz-Uczeń" (Wiernek, 2014).

[2] Przykładowo, z badań referowanych przez Joannę A. Tabor (2012), na poczet których zankietowano przedstawicieli kadry kierowniczej 34 polskich firm (56% o kapitale zagranicznym, 35% – o kapitale polskim, z branż takich, jak produkcja, finanse i ubezpieczenia, handel, budownictwo i informatyka, wśród których przeważały zakłady zatrudniające powyżej 1000 osób), wynika, że w latach 2008-2010 większość z nich wdrażało przynajmniej wybrane elementy zarządzania talentami. Ponad 80% przebadanych przedsiębiorstw realizowało politykę rozwijania i zatrzymywania talentów; ponad 60% działało na rzecz motywowania talentów i zapewnienia sukcesji na kluczowych stanowiskach; niespełna 40% w zaaranżowany sposób dążyło do zarządzania wiedzą talentów. Oczywiście, próba badawcza z referowanego badania jest zbyt skąpa, by wysnuć niepodważalne wnioski. Niemniej, nie ulega wątpliwości, że przywołane wyniki dowodzą, iż w polskich firmach od lat jest świadomość potrzeby zarządzania talentami. Co więcej, polskie organizacje stawiają na najważniejsze obszary zarządzania talentami, do jakich należą rozwój i zatrzymywanie najbardziej wartościowych pracowników.

[3] W Polsce, podobnie jak w pozostałych państwach europejskich, wynika to głównie z kryzysu demograficznego. Owszem, postęp sztucznej inteligencji, jak też rosnąca automatyzacja i robotyzacja wielu czynności, sprawiają, że więcej działań, w dodatku w szybszym tempie, może wykonywać mniejsza liczba ludzi. Niemniej, nie zmienia to tego, że z punktu widzenia rynku pracy wielu krajów rozwiniętych problemem pozostaje niedobór pracowników, zwłaszcza w określonych branżach, ale też specjalistów szczególnego typu i profesjonalistów o pożądanych cechach osobowościowych, odznaczających się zdolnościami przywódczymi czy dobrymi kompetencjami komunikacyjnymi. Przykładowo, z przeprowadzonego w 2024 roku przez ekspertów z portalu okpraca24.pl i Uniwersytetu Warszawskiego badania wynika, że 66% ankietowanych specjalistów od HR (*human resources*) jako poważny problem wskazało nazbyt wysoki, ich zdaniem, poziom rotacji pracowników. Przy czym 60% zadeklarowało, że trudności tego rodzaju wiążą się już nie tylko z pozyskiwaniem i zatrzymywaniem pracowników wysokowykwalifikowanych, ale też tych z mniejszym doświadczeniem (Malinowska-Krawczyk, 2024). Dla zarządzania talentami to wyzwanie, gdyż standardowo ten, kto wiele od siebie daje organizacji, ma podstawy, by więcej od niej oczekiwać, zarówno jeśli chodzi o kwestie płacowe, jak i pozostałe aspekty warunków pracy.

element budowania przyjaznej kultury organizacyjnej, jest dla polskich firm i instytucji warunkiem koniecznym nie tylko rozwoju, ale po prostu przetrwania.

W związku z powyższym, do wysokiej rangi urasta identyfikacja barier redukujących skuteczność działań rozwojowych wobec pracowników. Zasadniczym celem przedkładanego artykułu jest ich wskazanie, wraz z analizą etyczno-kulturowych uwarunkowań, niesprzyjających, jak twierdzą autorzy opracowania, efektywnemu zarządzaniu talentami w polskich organizacjach. W szczególności przedmiotem rozważań jest wpływ tzw. folwarcznej kultury organizacyjnej na praktyki personalne oraz ich następstwa dla podmiotowości pracowników, sprawiedliwości organizacyjnej i efektywności systemów HR. Broni się tezy, że folwarczna kultura organizacyjna, mimo wdrażania nowoczesnych narzędzi i koncepcji zarządzania talentami, nie zawsze przynosi organizacjom zakładane rezultaty rozwojowe. Autorzy pragną zidentyfikować, jakie dokładnie wzorce kulturowe i deficyty etyczne za to odpowiadają. Główne pytanie badawcze zatem brzmi: w jaki sposób cechy folwarcznej kultury organizacyjnej deformują praktyki zarządzania talentami i prowadzą do ich nieskuteczności lub zgoła pozorności? Pytania szczegółowe dotyczą mechanizmów owych zniekształceń, ich skutków dla pracowników oraz możliwości przeciwdziałania im na poziomie zarządczym.

Podstawy teoretyczne i koncepcyjne zarządzania talentami – metodyka badania

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, wpisując się w jakościowe podejście badawcze właściwe dla nauk o zarządzaniu oraz etyki biznesu, wsparte ilościowym pomiarem zjawiska. Przy czym głównym celem dociekań jest identyfikacja mechanizmów, interpretacja uwarunkowań kulturowych oraz próba wyjaśnienia przyczyn nieskuteczności (lub niezadowalającej skuteczności) praktyk zarządzania talentami w polskich organizacjach. W części empirycznej zastosowano podejście mieszane, w którym zasadniczą rolę odgrywa analiza jakościowa studium przypadku, uzupełniona wynikami badań ilościowych przeprowadzonych w formie ankiety.

W pracy zastosowano kilka komplementarnych strategii badawczych. Po pierwsze, przeprowadzono analizę literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), psychologii organizacji oraz etyki życia gospodarczego, służącą uporządkowaniu pojęć, rekonstrukcji modeli teoretycznych oraz wskazaniu dominujących sposobów rozumienia zarządzania talentami. Nie omieszkano, w zakresie do tego niezbędnym, sięgnąć też do biblistyki i nauk teologicznych, jako że słowo „talent", o czym nie należy zapominać, jest przez językoznawców zaliczane do biblizmów, czyli wyrazów i związków frazeologicznych, które przedarły się do języka potocznego i naukowego z Biblii (Grochowski, 2019).

Po drugie, wykorzystano analizę pojęciowo-krytyczną, pozwalającą na interpretację kategorii „folwarcznej kultury organizacyjnej" jako czynnika strukturalnie ograniczającego podmiotowość pracowników i racjonalność decyzji personalnych. W tym kontekście obficie zaczerpnięto z badań socjologa gospodarki Janusza Hryniewicza, propagatora

dociekań nad mentalnością folwarczną przenikającą polskie organizacje (Hryniewicz, 2003, 2004, 2007, 2013). Tytułem wyjaśnienia genezy relacji folwarcznych we współczesnych polskich miejscach pracy odwołano się też do literatury przedmiotu z zakresu historii gospodarczej.

Po trzecie, zastosowano jakościowe studium przypadku (Lisiński i Szarucki, 2021), pełniące funkcję ilustracyjną i heurystyczną. Jego celem jest ukazanie w praktyce opisanych wcześniej mechanizmów oraz skonfrontowanie rozważań teoretycznych z realnym kontekstem organizacyjnym.

Zebrany materiał poddano analizie interpretacyjnej, ukierunkowanej na identyfikację powtarzalnych wzorców zachowań, barier instytucjonalnych i konsekwencji etycznych. Na tej podstawie sformułowano wnioski o charakterze diagnostycznym oraz rekomendacje praktyczne. Przy wyszukiwaniu informacji skorzystano z Google Scholar i Katalogu Bibliotek Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Kwerendę literatury przeprowadzono w styczniu i lutym 2026 roku.

Czym jest talent i jak organizacje nim zarządzają?

Pojęcie talentu

Przyglądając się społeczeństwu, tak w ujęciu diachronicznym, jak i synchronicznym, można skonstatować, że jednym z najbardziej uwidaczniających się fenomenów jest występowanie różnic indywidualnych między osobami. Manifestuje się to głównie w mnogości typów osobowościowych, stylów poznawczych i temperamentów, co przekłada się na niejednakowość potencjału intelektualnego i odmienne podejścia indywidułów do kwestii rozwoju. Tym, co uwyraźnia się równie intensywnie, jest występowanie jednostek wyróżniających się, mających ponadprzeciętne predyspozycje do określonych aktywności, które z pasją i zaangażowaniem dokonują wysokojakościowych osiągnięć. To właśnie zwykliśmy kojarzyć ze słowem „talent", które w powszechnym przekonaniu oznacza uzdolnienie w jakimś kierunku, predyspozycje do czegoś i wyrastanie ponad normę (Mazurkiewicz, 2016).

Oprócz wskazanego powyżej ujęcia, zestawiającego talent z osiągnięciami przewyższającymi normy typowe dla skali społecznej, w obiegu jest jeszcze inkluzywne rozumienie owego pojęcia. Stanowi to bezpośrednie nawiązanie do przypowieści z Ewangelii Mateusza (Mt 25,14-30). Choć Kościół katolicki nie optuje za egalitarnym podejściem do ludzkich predyspozycji i dostrzega, że między osobami występują „(…) różnice związane z wiekiem, możliwościami fizycznymi, zdolnościami umysłowymi lub moralnymi, wymianą, (…) oraz z podziałem bogactw", albowiem „«Talenty» nie zostały równo rozdzielone" (Katechizm Kościoła Katolickiego, p. 1936), to jednak akcentując wzajemną potrzebę i komplementarność jednostkowych potencjałów, wskazuje, że wszyscy, jako równi w oczach Bogach w swoim człowieczeństwie, są na swój sposób utalentowani i potrzebni, a co za tym idzie – powołani do służby bliźniemu.

Wprawdzie niektórzy, przykładem są święci, wybijają się nad ogół przymiotami intelektualnymi i moralnymi[4], ale zasadniczo wszyscy otrzymują warunki uzdatniające do doskonalenia siebie ku pożytkowi społecznemu; owe warunki to właśnie „talenty", swoiste dziedzictwo, które każdy człowiek, jako do pewnego stopnia ktoś wyjątkowy, otrzymuje wraz ze swoim zaistnieniem. Przy czym to, że tak rozumiany talent się dostało, choćby w bardzo ograniczonym zakresie, nie upoważnia do „zakopania" i „tezauryzacji" go z dala od innych; wręcz przeciwnie – uzdolnienia, których jest się depozytariuszem, należy wykorzystywać ku pożytkowi ogółu[5], co jest konsekwencją społecznej natury człowieka (Mazur, 2016).

Współcześnie w języku potocznym, a w ślad za nim w naukach o zarządzaniu, przeważa rozumienie słowa „talent", w którym afirmuje się „elitarność" tego, kto odznacza się utalentowaniem. Wśród wielu propozycji doprecyzowania znaczenia kategorii „pracownik utalentowany" dominuje wskazanie, że jest takowym osoba uzyskująca ponadprzeciętne wyniki lub wysoce efektywna; często akcentuje się też, iż jest to jednostka mająca ponadprzeciętne uzdolnienia w jakimś kierunku. W literaturze z ZZL nie brakuje ponadto zawężającego utożsamiania pracowników utalentowanych z osobami wykonującymi zajęcia umysłowe, głównie informatykami, naukowcami, nauczycielami, medykami czy prawnikami (Pochopień, 2011). W tym duchu utrzymana jest definicja Bogusza Mikuły (2006, s. 172), według którego na miano „talentów" zasługują „(…) uzdolnieni pracownicy wiedzy, posiadający wyjątkowe umiejętności i bardzo wysoki potencjał rozwojowy, a także przyjmujący postawę zaangażowania w pracy. Często osoby te dodatkowo posiadają wybitne osiągnięcia".

Ostatnia z przytoczonych definicji zdaje się niefortunna o tyle, że choć podział na pracę umysłową i fizyczną ma utrwalone miejsce w opracowaniach, to jednak elementy pracy umysłowej można wykryć nawet w najmniej złożonych działaniach fizycznych, zaś pewien poziom obciążenia fizycznego towarzyszy czynnościom tradycyjnie kwalifikowanym jako umysłowe. Jak stwierdza Władysław Witczak (2008, s. 208): „Żaden rodzaj

---

[4] Przystępnie wyjaśnia ten wątek katolickiego nauczania o talentach Tarsycjusz Sinka (2018, s. 20), pisząc: „Matce Najświętszej, Świętym Pańskim i Błogosławionym oddajemy cześć jako stworzeniom Bożym, które dzięki wielorakiej łasce Bożej, połączonej z własnym wysiłkiem osiągnęły w życiu wysoki stopień świętości i są naszymi orędownikami u Boga".

[5] Tak właśnie należy odczytywać biblijną przypowieść o talentach z Ewangelii Mateusza. Otóż mowa jest tam o pewnym bogatym człowieku, który przed wyjazdem powierzył trzem sługom majątek (w postaci talentów, którymi w prymarnym rozumieniu były wartościowe monety). Pierwszy sługa otrzymał pięć talentów, drugi – dwa, a trzeci – jeden talent. Dwaj pierwsi puścili przekazane im pieniądze w ruch, zainwestowali, tak iż pomnożyli majątek. Natomiast ostatni zakopał monetę w ziemi. Co prawda zachował powierzony mu majątek, a na pozór postąpił uczciwie, to jednak po powrocie właściciela został nazwany „sługą złym i gnuśnym". W przypowieści tej należy się doszukiwać głębszego sensu, wskazującego, że dary są po to, by je pomnażać, a możliwości powinny być bez wymówek wykorzystywane (o ile oczywiście są moralnie godziwe). W kontekście teologicznym trzeba to odczytywać jako afirmację działania, przedkładanego nad bierność. Otrzymane od Boga dary (zdolności, czas, zdrowie, życie) godzi się rozwijać, zarówno z myślą o samodoskonaleniu, jak i o przysparzaniu dobra bliźnim. Płynie z tego konsekwencja dla nauki społecznej Kościoła, w ramach której zdrową, opartą na uczciwych zasadach przedsiębiorczość, traktuje się jako coś wartościowego (Lissowski, 2020).

pracy fizycznej nie może odbywać się bez udziału ośrodkowego układu nerwowego, żadna też praca umysłowa nie odbywa się bez aktywności narządów ruchu i narządów wewnętrznych". Toteż z zastrzeżeniem, że pracownikiem utalentowanym może być nie tylko ktoś wykonujący zadania uznawane za typowo czy stereotypowo umysłowe, można mimo to podzielać zdanie Mikuły (2006, s. 172), iż warunkami *sine qua non* utalentowania są: wysoki potencjał rozwojowy, zaangażowanie w pracę oraz wyróżniające się umiejętności, manifestujące się w realnych, ponadprzeciętnych osiągnięciach[6].

Stąd proponowane w artykule ujęcie talentu, inspirowane podejściem Josepha Renzullego (1994), ma charakter integralny i wielowymiarowy, wykraczający poza wąskie rozumienie tego pojęcia jako wyłącznie wysokich kompetencji specjalistycznych czy przynależności do kategorii tzw. pracowników wiedzy. Talent jest tu traktowany jako konfiguracja trzech współzależnych komponentów: 1) twórczości (obejmującej oryginalność myślenia, elastyczność poznawczą, gotowość do podejmowania ryzyka i rozwiązywania problemów w sposób niekonwencjonalny), 2) zaangażowania w pracę (manifestującego się wytrwałością, samodyscypliną, odpowiedzialnością i wewnętrzną motywacją do realizacji celów) oraz 3) ponadprzeciętnych zdolności, zarówno ogólnych, jak i specyficznych dla danej dziedziny. Dopiero współwystępowanie tych trzech obszarów pozwala mówić o talencie w sensie funkcjonalnym, ujawniającym się w realnym działaniu i wartości wnoszonej do organizacji, a nie jedynie w potencjale deklaratywnym.

Podejścia do zarządzania talentami

Proces zarządzania talentami w organizacji może się kształtować odmiennie, w zależności od przyjmowanego rozumienia talentu, a także efektów, jakie chce się wskutek jego wdrażania osiągnąć. Generalnie jednak podchodzi się do zarządzania talentami na dwa podstawowe sposoby. Po pierwsze, można kierować uwagę na wybranych pracowników, uznawanych za wybitnych. Po drugie, możliwe jest podejście bardziej włączające, gdzie zasadniczo wszystkich pracowników traktuje się jako potencjalne talenty, adresując do nich (w miarę możliwości optymalnie zindywidualizowaną) ścieżkę wsparcia rozwoju (Stuss, 2021).

Rzeczony proces jest wieloetapowy. Obejmuje trzy zasadnicze kroki: 1) pozyskiwanie odpowiednich kandydatów, 2) utrzymanie ich w organizacji oraz 3) zapewnienie im możliwości rozwoju i awansu[7].

Pozyskiwanie talentów jest podobne do rekrutowania pracowników, którym miana „talentów" się nie przydaje – jakkolwiek różni się w wykorzystywanych metodach.

---

[6] Ostatni z komponentów, mianowicie przejawianie się talentu w obiektywnie dających się zarejestrować rezultatach, jest ważny, bo zabezpiecza przed sytuacją, w której ktoś, kto ma na swój temat subiektywnie bardzo wysokie mniemanie, potrafiąc się atrakcyjnie zaprezentować, lecz nie podpiera tego konkretnymi czynami, uchodziłby (zdecydowanie na wyrost) za talent (Randak-Jezierska, 2006).

[7] Przy czym to tylko jedno z wielu możliwych ujęć teoretycznych. W świetle innej koncepcji, którą referuje Bogusław Wiernek (2014), proces zarządzania talentami składa się z takich etapów, jak: 1) pozyskanie utalentowanych pracowników, 2) kierowanie ich karierami i 3) utrzymywanie ich w organizacji. Każdorazowo jednak celem zarządzania talentami jest zagwarantowanie rozwoju przedsiębiorstwa.

Chodzi wszakże o to, by zbadać nie tylko kwalifikacje kandydata, ale też jego potencjał. Toteż procedury te muszą być wszechstronniejsze. Często wykorzystują techniki aplikowane do ocen pracowniczych, przykładowo *Assessment Center* (AC), a jeszcze częściej *Development Center* (DC). O ile pierwsza z technik skupia się na pomiarze kompetencji, wiedzy i postawy pracownika/kandydata w standardowych, aktualnych warunkach, to druga pomaga zorientować się, jaki osoba prezentuje potencjał, by owe walory rozwinąć (w jakim stopniu i czasie). Do pozyskiwania talentów stosuje się też zlecanie pracownikom/kandydatom prac projektowych czy przeprowadzanie z nimi wywiadów behawioralnych. Warto zwrócić uwagę, że organizacja może sprawić, poprzez wykreowanie sobie wizerunku „pracodawcy z wyboru", iż samą swoją renomą będzie przyciągać najbardziej utalentowanych specjalistów. Działa tu mechanizm, zgodnie z którym już samo aranżowanie przez pracodawcę atrakcyjnego programu zarządzania talentami przyciąga osoby o dużym potencjale do współpracy z nim. Przy czym talenty można pozyskiwać z wewnątrz lub z zewnątrz organizacji. Jak pokazują badania, dominuje pierwsza z opcji (Wiernek, 2014).

Utrzymanie talentów w organizacji oraz zapewnienie im możliwości rozwoju i awansu to zadania ściśle ze sobą związane. Utalentowani pracownicy, jeśli ich wyróżniające się umiejętności i potencjał podparte są zaangażowaniem w pracę, na ogół nie mają problemów ze znalezieniem zatrudnienia. Tym bardziej, że firmy często same zabiegają o pozyskanie talentów. W tym kontekście w literaturze z ZZL wskazuje się na zjawisko „wojny o talenty"[8], a wiodące przedsiębiorstwa wśród specjalistów od rekrutacji zatrudniają headhunterów („łowców głów"), którzy mają za zadanie zwerbować najlepszych ekspertów z branży, wychodząc w ich kierunku z ofertami współpracy (Tabor-Błażewicz, 2018). Racjonalna strategia rozwoju talentów w organizacji powinna być zharmonizowana z jej zasadniczymi celami. Innymi słowy, organizacja musi dookreślić, co zamierza osiągnąć poprzez inwestowanie w talenty i czy sprofilowanie tych ostatnich jest adekwatne do jej misji, wizji i strategii[9].

Aby wdrożyć efektywną politykę zarządzania talentami, organizacja powinna rzetelnie przeprowadzić ewaluację kompetencji i potencjału pracowników, przeanalizować

[8] Przy czym, jak przestrzega Wiernek (2014, s. 60), podejmując „(…) wojnę o talenty należy zachować ostrożność. Znalezienie i przechwycenie (często drogą podkupienia) talentu z innej firmy nie zawsze jest posunięciem skutecznym. Sukcesy, które odniósł pracownik utalentowany, nie dają gwarancji, że powtórzy je w naszej firmie, gdyż działa tu wiele czynników wynikających ze specyfiki organizacji. Dlatego bardziej zaleca się «produkowanie» talentów wewnątrz firmy, wykorzystanie potencjału własnych pracowników, których dobrze znamy (firma «fabryką» talentów)".

[9] Znamienny jest przykład ze świata piłki nożnej. W sezonie 2021/2022 klub Paris Saint-Germain wkomponował w swój skład graczy uchodzących za najlepszych w całej dyscyplinie. Dla francuskiej drużyny grali wtedy: Kylian Mbappé, Sergio Ramos, Layvin Kurzawa i Lionel Messi. Klub sięgnął co prawda po mistrzostwo Francji, ale patrząc na potencjał, można uznać, że w innych rozgrywkach zawiódł. Przede wszystkim uzyskał wynik poniżej oczekiwań w Lidze Mistrzów, gdzie dotarł do 1/8 finału. Dziennikarze sportowi przekazywali, że w zespole dochodziło do konfliktów, a atmosfera nie była właściwa. Tłumaczono to zbyt dużą liczbą graczy o statusie „gwiazdy" w jednej ekipie. Wniosek z tego taki, że talenty, choć ich osiągnięcia są ponadprzeciętne i mogą zapewnić organizacji przewagę konkurencyjną, gdy nie są odpowiednio dopasowane i koordynowane, bywają dla niej balastem (Arora, 2023).

potrzeby szkoleniowe, zastanowić się nad najbardziej przydatnymi programami treningowymi, a finalnie ocenić autentyczną skuteczność ogółu tych działań i wszystkich z nich z osobna. Jak zaznacza Wiernek (2014), strategiczny rozwój talentów nie jest nazbyt skomplikowany, ale wymaga czasu i nakładów finansowych, zatem warto minimalizować ryzyko poniesionych w związku z nim strat[10].

Realizowanie programu zarządzania talentami obarczone jest ryzykiem. Może przynieść negatywne efekty, jak przykładowo: wysokie koszty (bez gwarancji sukcesu, zwłaszcza natychmiastowego), zagrożenie „podkupieniem" doinwestowanych za środki przedsiębiorstwa talentów przez konkurencję, a także poirytowanie pracowników niezakwalifikowanych do działań szkoleniowych skierowanych do najbardziej utalentowanych.

Niemniej, potencjalnych pozytywnych efektów skutecznego zarządzania talentami jest więcej niż tych negatywnych. Wśród pozytywów należy wskazać: zbudowanie bazy kompetentnych, zaangażowanych, zmotywowanych i lojalnych wobec firmy pracowników, zyskujących poczucie podmiotowości i sprawczości, zabezpieczenie przyszłości firmy, w tym zapewnienie sukcesji w obrębie stanowisk kierowniczych, obniżenie kosztów rekrutacyjnych (potrzebnych do nowych zadań ludzi można pozyskiwać z wnętrza organizacji), zaszczepienie w pracownikach zapału do doskonalenia się, a ponadto ukonstytuowanie lepiej współpracujących zespołów (Daniecki, 2015).

Folwarczna kultura organizacyjna jako źródło patologii w zarządzaniu talentami

Skoro rzetelnie realizowane programy zarządzania talentami przynoszą organizacjom więcej dobrodziejstw niż strat, a odpowiednie strategie ZZL w ogólności (zaś skierowane do personelu utalentowanego w szczególności) są wręcz koniecznością, by rozwijać nieodzowną dziś innowacyjność kapitału ludzkiego, to dlaczego ortodoksja (deklaracje) tak często rozmija się w polskich realiach z ortopraksją (faktyczne działania)? Talent i innowacyjność, by mogły się ziścić, potrzebują wolności, zaufania i odpowiedzialności. Tymczasem w polskim życiu gospodarczym, mimo iż programy zarządzania talentami są obecne, a chęć pozyskania przez firmy kreatywnych ludzi widać już po treści ogłoszeń o pracę, pracownicy zbyt często napotykają bariery nadmiernych: kontroli, hierarchii i podejrzliwości. Jak mantrę powtarza się pracownikowi: „bądź innowacyjny i zaangażowany", a jednocześnie, między wierszami, kieruje się doń czytelne komunikaty: „nie wychylaj się".

[10] Taką minimalizację ryzyka może zapewnić stosowanie ugruntowanych w naukach o zarządzaniu metod i technik pomiaru (wraz z oceną) aktywności pracowniczej, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki tych zatrudnionych, których uznaje się za talenty, względnie rokujących bycie talentami w dającej się przewidzieć przyszłości. Organizacja chcąca wdrażać strategiczne zarządzanie talentami winna więc systematycznie i rzeczowo zbierać informacje na temat umiejętności, zaangażowania i potencjału pracowników. Może to czynić na wiele sposobów. Źródłami wiadomości mogą być, przykładowo, dokumentacja kadrowa, przebyte szkolenia, zrealizowane studia i inne formy kształcenia, opinie przełożonych, współpracowników, klientów, podwładnych, a nawet bardziej wyrafinowane sposoby pozyskiwania danych, jak wizyta „tajemniczego gościa/klienta", bezpośrednia obserwacja, testy psychologiczne czy sesje AC i/lub DC (Wiernek, 2014).

Nie negując tego, że Polska może się poszczycić organizacjami autentycznie przyjaznymi pracownikom, trzeba podnieść, iż sam fakt wzrastającej w ostatnich latach liczby skarg na naganne zachowania w pracy ze strony przełożonych (chodzi głównie o mobbing i naruszanie zasady równego traktowania w zatrudnieniu), przemawia na rzecz tezy, iż borykamy się z deficytem warunków umożliwiających uwolnienie potencjału pracowniczego (Staszak-Urbańska i Turowski, 2023).

Poszukując możliwych i najbardziej prawdopodobnych przyczyn takiego stanu rzeczy, można wskazać przenikającą relacje międzyludzkie we współczesnych polskich organizacjach mentalność folwarczną. Zdaniem Hryniewicza (2007), głównego orędownika tej koncepcji, nawyki myślowe i behawioralne ukształtowane na kanwie funkcjonowania staropolskiego folwarku, pomimo modernizacji kultury techniczno-użytkowej i modyfikacji systemu polityczno-ekonomicznego, determinują także obecne zachowania gospodarcze Polaków[11].

Hryniewicz przekonuje, że znany z historii gospodarczej nowożytnej Polski folwark wraz ze swoim rozwojem utrwalił dwa odmienne typy zachowań kierownictwa i pracowników tego typu gospodarstwa. Właściciele-kierownicy, dysponując nieskrępowaną przepisami władzą, mogli dawać upust swoim emocjom, często tym negatywnym, wykazując wysoki dystans względem podwładnych. Stanowiący trzon siły roboczej folwarku chłopi wykształcili natomiast etos wymuszonego lub uwewnętrznionego posłuszeństwa, co niweczyło ich poczucie odpowiedzialności, samodzielności i decyzyjności, rodząc zapotrzebowanie na szczegółowe instrukcje do działań nie tylko w pracy, ale i poza nią. W takich warunkach między szlachtą (właścicielami folwarków), w przypadku większych majątków wysługującą się rządcami, a chłopami, jako traktowanymi instrumentalnie i pogardliwie pracownikami gospodarstw folwarcznych, tworzyła się trudna do przekroczenia bariera, przekładająca się zarówno na stosunki gospodarcze, jak i polityczne (owocem tego było względnie późne zrodzenie się świadomości narodowej u polskich chłopów, którzy wskutek wykluczenia socjoekonomicznego nie poczuwali się do troski o sprawy wagi państwowej, w tym o zachowanie niepodległości przez Rzeczpospolitą Obojga Narodów).

Folwark szlachecki był dużym, samowystarczalnym gospodarstwem rolno-hodowlanym, funkcjonującym od XV wieku. Był nastawiony na produkcję towarową, przede wszystkim zboża, przeznaczaną na zbyt, w tym do Europy Zachodniej, gdzie zwłaszcza w wiekach XVI-XVII wystąpiło duże zapotrzebowanie na polskie płody rolne. Aby szlachcic (lub magnat) osiągał z folwarku satysfakcjonujące zyski, nie musiał inwestować w zaawansowane technologie. Wystarczała mu przymusowa praca chłopów pańszczyźnianych. Ci ostatni, w zamian za użytkowanie ziemi, co było im niezbędne do przetrwania, byli zmuszeni odrabiać darmową pracę na polach pana (pańszczyznę). Preferujący

[11] Inny badacz rozwijający dociekania nad mentalnością folwarczną, Andrzej Leder (2016), idzie dalej i uważa, że wzorce ukształtowane w warunkach folwarku rezonują na pozapracownicze relacje interpersonalne. Przekonuje, że analogie ze stosunkami folwarcznymi można odnaleźć pomiędzy rodzicami a dziećmi, nauczycielami a uczniami, duchownymi a wiernymi czy lekarzami a pacjentami.

interesy szlachty, a marginalizujący chłopów stan rzeczy był usankcjonowany prawnie. Odrabianie przez chłopów pańszczyzny zostało zatwierdzone przez sejm w 1520 roku, a w kolejnych stuleciach wymiar tejże sukcesywnie wzrastał (do nawet 6-7 dni w tygodniu z 1 łanu uprawianej przez chłopa ziemi). Statuty piotrkowskie z 1496 roku ograniczały zaś wolność osobistą chłopów, wzbraniając im (i ich rodzinom) opuszczania ziemi, do której zostali przypisani (Krajewski, 2000).

Dysfunkcje współczesnej polskiej gospodarki, w tym jej nikła innowacyjność, mają według Hryniewicza (2013) rodowód historyczny, sięgający uformowanego w okresie wczesnonowożytnym folwarku szlacheckiego. Relacje folwarczne, jak przekonuje przywołany autor, przetrwały dłużej niż ich formalnoprawne ramy. Zostały zakonserwowane przez realia Polski Ludowej, gdzie typowy socjalistyczny zakład pracy, choć nie pełnił na wzór szlachty funkcji sądowniczych, to jednak realizował zadania dotyczące kwestii socjalno-bytowych i politycznych.

Duchowymi spadkobiercami tego sposobu gospodarowania, zdaniem Hryniewicza, są działający w warunkach wolnorynkowych polscy przedsiębiorcy. Nader często realizują wszakże model władczego prezesa-satrapy, odznaczającego się barokową emocjonalnością oraz w znikomym stopniu przejmującego się normami prawnymi i moralnymi. Typowy przedsiębiorca odtwarzający mechanizmy folwarczne bywa stronniczy, nieracjonalny ekonomicznie, nieufny wobec podwładnych, gardzący indywidualnymi sukcesami i autorytarny. Prezentując taką postawę, wie, że posłuch, jaki ma u pracowników, jest tylko pozorny, podszyty ich strachem. Toteż nie ufa im, zaś oni nie żywią względem niego jakiejkolwiek szczerej sympatii. Słabo identyfikują się z organizacją, a kiedy mogą – sabotują pracę, oszukują lub w inny sposób mszczą się na szargającym ich godność pracodawcy.

W takiej aurze trudno o innowacyjność nie tylko dlatego, że wyzbyty bezpieczeństwa psychologicznego pracownik jest mniej twórczy, ale też z uwagi na to, iż celem zatrudnionych jest względnie spokojne zachowanie stanowiska, a co za tym idzie – środków do życia. „Wychylanie się" i „wychodzenie przed szereg" z propozycjami zmian, nawet racjonalnych i inicjowanych w dobrej wierze, bywa postrzegane jako „spiskowanie" przeciwko firmie. Paradoksalnie więc, choć w dobie GOW kreatywność i gotowość do zmian jawią się jako szczególne zalety kapitału ludzkiego, najbezpieczniejszą pozycję w przedsiębiorstwach naznaczonych „folwarcznością" mają osoby przeciętne, niewybijające się z ogółu zatrudnionych. Skutkuje to niedorzecznymi konsekwencjami, w których jednostki najbardziej pracowite, zaangażowane, wydajne i twórcze są w pracy marginalizowane, a w skrajnych wypadkach z niej usuwane (Hryniewicz, 2007).

Diagnoza bolączek polskiego życia gospodarczego, a szerzej – dysfunkcji sfery publicznej, pokrywa się z wnioskami, które odnośnie współczesnej Polski wysnuł Józef Tischner. Filozof ten, adaptując do rodzimych warunków termin *homo sovieticus* Aleksandra Zinowjewa, zauważał, że pomimo transformacji ustrojowej z przełomu lat 80. i 90. XX wieku i nastania demokracji liberalnej, w Polsce głęboko zakorzeniła się mentalność postsowiecka. Przeniknięty nią człowiek jest wewnętrznie zniewolony, pozostając kimś „nieposiadającym siebie" i uciekającym od wolności. Stąd popada on w ko-

niunkturalizm, lęka się odpowiedzialności, lawiruje między roszczeniowością (co jest następstwem jego imposybilizmu i braku samodzielności) a apatią, lecz przede wszystkim ma trudności ze współtworzeniem wspólnoty. Myśli bowiem w oparciu o wyolbrzymianą dychotomię: „my" kontra „oni".

Permanentnie nieszanowany przez stojących w hierarchii władzy wyżej od niego, w imię „świętego spokoju", przejawia wobec silniejszych od siebie wymuszoną uniżoność, ale na płaszczyźnie intrapersonalnej doświadcza względem nich resentymentu. Jeśli ufa, to tylko tym, których uznaje za „swoich" (Tischner, 2018), czego następstwem jest „amoralny familiaryzm" (przekonanie, że uczciwe postępowanie jest stosowne tylko w stosunku do najbliższych; osoby spoza tego kręgu można wyzyskiwać, oszukiwać, itd.) (Tarkowska i Tarkowski, 2016). Przy czym Hryniewicz (2004)[12], inaczej niż Tischner, genezy patologii współczesnego życia publicznego w Polsce doszukuje się znacznie wcześniej, bo w nowożytności. Tischner (2018) przekonuje natomiast, że dopiero okres Polskiej Rzeczpospolitej Ludowej (PRL) wyzuł Polaków z kreatywności, troski o dobro wspólne i inicjatywności.

W tym sensie „folwarczność" nie jest jedynie anachronicznym stylem zarządzania, lecz problemem o wyraźnie etycznym rdzeniu. U jej podstaw leży bowiem instrumentalizacja osoby ludzkiej – traktowanie pracownika nie jako podmiotu współtworzącego wartość organizacji, lecz jako zdepersonalizowanego zasobu, którym można dowolnie dysponować[13]. Skutkuje to blokowaniem rozwoju talentów, deformacją sprawiedliwości organizacyjnej (uznaniowość awansów, asymetria ocen, sankcjonowanie lojalności zamiast kompetencji) oraz erozją bezpieczeństwa psychologicznego, będącego warunkiem kreatywności. W takich realiach nawet najbardziej zaawansowane narzędzia HR – systemy ocen okresowych, programy typu *High Potential* czy ścieżki rozwojowe – ulegają fasadowości, ponieważ pozostają sprzeczne z faktyczną logiką władzy. Tam, gdzie kultura organizacyjna przekreśla podmiotowość, żadne techniki zarządzania talentami nie zadziałają, albowiem problem nie ma charakteru proceduralnego, lecz moralny i antropologiczny (Bąk, 2019).

---

[12] Choć koncepcja Hryniewicza, doszukująca się niedomagań współczesnej polskiej gospodarki w mentalności folwarcznej, jest interesującym modelem heurystycznym, to jednak autorzy jasno pragną zaznaczyć, że mają świadomość jej ograniczeń, w szczególności krytyki (głównie od strony metodologicznej), z jaką się ona spotyka. U Hryniewicza silnie zaznacza się komponent interpretacyjny, tak iż badacze zarzucają mu, że dane z historii gospodarczej, ale też analizy dotyczące współczesnej polskiej przedsiębiorczości dobiera nazbyt wybiórczo, eksponując te, które pasują do jego idei przewodniej, a pomijając te, które mogłyby zadawać jej kłam. Wnikliwy czytelnik prac Hryniewicza dostrzeże, że autor ten za wszelką cenę podąża za własnymi intuicjami badawczymi. Skłania to jego krytyków do zarzucania mu poruszania się raczej w kręgu swoich wyobrażeń, aniżeli faktów historycznych (Rotengruber, 2019). Nie zmienia to jednak tego, że analogie z relacjami folwarcznymi są bardziej czytelne we współczesnych polskich organizacjach, niż na przykład w firmach niemieckich, skandynawskich, francuskich czy szwajcarskich.

[13] Znamienne, że „folwarczność" przenikająca działalność gospodarczą idzie często na przekór racjonalności ekonomicznej. Trzeba podkreślić, że nie jest to zjawisko, które szkodzi tylko pracownikowi, ale szerzej – pracodawcy (będącemu nierzadko głównym zarzewiem toksycznych relacji w organizacji) i całemu życiu gospodarczemu państwa. Istotą mentalności folwarcznej jest to, że stawia ona tamę efektywniejszemu wykorzystaniu potencjału kapitału ludzkiego organizacji (Banach, 2014).

Część empiryczna – podejście jakościowe (studium przypadku)

Międzynarodowa firma, posiadająca dwie w pełni działające placówki i jedną w fazie formowania w trzech dużych miastach na terenie Polski, począwszy od 2023 roku zaczęła borykać się z konsekwencjami błędnych decyzji w ZZL, zwłaszcza w obszarze *back office*, w tym w odniesieniu do działu HR.

Obserwacja uczestnicząca prowadzona w dziale HR przez 1,5 roku pozwoliła spojrzeć na problem z perspektywy pracownika. Ujawniła w szczególności niewłaściwe praktyki kadry kierowniczej. Częściowo wynikały one z przeciążenia i wypalenia koordynatorki HR, która prócz dużej ilości obowiązków wykraczających poza zakres stanowiska, które to jeszcze zwiększyły się wraz z odejściem managera HR, mierzyła się z trudną sytuacją osobistą.

Rzeczona koordynatorka to kobieta z wieloletnim doświadczeniem zawodowym, wysokim poziomem wiedzy merytorycznej. Jej mocną stroną było obdarzanie zaufaniem pracowników przy delegowaniu im zadań. Ingerowała w pracę innych jedynie, gdy podwładny poprosił o to lub gdy wyraźnie było widać, że wsparcia potrzebuje. To dawało pracownikom poczucie komfortu, bezpieczeństwa i kontroli nad pełnionymi obowiązkami. Mimo to zdarzały się błędy w zarządzaniu zespołem, część z nich wynikała z narastającej listy obowiązków, frustracji, zmęczenia i braku uznania. Gdy zespół potrzebował wsparcia – przejmowała część zadań. Wyznawała zasadę: „pochwała na forum, krytyka w cztery oczy".

Mimo to nierówne traktowanie było widoczne poza HR, względem pracowników ambitnych i niezależnych. Szczególnie wobec dwóch osób. Jedna to młoda kobieta – pani A, ekstrawertyczna i silnie zaznaczająca swoją indywidualność. Brak uznania i negatywne opinie pod jej adresem były często komunikowane, najczęściej poza jej plecami. Drugą osobą, po tym jak A odeszła, a wobec której stosowano nierówne, pogardliwe traktowanie, była pani B. O ile w przypadku pierwszej nie miało to przełożenia na inne aspekty, o tyle w przypadku drugiej osoby, już tak. Podjęte kroki w znaczący sposób wpłynęły na dobrostan psychospołeczny pani B, której ogólna sytuacja życiowa była trudniejsza.

Jednym z przejawów nierówności było bezzasadne obniżenie wynagrodzenia pani B z naruszeniem przepisów o równym traktowaniu i wynagradzaniu, statuowanym przez Ustawę z dnia 26.06.1974 roku – Kodeks pracy (Dz. U. z 1974, Nr 24, poz. 141, z późn. zm.), zapisywaną dalej skrótowo: KP. Jako argument podano, że pracownik nie spełnił oczekiwań wiązanych z piastowanym przez niego stanowiskiem. Należy tu dodać, że B została zatrudniona jako specjalista ds. płac na trzymiesięczny okres próbny, a od pierwszego dnia powierzono jej obowiązki z innego zakresu, znacznie poniżej jej kwalifikacji. Nie miała więc możliwości wykazania się w danym obszarze. Dodatkowo przez cały okres zatrudnienia (1,5 roku) odmówiono jej dofinansowania szkoleń, tłumacząc to brakiem środków, podczas gdy w tym samym okresie inny pracownik zespołu HR otrzymał pełne finansowanie półrocznego szkolenia.

Angażowano kilkukrotnie zespół ds. zarządzania talentami, ale jak się później okazywało, były to sporadyczne, jednorazowe spotkania członków *back office*, na których omawiano propozycje restrukturyzacji i analizowano potencjalne rozwiązania.

W przypadku tak dużej firmy należałoby zaplanować i wprowadzić pełny cykl spotkań z analizą zdefiniowanych problemów, propozycjami rozwiązań z okresem ich wdrażania i propozycją systemu oceny, przebiegu procesu, a także analizą efektów na poszczególnych etapach wdrażania zmian.

W połowie 2025 roku na najwyższych szczeblach centrali i kierownictwa placówek firmy w niektórych krajach Europy, również w Polsce, zaczęto wprowadzać zmiany w obszarze funkcji kierowniczych. W efekcie stanowisko koordynatorki HR zostało zlikwidowane. Doprowadziło ją to do utraty pracy i załamania psychicznego, jako że zdarzenie było dla niej zaskoczeniem, wystąpiło z dnia na dzień. Sposób przygotowania i wprowadzenia zmian, w tym sposób przekazania informacji, były dla pracownicy z 20-letnim stażem w tej organizacji bolesnym ciosem.

Następnie zatrudniono nowego HR managera w miejsce poprzedniego managera HR i koordynatorki HR. W początkowej fazie decyzja wywołała zachwyt i uznanie w zespole HR i całego *back office*. Nadzieja wynikająca z samej perspektywy zmian, nowego spojrzenia, napawały entuzjazmem. Nowa manager była otwarta, jej sposób bycia dodawał świeżości. Okres ten jednak nie trwał długo, opinia o niej uległa weryfikacji, a zachwyt redukcji.

Aby realnie poznać aktualną sytuację w nowo przejmowanym zespole, manager zależnie od wielkości zespołu, specyfiki branży, struktury firmy, powinien poświęcić minimum od 1 do 3 miesięcy (czasem więcej, jeśli sytuacja tego wymaga) pełnych cykli rozliczeniowych z dokładną analizą przyjętej procedury jej jakości, efektywności i opinii pracowników. Dodatkowo, pomocne jest zapoznanie się z raportem/oceną poprzednich okresów, jednakże wiele firm rzadko prowadzi tego typu analizy, a jeśli już, to często są one dostępne dla najwyższych członków kierownictwa organizacji. Nowa manager przeprowadziła rozmowę z zespołem HR w całości, a następnie z każdym z osobna. W czasie jednej z rozmów pani B, mając roczne wówczas doświadczenie i własne obserwacje, zaproponowała zastosowanie kilku narzędzi pomocnych w procesie zarządzania zespołem w tym testy Belbina, sugestie zostały jednak zignorowane. Dodatkowy niepokój w nowej przełożonej wzbudził poziom wykształcenia i wiedza podwładnej. Jej kwalifikacje, ambicja, chęć samodoskonalenia i zaangażowanie traktowane były niczym wady.

Na pierwszym spotkaniu całego zespołu nowa HR manager oświadczyła, że nie posiada wiedzy w obszarze twardego HR. Nie poprawił sytuacji fakt, że przełożona wyraziła chęć nauki i czerpania z wiedzy zespołu, bo w późniejszym czasie nie znalazło to przełożenia na rzeczywistość. W wyniku jej postępowania chaos zaczął rosnąć. Przykładowo, zamiast realizowania ważnych, bieżących zadań nowa manager włączała się w pozamerytoryczne ciągi wymiany maili z podwładnymi, w szczególności z egzekwującą poprawność w dokumentacji panią B. Najczęstszą formułą komunikowaną przez manager była rada dla pracownika, by zignorował wiadomość pani B, dodając kilka słów krytyki do swojej podwładnej.

Po około trzech tygodniach (niepełny cykl rozliczeniowy) od rozpoczęcia pracy, HR manager rozpoczęła wprowadzanie zmian. Był to proces pełen chaosu, nieusystematyzowany, szybki i bez logicznego porządku czy ciągłości, wywołujący zagubienie u pracowników. Najdłuższy staż w firmie w tamtym okresie miała pani C, nowa przełożona wskazała ją jako swoje wsparcie merytoryczne i asystenckie. Po rozpoczęciu kilku procesów restrukturyzacyjnych jednocześnie i wydaniu poleceń, przekazała nadzór nad ich przebiegiem pani C, podobnie jak szereg innych zadań własnych, po czym udała się na dwutygodniowy urlop. Po powrocie przekazywanie własnych zadań pani C stało się normą. Skutkiem było chroniczne zmęczenie i frustracja pracownicy oraz spadek szacunku i uznania dla HR manager ze strony zespołu. W okresie 4-5 miesięcy po rozpoczęciu pracy, opinia o HR manager i sposobie jej pracy uległa weryfikacji, w niekorzystną dla niej stronę.

W lipcu 2025 do działu HR przeniesiono wieloletnią pracownicę, jakkolwiek bez wcześniejszego doświadczenia w HR. Otrzymała stanowisko analogiczne do zajmowanego przez panią B, ale z zachowaniem wynagrodzenia. Pani B podjęła próbę rozmowy w zakresie zmiany stanowiska i wynagrodzenia, zaznaczając, że pensja nowej koleżanki na dzień transferu była wyższa niż pani B, która to posiadała blisko 8 lat doświadczenia zawodowego w branży HR. W odpowiedzi usłyszała: „nie biorę odpowiedzialności za decyzję mojej poprzedniczki". Tym samym cały szacunek, jaki miała dla nowej przełożonej, zgasł, motywacja spadła, a B utwierdziła się w przekonaniu, że w tej firmie nie warto pokazywać, ile się umie. Jeszcze bardziej zdumiewającym okazał się fakt, że pani B w sierpniu 2025 powierzono obowiązki specjalisty ds. płac, bez jakichkolwiek zmian w umowie, wynagrodzeniu czy przyznania premii z tytułu wykonywania obowiązków wykraczających poza stanowisko zawarte w umowie o pracę.

Na zapytania pani B o adekwatne zmiany w jej umowie, które powinny nastąpić w ślad za istotnym rozszerzeniem zakresu obowiązków, pracodawca odpowiadał wymijająco, bez podawania konkretów. Co więcej, B dostrzegła, że pomimo przekazania jej zadań specjalisty ds. płac, na portalu z ofertami firma zaczęła poszukiwać na to stanowisko pracownika.

B czuła się coraz bardziej niekomfortowo psychicznie przez działania firmy, sytuację zdrowotną, mieszkaniową i ekonomiczną, częściowo spowodowaną obniżeniem wynagrodzenia. Przychodziła do pracy, wykonywała obowiązki, ale w czasie przerw płakała. Po dwóch miesiącach HR manager poinformowała, że w ciągu tygodnia pracę rozpocznie nowy specjalista ds. płac, a umowa pani B nie zostanie przedłużona. B wytrzymała jeszcze kilka dni, po tym czasie załamanie psychiczne uległo u niej pogłębieniu i udała się do lekarza po wsparcie psychologiczne. Nie była w stanie pracować, a gdy zaczynała odzyskiwać równowagę psychiczną, straciła bliską osobę z rodziny. Firma, pomimo wiedzy o tym, nie wsparła jej, mimo iż B była nadal jej pracownikiem.

W kontekście opisanego przypadku należy zwrócić uwagę na brak profesjonalizmu w ZZL, w szczególności w podejściu do zaangażowanego, wykazującego ponadprzeciętne

umiejętności pracownika, które w dłuższej perspektywie prowadzą do destrukcji wartości, utraty szacunku do przełożonych, spadku motywacji pracowników i zwiększają ryzyko wypalenia zawodowego w stopniu znacznym.

W opisanym przypadku złamano nie tylko zasady moralne, na czele z obowiązkiem poszanowania godności osoby ludzkiej i wartości pracy, ale też prawa pracownicze. Firma, akceptując sposób traktowania pracowników, naruszyła:

- art. 111 KP – obowiązek poszanowania dóbr osobistych pracownika,
- art. 112, 113 KP – zasady równego traktowania i zakaz dyskryminacji,
- art. 183a, 183b KP – prawo do równego traktowania w zatrudnieniu,
- art. 183c KP – prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę,
- art. 42 KP – procedura przeprowadzania wypowiedzenia zmieniającego (brak jej zastosowania),
- art. 94, 943 KP – mobbing i obowiązek przeciwdziałania mobbingowi (niedopełnienie obowiązku w tym zakresie).

Przedstawiony przypadek pokazuje, że dyskryminacja i znamiona mobbingu – widoczne w bezpodstawnym obniżeniu wynagrodzenia pani B, niewypłaceniu premii za wykonywanie obowiązków wykraczających poza umowę, preferencyjnym finansowaniu szkoleń czy publicznym podważaniu jej kompetencji – nie są incydentem, lecz elementem głębiej zakorzenionej kultury organizacyjnej. Odpowiedź przełożonej: „nie biorę odpowiedzialności za decyzję mojej poprzedniczki" unaocznia mechanizm władzy pozbawionej odpowiedzialności, charakterystyczny dla folwarcznego modelu zarządzania, w którym decyzje są arbitralne, a pracownik ma je przyjąć bez prawa do dialogu. Brak przejrzystych zasad zmiany zakresu obowiązków, chaos we wdrażaniu reform, faworyzowanie wybranych osób i lekceważenie potencjału zespołu prowadzą do erozji zaufania, spadku motywacji i destrukcji autorytetu działu HR. W takich warunkach nie jest możliwe wdrożenie efektywnego zarządzania talentami – ponieważ fundamentem tego procesu jest sprawiedliwość, przewidywalność i realne uznanie kompetencji, a nie uznaniowość i demonstracyjne sprawowanie władzy.

Część empiryczna – podejście ilościowe (wyniki ankiety)

Uzupełnieniem przeprowadzonego studium przypadku jest analiza wyników autorskiej ankiety, mającej na celu uchwycenie szerszego kontekstu występowania zjawisk opisanych w części jakościowej. Choć zasadniczy ciężar analizy spoczywa w niniejszym artykule na interpretacji jakościowej, wyniki badań ilościowych pozwalają osadzić przedstawione mechanizmy w szerszej perspektywie i wskazują, że nie mają one charakteru incydentalnego.

Toteż badania empiryczne wykorzystane w tekście miały charakter nie tylko jakościowy, gdyż zostały wsparte elementami technik ilościowych. Przeprowadzono je w formie ankietowej w okresie od 1.01 do 30.06 2025 roku na próbie 85 osób aktywnych zawodowo (spośród 100 zakwalifikowanych), zatrudnionych w polskich organizacjach

różnych branż i wielkości (także z kapitałem zagranicznym). Przy czym sama obserwacja uczestnicząca uwzględniająca sytuację w jednej z firm była prowadzona od końca 2023 roku. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety (3 pytania otwarte, 15 zamkniętych), następnie poddany wtórnej analizie w kontekście problemu badawczego niniejszego artykułu.

Dobór próby miał charakter niereprezentatywny i był oparty na dostępności respondentów, co oznacza, że uzyskane wyniki mają charakter eksploracyjny i służą identyfikacji tendencji, a nie ich ścisłemu uogólnianiu na całą populację. Jedynym kryterium włączenia do badania był wiek co najmniej 18 lat. Pytania metryczkowe służyły wyłącznie analizie statystycznej (brano pod uwagę składowe takie, jak staż pracy, branża, wielkość organizacji). Część zamknięta umożliwiła identyfikację wzorców praktyk zarządczych, część otwarta – rekonstrukcję doświadczeń i ocen respondentów. Interpretacja wyników została osadzona w perspektywie etycznej, z uwzględnieniem pytania, czy i w jaki sposób folwarczna postawa przełożonych ogranicza rozwój pracowników oraz deformuje praktyki zarządzania talentami.

W ujęciu ilościowym uzyskane dane wskazują, że badane zjawisko ma charakter rozproszony i przekrojowy – dotyczy organizacji różnych branż (usługowej, finansowej, edukacyjnej), zróżnicowanych pod względem wielkości (od podmiotów poniżej 100 pracowników po duże struktury zatrudniające powyżej 500 osób) oraz funkcjonujących w odmiennych kontekstach lokalizacyjnych. Istotny odsetek respondentów deklarował brak systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania talentami (75% badanych wskazało na brak dedykowanej temu w organizacji osoby), znaczny poziom niepewności co do realnych możliwości rozwoju (33,3% odpowiedzi „trudno powiedzieć") oraz ambiwalentne doświadczenia emocjonalne (zadowolenie 37,3%, frustracja 36,1%).

Bardziej szczegółowa analiza rozkładu odpowiedzi pozwala uchwycić nie tylko ogólną skalę zjawiska, ale również jego wewnętrzne zróżnicowanie. W odniesieniu do przejrzystości decyzji personalnych 58-62% respondentów wskazało na ich niejednoznaczny lub uznaniowy charakter (w zależności od typu organizacji), przy czym odsetek ten był wyraźnie wyższy w organizacjach średnich i dużych niż w najmniejszych podmiotach. Jednocześnie jedynie około 15-18% badanych oceniło te procesy jednoznacznie pozytywnie, co sugeruje, że klarowne i przewidywalne reguły zarządzania personelem pozostają raczej wyjątkiem niż standardem. Co istotne, rozkład odpowiedzi nie wykazywał istotnych odchyleń między branżami, co wzmacnia tezę o kulturowym, a nie sektorowym charakterze problemu.

Zbliżony obraz wyłania się z odpowiedzi dotyczących realnych możliwości rozwoju. O ile 40-45% respondentów deklarowało formalne funkcjonowanie narzędzi zarządzania talentami (szkoleń, programów rozwojowych, ścieżek kariery), o tyle jednocześnie ponad połowa badanych (około 52-55%) nie dostrzegała ich przełożenia na faktyczne decyzje kadrowe, zwłaszcza w obszarze awansów i wynagrodzeń. W praktyce oznacza to wyraźne rozdzielenie poziomu deklaratywnego

od operacyjnego; ortodoksja rozmija się z ortopraksją – organizacje komunikują istnienie określonych rozwiązań, jednak nie przekładają się one w relewantny sposób na doświadczenie pracowników. W tym kontekście istotny jest również wysoki udział odpowiedzi ambiwalentnych („trudno powiedzieć"), sięgający około jednej trzeciej wskazań, co można interpretować jako wskaźnik niepewności i ograniczonej transparentności mechanizmów zarządczych.

Uzupełniająco należy zauważyć, że odpowiedzi dotyczące odczuć pracowników wobec miejsca pracy rozkładały się niemal równomiernie pomiędzy ocenami pozytywnymi i negatywnymi, co wskazuje na silną polaryzację doświadczeń. Taki rozkład trudno uznać za przypadkowy – raczej sugeruje on współwystępowanie w organizacjach elementów nowoczesnych praktyk HR z utrwalonymi wzorcami relacji o charakterze hierarchicznym i uznaniowym. W konsekwencji uzyskane dane ilościowe wzmacniają wniosek płynący z części jakościowej: obserwowane mechanizmy nie są incydentalne, lecz stanowią powtarzalny wzorzec funkcjonowania w badanych środowiskach organizacyjnych.

Dane te sygnalizują, że problem nie ma charakteru incydentalnego, lecz strukturalny. Uzyskane wyniki potwierdzają, że wskazane w części jakościowej mechanizmy mają charakter powtarzalny i występują w różnych typach organizacji. Jednocześnie jednak niniejszy tekst przyjmuje perspektywę studium przypadku, uznając, że pełne zrozumienie ciężaru zjawiska wymaga zatrzymania się nad jednostkowym doświadczeniem i jego jakościową, niemal fenomenologiczną rekonstrukcją. Ujęcie ilościowe stanowi tu tło i kontekst – potwierdza skalę oraz przekrojowość problemu. Jakkolwiek dopiero analiza jakościowa pozwala uchwycić jego egzystencjalny i etyczny wymiar. Zestawienie wyników badań jakościowych i ilościowych wskazuje na ich wzajemną komplementarność. O ile studium przypadku pozwala uchwycić mechanizmy i ich przebieg, o tyle analiza ankietowa potwierdza ich szersze występowanie w praktyce organizacyjnej.

Rekomendacje dla obszaru praktyki

Problem (przyczyna deformacji)

Przedstawiony przypadek pokazuje, że nieskuteczność zarządzania talentami nie wynika z braku narzędzi, lecz z folwarcznego wzorca relacji: arbitralności decyzji, ucieczki od odpowiedzialności, uznaniowości w wynagradzaniu i wspieraniu rozwoju oraz instrumentalnego traktowania pracowników. Naruszenie sprawiedliwości organizacyjnej i normy uogólnionej wzajemności (oczekiwania, że dobro spotyka się ze zrewanżowaniem w postaci dobra wyświadczonego nawet z opóźnieniem i przez kogoś niekoniecznie nam znanego) prowadzi do erozji zaufania, spadku motywacji i pozorności programów talentowych – talenty są wykorzystywane, lecz nie chronione ani rozwijane. Źródłem problemu okazuje się więc deficyt etyczny, a nie brak koncepcji HR (Obłąkowska i Bartoszewicz, 2023).

Rekomendacje (kierunki przeciwdziałania)

Teoretyczna część rozważań nad talentem i sposobami zarządzania nim w organizacjach, wzmocniona jakościowym studium przypadku, ilustrującym faktyczne nadużycia, do jakich doszło w jednej z firm funkcjonujących w Polsce, dają asumpt do sformułowania następujących rekomendacji dla praktyki zarządczej, które – wedle przekonania autorów tegoż tekstu – pozwoliłby wzmocnić skuteczność programów talentowych w realiach polskich stosunków gospodarczych:

1. Odbudowa sprawiedliwości proceduralnej i dystrybutywnej – jawne kryteria wynagrodzeń, awansów i finansowania rozwoju; każda zmiana zakresu obowiązków powiązana z formalną korektą umowy lub wynagrodzenia. Za talent „nagrodą" nie może być jedynie dodatkowa praca bez żadnego uznania.
2. Upowszechnienie normy uogólnionej wzajemności i zinternalizowanie jej przez jak najszerszy krąg uczestników życia gospodarczego – wprowadzenie w czyn zasady, że ponadstandardowe zaangażowanie rodzi proporcjonalną odpowiedź organizacji (premia, rozwój, autonomia), a szerzej – ogółu członków społeczeństwa. Brak reakcji niszczy wszakże kapitał społeczny szybciej niż pojedyncze błędy decyzyjne.
3. Rozdzielenie władzy od uznaniowości – decyzje personalne wymagają uzasadnienia opartego na danych (oceny okresowe, mierzalne cele, audyt kompetencji), a nie na subiektywnych relacjach czy lojalności osobistej. Zachodzi pilna potrzeba ukrócenia partykularyzmu w interpretacji treści aktów prawnych, regulaminów organizacyjnych, itp.
4. Zarządzanie zmianą jako proces, nie akt woli przełożonego – restrukturyzacje poprzedzone analizą ryzyka, planem sukcesji i harmonogramem wdrożenia; ograniczenie kumulacji równoległych reform destabilizujących zespół.
5. Wzmocnienie kompetencji liderów – odejście od modelu nadzoru i kontroli, typowego dla teorii X Douglasa McGregora, na rzecz odpowiedzialnego przywództwa, które bierze ciągłość decyzji za własne zobowiązanie („przejmuję odpowiedzialność"), chroni godność pracownika i traktuje rozwój podwładnych jako miarę własnej skuteczności, czemu bliżej do teorii Y autorstwa przywołanego psychologa (Koźmiński i in., 2014).
6. Ochrona podmiotowości pracownika – standard komunikacji wykluczający publiczne podważanie kompetencji; realne kanały zgłaszania nieprawidłowości; obowiązek reagowania na symptomy mobbingu i nierównego traktowania. Należy tak sprofilować odnośne przepisy prawa pracy, łącząc to z rzeczywistym, poważnym ich egzekwowaniem, aby mobbing i dyskryminacja były czymś, przed czym pracownik – jako poszkodowany ulegający oczywistemu osłabieniu psychicznemu – łatwo, szybko i efektywnie może się bronić.

Zarządzanie talentami wymaga klimatu zaufania i przewidywalności. Tam, gdzie dominuje logika folwarku – władza bez odpowiedzialności i praca bez poszanowania jej godności – nawet najbardziej nowoczesne narzędzia HR pozostaną fasadą. Ostatecznie

bowiem to etyka relacji[14], a nie deklaracje strategiczne czy atrakcyjne hasła zapisane na potrzeby materiałów promocyjnych, decyduje o tym, czy talent w organizacji zakwitnie, czy zostanie zmarnowany.

Podsumowanie

Zarządzanie talentami nie jest li tylko techniką HR, lecz praktyką osadzoną w kulturze, która – jak pokazuje doświadczenie polskich organizacji – wciąż nosi pozostałości historycznych wzorców relacji władzy i zależności. Folwarczna mentalność, zakorzeniona w historii gospodarczej i utrwalona w modelach sprawowania władzy, deformuje współczesne stosunki pracy: zamiast troski o rozwój personelu pojawia się podszyta nieufnością nadmierna kontrola, a ludzi w organizacji nie spaja poczucie realizacji wspólnej misji. W takich warunkach pracownik, podobnie jak chłop w realiach nowożytnego folwarku, szuka ratunku w „zbiegostwie" – dziś przybierającym postać „rzucenia wypowiedzeniem", milczącej rezygnacji z zaangażowania albo emigracji zarobkowej. W zjawisku tym nie ma tylko czegoś moralnie niegodziwego, albowiem jest ono też destrukcyjne pod kątem czysto ekonomicznym: organizacje tracą najbardziej kompetentne jednostki, a gospodarka – kapitał ludzki, którego odbudowa wymaga lat.

Przeprowadzone analizy wskazują, że bez rekonstrukcji etycznych fundamentów relacji organizacyjnych nawet najbardziej zaawansowane narzędzia zarządzania talentami pozostaną fasadą. Autorzy zdają sobie sprawę z ograniczeń zaprezentowanego w tekście ujęcia. Rzucenie pełniejszego światła na kondycję zarządzania talentami wymaga obszerniejszego materiału empirycznego, zestawionego z innymi koncepcjami teoretycznymi niż tylko Hryniewicza wizja mentalności folwarcznej. W przyszłych badaniach zasadne wydaje się pogłębienie jakościowych studiów przypadków w różnych sektorach i regionach kraju, tak aby uchwycić zróżnicowane konfiguracje kulturowe i mechanizmy deformujące praktyki rozwojowe. Dopiero kumulacja takich szczegółowych analiz pozwoli zbudować bardziej adekwatny obraz kondycji zarządzania talentami w Polsce – oraz odpowiedzieć

[14] Autorzy, gwoli ścisłości i uczciwości intelektualnej, pragną doprecyzować, z perspektywy jakiego nurtu etyki wychodzą. Wiadomo bowiem, że etyka jest dyscypliną wielu paradygmatów i kierunków (podobnie zresztą jest z naukami o zarządzaniu i jakości), inspirowaną różnymi, niekiedy kolidującymi ze sobą ujęciami antropologicznymi. Otóż w niniejszym tekście przyjęto punkt widzenia personalizmu. Na jego gruncie uznaje się, że osoba ludzka jest najważniejszym „(…) podmiotem życia społecznego, czymś, co wyrasta ponad uwarunkowania społeczne, kulturowe i historyczne, gdyż jako istota obdarzona duszą dąży do celu, który pozostaje transcendentny wobec zmiennych warunków jej egzystencji. Samocelowość osoby powoduje, że dla drugiego osoba może też być tylko celem: nikt nie może posługiwać się osobą jako środkiem do celu: ani żaden człowiek, ani nawet Bóg. W praktycznym rozwiązywaniu problemów społecznych i ekonomicznych musi więc zawsze obowiązywać zasada pierwszeństwa osoby przed strukturami. A ludzka praca musi realizować nie tyle wartości ekonomiczne, ile wartości osoby, musi mieć wymiar personalistyczny. Skoro bowiem człowiek jest podmiotem pracy, to praca jest dla niego, a nie on dla pracy" (Bochenek, 2009, s. 31). Istotne elementy tak rozumianego podejścia personalistycznego dostrzega się, przykładowo, w etyce imperatywu kategorycznego Immanuela Kanta, w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, a nawet w myśli etycznej Karola Marksa, dostrzegającego odczłowieczające wynaturzenia alienacji pracy w warunkach kapitalistycznych (Ślipko, 2019).

na pytanie, czy i w jakim zakresie możliwe jest przezwyciężenie niechlubnego dziedzictwa, które wciąż kształtuje współczesne życie gospodarcze.

Bibliografia

Arora, M. (2023, 18 stycznia). *Ultimate PSG dream team – Mbappe and Ronaldinho in, Neymar and Messi miss out*. Goal.com. https://www.goal.com/en/lists/ultimate-psg-dream-team-mbappe-ronaldinho-in-neymar-messi-out/blt98ccd7def5e6bdc6

Banach, W. (2014). Refleksja nad koncepcją folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej Janusza Hryniewicza. *Człowiek i Społeczeństwo, 38*, 49-65. https://doi.org/10.14746/cis.2014.38.4

Bąk, D. (2019). Programy etyczne jako przykład instytucjonalizacji etyki w firmach. Uwarunkowania i postulaty. *Prakseologia,* (161), 209-226. DOI: 10.7206/prak.0079-4872_2015_160_24. https://prakseologia.ifispan.pl/wp-content/uploads/2021/07/Prakseologia_161.pdf

Bochenek, K. (2009). Personalizm jako wyznacznik chrześcijańskiej wizji społeczeństwa optymalnego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy,* (14), 27-38. https://polona.pl/preview/92286c82-dbca-4fb0-92cc-c4a32e921384

Daniecki, W. (2015). *Talenty w firmie, czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*. PWN.

Grochowski, G. (2019). Pojęcie „talent" w wybranych wypowiedziach współczesnego Kościoła. *Warszawskie Studia Teologiczne, 32*(3), 118-141. https://doi.org/10.30439/WST.2019.3.7

Hryniewicz, J. (2013). Piętno folwarku. *Pomorski Przegląd Gospodarczy, 59*(4), 44-49. https://ppg.ibngr.pl/pomorski-przeglad-gospodarczy/pietno-folwarku

Hryniewicz, J. T. (2003). *Przesłanki efektywności współdziałania i decydowania zbiorowego*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

Hryniewicz, J. T. (2004). *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

Hryniewicz, J. T. (2007). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

Kaźmierczak, M. (2026, 9 lutego). Bezrobocie rośnie. Są dane za styczeń. *Gazeta Prawna.* https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/10640243,bezrobocie-rosnie-sa-dane-za-styczen.html

Kongregacja Nauki Wiary. (2012). *Katechizm Kościoła Katolickiego*. Pallottinum.

Kowal, A., Płaczkiewicz, M. (2023, 22 grudnia). *Gospodarka Oparta na Wiedzy*. Encyklopedia Zarządzania. https://mfiles.pl/pl/index.php/Gospodarka_Oparta_na_Wiedzy

Koźmiński, A. K., Jemielniak, D., Latusek-Jurczak, D. (2014). *Zasady zarządzania*. Wolters Kluwer.

Krajewski, M. (2000). *Historia gospodarcza Polski do 1989 roku. Zarys problematyki*. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku.

Landowska, A. (2024, 11 kwietnia). *Zetki o Zetkach. Jakie jest pokolenie Zet w Polsce?* Centrum Prasowe i Komunikacji z Otoczeniem Uniwersytetu SWPS. https://swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/35311-zetki-o-zetkach-jakie-jest-pokolenie-zet-w-polsce

Leder, A. (2016, 24 grudnia). *Relacja folwarczna*. Krytyka Polityczna. https://krytyka-polityczna.pl/kraj/leder-relacja-folwarczna/

Lisiński, M., Szarucki, M. (2021). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Lissowski, G. (2020). Ewangelia według św. Mateusza 25: 14-30. Komentarz: Alokacja zasobów – efekt św. Mateusza. *Decyzje,* (33), 105-112. https://doi.org/10.7206/DEC.1733-0092.143

Malinowska-Krawczyk, M. (2024, 3 lipca). Przyszłość branży HR – presja płacowa, rotacja, demografia. Wyniki badań opinii. *OOH Magazine*. https://oohmagazine.pl/2024/07/03/przyszlosc-branzy-hr/

Mazur, J. (2016). *Katolicka nauka społeczna. Podstawowe zagadnienia w zarysie*. Wejdźmy na Szczyt.

Mazurkiewicz, A. (2016). Talent jako element pozytywnego potencjału organizacji. *Przegląd Organizacji,* (12), 18-24. https://doi.org/10.33141/po.2016.12.03

Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Obłąkowska, K. A., Bartoszewicz, A. (2023). *Wybrakowany potencjał. Deficyty w polskim kapitale społecznym i patriotyzmie gospodarczym*. Fundacja Pomyśl o Przyszłości, Warszawa. https://www.pomysloprzyszlosci.org/content/uploads/2024/01/Wybrakowany_potencjal_05A_online.pdf

Pochopień, J. (2011). Zarządzanie talentami. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, 91*(10), 211-218. https://doi.org/10.22630/EIOGZ.2011.91.84

Randak-Jezierska, M. (2006). Znaczenie autoprezentacji w pracy menedżera. W T. Rzepa (Red.), *Psychologia komunikowania się dla menedżerów* (s. 118-125). Difin.

Renzulli, J. S. (1994). *Schools for Talent Development: A Practical Plan for Total School Improvement*. Creative Learning Press.

Rotengruber, P. (2019). Kultura gospodarcza jako wyobrażenie, kultura gospodarcza jako przedmiot badania. Rozważania metodologiczne. *Prakseologia,* (161), 141-164. https://doi.org/10.7206/prak.0079-4872_2015_160_21

Sinka, T. (2018). *Zarys liturgiki*. Wydawnictwo Instytutu Teologicznego Księży Misjonarzy.

Staszak-Urbańska, P., Turowski, M. (2023, 21 lipca). *Mobbing w postępowaniach sądowych*. Von Zanthier & Dachowski. https://blog.vonzanthier.com/pl/mobbing-w-postepowaniach-sadowych/

Stuss, M. M. (2021). *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. DOI: 10.4467/K7221.226/20.20.15556

Ślazyk-Sobol, M. (2010). Organizacyjno-sytuacyjne czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu,* (115), 764-773. https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/159530

Ślipko, T. (2019). *Historia etyki*. PETRUS.

Tabor, J. A. (2012). Zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach w czasie kryzysu. *Organizacja i Kierowanie,* (1), 145-160. https://www.researchgate.net/publication/335753746_Zarzadzanie_talentami_w_polskich_przedsiebiorstwach_w_czasie_kryzysu

Tabor-Błażewicz, J. (2018). Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym. W P. Wachowiak, S. Gregorczyk (Red.), *Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka* (s. 131-139). Oficyna Wydawnicza SGH. http://hdl.handle.net/20.500.12182/374

Tarkowska, E., Tarkowski, J. (2016). „Amoralny familizm", czyli o dezintegracji społecznej w Polsce lat osiemdziesiątych. *Kultura i Społeczeństwo, 60*(4), 7-28. https://doi.org/10.35757/KiS.2016.60.4.1

Tischner, J. (2018). *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*. Znak.

Wiernek, B. (2014). Zarządzanie talentami. *Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie,* (32), 54-63. https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-31719ff0-85c0-4ff2-b3dd-e810a8323491

Wilczak, M. (rozm.). (2022, 18 lutego). Kiedy pasja staje się pracą, dzieją się cuda. *OOH Magazine.* https://oohmagazine.pl/2022/02/18/kiedy-pasja-staje-sie-praca-dzieja-sie-cuda-malgorzata-michalska-wojciechowska-michelin-polska/

Witczak, W. (2008). Zdolność do ciężkiej pracy umysłowej. *Teka Komisji Prawniczej – OL PAN, 1*, 208-216. https://doi.org/10.32084/tkp.6733

Akt prawny

Ustawa z dnia 26.06.1974 roku – Kodeks pracy, Dz. U. z 1974, Nr 24, poz. 141, z późn. zm.

Noty o autorach

Dorota Biały, magister, Akademia Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi w Józefowie. Starszy specjalista ds. kadr i płac, specjalista ds. audytów dokumentacji kadrowej. Absolwentka zarządzania w Akademii Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi w Józefowie (z wyróżnieniem Rektora Uczelni). Studentka psychologii. Bierze udział w pracy kół naukowych. Aktywna uczestniczka konferencji naukowych w dziedzinie nauk społecznych.

Marcin Murzyn, doktor, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Prowadzi badania naukowe w obszarach takich, jak bioetyka, prawo medyczne, zarządzanie w opiece zdrowotnej i etyka biznesu. Wybrane najnowsze publikacje: 1) Murzyn, M. (2025). Warunki prawne transplantacji *ex mortuo* w Polsce. W: S. Sikorski, R. Stawicki, J. Telak, O. Telak (red.), *Transdyscyplinarność współczesnego bezpieczeństwa, zarządzania i zdrowia* (s. 179-206). Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa. 2) Murzyn, M. (2023). Krytyka cywilizacji naukowo-technicznej w eko-filozofii Henryka Skolimowskiego. *Studia Europaea Gnesnensia, 25*, 125-137. 3) Murzyn, M. (2023). Filozofia Tomasza z Akwinu a sport. W: J. Kosiewicz, T. Michaluk (red.), *Zróżnicowane formy aktywności sportowej w świetle nauk społecznych* (s. 58-65). Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego im. Polskich Olimpijczyków we Wrocławiu, Wrocław.

Przemysław Bochenek
email: ppbochenek@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0006-7884-3392
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Krzysztof Pawłowski
ORCID: 0009-0004-3371-7507
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Refleksje na temat historii szkolnictwa wyższego z perspektywy własnych doświadczeń i obserwacji począwszy od 1992 roku

Reflections on the History of Higher Education from the Perspective of Personal Experiences and Observations since 1992

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.02

© 2025 Przemysław Bochenek, Krzysztof Pawłowski
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Bochenek, P., Pawłowski, K. (2025). Refleksje na temat historii szkolnictwa wyższego z perspektywy własnych doświadczeń i obserwacji począwszy od 1992 roku. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 39-49). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Tekst stanowi połączenie analizy naukowej i osobistej perspektywy autorów na rozwój polskiego szkolnictwa wyższego po 1990 roku. W pierwszej części przedstawiono syntetyczny przegląd literatury i danych dotyczących przemian systemowych, rozwoju uczelni niepublicznych, reform ustawowych oraz wpływu czynników gospodarczych i demograficznych na funkcjonowanie uczelni. Kolejna część ukazuje doświadczenia twórcy jednej z pierwszych niepublicznych szkół wyższych w Polsce, uzupełniając obraz systemu o praktyczne obserwacje dotyczące sukcesów, barier i specyfiki tego sektora. W zakończeniu omówiono kluczowe wyzwania, takie jak starzenie się kadry, zróżnicowanie jakości kształcenia, niedofinansowanie oraz brak silnego uniwersytetu badawczego, a także przedstawiono autorską propozycję kierunków dalszego rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce.

Abstract: This text combines a scholarly analysis of the transformation of Polish higher education after 1990 with the author's personal perspective as the founder of one of the first private universities in Poland. The first part presents a concise review of literature and data

on systemic reforms, the development of non-public institutions, and the impact of economic and demographic shifts on the higher education landscape. The second part offers an insider's viewpoint on the establishment and functioning of a private university, highlighting both the opportunities and challenges characteristic of this sector. The concluding section outlines key systemlevel challenges, including demographic pressures, staff ageing, uneven teaching quality, insufficient funding, and the absence of a strong research university. It also proposes strategic directions for the future development of Polish higher education based on the author's long-term experience and reflections.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, uczelnie niepubliczne, transformacja po 1989 roku, demografia, kadra akademicka, polityka publiczna, uniwersytet badawczy, rozwój edukacji, zarządzanie uczelnią.

Keywords: higher education, private universities, post1989 transformation, demographics, academic staff, public policy, research university, educational development, university governance.

Wprowadzenie

Polskie szkolnictwo wyższe po 1990 roku rozwijało się w warunkach gwałtownej zmiany. Reformy prawne, transformacja gospodarcza, niż demograficzny i decyzje polityczne nakładały się na siebie i wzajemnie przyspieszały kolejne kryzysy. Ten tekst jest próbą uporządkowania tego doświadczenia.

Połączono tu dwa sposoby patrzenia. Po pierwsze, analizę dostępnych badań, raportów i danych statystycznych, traktując je jako tło dla opisu głównych procesów skupionych wokół rozwoju sektora niepublicznego, kolejnych reform ustawowych, masowości kształcenia i późniejszego załamania demograficznego. Po drugie, skorzystano z własnych doświadczeń założyciela jednej z pierwszych prywatnych uczelni w Polsce. Te wspomnienia i obserwacje mają charakter „autoetnograficzny", bowiem pokazują, jak zmiany systemowe były przeżywane „od środka" instytucji.

Metodologicznie jest to zatem opracowanie monograficzne, z wykorzystaniem źródeł wtórnych, własnego doświadczenia i obserwacji zjawiska. Efektem takiego podejścia badawczego jest esej analitycznoautobiograficzny. Z jednej strony opiera się na przeglądzie literatury i danych, z drugiej na subiektywnym, ale osadzonym w faktach opisie sektora niepublicznego. W końcowej części oba porządki splatają się w refleksję o przyszłości. To ocena ostatnich trzech dekad i próba odpowiedzi na pytanie, jakie warunki muszą zostać spełnione, by polska nauka mogła realnie konkurować w skali światowej. Z perspektywy autorów przemiany systemu widać nie tylko jako ciąg nowelizacji, lecz także jako historię ludzi i instytucji, które zmieniały akademicką mapę Polski.

Kontekst przemian polskiego szkolnictwa wyższego

Kiedy patrzy się na polskie szkolnictwo wyższe od początku lat 90., można odnieść wrażenie, że całe to środowisko zostało rzucone w wir historii, której tempo było szyb-

sze niż możliwości dostosowawcze państwa, uczelni i ludzi. Transformacja ustrojowa po 1989 roku uderzyła w system akademicki równie mocno co w gospodarkę, otwierając przestrzeń do zmian, których skala była wcześniej niewyobrażalna. Ustawa z 12 września 1990 r. po prostu „wpuściła świeże powietrze", czyli umożliwiła tworzenie uczelni niepublicznych (Czapka, 2005).

Pierwsza uczelnia niepubliczna powstała już w 1991 r., a potem... poszło szybko. Tak szybko, że w pewnym momencie sektor ten rozrastał się błyskawicznie. Nie tylko w dużych miastach, ale i w mniejszych ośrodkach. Z danych przytaczanych w *Słowniku Polskiej Modernizacji* (2020) wynika, że w roku akademickim 2000/2001 działało już 195 szkół niepublicznych, w 2009 – 330, a 34% wszystkich studentów kształciło się w sektorze prywatnym. To była prawdziwa rewolucja edukacyjna.

Ten boom edukacyjny widać też w liczbach ogólnokrajowych. W roku 1990/91 w Polsce studiowało około 404 tys. osób, co wtedy wydawało się wartością całkiem pokaźną, jak na kraj świeżo po transformacji. Ale kilkanaście lat później, w 2009 roku liczba studentów osiągnęła 1,93 miliona (Słownik Polskiej Modernizacji, 2020). To niemal pięciokrotny wzrost. Trudno się dziwić, że uczelnie, szczególnie prywatne, „rosły jak grzyby po deszczu", bo system nie nadążał z przyjmowaniem kolejnych roczników gotowych do podjęcia studiów wyższych.

Ale za tym wzrostem szły też kolejne ustawy i poprawki. Zaręba (2011) przypomina o reformie z 1997 r., potem o nowelizacji z 2001 r., która przyniosła m.in. powołanie Państwowej Komisji Akredytacyjnej, a także o ustawie z 27 lipca 2005 r., która wprowadziła podział na uczelnie akademickie i zawodowe oraz ustaliła nowe zasady kształcenia. Regulacje te, nawet jeśli nie nadążały za zmianami, były próbą złapania steru.

W tym samym czasie zaczęła się też europeizacja szkolnictwa, a z nią Proces Boloński, ECTS-y, mobilność studentów i wykładowców, umiędzynarodowienie. Dziedziczak-Foltyn (2018), badając reformy szkolnictwa wyższego i debatę publiczną, doszła do wniosku, że polskie reformy lat 1989-2009 były nie tylko odpowiedzią na przemiany wewnętrzne, ale również próbą wpisania się w europejskie standardy polityki publicznej. To wtedy zaczęliśmy mierzyć jakość poprzez wskaźniki, rankingi, parametry. Giza (2021) dodaje do tego szerszą ramę, czyli New Public Management, quasi-rynek i traktowanie uczelni jak organizacji półrynkowych, które mają być efektywne, konkurencyjne i responsywne.

A potem przyszedł niż demograficzny. I ten niż był dla sektora niepublicznego tym, czym kryzys finansowy jest dla startupów, to jest nagłym zatrzymaniem wzrostu. Analiza Grochowalskiej i Radlińskiego (2024) pokazuje to bardzo precyzyjnie. Kiedy liczba kandydatów spadała, uczelnie publiczne traciły wolniej, a prywatne znacznie szybciej, bo nie miały systemowych gwarancji finansowania (Grochowalska, Radliński, 2023). Po okresie ekspansji przyszedł czas kurczenia się sektora. W 2018/19 działało w Polsce 260 uczelni niepublicznych, ale już w roku 2021/22 pozostało ich 221 – czyli prawie 15% mniej w zaledwie cztery lata (Słownik Polskiej Modernizacji, 2020). To bardzo szybki spadek i mocny kontrast wobec sytuacji sprzed dekady, kiedy to niepubliczne szkoły wyższe były na fali wznoszącej.

Czasy współczesne i Ustawa 2.0 to reforma z 2018 roku, która przedefiniowała zarządzanie uczelnią, wprowadziła rady uczelni i przesunęła akcent w kierunku uczelni badawczych. Dziedziczak-Foltyn (2019) widzi w tej reformie etap w długim, trzydziestoletnim procesie „uczenia się polityki publicznej" w obszarze szkolnictwa wyższego (Dziedziczak-Foltyn, 2019). Z kolei Antonowicz (2019) umieszcza ją w szerokiej perspektywie stu lat polskiego ustawodawstwa akademickiego. Trudno się z tymi Autorami nie zgodzić. Reforma zamknęła pewien cykl i jednocześnie otworzyła nowy etap, w którym aktualnie jesteśmy.

Warunki funkcjonowania polskiego szkolnictwa wyższego w latach 1990-2025 były zatem kształtowane dwutorowo. Z jednej strony przez kolejne fale reform prawa, które stopniowo przekształcały cały system, począwszy od ustawy z 12 września 1990 r. dopuszczającej tworzenie uczelni niepublicznych (Czapka, 2005), poprzez ustawę o wyższych szkołach zawodowych z 1997 r. oraz nowelizację z 2001 r. powołującą Państwową Komisję Akredytacyjną i porządkującą standardy jakości (Zaręba, 2011), aż po ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym z 2005 r. i ostatecznie „Konstytucję dla Nauki" z 2018 r., która całkowicie przebudowała model prowadzenia uczelni (Dziedziczak-Foltyn, 2019; Antonowicz, 2019). Każda z tych reform odpowiadała na narastające wyzwania systemowe — umasowienie studiów, konieczność kontroli jakości czy potrzebę integracji z europejską przestrzenią edukacyjną (Dziedziczak-Foltyn, 2018).

Z drugiej strony, szkolnictwo zmieniało się równie szybko wskutek przemian gospodarczych i demograficznych, których prawo nie było w stanie wyprzedzić. Masowy wzrost popytu na edukację doprowadził do sytuacji, w której liczba studentów wzrosła z ok. 404 tys. w roku 1990/91 do 1,93 mln w 2009 roku, co było bezprecedensową ekspansją systemu (Słownik Polskiej Modernizacji, 2020). W tym samym czasie rósł sektor prywatny. Następnie nastąpiło gwałtowne załamanie związane z niżem demograficznym i wyraźny spadek liczby szkół wyższych (Grochowalska, Radliński, 2023; Słownik Polskiej Modernizacji, 2020). Gospodarka rynkowa, wzrost aspiracji edukacyjnych, migracje, niż demograficzny – wszystko to wpływało na uczelnie nie mniej niż państwowe regulacje.

Co jeszcze można postawić po drugiej stronie tego równania? Zdecydowanie zmianę, czy nawet wymianę kadr akademickich. Szybki rozwój sektora prywatnego i umasowienie studiów wymusiły gwałtowny wzrost zatrudnienia w szkolnictwie wyższym. Według Czapki (2005) liczba nauczycieli akademickich wzrosła z ok. 53 tys. na początku lat 90. do 90 tys. już w drugiej połowie dekady, co było bezpośrednim skutkiem powstawania nowych uczelni i wzrostu liczby studentów. Oznacza to, że w systemie pojawiło się całe pokolenie nowych wykładowców, często rekrutowanych z praktyki zawodowej, z uczelni publicznych lub z grona młodych doktorów, którzy w warunkach rosnącej konkurencji otrzymywali nowe możliwości zatrudnienia.

Można zatem powiedzieć, że w rzeczywistości szkolnictwo wyższe zmieniało się trójtorowo. Prawo narzucało ramy, gospodarka i demografia kształtowały realne warunki działania, a zmiany kadrowe tworzyły nową tkankę akademicką, często o innym doświadczeniu, wrażliwości i oczekiwaniach niż ta sprzed 1989 roku. To dlatego system

ewoluował tak gwałtownie, trzy niezależne siły pchały go w różnych kierunkach jednocześnie w środowisku wymykającym się stabilizacji.

Refleksje praktyka. Czyli o tym, czego nie widać w literaturze

Na tle przedstawionych wcześniej regulacyjnych, gospodarczych i demograficznych przemian istnieje również inny, równie ważny sposób rozumienia polskiego szkolnictwa wyższego po 1990 roku… perspektywa ludzi, którzy te uczelnie budowali od zera. Doświadczenia twórców pierwszych uczelni niepublicznych pozwalają zobaczyć, jak te procesy wyglądały „od środka". Jak wyglądało funkcjonowanie w warunkach braku kapitału, niepewności, ogromnej odpowiedzialności i niekiedy równie ogromnej odwagi. Właśnie dlatego tak istotne byłoby oddanie głosu praktykom, którzy nie tylko obserwowali, ale przede wszystkim współtworzyli nowy sektor edukacji wyższej w Polsce, podejmując decyzje, których konsekwencje są dziś widoczne w kierunku, w jakim zmienia się cała polska akademia.

Osobiste refleksje jednego z autorów jako pierwszego założyciela WSBNLU stanowi dopełnienie obrazu polskiego szkolnictwa wyższego po 1990 roku. To świadectwo nie tylko instytucjonalnej historii jednej szkoły, ale i historii całego sektora, widzianej oczami osoby, która brała udział w jego powstawaniu i przemianach.

Powstanie WSB-NLU w 1992 roku może być uznane za przykład jednego z najciekawszych eksperymentów instytucjonalnych w początkowym okresie rozwoju sektora niepublicznego w Polsce. Uczelnia została utworzona w warunkach niemal całkowitego braku wsparcia finansowego ze strony państwa – poza środkami pochodzącymi z likwidowanego funduszu państwowego – oraz przy bardzo ograniczonych zasobach własnych. Kluczową rolę odegrała administracja lokalna, która udostępniła ponad 1000 m² przestrzeni w Pałacu Stadnickich w Nawojowej. Mimo tak skromnych warunków instytucjonalnych i finansowych, w ciągu kilku lat udało się osiągnąć zaskakująco dobre efekty organizacyjne i edukacyjne. Przyjęty został bowiem model traktowania studentów nie jako klientów, lecz jako pełnoprawnych partnerów procesu kształcenia, co w latach 90. było podejściem nietypowym. W połączeniu z decyzją o koncentracji wyłącznie na studiach stacjonarnych doprowadziło to do prawie dwóch dekad stabilnego, a momentami wręcz dynamicznego wzrostu.

Po zmianie właścicielskiej w 2011 roku oraz kilku latach wyzwań związanych z restrukturyzacją sytuacja uczelni ponownie uległa poprawie. Od 2016 roku wypracowano strategię ukierunkowaną na grupę studentów w wieku 40+ oraz wykorzystanie możliwości wynikających z rozwoju technologii cyfrowych. Opracowany przez zespół informatyczny system „szkoły w chmurze" umożliwił uczelni sprawne przejście do modelu interaktywnego, którego popularyzacja została dodatkowo przyspieszona pandemią COVID19. W efekcie możliwa stała się znacząca rozbudowa skali działalności, w tym realizacja dużej inwestycji infrastrukturalnej – budowy akademika o powierzchni użytkowej ponad 5 tys. m². Obecnie liczba studentów i słuchaczy studiów podyplomowych

przekracza kilkanaście tysięcy, co czyni WSB-NLU przykładem uczelni, która dzięki elastyczności i innowacyjności potrafiła odpowiedzieć na zmieniające się warunki demograficzne i technologiczne.

W szerszym krajobrazie przemian warto odwołać się również do doświadczeń Akademii Leona Koźmińskiego, której rozwój od początku miał charakter konsekwentny i oparty na silnej profesjonalizacji zarządzania. Bliskość Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Głównej Handlowej umożliwiła pozyskiwanie kadry akademickiej o wysokich kompetencjach. Z czasem uczelnia rozwinęła własne zasoby kadrowe, uzyskała najbardziej prestiżowe akredytacje międzynarodowe i zbudowała trwałą pozycję jednego z liderów polskiego szkolnictwa wyższego. Jej przykład pokazuje, że długofalowe myślenie strategiczne, połączone z konsekwentnym inwestowaniem w jakość, może przynieść przewagę w bardzo wymagającym i konkurencyjnym środowisku.

Analizując systemowe uwarunkowania rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, trudno pominąć kwestię braku narodowego uniwersytetu badawczego. Jest to, w ocenie autorów, jedna z najpoważniejszych luk strukturalnych, których nie wypełniły dotychczasowe reformy. Powołanie takiej instytucji – osadzonej na przykład na bazie Uniwersytetu Warszawskiego lub Uniwersytetu Jagiellońskiego – wymagałoby znaczącego kapitału żelaznego, przewyższającego kilkukrotnie obecny budżet największych uczelni, ograniczenia kształcenia niestacjonarnego oraz wprowadzenia otwartych konkursów na wszystkie stanowiska nauczycieli akademickich. Tylko w takich warunkach możliwe byłoby stworzenie środowiska zdolnego przyciągnąć najwybitniejszych badaczy z kraju i zagranicy, w tym szczególnie polskich uczonych pracujących na najlepszych uczelniach świata. Bez takiego projektu trudno mówić o spójnej i długoterminowej strategii państwa w zakresie rozwoju nauki.

Ważnym elementem doświadczenia zawodowego jednego z autorów, były również próby wprowadzania zmian systemowych na poziomie polityki publicznej. W okresach intensywnej aktywności w tym obszarze wyraźnie dostrzegalny był opór instytucjonalny wobec reform, zwłaszcza ze strony Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich. Organizacja ta, reprezentująca interesy największych uczelni publicznych, była często istotnym czynnikiem wpływającym na wycofywanie się ministerstw nawet z częściowych propozycji zmian. Z perspektywy czasu można stwierdzić, że politycy obawiali się konfliktu z rektorami, traktując go jako potencjalne zagrożenie wyborcze, co w praktyce oznaczało podporządkowanie decyzji systemowych bieżącym interesom politycznym, a nie długofalowym celom państwa.

Jednym z najbardziej trwałych problemów, które pozostają nierozwiązane, jest kwestia zatrzymania w kraju najbardziej utalentowanych absolwentów i młodych doktorów. Proponowanym rozwiązaniem mogłoby być utworzenie dużego funduszu państwowego, zapewniającego kilkuletnie stypendia dla co najmniej tysiąca osób rocznie. Stypendia te powinny być wystarczająco wysokie, aby umożliwić stabilny start zawodowy, w tym założenie rodziny, w pierwszych 5-7 latach po ukończeniu studiów. Polska, która aspiruje do grona najbardziej rozwiniętych państw świata, nadal nie posiada narzędzia umożliwiającego strategiczne inwestowanie w kapitał ludzki w nauce. Choć proces selekcji

byłby złożony, stworzenie takiego programu jest możliwe i mogłoby stanowić fundament dla polityki rozwojowej na kolejne dekady. Nierozwiązanym problemem, pozostaje też kwestia finansowania studentów stacjonarnych w uczelniach niepublicznych.

Patrząc naprzód – wyzwania i rekomendacje

Kiedy dziś patrzymy na polskie szkolnictwo wyższe, trudno oprzeć się wrażeniu, że system ten znalazł się w jednym z najciekawszych, ale i najbardziej wymagających momentów swojej historii. Z jednej strony to przestrzeń, która po latach turbulencji demograficznych zaczyna odzyskiwać równowagę, z drugiej jednak, wiemy, że za tą stabilizacją kryją się procesy znacznie bardziej złożone – zmiana struktury studentów, starzenie się kadry, brak widocznej osi strategicznej oraz rosnące potrzeby finansowe i jakościowe, których polski system nadal nie jest w stanie w pełni udźwignąć.

W raportach rządowych i analizach naukowych regularnie powraca motyw braku długofalowej, konsekwentnej polityki publicznej w obszarze szkolnictwa wyższego. DziedziczakFoltyn (2018) pisze, że kolejne reformy – od przełomowej ustawy z 1990 roku, przez regulacje z 2005 roku aż po Konstytucję dla Nauki – miały charakter reaktywny, a państwo „uczyło się" polityki akademickiej wolniej, niż rozwijał się sam sektor. Podobny ton widoczny jest w najnowszej Strategii Rozwoju Szkolnictwa Wyższego 2025-2035, gdzie we wprowadzeniu zapisano, że system potrzebuje „precyzyjnego wskazania problemów i konsekwentnych działań", bo dziś brakuje jednego kierunku, który mógłby uporządkować rozproszony krajobraz akademicki.

Drugim wielkim obszarem wyzwań są kwestie demograficzne. Choć liczba studentów zaczyna rosnąć, nie jest to powrót do masowości sprzed 15 lat. Dzisiejszy student jest inny. Niemal połowa ma ponad 25 lat, coraz częściej studia służą przekwalifikowaniu, a elastyczność form kształcenia staje się nie wyborem, lecz koniecznością. Dane IRSW pokazują, że udział studentów cudzoziemskich rośnie, ale rośnie nierównomiernie – koncentruje się przede wszystkim wokół największych ośrodków i uczelni publicznych, podczas gdy regiony peryferyjne pozostają słabsze. To oznacza, że system wchodzi w epokę, w której różnice regionalne i jakościowe będą coraz bardziej widoczne (Biadacz, 2014).

Jeszcze bardziej niepokojące są dane o kadrze akademickiej. W wielu diagnozach, od raportów GUS, przez analizy OPI PIB, aż po wytyczne strategii rządowej, powtarza się problem starzenia się kadry, braku wystarczającego napływu młodych badaczy i rosnącej presji dydaktycznej, którą coraz trudniej udźwignąć bez inwestycji w rozwój zawodowy i finansowy pracowników naukowych. W raporcie *Nauka w Polsce 2024* eksperci piszą wprost o zagrożeniu dla potencjału badawczego państwa, jeśli luka pokoleniowa nie zostanie zamknięta w sposób systemowy, a ścieżki kariery pozostaną tak chaotyczne, jak obecnie. OECD również podkreśla, że Polska należy do krajów, w których poziom międzypokoleniowego dziedziczenia wykształcenia jest jednym z najwyższych w Europie, a to oznacza ograniczoną mobilność społeczną i trudności w przyciąganiu pierwszego pokolenia naukowców do ścieżek akademickich.

Ważnym wyzwaniem pozostaje również jakość kształcenia i jej ogromne zróżnicowanie. Eurydice wskazuje na wysoki wskaźnik dropoutu w pierwszym roku studiów, niedofinansowanie infrastruktury oraz powolne tempo modernizacji dydaktyki w wielu ośrodkach, szczególnie tych mniejszych. Równocześnie raporty KRASP – FRP pokazują, że bez inwestycji w internacjonalizację (wymianę kadry, sieci badawcze, współpracę europejską) polskie uczelnie nie będą w stanie zapewnić studentom jakości porównywalnej z systemami zachodnimi do roku 2030.

Jeżeli do tego dodamy kwestie finansowe, obraz staje się jeszcze bardziej złożony. GUS wskazuje, że choć finansowanie szkolnictwa rośnie, to nadal pozostaje poniżej średniej OECD, a środki są silnie rozproszone między uczelnie, głównie publiczne, co utrudnia budowanie jednostek o dużej sile badawczej. To dokładnie potwierdza tezę, którą autorzy powtarzają od lat, że Polska nie ma i nadal nie tworzy warunków do powstania prawdziwego uniwersytetu badawczego, zdolnego konkurować globalnie.

Patrząc na ten szeroki obraz – diagnozę literatury, danych statystycznych i raportów międzynarodowych – trudno uciec od refleksji, że polska akademia stoi dziś na rozdrożu. Wybór dotyczy tego, czy pozostaniemy systemem reagującym na zmiany, czy staniemy się systemem, który te zmiany wyprzedza. I w tym miejscu pozwalamy sobie przejść do własnej perspektywy, wynikającej z ponad trzech dekad budowania i prowadzenia uczelni niepublicznej.

Przede wszystkim, jeśli polskie szkolnictwo ma wejść na wyższy poziom, musi zdobyć się na odwagę strategicznego wyboru – stworzenia jednego silnego uniwersytetu badawczego, skupienia środków na najbardziej produktywnych zespołach, a jednocześnie inwestowania w młodych doktorów i absolwentów tak, jak inwestuje się w przyszłość gospodarki. Musi też przezwyciężyć to, co zdaniem autorów było barierą przez ostatnie trzy dekady, opór dużych uczelni wobec zmian oraz lęk polityków przed ich wpływem. Wreszcie, musimy zaakceptować, że nowy model studenta – starszego, pracującego, mobilnego – wymaga zupełnie innego podejścia do dydaktyki, organizacji czasu, infrastruktury i relacji ze studentami. Konieczne jest docenienie uczelni regionalnych i niepublicznych. To właśnie one najczęściej podtrzymują edukację w mniejszych miastach. To one potrafią pracować ze studentami 30+, 40+, odpowiadają na zmiany rynku pracy szybciej niż państwowe regulacje. Zamiast traktować je jako „rynek prywatny", warto zobaczyć w nich partnerów państwa, ale partnerów, którym daje się stabilne zasady gry, oparte na jakości i realnej misji społecznej

I może najważniejsze jest to, że polskie uczelnie muszą zacząć myśleć o przyszłości nie z perspektywy utrzymania tego, co istnieje, lecz budowania tego, co możliwe. Piszemy to jako osoby, które przez lata widziały, jak wiele można osiągnąć wbrew trudnościom. Z tego powodu uważamy, że przyszłość edukacji wyższej w Polsce nie będzie zależała od kolejnej nowelizacji ustawy, ale od odwagi, by wreszcie postawić na jakość, młode talenty i nowoczesne zarządzanie.

Bibliografia

Antonowicz, D. (2019). Umiędzynarodowienie szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce (1989–2019). W: J. Woźnicki (red.), *Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 30-lecia* (s. 219-232). KRASP. https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/konferencja_krasp9941.pdf

Biadacz, R., Tanasiewicz, D. (2014). Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu uczelni wyższych w Polsce – zarys problemu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, (16), 84–98. https://sbc.org.pl/Content/359262/PDF/biadacz.pdf

CE Report. (30.09.2024). *Education in Poland: challenges, advancements and innovations.* CE-Report information portal. https://www.cereport.eu/news/tech-and-science/79072

Czapka, M. (2005). Szkolnictwo wyższe w okresie transformacji społeczno-gospodarczej. *Nauczyciel i Szkoła*, *1–2*(26–27), 40–50. https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/nauczyciel-i-szkoa/2005-tom-1-2-26-27/nauczyciel_i_szkola-r2005-t1_2_26_27-s40-50.pdf

Dziedziczak-Foltyn, A. (2018). Reformy w polskim szkolnictwie wyższym po 1990 r. w świetle nauki o polityce publicznej. *Studia z Polityki Publicznej*, *5*(2(18)), 9–23. https://doi.org/10.33119/KSzPP.2018.2.1

Dziedziczak-Foltyn, A. (2019). Transformacja szkolnictwa wyższego w Polsce w świetle wdrażania standardów polityki publicznej. W: J. Woźnicki (red.). *Transformacja akademickiego szkolnictwa wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989-2019* (s. 277-293). KRASP. https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/konferencja_krasp9941.pdf

Eurydice. (2026). *National Reforms in Higher Education – Poland.* https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/poland/national-reforms-higher-education

Giza, A. (2021). Modernizując uczelnie. Polskie szkoły wyższe po roku 1989. *Nauka*, (2), 131–159. https://doi.org/10.24425/NAUKA.2021.136319

Grochowalska, I., Radliński, M. (2023). Uwagi na temat zmian struktury polskiego szkolnictwa wyższego po 1989 roku – uwarunkowania i rezultaty. *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, (27), 61-79. https://ezeszyty.wne.tu.koszalin.pl/index.php/zeszyty/pl/article/view/339/311

GUS. (2025). *Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2024 r.* https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/21/1/szkolnictwo_wyzsze_i_jego_finanse_2024.pdf

Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego (IRSW). (2025). *Szkolnictwo wyższe w Polsce 2024/2025: więcej studentów, mniej absolwentów, te same wyzwania.* https://irsw.pl/szkolnictwo-wyzsze-w-polsce-2024-2025-wiecej-studentow-mniej-absolwentow-te-same-wyzwania/

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. (2025). *Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2035 r.* https://www.gov.pl/web/nauka/strategia-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego

Nauka w Polsce (PAP). (2024). *Wyzwania resortu nauki na 2025 rok: reforma PAN i systemu szkolnictwa wyższego.* https://scienceinpoland.pap.pl/aktualnosci/news%2C1-06019%2Cwyzwania-resortu-nauki-na-2025-rok-reforma-pan-i-systemu-szkolnictwa

Nauka w Polsce (PAP). (2025). *Ministerstwo nauki przedstawiło strategię rozwoju szkolnictwa wyższego do 2035 r.* https://naukawpolsce.pl/aktualnosci/news%2C110139%2Cministerstwo-nauki-przedstawilo-strategie-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-do

OECD. (2025). *Education at a Glance 2025: Poland.* https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1a3543e2-en/poland_b7fb12b6-en.html

OPI PIB. (2025). *Nauka w Polsce 2024 – Raport o stanie polskiej nauki.* https://studia.dlastudenta.pl/artykul/nauka-w-polsce-2024-mamy-najnowszy-raport-o-stanie-polskiej-nauki,157112.html

Słownik Polskiej Modernizacji. (2020). *Niepubliczne szkoły wyższe.* https://slownik-polskiejmodernizacji.pl/index.php/Niepubliczne_szko%C5%82y_wy%C5%BCsze

Statista. (2025). *Education in Poland – Statistics & Facts.* https://www.statista.com/topics/9023/education-in-poland/

Woźnicki, J. (Red.). (2022). *Trendy, modele i perspektywy rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce: 2021–2025 z projekcją do roku 2030.* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. https://www.frp.org.pl/images/publikacje/publication/krasp_2022.pdf

Woźnicki, J. (Red.). (2024). *Prognoza rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2030 r. Wizja, misja, uwarunkowania i warianty rozwojowe.* Oficyna Wydawnicza SGH. https://www.frp.org.pl/images/53-IV-2024_Raport_Prognoza_rozwoju_Woznicki.pdf

Zaręba, A. (2011). 20 lat rozwoju szkolnictwa niepublicznego w Polsce. W: *Współczesne problemy ekonomii i zarządzania. Rozprawy i sprawozdania z międzynarodowych konferencji naukowych i praktycznych, Lwów, 10–12 listopada 2011 r.* (s. 149-150). Wydawnictwo Politechniki Lwowskiej. https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/16232

Noty o autorach

Przemysław Bochenek, mgr, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, zainteresowania: ekonomia, prawo o szkolnictwie wyższym, prawo pracy, zarządzanie jednostkami edukacyjnymi.
Publikacje:

1. Łukasiewicz, J., Pacuła, J., Bochenek, P., Bojaruniec, M. (2025). Economic Psychology and the Emotional Perception of Fiscal Illusions. *Journal of Modern Science*, *61*(1), 439-454.
2. Mółka, M., Bochenek, P. (2025). Family Foundations in Poland – From Family Business to Generational Succession. Fundacja rodzinna – wehikuł inwestycyjny czy akcelerator problemów? *Przegląd Prawa Publicznego, numer specjalny 2025,* 134-141.
3. Mółka, M., Żuk, K., Nowak, R., Bochenek, P., Szarota, R. (2025). Accounting and Economic-Financial Analysis in Business Management. Economic and Legal Studies. *Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie, 17*(2), 307-321.
4. Pavlov, K., Pavlova, O., Wołowiec, T., Vitkovskyi, Y., Ćwika, K., Vlasenko, T. (2025). Financial Market and Renewable Energy: Trends, Models and Impact. Preprints

† **Krzysztof Pawłowski,** absolwent Wydziału Matematyki, Fizyki i Chemii Uniwersytetu Jagiellońskiego, doktor nauk fizycznych AGH w Krakowie, doktor honoris causa National – Louis University, zainteresowania: szkolnictwo wyższe, zarządzanie.
Był założycielem Sądecko-Podhalańskiej Szkoły Biznesu, następnie twórcą i rektorem Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, od 1996 roku założycielem i rektorem Wyższej Szkoły Biznesu w Tarnowie. Od 2008 r. piastował funkcję prezydenta Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu.
Publikacje:

1. Pawłowski, P. (2004). *Społeczeństwo wiedzy szansa dla Polski*. Znak.
2. Pawłowski, P. (2004*). Rediscovering higher education in Europe*. UNESCO-CEPES.

Redaktor 4 książek oraz współautor 35 wydawnictw zbiorowych; autor ponad 40 publikacji z zakresu badań strukturalnych grafitu, technologii produkcji tworzyw węglowych i grafitowych oraz ponad 60 publikacji poświęconych systemowi szkolnictwa wyższego, zarządzania i transformacji systemu edukacyjnego oraz rozwoju regionu w Polsce.

Bartłomiej Bartnik
email: bbartnik@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0003-2370-3326
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Enterprise Risk Management – aspekty teoretyczne i studium przypadku

Enterprise Risk Management – Theoretical Aspects and Case Study

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.03

© 2025 Bartłomiej Bartnik
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Bartnik, B. (2025). Enterprise Risk Management – aspekty teoretyczne i studium przypadku. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 51-67). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: W artykule przedstawiono zarządzanie ryzykiem w ujęciu Enterprise Risk Management jako odpowiedź na rosnącą niepewność otoczenia i potrzebę powiązania ryzyka z celami strategicznymi. Artykuł obejmuje przedstawienie i omówienie wybranych aspektów z zakresu standardów ERM (m.in. COSO, ISO 31000 i FERMA) oraz prezentację studium przypadku wdrożenia ERM w wybranej grupie kapitałowej (model oparty na ISO 31000:2018). Szczególną uwagę zwrócono na kluczowe kwestie ERM, takie jak holistyczny wymiar ryzyka, na problematykę cyklicznego, ciągłego procesu zarządzania ryzykiem (identyfikacja–ocena–reakcja–monitoring), na tematykę jasnego ładu organizacyjnego (model Trzech Linii), a także na aspekt wykorzystania wskaźników KRI oraz ujmowania ryzyka zarówno jako zagrożeń, jak i szans.

Abstract: The article discusses risk management as Enterprise Risk Management (ERM) perspective as a response to the growing uncertainty of the environment and the need to link risk with strategic objectives. It presents and analyses selected aspects of ERM standards (including COSO, ISO 31000 and FERMA) and provides a case study of ERM implementation in a selected capital group (a model based on ISO 31000:2018). Particular attention is paid to key ERM issues such as the holistic nature of risk, a cyclical and continuous risk management process (identification–assessment–response–monitoring), clear organizational governance (the Three Lines model), the use of Key Risk Indicators (KRIs), and viewing risk both as a threat and as an opportunity.

Słowa kluczowe: ERM, ryzyko, organizacja, strategia

Keywords: ERM, risk, organization, strategy

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej niepewności, wynikającej z dynamicznych zmian otoczenia gospodarczego, regulacyjnego oraz technologicznego. W takich realiach zarządzanie ryzykiem przestaje być działaniem fragmentarycznym i reaktywnym, a staje się istotnym elementem systemu zarządzania organizacją. Odpowiedzią na tę potrzebę jest koncepcja Enterprise Risk Management (ERM), która zakłada holistyczne podejście do identyfikacji, oceny oraz monitorowania ryzyka w powiązaniu z realizacją celów strategicznych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i założeń zarządzania ryzykiem w ujęciu ERM oraz zaprezentowanie praktycznego wymiaru tej koncepcji na przykładzie wdrożenia w wybranej organizacji. Artykuł składa się z dwóch części: pierwsza ma charakter teoretyczny i koncentruje się na przeglądzie wybranych definicji, pojęć, modeli oraz standardów z zakresu zarządzania ryzykiem, w tym ERM, natomiast druga część przedstawia studium przypadku ilustrujące proces implementacji systemu ERM, jego uwarunkowania oraz efekty.

Zarządzanie ryzykiem: ujęcie definicyjne i klasyfikacyjne

Zainteresowanie naukowców i praktyków ryzykiem spotęgowane zostało tragicznymi zdarzeniami z 11 września 2001 roku w USA. Z racji coraz głębszych powiązań różnych dziedzin życia społecznego i ekonomicznego, obserwowanych we współczesnej gospodarce światowej, powstała nowa dziedzina Enterprise Risk Management (ERM), którą określa się jako zintegrowane zarządzanie zdywersyfikowanym ryzykiem (Kaczmarek, 2010). Badania prowadzone nad zdywersyfikowanym ryzykiem opierają się na wielu źródłach informacji i obejmują różne dziedziny życia.

Wielopłaszczyznowe podejście do zjawiska ryzyka sprawia, że istnieje wiele definicji ryzyka, które w różny sposób ujmują proces powstawania ryzyka, jego opis, ocenę i zarządzanie nim. Jest ono pojęciem wieloznacznym i złożonym. Brak jest jednolitego paradygmatu oraz syntetycznego teoretycznego ujęcia ryzyka badanego w ramach wielu odmiennych dyscyplin (Banse i Bechmann, 1998). Ryzyko towarzyszy każdemu działaniu, wynika w głównej mierze z niepewności co do wyników działania. Rozumieć je należy jako nieprzewidywalność skutków działania, niebezpieczeństwo, możliwość nieosiągnięcia założonego celu czy zakładanych wcześniej efektów. W zależności od tego, w jaki sposób rozumie się pojęcie nieprzewidywalności, można także różnie rozumieć pojęcie ryzyka. Poniżej zaprezentowano wybrane definicje ryzyka opracowane na podstawie literatury przedmiotu (Waściński i Krasiński, 2010; Wilimowska i Wilimowski, 2001; Wojtasiak, 2003; Czekaj i Dresler, 1995; Reilly i Brown, 2001; Nahotko, 1996).

A. H. Willet określa ryzyko jako „niepewność wystąpienia określonych skutków stanu natury. Jest pewną obiektywną prawidłowością charakterystyczną dla świata realnego, który jest subiektywnie postrzegany i interpretowany przez jednostkę". Według J. K. Sinkeya „Ryzyko to niepewność związana z przyszłymi wydarzeniami lub wyni-

kami decyzji". Z kolei J. Czekaj i Z. Dresler określają ryzyko jako „sytuację, w której przyszłych warunków gospodarowania nie można przewidzieć z całą pewnością, a znany jest rozkład ich prawdopodobieństwa. Ryzyko występuje nawet wówczas, gdy tylko jeden z czynników sytuacji nie jest znany, a istnieje prawdopodobieństwo jego wystąpienia". S. Nahotko zwraca uwagę, że „ryzyko jest zjawiskiem obiektywnym – dotyczy realnych zjawisk gospodarczych, mających związek z instrumentem zagrożenia (niebezpieczeństwa) wynikającego ze zmienności (skali i dynamiki zmian) po stronie popytu, działalności konkurencji, warunków kooperacji, działań regulacyjnych państwa (podatków, ulg). Jest także zjawiskiem subiektywnym, bo jest uwarunkowane stanem wiedzy o procesach gospodarczych". Definicje R. Holschera i E. Kreima są do siebie relatywnie podobne, wg Holschera „Ryzyko to zagrożenie nieosiągnięcia zamierzonego zysku, wynikające z posiadania niepełnej informacji, a wg Kreima „Ryzyko oznacza podejmowanie decyzji, które nie są optymalne z punktu widzenia założonego celu ze względu na fakt niepełnej informacji". I. Pffeifer zwraca uwagę na dwa aspekty ryzyka – można je mierzyć prawdopodobieństwem oraz wskazuje, że niepewność jest stanem umysłu – nie jest tym samym co ryzyko. Podsumowując, warto zwrócić uwagę na elementy wspólne wymienionych wyżej definicji, tj. ryzyko jest utożsamiane z niepewną przyszłością, często odnosi się do prawdopodobieństwa zdarzeń, wynika z braku informacji, może być kwantyfikowane przez zmienności dochodu bądź wielkością straty, miewa subiektywny lub obiektywny wymiar.

Źródła ryzyka (Waściński i Krasiński, 2010), które towarzyszy wszelkiego rodzaju decyzjom, mają albo charakter zewnętrzny (pochodzą z otoczenia), albo wewnętrzny (dotyczą decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie). Źródła zewnętrzne nie są bezpośrednio zależne od przedsiębiorstwa. Można do nich zaliczyć m.in.: ryzyko polityczne, ryzyko makroekonomiczne, ryzyko rynkowe, ryzyko płynności, ryzyko inflacji, ryzyko stopy procentowej, itd. Wewnętrzne źródła ryzyka są natomiast związane z organizacją i funkcjonowaniem samego przedsiębiorstwa i mogą wynikać zwłaszcza z: poziomu doświadczenia i umiejętności menedżerów, poziomu jakości oferowanych dóbr i usług, stosowanych systemów i bodźców motywacyjnych, poziomu dźwigni operacyjnej i finansowej, które zależą od ilości zaangażowanego w działalność krótkoterminowego kapitału obcego, itp.

Literatura przedmiotu podaje różne klasyfikacje ryzyka. Według Peumansa (Tarczyński i Mojsiewicz, 2001) ryzyko dzieli się na trzy grupy. Ryzyko właściwe jest związane z oddziaływaniem prawa wielkich liczb i odnosi się do wydarzeń, które mają charakter katastrof (powodzie, trzęsienia ziemi, czy pożary). Ryzyko subiektywne wynikające z cech człowieka, jego niedoskonałości, który w sposób subiektywny oszacował prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zdarzeń w przyszłości. Ryzyko obiektywne wynika z absolutnej niemożliwości przewidzenia kierunku rozwoju jakichś zjawisk.

Natomiast Wilimowska (1998) dzieli ryzyko na dwie kategorie. Ryzyko czyste (pure risk, static risk) – ryzyko poniesienia ewentualnej straty, takie, którego zaistnienie spowoduje stratę (szkodę), ale – co należy podkreślić – jego niezaistnienie nie zmienia

dotychczasowego stanu rzeczy czy dotychczasowej sytuacji. Przykładami ryzyka czystego są: ryzyko utraty rzeczy, ryzyko choroby, ryzyko odpowiedzialności cywilnej za wyrządzoną szkodę. Ryzyko spekulacyjne (speculative risk, dynamic risk) – ryzyko osiągnięcia efektu, który jest niezgodny z oczekiwaniami (jest lepszy lub gorszy), związane z działaniami na poziomie strategicznym oraz z podejmowaniem decyzji nastawionych na korzyści. Spodziewanym skutkiem tego ryzyka może być zysk lub strata.

Z kolei Crawford i Sen (1998), w swojej pracy wprowadzają podział ryzyka na pierwotne i wtórne. Ryzyko pierwotne to takie, którego nie da się uniknąć, rozpoczynając określony rodzaj działalności. Stanowi ono jego istotę. Jedynym zabezpieczeniem przed nim jest rezygnacja z prowadzenia działalności. Na ryzyko pierwotne zdaniem autorów składa się wiele rodzajów ryzyka, których nie da się łatwo wyszczególnić. Poza tym ulega ono nieustannej przemianie wraz z ewolucją strategii działania przedsiębiorstwa, będącą odpowiedzią na zmiany w otoczeniu. Ryzyko wtórne towarzyszy ryzyku pierwotnemu. Jest to takie ryzyko, którego nie chce się ponosić przy prowadzeniu danej działalności gospodarczej i dlatego powinno się je wyeliminować lub w odpowiedni sposób przed nim się zabezpieczyć. Ryzyko pierwotne wraz z nieusuwalnym ryzykiem wtórnym stanowią zdaniem badaczy tzw. ryzyko specyficzne działalności gospodarczej.

Inną klasyfikację z punktu widzenia ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorstwa zaprezentował Skov (1991). Wyróżnił on następujące rodzaje ryzyka: stałe (niezmienne) – związane z funkcjonowaniem całej gospodarki (wysokość stóp procentowych, inflacji czy bezrobocia) oraz niestałe (zmienne) – dotyczące samego przedsiębiorstwa (upadłość, bankructwo). Wilimowska (1998) wyróżnia ryzyko systematyczne (niedywersyfikowalne), które odpowiada ryzyku zewnętrznemu, związanemu z oddziaływaniem otoczenia, zwłaszcza prawnego i makroekonomicznego oraz ryzyko niesystematyczne (dywersyfikowalne), odpowiadające ryzyku wewnętrznemu. W ramach ryzyka systematycznego, biorąc pod uwagę czynniki wywołujące zakłócenia, wyróżnić można następujące rodzaje ryzyka (Jajuga i Jajuga, 1996): ryzyko stopy procentowej, ryzyko walutowe, ryzyko rynkowe, ryzyko siły nabywczej, ryzyko polityczne, ryzyko wydarzeń. W ramach ryzyka niesystematycznego spotyka się: ryzyko niedotrzymania warunków zarządzania biznesu, ryzyko finansowe, ryzyko rynkowej płynności, ryzyko zmiany ceny, ryzyko bankructwa, ryzyko reinwestowania, ryzyko wykupu na żądanie, ryzyko zmienności.

Ryzyko występujące w poszczególnych dziedzinach działalności gospodarczej przyjmuje różną postać (Bizon-Górecka, 1998). Jest to ryzyko techniczne – związane z nowymi systemami, do tej kategorii można zaliczyć straty gospodarcze wynikające z przestoju maszyn i ich remontów, a wielkość ryzyka uzależniona jest od stopnia nowoczesności parku maszynowego. Inne ryzyka w tym obszarze, to: ryzyka działalności badawczej, rozwojowej i innowacyjnej, ryzyka zagrożenia środowiska naturalnego – ryzyka wyczerpania się zapasów zasobów naturalnych, ryzyka zanieczyszczenia i zatrucia środowiska naturalnego, ryzyka ekonomicznego starzenia się produktów – jego znaczenie jest istotne w przypadku wyrobów, których produkcja charakteryzuje się dużą dynamiką postępu

technicznego. Kolejne, to: ryzyka stresu innowacyjnego, ryzyka rynkowego, ryzyka działalności handlowej – wynikającego z reakcji na wprowadzanie nowych produktów, ryzyka bankowego, ryzyka giełdowego.

Koncepcja Enterprise Risk Management – założenia i struktura

Nie istnieje jeden, najlepszy sposób, w jaki należy zarządzać ryzykiem. W zasadzie każda metoda jest dobra, jeżeli jest skuteczna, czyli zapewnia osiągnięcie założonych celów. Aktualne, najlepsze praktyki zarządzania ryzykiem w organizacji nakazują łączyć zarządzanie strategiczne z zarządzaniem ryzykiem, czyli łączyć proces zarządzania ryzykiem z procesem zarządzania przedsiębiorstwem. Zgodnie z definicją zawartą w jednym z najbardziej popularnych standardów zarządzania ryzykiem – COSO II (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), ERM nie jest procesem pobocznym, lecz integralną częścią biznesu.

Podkreśla się tu na przykład integrację ze strategią. Zarządzanie bowiem ryzykiem zaczyna się już w momencie planowania strategicznego, a nie dopiero przy jego wdrażaniu. Zwraca się też uwagę na wartość organizacji: celem nie jest tylko unikanie strat, ale aktywne wspieranie tworzenia i ochrony wartości dla interesariuszy oraz na kulturę i praktyki: znaczenie postaw ludzkich i codziennych nawyków (kultury), a nie tylko sztywnych procedur. Widzi się też ryzyko jako szansę: definicja obejmuje zarówno negatywne skutki zdarzeń, jak i pozytywne możliwości (szanse), które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów (COSO, 2017).

Z kolei standard ISO 31000 określa ERM jako skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka (ISO, 2018). Zgodnie z normą ISO zarządzanie ryzykiem należy do obowiązków zarządu i jest integralną częścią wszystkich procesów występujących w organizacji, w tym planowania strategicznego, zarządzania projektami i zarządzania zmianą. Powinno być ponadto przejrzyste, całościowe, dynamiczne, a także dopasowane do organizacji. Głównym celem ERM według ISO jest pomoc organizacji w osiąganiu celów poprzez minimalizowanie zagrożeń i maksymalizowanie szans (ryzyko jako „wpływ niepewności na cele").

Ostatni z trzech najpopularniejszych standardów zarządzania ryzykiem, stworzony przez brytyjskie stowarzyszenie FERMA (Federation of Risk Management Associations), definiuje zarządzanie ryzykiem jako centralny element zarządzania strategicznego organizacji; jako proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem w taki sposób, aby działalność przynosiła trwałe korzyści.

Reasumując, zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym i stale udoskonalanym, który obejmuje zarówno strategię organizacji, jak i procedury wdrażania tej strategii. Musi się stać integralnym elementem kultury organizacyjnej (Przetacznik, 2016). Celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności organizacji. Obejmuje to zrozumienie poten-

cjalnych pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na organizację, a także działania na rzecz zwiększania prawdopodobieństwa sukcesu.

Zbliżone podejście do zarządzania ryzykiem prezentuje w swojej książce J. Lam (2014), który wskazuje, że ERM to podejście całościowe, w którym konieczne jest zarządzanie wszystkimi rodzajami ryzyk, na jakie może być narażone przedsiębiorstwo. Zarządzając ryzykiem, nie należy skupiać się jedynie na ograniczaniu potencjalnych strat i zmniejszaniu prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń negatywnych, lecz warto również zwrócić uwagę na ryzyka pozytywne (szanse) i podjąć działania w celu zwiększenia prawdopodobieństwa ich wykorzystania. Co więcej, nie jest wystarczające samo stworzenie odpowiednich procesów oraz systemu kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Bardzo ważny jest również dobór właściwych ludzi oraz ukształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

J. Lam zwraca ponadto uwagę na dynamiczną naturę ryzyk oraz występowanie silnych powiązań między nimi. Zgodnie z koncepcją ERM, aby efektywnie zarządzać ryzykiem, konieczne jest ustanowienie funkcjonujących w całym przedsiębiorstwie polityk i standardów, właściwe koordynowanie wszystkich działań związanych z zarządzaniem ryzykiem oraz ciągłe monitorowanie wszystkich ryzyk, na jakie jest narażone przedsiębiorstwo. Analizowanie poszczególnych grup ryzyk oddzielnie, dzieląc je na tzw. „silosy" i nie biorąc pod uwagę występujących między nimi zależności jest działaniem nieefektywnym. Z kolei G. Monahan (2008) podkreśla związek między ryzykiem a celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Definiuje on ERM jako sposób radzenia sobie z niepewnościami oraz metodologię mającą na celu zarządzanie ryzykami związanymi z realizowaniem celów strategicznych organizacji.

Nieco inną definicję zarządzania ryzykiem prezentuje J. Hampton (2009). Według niego ERM jest to proces polegający na identyfikacji głównych ryzyk, na jakie narażona jest organizacja, określaniu wpływu tych ryzyk na procesy biznesowe, uwzględnienie ich w systematycznym i skoordynowanym planie, implementacji planu oraz wyznaczeniu osób odpowiedzialnych za poszczególne ryzyka. Na istotne cechy charakterystyczne systemów ERM zwraca uwagę Z. Krysiak (2011). Pisze on, iż koncepcja ERM polega na holistycznym ujęciu ryzyka w kontekście strategii i celów firmy. Zarządzanie ryzykiem nie jest jedną z wielu funkcji, lecz rozłożone jest w całej organizacji w powiązaniu ze wszystkimi procesami w firmie, natomiast istotą ERM jest nowa kultura organizacyjna oparta na odpowiedzialności za ryzyko na każdym stanowisku pracy.

Warto zauważyć, że mimo nieco różnego brzmienia, wszystkie przytoczone definicje i standardy ERM prezentują podobne podejście do zarządzania ryzykiem w organizacji. Co więcej, w koncepcji ERM, zarządzanie ryzykiem przedstawiane jest jako ciągły, powtarzalny proces składający się z następujących po sobie, ściśle określonych etapów. Proces ten przedstawiony w standardzie ISO wygląda następująco: ustalenie kontekstu, etap oceny ryzyka, na który składa się: identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, szacowanie wielkości ryzyka, etap reakcji na ryzyko, do którego zaliczamy działania wpływające na zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia lub ograni-

czenie konsekwencji zrealizowania się ryzyka, monitoring i przegląd. Proces jest ciągły i powtarzalny. Dodatkowo, każdemu z etapów procesu zarządzania ryzykiem towarzyszy komunikowanie i konsultacja działań i wyników.

R. Rudnicki i Ł. Świerżewski prezentują proces zarządzania ryzykiem jako powtarzający się cykl, składający się z określonych etapów (Rudnicki i Świerżewski, 2005). Etap analizy ryzyka, na który składa się identyfikacja ryzyka, opisanie ryzyka oraz oszacowanie ryzyka. Ustosunkowanie się do ryzyka, reakcja na ryzyko-unikanie, kontrolowanie, transfer lub retencja ryzyka. Administrowanie ryzykiem, czyli raportowanie i komunikowanie, budowa polityki zarządzania ryzykiem oraz wypracowanie planu awaryjnego. Monitorowanie i przegląd procesu zarządzania ryzykiem. Mimo różnego opisu poszczególnych etapów procesu zarządzania ryzykiem, wszystkie powyższe schematy przedstawiają ten proces jako powtarzający się cykl tych samych działań.

Model zarządzania ryzykiem (ERM) w wybranej grupie kapitałowej – studium przypadku

Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym (ZRK)

W ramach studium przypadku (badanie dużej polskiej grupy kapitałowej) wykorzystano trzy metody badawcze: obserwację uczestniczącą, autorefleksję wsteczną oraz badanie dokumentów.

Polityka zarządzania ryzykiem grupy kapitałowej (dalej również Grupa) definiuje ryzyko jako wpływ niepewności będącej integralną częścią prowadzonej działalności, mogącej skutkować zarówno zagrożeniami, jak i szansami dla celów biznesowych, w tym Strategii Grupy. W celu mitygacji ryzyka (niepewności) w Grupie wdrożono system Zarządzania Ryzykiem korporacyjnym zgodnym z ISO 31000:2018.

Grupa realizuje kluczowe działania określone w standardach zarządzania ryzykiem, czyli identyfikuje, klasyfikuje oraz priorytetyzuje ryzyka, dokonuje również ich okresowej oceny ilościowej i jakościowej, weryfikuje stosowane mechanizmy kontroli oraz wdraża działania mitygujące. W systemie zarządzania ryzykiem w Grupie, ustalono następujące cele:

a. Zapewnienie tworzenia i ochrony wartości dla akcjonariuszy poprzez ustanowienie spójnego modelu korporacyjnego zarządzania ryzykiem.
b. Identyfikowanie kluczowych zmian w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym, które mogą wpłynąć na powstanie i eskalacje ryzyk korporacyjnych.
c. Monitorowanie ryzyk z uwzględnieniem mechanizmów wczesnego ostrzegania.
d. Utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach, poprzez wdrażanie optymalnych działań mitygujących.
e. Budowa stabilnego, korporacyjnego centrum kompetencji zarządzania ryzykiem oraz podnoszenie kultury zarządzania ryzykiem jako kształtowanie organizacji świadomej swoich szans.

Organizacja podkreśla, że osiąganie celów ZRK (zarządzania ryzykiem korporacyjnym) jest kluczowe dla Grupy jako organizacji, której zależy na budowie i utrzymaniu reputacji odpowiedzialnej, transparentnej i odpornej firmy. W Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym zaangażowani są wszyscy pracownicy Grupy, a poszczególne odpowiedzialności i uprawnienia w systemie uregulowano w dokumentacji systemowej (Polityka, Regulamin). Należy zwrócić uwagę, że w Polityce zawarto również zapis mówiący, że: Zarząd Grupy deklaruje pełne zaangażowanie w prace nad utrzymaniem i ciągłym doskonaleniem skuteczności funkcjonującego systemu oraz potwierdza, że przyjęta Polityka została uzgodniona i zakomunikowana. Jednocześnie Zarząd deklaruje zapewnienie niezbędnych środków realizacji przyjętej polityki.

W Grupie wdrożono następujące regulacje. Po pierwsze, to polityka zarządzania ryzykiem korporacyjnym definiująca cele i zasady podejścia organizacji do niepewności, określając jednocześnie jej apetyt na ryzyko oraz dopuszczalne progi tolerancji. Po drugie, to Regulamin Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym w Grupie, określający strukturę ramową Systemu Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym obowiązującą w Grupie, a także kluczowe kwestie dotyczące zarządzania ryzykiem (opis procesu, odpowiedzialności, itp.)

Model Systemu ZRK został oparty na wytycznych normy ISO 31000:2018. Kluczowe role w Systemie ZRK oparto na modelu Trzech Linii, który wprowadza trzy poziomy odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem. Model Systemu ZRK Grupy zakłada, że za skuteczne zarządzanie określonym ryzykiem odpowiada Pierwsza Linia, tj. Właściciele ryzyka. Wyznaczone do tej roli osoby odpowiadają za właściwe zarządzanie określonym ryzykiem, w tym w szczególności za podejmowanie działań zwiększających rozpoznanie przyczyn i skutków określonego ryzyka, identyfikację zmian w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym ryzyka, cykliczną ewaluację ryzyka oraz efektywne działania zabezpieczające, monitorujące i mitygujące skutkujące obniżaniem prawdopodobieństwa lub skutku ryzyka i/lub poprawę jego kontroli.

Druga Linia, realizowana m.in. przez jednostki/komórki organizacyjne odpowiadające za zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zgodnością, zarządzanie znormalizowanymi systemami zarządzania, zapewnia ramy odniesienia dla funkcjonowania określonych procesów standaryzacji, weryfikacji i kontroli. Linia ta administruje, koordynuje i raportuje działania w obrębie Systemu ZRK oraz zapewnia wsparcie metodyczne dla Pierwszej Linii. W Grupie, za utrzymanie struktury ramowej Systemu ZRK, prowadzenie centralnego repozytorium ryzyk korporacyjnych, ocenę stopnia kontroli, przygotowanie propozycji strategii postępowania z ryzykiem korporacyjnym oraz administrację narzędzi wraz z strukturą dostępów i uprawnień odpowiada komórka organizacyjna odpowiedzialna za System ZRK w Grupie. Trzecia Linia sprawuje funkcję weryfikacyjną polegającą na realizacji niezależnego audytu wewnętrznego.

Kluczowym elementem Systemu ZRK jest Proces ZRK, rozumiany jako systematyczne stosowanie ustalonych praktyk i narzędzi zarządzania ryzykiem w odniesieniu do identyfikacji, oceny, monitorowania, mitygacji i raportowania ryzyk korporacyjnych. Proces ZRK zbudowany jest w oparciu o klasyczną pętlę doskonalenia, w której założo-

no systematyczność w planowaniu, weryfikacji i doskonaleniu poszczególnych działań w systemie. W ramach Procesu ZRK funkcjonują podprocesy realizowane w trybie ciągłym, takie jak: identyfikacja i klasyfikacja ryzyk korporacyjnych oraz monitorowanie ryzyk korporacyjnych, jak również podprocesy iteracyjne związane z okresową ewaluacją, kontrolą, mitygacją i raportowaniem ryzyk korporacyjnych. Poniżej wskazano kluczowe role/funkcje w procesie ERM w Grupie.

Prezes / Wiceprezes / Członek Zarządu Grupy odpowiedzialny za obszar zarządzania ryzykiem odpowiada za prawidłowe funkcjonowanie Systemu ZRK, w tym zapewnienie wsparcia i niezbędnych zasobów dla komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za system ZRK w Grupie. Odpowiada on także m.in. za zatwierdzanie struktury ramowej oraz kluczowych dokumentów i zapisów Systemu ZRK oraz wskazanie Właściciela ryzyka oraz zapewnienie mu niezbędnych zasobów do zarządzania określonym ryzykiem.

Właściciel ryzyka to dyrektor jednostki organizacyjnej / kierownik komórki organizacyjnej odpowiedzialny za zarządzanie danym obszarem lub menadżer lub inny pracownik posiadający stosowne umocowanie w zakresie określonego procesu. Właściciel ryzyka odpowiada za skuteczne zarządzanie określonym ryzykiem, w tym szczególnie za identyfikację, ocenę i podejmowanie działań zwiększających rozpoznanie przyczyn i skutków ryzyka, realizację działań zabezpieczających, planowanie i wdrożenie działań mitygujących oraz monitorowanie i raportowanie określonego ryzyka. Właściciel ryzyka wyznacza Opiekuna ryzyka, który wspiera go administracyjnie i jest umocowany przez niego do bezpośredniego kontaktu operacyjnego z Koordynatorem ZRK i komórką organizacyjną odpowiedzialną za System ZRK w Grupie.

Koordynator ZRK Spółki odpowiada za koordynację i administrację Systemu ZRK w Grupie oraz bezpośrednią komunikację z komórką organizacyjną odpowiedzialną za System ZRK. Koordynator ZRK odpowiada w szczególności za identyfikację i zgłaszanie na poziom korporacyjny zmian kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego Grupy, propozycji zmian do bazowego Rejestru Ryzyk Korporacyjnych oraz niezbędne wsparcie kadry zarządzającej w zadaniach identyfikacji, ewaluacji i mitygacji ryzyk korporacyjnych. Ponadto koordynuje proces wyznaczania i zmiany osób pełniących kluczowe role i funkcje w Systemie ZRK Grupy, wyznaczanie propozycji Listy ryzyk kluczowych, przygotowywanie raportów i sprawozdań na potrzeby interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Odpowiada także za prowadzenie szkoleń wewnętrznych dla kluczowych ról i funkcji w Systemie ZRK.

Identyfikacja i klasyfikacja ryzyk korporacyjnych

Celem identyfikacji ryzyk jest rozpoznanie nowych zagrożeń i szans oraz zapewnienie informacji o zmianach w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym, mogących w istotny sposób wpływać na cele działalności i funkcjonowanie Grupy. Identyfikacja ryzyk korporacyjnych prowadzona jest w sposób ciągły, w ujęciu dualistycznym, tj. z uwzględnieniem potencjalnie występujących zagrożeń i szans. Identyfikacja ryzyka obejmuje działalność

Grupy oraz jej łańcuch wartości, w tym m.in. dostawców i klientów. W identyfikacji ryzyk uwzględnia się m.in. zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem, zarówno negatywne, jak i pozytywne okoliczności i zdarzenia, odnoszące się do środowiska naturalnego, pracowników, powiązanych społeczności oraz mogące wywierać wpływ na wartość Grupy.

Wszyscy pracownicy, poprzez swoich przełożonych na poziomie kadry zarządzającej, zobowiązani są do zgłaszania informacji na temat rozpoznania potencjalnego nowego ryzyka w Grupie. Ponadto, Właściciele ryzyk zobowiązani są do zgłaszania istotnych zmian w kontekście wewnętrznym i zewnętrznym zarządzanych ryzyk, w szczególności w przypadku identyfikacji kluczowych zmian w strukturze określonego ryzyka. Wszystkie zgłoszone wnioski identyfikacji nowych ryzyk są analizowane i w razie potrzeby konsultowane z obszarami, które mogą być objęte wpływem zdarzenia lub posiadają informacje pozwalające wstępnie rozpoznać istotność ryzyka. Działania koordynuje i administruje komórka organizacyjna odpowiedzialna za System ZRK w Grupie. Dla każdego nowego ryzyka, którego charakter dotyczy funkcji realizowanych przez struktury korporacyjne, wyznaczany jest Właściciel korporacyjny. Dla każdego nowego ryzyka, jeśli nie istnieją struktury korporacyjne lub korporacyjnie przyjęto niezintegrowany sposób zarządzania określonym ryzykiem, Właściciel ryzyka wyznaczany jest na poziomie danej Spółki.

Ewaluacja ryzyk korporacyjnych

Celem ewaluacji jest okresowa weryfikacja określonych ryzyk pod kątem aktualnego prawdopodobieństwa i skutku, jak również weryfikacja istniejących działań zabezpieczających. Proces realizowany jest przez Właścicieli ryzyk, przy wsparciu Koordynatorów ZRK Spółki. Ewaluacja ryzyk jest procesem cyklicznym, który jest realizowany przynajmniej raz w roku w stosunku do wszystkich ryzyk z bazowego Rejestru Ryzyk Korporacyjnych, z zastrzeżeniem możliwości odstąpienia od rocznej ewaluacji w przypadku ryzyk ocenionych dla Grupy jako niskie. Ewaluacja ryzyk korporacyjnych Grupy ma charakter iteracyjny, obejmujący ocenę ilościową ryzyk, z uwzględnieniem aktualizacji działań zabezpieczających.

Ocena ilościowa to mierzalna ocena ryzyka, będąca iloczynem prawdopodobieństwa (P) i skutku (S) ryzyka. Wynik poprzedniej oceny ilościowej stanowi punkt odniesienia (ryzyko inherentne) do aktualnej oceny (ryzyko rezydualne). Wynik tego iloczynu przypisywany jest odpowiednio do: ryzyka niskiego – wartość od 1 do 4, ryzyka średniego – wartość od 5 do 12, ryzyka wysokiego – wartość od 15 do 25. Podstawowa ocena ilościowa realizowana jest w perspektywie krótkoterminowej (rocznej), zgodnie z 5-stopniowymi matrycami oceny skutku finansowego i prawdopodobieństwa. W razie uzasadnionej potrzeby, komórka organizacyjna odpowiedzialna za System ZRK w Grupie, może uruchomić dodatkową ewaluację w dłuższych perspektywach czasowych i/lub w innych kategoriach skutku. Weryfikacja i aktualizacja zabezpieczeń określonego ryzyka obejmuje cztery kategorie działań.

Pierwsza grupa, to regulacje systemowe, rozumiane jako istniejące w Grupie polityki, regulaminy, procedury i instrukcje znormalizowanych systemów zarządzania i inne regulacje wewnętrzne, które wskazują zasady i regulują tryb postępowania w obsza-

rach, w których identyfikowane jest określone ryzyko. Druga, to rozwiązania organizacyjne, rozumiane jako pozostałe działania organizacyjne, które mogą wpływać na obniżenie ryzyka lub utrzymanie ryzyka na pożądanym poziomie i nie są częścią regulacji systemowych. Tego typu działaniami mogą być ogólne warunki umów, ubezpieczenia, wdrożone rozwiązania IT czy usługi serwisowe.

Trzecia grupa, to rozwiązania funkcjonalne i projektowe, rozumiane jako funkcjonujące komitety, zespoły powołane dla wsparcia procesu/ podprocesu, w którym zidentyfikowane jest ryzyko, jako ciała opiniodawczo-doradcze lub powołane do realizacji projektów lub realizacji działań o charakterze czasowym, które mogą wpływać na skuteczne identyfikowanie i zarządzanie zdarzeniami z nim powiązanymi. W ramach tej kategorii wskazywane są również działania projektowe odnoszące się do obszaru określonego ryzyka. Czwarta grupa, to działania prewencyjne, rozumiane jako działania podejmowane w celu zapobiegania, transferowania lub obniżenia prawdopodobieństwa wystąpienia materializacji ryzyka. W poszczególnych kategoriach działań zabezpieczających ryzyko, Właściciel ryzyka wykazuje tylko te, które w Grupie już funkcjonują i zostały wdrożone dla zabezpieczenia danego ryzyka lub które do tego zabezpieczenia można wtórnie wykorzystać.

Wyniki oceny ilościowej ryzyk agregowane są przez komórkę organizacyjną odpowiedzialną za System ZRK w Grupie, w postaci Map ryzyk korporacyjnych oraz w Rejestrze ryzyk korporacyjnych – Ewaluacja ryzyk dla wszystkich Spółek oraz Grupy Kapitałowej.

Kontrola i strategie postępowania z ryzykiem

Działaniem następczym po ewaluacji ryzyk jest ocena kontroli ryzyk i dobór strategii postępowania z ryzykiem. Ocenę kontroli ryzyk wykonuje komórka organizacyjna odpowiedzialna za System ZRK w Grupie. Ocena wykonywana jest w skali 3-stopniowej, gdzie pierwszy stopień oznacza niską kontrolę, drugi średnią, a trzeci stopień oznacza wysoki poziom kontroli ryzyka. Ocena uwzględnia stopień rozpoznania ryzyka, zaawansowanie prewencji i jakości monitorowania wskaźników KRI oraz skuteczności zabezpieczeń, wyrażoną w trendach zanotowanych incydentów KRI. Wszystkie ryzyka z niską oceną kontroli (z wyjątkiem ryzyk niskich) kierowane są do wdrożenia działań mitygujących. Strategia postępowania z ryzykiem jest wynikiem ewaluacji, kontroli i priorytetyzacji ryzyk korporacyjnych.

Dla każdego ryzyka korporacyjnego w Grupie dobierana jest minimum jedna strategia, przy czym możliwy jest sposób postępowania z ryzykiem oparty na wykorzystaniu kilku strategii. Dla ryzyk ocenionych jako średnie, strategia dobierana jest w oparciu o m.in. ocenę kontroli ryzyka, trendu ryzyka, klasyfikacji ryzyka, danych historycznych. W Grupie mają zastosowanie trzy strategie postępowania z ryzykiem.

Akceptacja – reakcja na ryzyko oznaczająca przyjęcie ryzyka na obecnym poziomie i niepodejmowanie dodatkowych działań. Strategia wskazywana dla ryzyk ocenionych jako niskie jest tożsama z określeniem apetytu na ryzyko w Grupie. Strategia nie

dotyczy ryzyk ocenionych jako wysokie i/lub znajdujących się na Liście ryzyk kluczowych. Unikanie – reakcja na ryzyko polegająca na monitorowaniu ryzyka poprzez wskaźniki KRI lub inne działania sygnalizujące o potencjalnym wystąpieniu zagrożenia, celem jego uniknięcia. Strategia jest obowiązkowa dla ryzyk ocenianych jako wysokie dla Grupy lub znajdujących się na Liście ryzyk kluczowych Grupy. Ograniczanie – reakcja na ryzyko polegająca na podjęciu działań mitygujących lub innych działań mających na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa i/lub obniżenie skutku i/lub poprawę kontroli ryzyka. Strategia ograniczania jest wymagana dla ryzyk ocenianych jako wysokie. Propozycja doboru strategii postępowania z określonym ryzykiem przygotowywana jest w formie Rejestru ryzyk korporacyjnych

Mitygacja ryzyk korporacyjnych

Mitygacja ryzyk to etap związany z planowaniem i wdrażaniem działań mitygujących ograniczających ryzyko, czyli obniżających wskazane w ocenie ryzyk skutek i prawdopodobieństwo. Obejmuje również działania ukierunkowane na poprawę oceny kontroli ryzyk, w tym poprawę w zakresie wskaźników KRI. W przypadku szans działania mitygujące odnoszą się do działań zmierzających do zwiększenia możliwości ich wykorzystania. Za planowanie i realizację działań mitygujących odpowiada Właściciel określonego ryzyka.

Etap pierwszy obejmuje przygotowanie Planu działań mitygujących. Przy definiowaniu działań każdorazowo należy rozważyć, czy ich wdrożenie ma ekonomiczne uzasadnienie, tzn. czy osiągnięta korzyść jest proporcjonalna do poniesionych kosztów. Przygotowany przez Właściciela ryzyka Plan działań mitygujących zatwierdzany jest przez Prezesa/ Wiceprezesa/ Członka Zarządu Grupy odpowiedzialnego za obszar, którego ryzyko dotyczy. Drugi etap to realizacja zatwierdzonych działań, które powinny być wykonane zgodnie ze wskazanym uprzednio terminem. Po rozliczeniu realizacji, wykonane działania uwzględniane są w następnym cyklu ewaluacji jako aktualizacja zabezpieczenia określonego ryzyka.

Monitorowanie ryzyk korporacyjnych

Celem monitorowania ryzyk korporacyjnych jest unikanie materializacji ryzyk, z wykorzystaniem wskaźników wczesnego ostrzegania KRI lub innych działań ostrzegawczych realizowanych na poziomie Właściciela ryzyka. Za opracowanie wskaźników KRI odpowiedzialni są Właściciele ryzyka, przy czym każdy wskaźnik musi zapewniać miesięczną częstotliwość monitorowania oraz określać progi ostrzegawcze: wartości podwyższonej i krytycznej. Prawidłowy próg wartości podwyższonej wskazuje na pierwsze symptomy materializacji ryzyka, a przekroczenie progu wartości krytycznej oznacza materializację określonego ryzyka. Przekroczenie progu wartości krytycznej lub progu wartości podwyższonej, ewidencjowane jako incydent KRI, wymaga podjęcia przez Właściciela ryzyka działań korygujących i zapobiegawczych. Monitorowanie wskaźnikowe KRI realizowane jest przez Właściciela ryzyka lub wyznaczonego przez niego Opiekuna ryzyka.

Właściciel ryzyka odpowiedzialny jest za terminowe rozliczenie wartości korporacyjnych wskaźników KRI. Rozliczenie odbywa się w terminie do 15-tego dnia miesiąca następującego po okresie, którego dotyczy monitorowanie lub przed okresem, którego dotyczy monitorowanie, w zależności od wskazanego okresu wyprzedzenia wskaźnika. W przypadku przekroczenia wartości ustalonych progów ostrzegawczych wskaźnika KRI, Właściciel lub Opiekun ryzyka zobowiązany jest do niezwłocznego zaraportowania incydentu KRI, z uwzględnieniem opisu przyczyn i skutków danego incydentu, a także wskazanie podjętych działań korygujących umożliwiających wyeliminowanie przyczyny zaistniałego incydentu. Dodatkowo, w przypadku odnotowania zdarzenia operacyjnego, rozumianego jak zdarzenie mające potencjalny wpływ na poziom określonego ryzyka, które nie jest monitorowane przez wskaźniki KRI, Właściciel ryzyka zobowiązany jest do jego zgłoszenia komórce organizacyjnej odpowiedzialnej za System ZRK w Grupie.

Raportowanie ryzyk korporacyjnych

Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym ma na celu zapewnienie niezbędnej informacji na temat ryzyk dla wszystkich interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych Spółki i Grupy Kapitałowej. System ZRK, w tym przede wszystkim istotne czynniki ryzyka, podlega obligatoryjnej sprawozdawczości Spółek giełdowych, zgodnie z terminami przewidzianymi w przepisach prawa dotyczących rynku kapitałowego. Ponadto, zgodnie z wytycznymi regulacji dotyczących raportowania niefinansowego, opis istotnych ryzyk związanych z działalnością jednostki w odniesieniu do kwestii: środowiskowych, spraw społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka oraz ładu organizacyjnego, w tym ryzyk związanych z produktami jednostki lub jej relacjami w łańcuchu dostaw, z otoczeniem zewnętrznym oraz z kontrahentami, a także opis zarządzania tymi ryzykami, podlega ujawnieniom w ramach raportowania niefinansowego.

Niezależnie od raportowania okresowego, informacje dotyczące ryzyk, mogą być przedmiotem bieżącej sprawozdawczości giełdowej. Informacje sporządzane są zgodnie z wytycznymi komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za relacje inwestorskie w Grupie. Koordynator ZRK, w terminie do 28 lutego roku następującego po okresie, którego dotyczy przegląd, dokonuje rocznego przeglądu Systemu ZRK w Grupie, uwzględniając zidentyfikowane nowe ryzyka, wyniki okresowej ewaluacji ryzyk oraz podjęte działania mitygujące. Raport przedkładany jest Zarządowi, a po zatwierdzeniu niezwłocznie przekazywany komórce organizacyjnej odpowiedzialnej za System ZRK w Grupie.

Podsumowanie

Przedstawiony model Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym (ZRK) w grupie kapitałowej można ocenić jako dojrzałe, systemowe podejście do ryzyka, które jest spójne z logiką współczesnych standardów zarządzania ryzykiem (w szczególności ISO 31000:2018) i odpowiada praktykom spotykanym w dużych organizacjach o złożonej

strukturze. Wdrożony w badanej organizacji model adekwatnie definiuje ryzyko jako efekt niepewności wpływający na cele – co istotne, ryzyko postrzega jako zagrożenia i szanse oraz wiąże ze Strategią Grupy. Ten sposób konceptualizacji ryzyka wzmacnia użyteczność ZRK jako narzędzia zarządczego, a nie wyłącznie kontrolnego: ryzyko przestaje być traktowane jedynie jako kategoria „negatywna" i staje się elementem podejmowania decyzji, planowania i budowania odporności organizacji.

Mocną stroną opisanego rozwiązania jest wyraźne osadzenie ZRK w strukturach ładu organizacyjnego (governance). Podkreślone zaangażowanie zarządu w utrzymanie i ciągłe doskonalenie systemu, wraz z deklaracją zapewnienia zasobów, wskazuje na spełnienie kluczowego warunku skuteczności systemów zarządzania ryzykiem: przywództwa „z góry" oraz formalnego mandatu organizacyjnego. Dodatkowo, uregulowanie odpowiedzialności i uprawnień w dokumentacji systemowej oraz wdrożenie dedykowanych regulacji (polityka i regulamin) sugeruje wysoki poziom formalizacji i standaryzacji podejścia w grupie kapitałowej, co jest szczególnie ważne w środowisku wielopodmiotowym, gdzie ryzyko wymaga porównywalności, agregacji i spójnego raportowania.

Na uwagę zasługuje również architektura ról oparta na modelu Trzech Linii. Rozdzielenie odpowiedzialności pomiędzy właścicieli ryzyk (pierwsza linia), funkcje koordynacyjne i metodyczne (druga linia) oraz niezależny audyt (trzecia linia) tworzy logiczny mechanizm równowagi pomiędzy odpowiedzialnością biznesową a nadzorem i weryfikacją. Opis ról jest przy tym operacyjny, a nie wyłącznie deklaratywny: właściciele ryzyk mają przypisane konkretne obowiązki (identyfikacja zmian w kontekście, cykliczna ewaluacja, wdrażanie działań), a druga linia posiada funkcje administracyjne i koordynacyjne (centralne rejestry, narzędzia, wsparcie metodyczne). W praktyce taka konstrukcja sprzyja temu, aby zarządzanie ryzykiem nie było „oderwanym" procesem eksperckim, ale elementem codziennego zarządzania po stronie biznesu. Procesowo model prezentuje pełny łańcuch działań: od identyfikacji i klasyfikacji ryzyk, przez ewaluację ilościową, ocenę kontroli, dobór strategii postępowania, mitygację, aż po monitorowanie (w szczególności poprzez KRI) i raportowanie.

Cennym elementem jest ciągłość identyfikacji ryzyk oraz uwzględnienie łańcucha wartości (dostawcy, klienci) i zagadnień zrównoważonego rozwoju, co wskazuje na szeroką perspektywę rozumienia ekspozycji organizacji. Z kolei zastosowanie mierzalnej oceny (P×S), map ryzyka i rejestrów, a także powiązanie monitoringu z incydentami i progami ostrzegawczymi, świadczy o rozwiniętym podejściu operacyjnym – w praktyce zwiększa to przejrzystość zarządzania oraz umożliwia porównywanie ryzyk w czasie. Warto też zauważyć, że model łączy dwa poziomy: ocenę w spółkach oraz konsolidację na poziomie grupy, co odpowiada logice grup kapitałowych, gdzie ryzyko ma zarówno wymiar lokalny, jak i skumulowany (portfelowy). Jednocześnie, jako ograniczenie opisu (niekoniecznie samego systemu) można wskazać, że w przytoczonych fragmentach mniej widoczne są elementy „ustawienia" procesu, takie jak formalne kryteria oceny i akceptowalności ryzyka, zasady eskalacji czy pełne ramy tolerancji/apetytu na ryzyko w skali całej Grupy.

Wprawdzie pojawiają się progi w ocenie ilościowej i praktyczne reguły doboru strategii (np. obowiązkowe podejście dla ryzyk wysokich), jednak z perspektywy prezentacji naukowej warto byłoby mocniej wyeksponować, w jaki sposób kryteria te są powiązane z celami strategicznymi i jak zapewnia się spójność decyzji pomiędzy spółkami. Podobnie, choć wspomniane jest raportowanie do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, mniej jednoznacznie przedstawiono mechanizmy komunikacji i konsultacji w procesie (poza kanałem pracowniczym), co w praktyce bywa istotne dla jakości identyfikacji ryzyk i skuteczności reakcji.

Kluczowe wnioski wynikające z oceny wdrożonego modelu są następujące:

1. Analizowany model Zarządzania Ryzykiem Korporacyjnym można uznać za rozwiązanie o wysokim stopniu dojrzałości organizacyjnej, ponieważ obejmuje zarówno formalne ramy ładu, jak i operacyjne mechanizmy identyfikacji, oceny, monitorowania oraz raportowania ryzyk.
2. Istotnym walorem badanego modelu jest strategiczne ujęcie ryzyka, przejawiające się w powiązaniu procesu zarządzania ryzykiem z celami Grupy oraz w traktowaniu ryzyka nie tylko jako źródła zagrożeń, ale również potencjalnych szans rozwojowych.
3. Zastosowanie modelu Trzech Linii oraz przypisanie konkretnych ról właścicielom ryzyk, funkcjom koordynacyjnym i audytowi wewnętrznemu sprzyja przejrzystości odpowiedzialności, wzmacnia skuteczność nadzoru i zwiększa integrację zarządzania ryzykiem z bieżącym zarządzaniem operacyjnym.
4. Jednocześnie analiza wskazuje, że dla pełniejszej oceny efektywności systemu zasadne byłoby silniejsze wyeksponowanie takich elementów, jak apetyt na ryzyko, jednolite kryteria akceptowalności oraz mechanizmy eskalacji, które warunkują spójność decyzji w całej grupie kapitałowej.

Podsumowując, model można ocenić jako kompleksowy i użyteczny: łączy formalne ramy organizacyjne z operacyjnymi narzędziami (rejestry, mapy, KRI, cykle przeglądów), zapewnia rozdział odpowiedzialności oraz umożliwia konsolidację ryzyk w perspektywie grupy kapitałowej. Największą wartością jest integracja ryzyka ze strategią, nacisk na ciągłość monitorowania i mechanizm doskonalenia, a także jasne zakotwiczenie odpowiedzialności po stronie właścicieli ryzyk.

Bibliografia

Banse, G., Bechmann, G. (1998). *Interdisziplinäre Risikoforschung. Eine Bibliographie*. Westdeutscher Verlag.

Bizon-Górecka, J. (1998). *Metodyka zarządzania ryzykiem w produkcji budowlanej*. Wydawnictwo Uczelniane AT-R.

COSO (2017). Enterprise Risk Management – Integrated Framework.

Crawford, G., Sen, B. (1998). *Instrumenty pochodne. Narzędzie podejmowania decyzji finansowych*. Liber.

Czekaj, J., Dresler, Z. (1995). *Podstawy zarządzania finansami firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

FERMA. (2003). *Standard zarządzania ryzykiem*. https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf

International Organization for Standardization. (2018). Risk management — Guidelines (ISO Standard No. 31000:2018).

Jajuga, K., Jajuga, T. (1996). *Inwestycje*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kaczmarek, T. T. (2010). *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne.* Difin.

Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls*. John Wiley & Sons. http://dx.doi.org/10.1002/9781118836477

Monahan, G. (2008). *Enterprise Risk Management. A Methodology for Achieving Strategic Objectives.* John Wiley & Sons.

Nahotko, S. (1996). *Diagnozowanie menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. TNOiK Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.

Przetacznik, S. (2016). Zintegrowane zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie: moda czy konieczność? *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, *17*(3), 41-49. https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/zarzadzanie-teoria-i-praktyka/2016-numer-3-17/zarzadzanie_teoria-_i_praktyka-r2016-t-n3_17-s41-49.pdf

Reilly, F. K., Brown, K. C. (2001). *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rudnicki, R., Świerżewski, Ł. (2005). *Ryzyko w firmie.* Raport. Harvard Business Review Polska.

Skov, N. (1991). *Finanse i zarządzanie. Amerykańskie propozycje dla polskich firm*. Agencja Wydawnicza „Placet".

Tarczyński, W., Mojsiewicz, M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem: podstawowe zagadnienia*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Waściński, T., Krasiński, P. (2010). Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – elementy systematyki i identyfikacji. W J. Monkiewicz, J. Gąsiorkiewicz (Red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji.* Wydawnictwo C.H. Beck.

Wilimowska, Z. (1998). Ryzyko inwestowania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (7), 5-7.

Wilimowska, Z., Wilimowski, M. (2001). *Sztuka zarządzania finansami*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.

Wojtasiak, A. (2003). Ryzyko operacyjne na rynku instrumentów pochodnych – podział i metody jego minimalizacji. *Bank i Kredyt,* (9), 59-62.

Nota o autorze

Bartłomiej Bartnik, dr nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, WSB-NLU Nowy Sącz, zainteresowania: controlling, zarządzanie płynnością finansową, zarządzanie strategiczne, audyt wewnętrzny, zarządzanie ryzykiem.
Menager Controllingu w dużej grupie kapitałowej, wieloletni audytor wewnętrzny oraz dyplomowany główny księgowy, z doświadczeniem jako członek Rad Nadzorczych spółek, również w obszarze nadzoru właścicielskiego i corporate governance.

Krzysztof Dyrek
email: kdyrek@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0002-3108-4369
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Pozycja miast na prawach powiatu w strukturze terytorialnej państwa – analiza porównawcza po ponad dwóch dekadach od reformy

The Position of Cities with County Rights in the Territorial Structure of the Country – a Comparative Analysis more than two Decades after the Reform

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.04

© 2025 Krzysztof Dyrek
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Dyrek, K. (2025). Pozycja miast na prawach powiatu w strukturze terytorialnej państwa – analiza porównawcza po ponad dwóch dekadach od reformy. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 69-82). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Niniejsze opracowanie analizuje wpływ statusu administracyjnego na dynamikę rozwoju miast, wskazując na istniejący dualizm między funkcją stołeczną jako impulsem rozwojowym a innymi czynnikami, które determinują ich sytuację społeczno-ekonomiczną. Trójszczeblowy podział administracyjny spowodował nowe „rozdanie". Część dotychczasowych stolic województw utraciła swój status i musiała adaptować się do nowej roli; 25 lat od tego momentu rzeczywistość pokazuje, że dynamika rozwoju poszczególnych ośrodków miejskich ma różną trajektorię. W obecnych miastach wojewódzkich o silnym potencjale instytucjonalnym wystąpił dodatni cykl rozwojowy (efekt rozprzestrzeniania), podczas gdy byłe miasta wojewódzkie doświadczyły ujemnej kumulacji zdarzeń, takich jak odpływ kapitału i kadr (efekt drenażu).

Abstract: This study analyzes the impact of administrative status on the dynamics of urban development, highlighting the existing dualism between the capital's function as a development driver and other factors that determine their socioeconomic situation. The three-tier administrative division created a new "handover." Some former voivodeship capitals lost their status and had to adapt to the new reality. Twenty-five years later, the reality shows that the dynamics of individual urban centers follow different trajectories. Current voivodeship capitals with strong institutional potential experienced a positive development cycle (spread-

ing effect), while former voivodeship capitals experienced a negative accumulation of events, such as capital and personnel outflow (drain effect).

Słowa kluczowe: jednostki samorządu terytorialnego, rozwój regionalny, konwergencja, macierz korelacji, metody opisowe.

Keywords: local government, regional development, convergence, correlation matrix, descriptive methods.

Wprowadzenie

Reforma administracyjna z 1998 roku, wprowadzająca trójszczeblowy podział administracyjny Polski, to jeden z fundamentów polskiej transformacji ustrojowej. Zmniejszenie liczby województw z 49 do 16 to nie tylko techniczna zmiana na mapie. Dla 33 ośrodków miejskich oznaczało to nagłą utratę statusu stolicy regionu, a wraz z nim prestiżu instytucji publicznych, a co za tym idzie bodźców rozwojowych. Po ponad 25 latach od tej decyzji kluczowe stają się pytania: w jaki sposób miasta „degradowane" rozwijają się i jak wyglądają na tle nowych metropolii?

Obszarem spornym, który wywołuje kontrowersje, zarówno w prowadzonych debatach naukowych jak i publicznych, jest dynamika rozwoju tych ośrodków. Czy mamy do czynienia z konwergencją, czyli stopniowym nadrabianiem dystansu i zacieraniem się różnic między byłymi a obecnymi stolicami województw, jak to wynika z paradygmatu neoklasycznego (Solow, 1956). Czy wręcz przeciwnie – obserwujemy postępującą dywergencję, w której dystans rozwojowy między „zwycięzcami" a „przegranymi" reformy ulega powiększeniu zgodnie z sugestiami teorii Myrdal`a (1957). Aby próbować na te pytania odpowiedzieć, badaniu poddane zostały miasta, które do końca roku 1998 posiadały status stolicy województwa.

Reforma administracyjna lat 1990-1999 – ujęcie syntetyczne

Jednym z kluczowych elementów transformacji ustrojowej zapoczątkowanej w 1989 roku było przeprowadzenie reformy administracyjnej państwa. Jej zasadniczym celem było odejście od modelu silnie scentralizowanej administracji państwowej charakterystycznej dla systemu realnego socjalizmu oraz odbudowa samorządności jako konstytucyjnego elementu państwa demokratycznego. Inspiracje reformy czerpano zarówno z przedwojennej polskiej myśli samorządowej, jak i z europejskich standardów demokracji lokalnej, w szczególności z zasad zawartych w Europejskiej Karcie Samorządu Lokalnego (Izdebski, 2009).

Obecna mapa administracyjna Polski została ukształtowana w wyniku dwóch reform. Pierwsza, na mocy Ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym (obecny tytuł ustawy: Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, tekst jedn. Dz.U. 2025 poz. 1153 z późn. zm.), stanowiąca fundament transformacji ustrojowej Polski, przekształcająca gminę z jednostki podległej administracji państwowej w samo-

dzielny podmiot prawa, dzięki czemu gmina mogła wykonywać zadania w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność. Ponadto, gmina uzyskała prawo do dysponowania własnym majątkiem, co było niezbędne do realizacji zadań lokalnych.

W drugim etapie, na podstawie Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (tekst jedn. Dz.U. 2025 poz. 1684 z późn. zm.) oraz Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie wojewódzkim (tekst jedn. Dz.U. 2025 poz. 581 z późn. zm.) utworzono powiaty i województwa. Tutaj należy nadmienić, że etap ten został poprzedzony wieloletnią dyskusją co do ilości i wielkości województw oraz wyboru pomiędzy dwu a trójstopniowym podziałem administracyjnym. Pojawiały się również koncepcje rekomendujące pozostawienie 49 województw z nałożeniem na nie większych regionów lub nawet powrotu do podziału z lat 1950-1975 (Bocheński i Rydzewski, 2020). Ostatecznie do realizacji wybrano rozwiązanie zakładające utworzenie 12 województw, ale w wyniku konsensusu głównych sił politycznych ówczesnego Sejmu ich liczba zwiększyła się do 16 (Miszczuk, 2008). Tak więc, ostateczna liczba województw jest zbliżona do ilości sprzed reformy 1975 roku, gdzie było ich 17.

Zadania powiatu sprowadzają się do działań publicznych o charakterze ponadgminnym, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów dotyczących edukacji, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, rynku pracy czy transportu zbiorowego. Z kolei, zadania samorządu wojewódzkiego koncentrują się na dwóch głównych filarach: tworzeniu strategii rozwoju regionu oraz wykonywaniu zadań publicznych o charakterze wojewódzkim, jak na przykład prowadzenie szkół o znaczeniu regionalnym, opieka nad instytucjami kultury czy prowadzenie specjalistycznych placówek medycznych.

Pewnym problemem realizowanej reformy były miasta, które utraciły status województwa, a dysponowały większym potencjałem społeczno-gospodarczym od mniejszych jednostek, przyszłych miast powiatowych. Próbą zrekompensowania tego stanu było powołanie do życia miast na prawach powiatu, które kumulowały w sobie zarówno zadania gminne jak i powiatowe, a więc dawały im większe możliwości aktywności. Artykuł 91 ustawy o samorządzie powiatowym przedstawiał kryteria, na podstawie których jednostka mogła aplikować o przyznanie tego specjalnego prawa. Rada Ministrów zostawiała sobie możliwość odmowy nadania tego statusu w dwóch sytuacjach: pierwszej, kiedy prowadziłoby to do „niekorzystnych konsekwencji", drugiej dotyczącej byłych miast wojewódzkich, gdyby takie wnioski wpłynęły od rad miasta tychże jednostek. Z tej możliwości skorzystały 3 miasta: Ciechanów, Piła, Sieradz i tym jednostkom taki stan prawny nie został nadany.

Specyficznym przykładem jest Wałbrzych, który był miastem na prawach powiatu od początku reformy, w 2002 roku z tego zrezygnował, a następnie, na swój wniosek, od 2013 roku ponownie otrzymał ten status (Bocheński i Rydzewski, 2020). W oparciu o ustalone kryteria od 1 stycznia 1999 roku funkcję tę otrzymało 65 miast.

Działaniem próbującym dać możliwość zaadoptowania się do nowej roli „zdegradowanych ośrodków" był rządowy program „Dialog i rozwój – Działania na rzecz utrzymania warunków rozwoju obszarów i miast tracących status województwa", który miał formę pilotażu polegającego na dofinansowaniu projektów prorozwojowych w kwocie około

120 tys. zł. na jedno miasto (Kropiwnicki, 2000). Program ten zakończył się w grudniu 1999 roku i nie przyniósł spodziewanych efektów (Gęsicka, 2000). Ustawa z dnia 24 lipca 1998 roku o wprowadzeniu trójstopniowego zasadniczego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. nr 96 poz. 603 z późn. zm.) obligowała Sejm, Senat i Radę Ministrów do dokonania oceny wprowadzonej reformy. Wypełniając tenże nakaz, Rada Ministrów przyjęła w grudniu 2000 roku raport, stwierdzający, iż ze względu na krótki okres, jaki upłynął od momentu rozpoczęcia reformy oraz brak jednoznacznych kryteriów, nie można dokonać miarodajnej oceny, ale obserwowane zmiany w obszarze administracji publicznej świadczą o dostosowywaniu struktur do tych potrzeb.

Status administracyjny a rozwój miast – koncepcje teoretyczne oraz wyniki badań w literaturze przedmiotu

Analiza współczesnych badań naukowych dotyczących wpływu statusu administracyjnego na trajektorię rozwoju miast, zarówno w ujęciu krajowym, jak i zagranicznym, ujawnia wyraźny dualizm interpretacyjny. Z jednej strony podkreśla się, że koncentracja funkcji polityczno-administracyjnych w ośrodkach stołecznych stanowi fundamentalny impuls prorozwojowy; z drugiej zaś wskazuje się czynniki ekonomiczne jako pierwotne determinanty wzrostu, traktując funkcje stołeczne jedynie jako ich naturalną konsekwencję (Kurniewicz i in., 2023; Przybyła i in., 2022). Argumentem za istnieniem dodatniej korelacji między statusem a rozwojem jest bezpośrednie generowanie etatów w sektorze publicznym, co wywołuje istotny efekt mnożnikowy – popyt generowany przez administrację stymuluje dynamikę w sektorach prywatnych dostarczających dobra i usługi (Dascher, 2000). Tezę tę potwierdzają badania Beckera i in., (2021), którzy analizowali wpływ zatrudnienia publicznego na aktywność sektora prywatnego w Bonn po II wojnie światowej, wskazując na trwałe korzyści ekonomiczne płynące z obecności rządu.

Podobne wnioski płyną z prac Turnera (2011) oraz Kim i Lawa (2016), które dowodzą, że status stolicy jest kluczowym czynnikiem stymulującym rozwój miejski, wykraczającym poza standardowe mechanizmy rynkowe. Turner (2011) akcentuje przy tym pozytywną zależność między zwiększonymi wydatkami publicznymi a wyższym dochodem *per capita* mieszkańców stolic, sugerując systemowe faworyzowanie ośrodków centralnych przez rządy, co prowadzi do uprzywilejowanego transferu zasobów. Z kolei Kim i Law (2016) wskazują na ścisły związek między statusem administracyjnym (na poziomie federalnym i prowincjonalnym) a tempem wzrostu populacji oraz ogólną dynamiką gospodarczą.

Stabilność finansowa oraz wysokie wymagania kompetencyjne w administracji publicznej przyciągają mieszkańców o wysokim kapitale intelektualnym (Slack i Chattopadhyay, 2016), co staje się motorem długofalowego wzrostu ekonomicznego (Gennaioli i in., 2013). Dodatkowym atutem jest kumulacja tzw. dóbr stołecznych (*capital goods*), takich jak prestiżowe teatry, opery czy szpitale kliniczne; choć instytucje te mają służyć całemu państwu, ich fizyczna bliskość realnie podnosi jakość życia w stolicy i jej otoczeniu, przy czym ich użyteczność dla obywateli maleje wraz z dystansem od centrum

(Dascher, 2000). Istotnym filarem przewagi jest także kapitał symboliczny i polityczny; dziedzictwo historyczne buduje funkcję turystyczną, jednak to status centrum politycznego napędza najbardziej dochodową turystykę biznesową oraz lobbing (Cochrane, 2006).

Z perspektywy przedsiębiorstw lokalizacja w stolicy radykalnie obniża koszty transakcyjne i ułatwia dostęp do kluczowych informacji, co jest szczególnie istotne w systemach o wysokiej zmienności prawa lub znacznym etatyzmie (Wilk, 2004). Uprzywilejowanie stolic objawia się również w łatwiejszym dostępie do funduszy na infrastrukturę, traktowanym przez władze jako kwestia prestiżu państwa (Turner i Turner, 2011) oraz w radialnym układzie sieci transportowych, który raz utrwalony, pozostaje trwałym atutem rozwojowym nawet po ewentualnej zmianie statusu miasta (Polese i Denis-Jackob, 1984).

Odmienny punkt widzenia, kwestionujący kierunek tego związku przyczynowo-skutkowego, prezentuje m.in. Jane Jacobs (1984), która twierdzi, że metropolie takie jak Paryż czy Berlin zdobyły funkcję stołeczną dzięki swojemu wcześniejszemu, organicznemu rozwojowi, traktując status administracyjny jedynie jako „luksusowy dodatek". Podobne wnioski wynikają z prac akcentujących rolę uwarunkowań naturalnych i geograficznych, które jako pierwsze przyciągają zasoby ekonomiczne, czyniąc decyzję administracyjną jedynie wtórną wobec potencjału miejsca (Albelete i in., 2022).

Ta dychotomia znajduje również odzwierciedlenie w polskich opracowaniach dotyczących skutków reformy z 1998 roku. Z jednej strony badania oparte na percepcji społecznej wskazują na degradację dawnych miast wojewódzkich, co objawia się osłabieniem ich funkcji zewnętrznych, wzrostem bezrobocia i marginalizacją polityczną (Kalisiak-Mędelska, 2015). Dziemianowicz (2000) już rok po reformie odnotował zagrożenia dla lokalnych rynków pracy, a Krysiński (2013) na przykładzie Kalisza wykazał, że utrata statusu jest postrzegana przez mieszkańców jako „moment graniczny" kończący epokę prestiżu, co generuje trwałe poczucie niesprawiedliwości.

Bartoszewicz i in. (2017) podkreślają natomiast, że reforma uderzyła w sektor publiczny jako stabilnego pracodawcę, choć skala negatywnych skutków zależała od aktywności lokalnych elit. Eksperci wskazują również, że demograficzna zapaść i starzenie się społeczeństwa uderzają w fundamenty ekonomiczne małych wspólnot, wymuszając większą pomoc z budżetu centralnego (Kachniarz i Babczuk, 2017). Krytyczną analizę reform przedstawił W. Kieżun (2013), zarzucając brak rzetelnej oceny kosztów transformacji, a propozycje polityczne, takie jak projekt „Polskax49", postulowały wręcz powrót do poprzedniej struktury terytorialnej (Miller, 2017).

Z drugiej strony część badaczy, jak Kropiwnicki (2000), sugeruje, że skutki utraty statusu mają charakter głównie ambicjonalny, a Kurniewicz i Swianiewicz (2016) określają to zjawisko mianem „bólu fantomowego" – subiektywnego poczucia straty, które nie zawsze znajduje potwierdzenie w twardych danych ekonomicznych. Należy tutaj nadmienić, że przeprowadzona reforma nałożyła się w czasie na okres światowej dekoniunktury, a także transformacji gospodarki naszego kraju, co skutkowało ogólną dekoniunkturą i w konsekwencji wysoką stopą bezrobocia sięgającą powyżej 20%. Bez wątpienia wpływało to również na ocenę dokonanych zmian administracyjnych.

Problem badawczy i metodologia badania

Celem pracy jest próba zweryfikowania tempa rozwoju miast na prawach powiatu (mpp). Na podstawie analizy literatury dotyczącej przedmiotowego problemu sformułowano hipotezy:

1. Tempo wzrostu byłych stolic po przeprowadzonej reformie będzie ulegało dyspersji.
2. Badane obiekty będą ulegały procesowi dywergencji.

Badaniem objętym zostały 44 miasta będące obecnie miastami na prawach powiatu. Nie ujęto w nim tych jednostek, które tego statusu nie otrzymały, tj. Ciechanowa, Piły, Sieradza oraz Wałbrzycha. Ponadto, w badaniu nie ujęto miasta Warszawy ze względu na istotne statystycznie odchylenie od pozostałych obiektów dla obserwowanej cechy. Aby osiągnąć założony cel, w analizie ekonometrycznej dokonano odpowiedniego doboru zmiennych opisujących zbiór obiektów przestrzennych w kategoriach rozwoju gospodarczego. Przyjęte do badania lata 2002-2024 oraz szereg czasowy wyrażony w skali ciągłej determinuje do zastosowania odpowiednich technik z zakresu metod opisowych, analizy macierzy korelacji i testowania hipotez. Kluczową zmienną umożliwiającą zbadanie zbieżności badanych obiektów jest miernik PKB *per capita*. Ze względu na brak w statystyce publicznej[1] informacji na ten temat przyjęto alternatywną miarę – dochody własne gmin *per capita*. Możliwość zastosowania tego miernika zbadano poprzez siłę powiązania pomiędzy nimi.

Wykorzystano współczynnik miar korelacji liniowej Pearsona oraz zbadano jego istotność na poziomie α równym 5%. Otrzymane wartości współczynników korelacji są wysokie (rzędu 0,90) i są istotne statystycznie na poziomie p-value<5%. Należy podkreślić, iż dodatnia wartość badanych współczynników korelacji informuje o konwergencji pomiędzy nimi. Następnie, pamiętając, że jednymi z głównych czynników determinujących poziom dochodów własnych mpp są podatki dochodowe od osób fizycznych i osób prawnych, zbadano potencjał gospodarczy tychże miast, definiowany jako ilość kapitału ludzkiego oraz ilość podmiotów gospodarki narodowej wpisanej do REGON.

Chcąc zobiektywizować dane dotyczące zmian demograficznych, do badania przyjęto udział ludności mpp w łącznej ilości mieszkańców danego województwa. Podobną zasadę zastosowano w przypadku dochodów własnych, tj. przyjęto udział dochodów własnych mpp w łącznej wartości dochodów poszczególnych województw. Na podstawie tego zbadano korelację pomiędzy tymi zmiennymi. Badania dotyczące ilości podmiotów gospodarczych przedstawiono jako zmianę procentową w analizowanym okresie.

Autor zdaje sobie sprawę ze złożoności problemu oraz z faktu, iż aspekt prawny jest jednym z wielu, który determinuje rozwój gospodarczy danego regionu. Zatem, aby otrzymać bardziej precyzyjne wyniki, należy w kolejnych badaniach uwzględnić inne, jak na przykład: uwarunkowania naturalne, ekonomiczne, społeczne, polityczne czy

[1] Główny Urząd Statystyczny – Bank Danych Lokalnych opracowuje dane dotyczące produkcji tylko do poziomu NUTS3 – podregiony (https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start)

organizacyjne (Jastrzębska, 2016). Jednakże w niniejszym artykule, autor skupia swoją uwagę na zbadaniu tendencji rozwojowych, a nie na wpływie poszczególnych czynników na daną ścieżkę rozwoju.

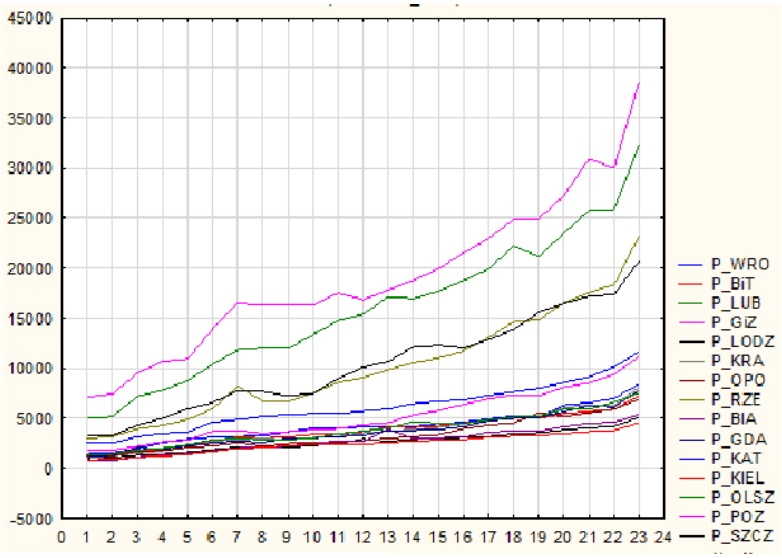
Analiza – wnioski badawcze

Przeprowadzono statystyczną analizę opisową dla badanych obiektów. Wykorzystując miary tendencji centralnej oraz miary zróżnicowania, dokonano rankingu badanej cechy. Pozycjonowanie wyraźnie wskazuje na pojawienie się „kilku prędkości", gdzie, z jednej strony, dominującymi jednostkami są Poznań (19001), Lublin (15867), Szczecin (10389), Rzeszów (10150), a z drugiej, najsłabsze wyniki osiągnęły: Skierniewice (136), Piotrków Trybunalski (222), Nowy Sącz (271), Tarnów (349). Otrzymane wyniki w sposób zdecydowany zbliżają autora do sformułowanej hipotezy o istniejącej dyspersji pomiędzy analizowanymi jednostkami.

Rysunek 1 przedstawia tempo wzrostu dochodów własnych *per capita* dla miast będących stolicami województw w okresie od 2002 do 2024 roku. Wszystkie te miasta odnotowały nominalny wzrost dochodów własnych w analizowanym okresie, aczkolwiek widoczne jest rozproszenie pomiędzy nimi, które prowadzi do powstania dwóch obszarów prędkości. Najbardziej dynamiczny wzrost notuje Poznań, Lublin, Szczecin i Rzeszów tworzące pierwszy obszar. Pokrywa się to również z wyżej otrzymanymi wynikami. Pozostałe miasta wykazują bardziej umiarkowany, choć stały trend wzrostowy, tworząc drugą „wiązkę".

Rysunek 1

Analiza tempa wzrostu dochodów własnych per capita dla miast będących stolicami województw (Lata 2002-2024)

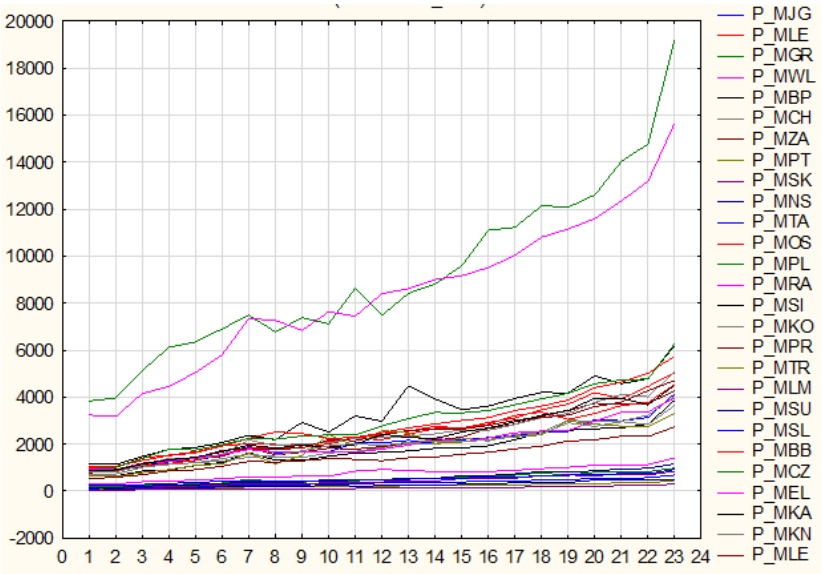


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Rysunek 2 pokazuje rosnący trend dochodów własnych mpp, które straciły status stolicy. Podobnie jak na wcześniejszym wykresie, tempo wzrostu jest rosnące, charakteryzuje się jednak znaczną dyspersją. Oznaczać to może, że miasta biedniejsze nie „doganiają" automatycznie miast bogatszych pod względem dochodów. Obserwujemy wyraźne tworzenie się grup miast o podobnych poziomach dochodów, co może sugerować konwergencję warunkową (zbieżność wewnątrz określonych grup, a nie dla całości zbioru). Kształtują się dwie grupy, z których jedna wykazuje umiarkowany trend wzrostowy, drugą charakteryzuje stagnacja w tempie wzrostu dochodów. Należy tutaj zwrócić uwagę na dwa miasta (Płock i Radom), które znacznie wyróżniają się od pozostałych. Ich tempo wzrostu dochodów w ostatnim okresie wielokrotnie przewyższa dochody miast skupionych w drugiej "wiązce".

Rysunek 2

Analiza tempa wzrostu dochodów własnych per capita dla miast na prawach powiatu (lata 2002-2024)

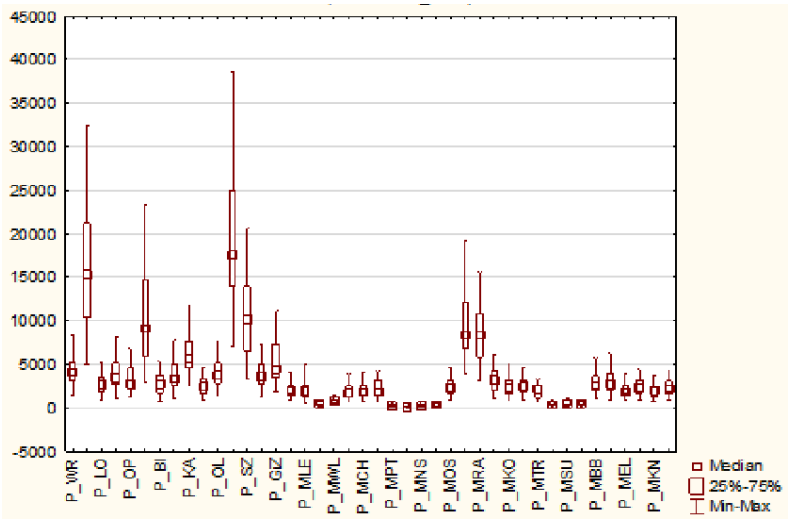


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Rysunek 3 wskazuje na bardzo duże różnice w dochodach pomiędzy poszczególnymi miastami. Niektóre jednostki samorządu terytorialnego osiągają znacznie wyższe wyniki niż mediana dla całej grupy. Szczególnie widoczne są punkty (reprezentujące wartości min-max) znacznie oddalone od głównych „pudełek" (zakresu międzykwartylowego 25%-75%). Świadczy to o występowaniu miast o ekstremalnie wysokich dochodach w porównaniu do większości. Długie górne „wąsy" (linie poza pudełkami) oraz położenie mediany bliżej dolnej części pudełek w wielu przypadkach sugerują rozkłady prawoskośne (dodatnia skośność), co oznacza, że większość miast ma dochody poniżej średniej, a kilka bardzo bogatych jednostek „ciągnie" średnią w górę.

Rysunek 3

Analiza Box Plot dochodów własnych per capita miast na prawach powiatu (lata 2002-2024)

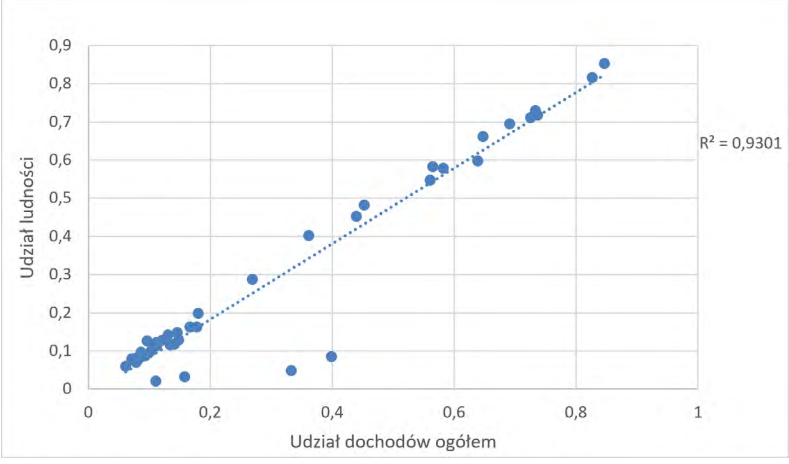


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Na rysunku 4 możemy zaobserwować dodatnią zależność liniową między udziałem ludności poszczególnych mpp w łącznej ilości mieszkańców danego województwa do udziału dochodów ogółem mpp w łącznej wartości dochodów własnych danego województwa.

Rysunek 4

Relacja udziału ludności w łącznej ilości mieszkańców danego województwa do udziału dochodów własnych w łącznej wartości dochodów własnych danego województwa (lata 2002-2024)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Współczynnik determinacji R^2 wynosi 0,9301, co oznacza, że 93,01% zmienności udziału dochodów ogółem miast na prawach powiatu jest wyjaśniane przez zmienność udziału ludności tych miast. Pozostałe 6,99% zmienności dochodów wynika z wpływu innych, niewidocznych na wykresie czynników. Otrzymany wynik sugeruje, że liczba ludności jest ważną determinantą rozwoju społeczno-gospodarczego rozpatrywanych jednostek. Tak więc, dokonujący się „drenaż" kapitału ludzkiego na rzecz nowych metropolii ma wpływ na rozwój zarówno słabszych (negatywnie), jak i silniejszych (pozytywnie) jednostek.

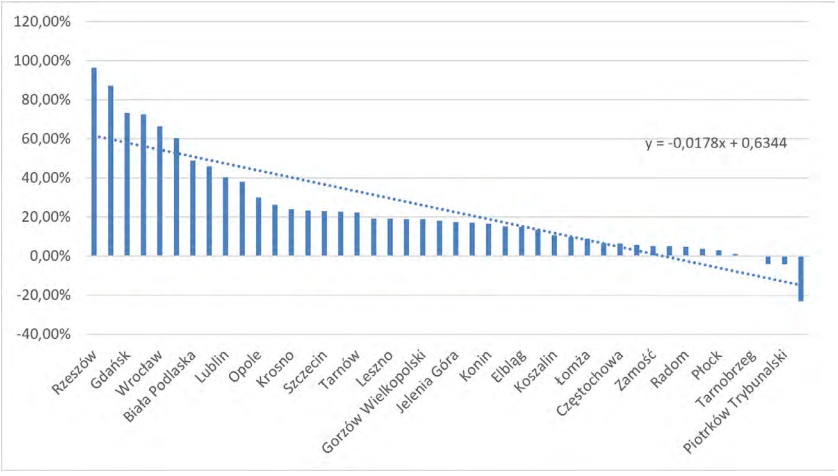
Rysunek 5 przedstawia zróżnicowaną procentową zmianę liczby podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON w miastach na prawach powiatu w latach 2002-2024. Większość z nich wykazuje dodatnią zmianę, co oznacza ogólny rozwój przedsiębiorczości w badanym okresie. Wartości te wahają się od silnego wzrostu do spadku liczby firm.

Miasta takie jak Rzeszów (96,45%), Kraków (87,18%), czy Gdańsk (73,41%) odnotowały największy procentowy wzrost liczby podmiotów gospodarczych. Są również miasta, takie jak: Włocławek (-23,19%), Piotrków Trybunalski (-4,22%), Słupsk (-3,95%), które zanotowały spadek ilości podmiotów gospodarczych.

Równanie liniowe $y = -0{,}0178x + 0{,}6344$ przedstawia linię regresji liniowej, która obrazuje ogólną tendencję analizowanych zmiennych. Ujemna wartość – 0,0178 wskazuje, że w miarę przesuwania się w prawo wzdłuż osi poziomej (od Rzeszowa w stronę Włocławka), średni procentowy wzrost liczby podmiotów gospodarczych maleje, co wskazuje, że miasta umieszczone po prawej stronie wykresu odnotowują gorsze wyniki (niższy wzrost, a nawet spadek) niż te po lewej. Wartość 0,6344 (czyli 63,44%) reprezentuje teoretyczną wartość procentowej zmiany liczby podmiotów dla miasta, które znajdowałoby się na samym początku osi *x* (przy *x=0*, czyli dla pierwszego miasta na liście, Rzeszowa).

Rysunek 5

Zmiana liczby podmiotów gospodarki narodowej w mpp wpisana do rejestru REGON (lata 2002-2024)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS.

Ponadto, możemy zaobserwować, że tempo zmian liczby podmiotów gospodarczych było większe w obecnych stolicach w stosunku do miast na prawach powiatu mających siedzibę w danym województwie. Jedynym przypadkiem jest Biała Podlaska, gdzie przyrost wyniósł 49%, a w stolicy województwa – Lublinie, wzrost ten wyniósł 40%.

Podsumowanie

Reasumując, na podstawie powyższej analizy ukazującej sytuację finansową oraz potencjał gospodarczy mpp, które były stolicami województw do 1998 roku, możemy stwierdzić, że hipoteza nr 1 jest prawdziwa.

Przedstawiona wizualizacja dla okresu 2002-2024 potwierdza dużą dyspersję dochodów *per capita* tychże miast. Długie «wąsy» i szerokie «pudełka» pokazują znaczne różnice między miastami. Możemy zaobserwować, że wytworzyły się trzy ścieżki wzrostu – w pierwszej znajdują się cztery miasta będące stolicami województw (Poznań, Lublin, Szczecin, Rzeszów), ale również dwa miasta, które tego statusu nie posiadają (Płock i Radom). W drugiej grupie, mieszczą się pozostałe stolice województw oraz większość miast na prawach powiatu.

Ostatnia wiązka, to miasta, których tempo wzrostu dochodów jest niewielkie, a w zasadzie można pokusić się o stwierdzenie, że uległy pewnej stagnacji. Może prowadzić to również do wniosku, że pomiędzy badanymi jednostkami samorządu terytorialnego różnice dochodowe się zwiększają, co może skłaniać do odpowiedzi, że hipoteza nr 2 jest również prawdziwa.

Następuje zwiększanie się różnic w dochodach, a więc występuje proces dywergencji. Potwierdzeniem tego stanu jest również obserwacja zmian demograficznych oraz zmian aktywności gospodarczej definiowanej poprzez liczbę podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON. Duże ośrodki posiadające status stolicy województwa w większym stopniu korzystają z efektu rozprzestrzeniania się.

Weryfikacja postawionych hipotez nie musi oznaczać, że reforma administracyjna sprzed blisko trzydziestu lat była czynnikiem sprawczym tego stanu (nie było to przedmiotem analizy tej pracy), jednakże, jak wykazano w literaturze, ta decyzja mogła do tego się przyczynić. Bez wątpienia sytuacja ekonomiczna, jak zauważa Sachs (2002), zależy od liczby ludności czy jakości instytucji, ale również od położenia geograficznego, struktury gospodarki, a także odległości od rynków rozwiniętych.

Bibliografia

Albalate, D., Bel, G., Mazaira-Font, F. A. (2022). Geography and regional economic growth: The high cost of deviating from nature. *Journal of Regional Science*, *62*(2), 360-388. https://doi.org/10.1111/jors.12568

Bartoszewicz, M., Chruściel, M., Matura, B., Matyja, R., Mącarz, D., Pluta, M., Wołek, A. (2017). Miasta Dolnego Śląska i Opolszczyzny po reformie administracji publicz-

nej z 1998 r. Próba bilansu. W: A. Wołek (red.), *W cieniu statusu. Miasta Dolnego Śląska i Opolszczyzny po reformie administracji publicznej* (s. 26-177). Ośrodek Myśli Politycznej.

Becker, S. O., Heblich, S., Sturm, D. M. (2021). The impact of public employment: Evidence from Bonn. *Journal of Urban Economics*, *122*, 103-291. https://doi.org/10.1016/j.jue.2020.103291

Bocheński, T., Rydzewski, T. (2020). *Stolice byłych 49 województw w Polsce – wybrane zagadnienia rozwoju miast* (T. 3.). Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. DOI: 10.18276/978-83-7972-803-9

Cochrane, A. (2006). Making up meanings in a capital city: power, memory and monuments in Berlin. *European Urban and Regional Studies*, *13*(1), 5-24. https://doi.org/10.1177/0969776406060827

Czy Polska potrzebuje zmian liczby gmin i (lub) powiatów? (2024). *Analizy i opinie*. (01(69)). Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego. https://nist.gov.pl/files/source/Aktualno%C5%9Bci/Debata%20listopad%202024_1- 7.pdf (dostęp: 12.11.2025).

Dascher, K. (2000). Are politics and geography related? Evidence from a cross-section of capital cities. *Public Choice*, *105*(3/4), 373-392. https://doi.org/10.1023/A:1005151611464

Dziemianowicz, W. (2000). *Byłe stolice województw w rok po reformie, ekspertyza przygotowana na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego*. Warszawa.

Gennaioli, N., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Schleifer, A. (2013). Human capital and regional development. *The Quarterly Journal of Economics*, *128*(1), 105-164. https://doi.org/10.1093/QJE/QJS050

Gęsicka, G. (2000, 30 marca). Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, Odpowiedź na zapytanie nr 1679, Warszawa. https://orka2.sejm.gov.pl/IZ3.nsf/main/3F651CED (dostęp: 28.01.2026).

Główny Urząd Statystyczny – Bank Danych Lokalnych. https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start

Hausner, J. (Red.). (2013). *Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Izdebski, H. (2009). *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*. Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis.

Jacobs, J. (1984). *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economic Life*. Random House.

Jastrzębska, M. (2016). Uwarunkowania pomiaru efektywności wydatków jednostek samorządu terytorialnego. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, (6), cz. 1, 43-53. http://dx.doi.org/10.18276/frfu.2016.84/1-04

Kieżun, W. (2013). *Patologia transformacji*. *Wydanie uzupełnione*. Wydawnictwo Poltext.

Kim, S., Law, M. T. (2016). Political centralization, federalism and urban development: Evidence from U.S. and Canadian capital cities. *Social Science History*, *40*(1), 121-146. https://doi.org/10.1017/ssh.2015.83

Krysiński, D. (2013). Wszystko, co złe, to reforma. O utracie statusu miasta wojewódzkiego w dyskursie kaliszan. *Przegląd Socjologiczny*, *62*(4), 25-42.

Kurniewicz, A., Swianiewicz, P. (2016). Ból fantomowy czy realna strata? Wpływ utraty statusu stolicy województwa na rozwój gospodarczy i miejsce w hierarchii systemu osadniczego. *Prace i Studia Geograficzne*, *61*(2). s. 25-50. https://bibliotekanauki.pl/articles/2078151

Kwaśny, J. (2022). *Zasadność funkcjonowania powiatów obwarzankowych w świetle 20 lat doświadczeń z samorządem powiatowym w Polsce.* Wydawnictwo Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Malinowska-Misiąg, E., Misiąg, W. (2021). Podział administracyjny a system finansowania gmin w Polsce. *Studia BAS*, *4*(68), 9-26. https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2021.33

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji. Ocena sytuacji samorządów lokalnych. (2013).

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. (2000). *Ocena nowego zasadniczego podziału terytorialnego państwa.*

Miszczuk, A. (2008). Wpływ uwarunkowań geopolitycznych na ewolucję podziału terytorialnego Polski w XX wieku. *Prace Geograficzne IG i PZ PAN*, (218). https://rcin.org.pl/Content/130/WA51_228_r2008-t218_Prac-Geogr.pdf

Myrdal, G. (1957). *Economic theory and under-developed regions*. Duckwort.

Polèse, M., Denis-Jacob, J. (2010). Changes at the top: A cross-country examination over the 20th century of the rise (and fall) in rank of the top cities in national urban hierarchies. *Urban Studies*, *47*(9), 1843-1860. https://doi.org/10.1177/0042098010372686

Przybyła, K., Kachniarz, M., Kulczyk-Dynowska, A., Ramsey, D. (2019). The impact of changes in administrative status on the tourist functions of cities: A case study from Poland. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, *32*(1), 578-603. https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1559072

Sachs, J. (2002, 30 grudnia). Schorzenia globalizacji. *Rzeczpospolita.*

Slack, E., Chattopadhyay, R. (2009). Comparative conclusions. W: E. Slack, R. Chattopadhyay (red.), *Finance and Governance of Capital Cities in Federal System* (s. 292-327). McGill-Queen's University Press.

Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, *70*(1), 65-94. http://piketty.pse.ens.fr/les/Solow1956.pdf

Turner, S. C., Turner, R. N. (2011). Capital cities: A special case in urban development. *The Annals of Regional Science*, *46*(1), 19-35. https://doi.org/10.1007/s00168-009-0321-8

Wilk, W. (2004). The effect of changes in administrative division on the economic position of the largest cities in Poland. *Miscelanea Geographica. Regional Studies on Development*, *11*(1), 241-247. https://doi.org/10.2478/mgrsd-2004-0027

Akty prawne

Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (tekst jedn. Dz.U. 2025 poz. 1153 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (tekst jedn. Dz.U. 2025 poz. 1684 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie wojewódzkim (tekst jedn. Dz.U. 2025 poz. 581 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 24 lipca 1998 roku o wprowadzeniu trójstopniowego zasadniczego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. nr 96 poz. 603 z późn. zm.).

Nota o autorze

Krzysztof Dyrek, zatrudniony w WSB-NLU; zainteresowania badawcze: funkcjonowanie systemu finansów publicznych ze szczególnym uwzględnieniem JST, efektywności wydatków publicznych, jak również dokonujących się procesów integracyjnych w Europie.

Miłosz Horodyski
email: mhorodyski@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0005-4659-6422
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Rola sztuki w kreowaniu tożsamości marki w przestrzeni cyfrowej: modele współpracy, strategie i wyzwania

The Role of Art in Creating Brand Identity in Digital Space: Collaboration Models, Strategies, and Challenges

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.05

© 2025 Miłosz Horodyski
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Horodyski, M. (2025). Rola sztuki w kreowaniu tożsamości marki w przestrzeni cyfrowej: modele współpracy, strategie i wyzwania. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 83-97). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza sposobów uczestnictwa sztuki i dziedzictwa kulturowego w budowaniu oraz legitymizowaniu tożsamości marki w przestrzeni cyfrowej i hybrydowej. Na potrzeby badania przyjęto model analityczny, który ujmuje tożsamość marki jako układ czterech wymiarów: autentyczności, kapitału symbolicznego, zaufania proceduralnego i relacyjności wspólnotowej. Model ma charakter operacyjny: łączy perspektywę zarządczą z perspektywą odbiorczą i pozwala porównywać przypadki nie tylko pod względem estetyki, lecz także pod względem przejrzystości procesów, zasad uczestnictwa i troski o kontekst kulturowy. Artykuł opiera się na strategii wielokrotnego studium przypadku, analizie multimodalnej i triangulacji publicznie dostępnych źródeł. Główne studia przypadku obejmują: wirtualną rekonstrukcję i ludyczną reinterpretację kina „Kijów" w Fortnite, platformę Nike. SWOOSH oraz partnerstwo Suzuki x Warsaw Gallery Weekend; materiał uzupełniający stanowią Gucci Town na Roblox oraz spór MetaBirkins–Hermès. Analiza pokazuje, że skuteczność art brandingu zależy nie tyle od samej atrakcyjności wizualnej, ile od warunków infrastrukturalnych i kuratorskich, w których dochodzi do transferu znaczeń. Na tej podstawie wyodrębniono trzy modele relacji marka-sztuka: wymiany, współtworzenia i zawłaszczenia. Najtrwalsze efekty reputacyjne przynoszą model wymiany oraz takie współtworzenie, które zapewnia realną sprawczość uczestników, czytelne zasady autorstwa i względną trwałość dostępu. Największe ryzyko dotyczy projektów opartych na instrumentalnym użyciu sztuki

lub dziedzictwa bez adekwatnej dokumentacji, zgody albo ochrony kontekstu. W dobie generatywnej AI i niestabilnych platform Web3 autentyczność marki staje się więc coraz bardziej kategorią proceduralną, a nie wyłącznie estetyczną.

Abstract: The aim of this article is to analyse the ways in which art and cultural heritage contribute to the construction and legitimisation of brand identity in digital and hybrid spaces. For the purposes of this study, an analytical model has been adopted which conceptualises brand identity as a system comprising four dimensions: authenticity, symbolic capital, procedural trust and community relations. The model is operational in nature: it combines a managerial perspective with a user perspective and allows cases to be compared not only in terms of aesthetics, but also in terms of the transparency of processes, rules of participation and consideration of the cultural context. The article is based on a multiple case study approach, multimodal analysis and the triangulation of publicly available sources. The main case studies include: the virtual reconstruction and playful reinterpretation of the 'Kyiv' cinema in Fortnite, the Nike.SWOOSH platform and the Suzuki x Warsaw Gallery Weekend partnership; supplementary material includes Gucci Town on Roblox and the MetaBirkins–Hermès dispute. The analysis shows that the effectiveness of art branding depends not so much on visual appeal alone as on the infrastructural and curatorial conditions in which the transfer of meaning takes place. On this basis, three models of brand-art relationships have been identified: exchange, co-creation and appropriation. The most lasting reputational effects are brought about by the exchange model and by forms of co-creation that ensure genuine agency for participants, clear rules of authorship and relatively sustained access. The greatest risk concerns projects based on the instrumental use of art or heritage without adequate documentation, consent or protection of the context. In the era of generative AI and unstable Web3 platforms, brand authenticity is therefore increasingly becoming a procedural category, rather than a purely aesthetic one.

Słowa kluczowe: art branding, autentyzm zdigitalizowany, dziedzictwo cyfrowe, tożsamość marki, gry wideo, metawersum, Web3, AI ethics

Keywords: art branding, digitized authenticity, digital heritage, brand identity, video games, metaverse, Web3, AI ethics

Wprowadzenie

Współczesna komunikacja marek odbywa się w warunkach radykalnej nadpodaży treści, algorytmicznego filtrowania i rywalizacji o ograniczony zasób uwagi. Herbert Simon zauważył już na początku lat siedemdziesiątych, że obfitość informacji wytwarza niedobór uwagi; w gospodarce platformowej diagnoza ta nabrała nowego znaczenia, ponieważ dystrybucja widzialności jest dziś pochodną infrastruktury cyfrowej, logiki interfejsów i algorytmicznych rekomendacji (Simon, 1971; van Dijck i in., 2018). Marki nie konkurują zatem wyłącznie o jednorazowe kliknięcie czy odsłonę, lecz o interpretowalność, zapamiętywalność i kulturową legitymizację przekazu.

W tym otoczeniu strategie oparte wyłącznie na informacyjnej perswazji tracą skuteczność. Rosną natomiast znaczenia: doświadczenia, narracji i kodów symbolicznych,

które pozwalają odbiorcom szybko rozpoznać sens komunikatu i ulokować markę w szerszym porządku wartości. Tę zmianę dobrze opisują zarówno gospodarka doświadczeń Pine'a i Gilmore'a (1999), jak i nowsze ujęcia marketingu partycypacyjnego, w których odbiorca funkcjonuje jako współuczestnik, a nie wyłącznie adresat komunikacji (Kotler i in., 2017). W takim kontekście sztuka staje się zasobem strategicznym: może wzmacniać rozpoznawalność, uszlachetniać przekaz, dostarczać marce języka autentyczności, a zarazem dystansować ją od nadmiernie transakcyjnej komunikacji.

Jednocześnie obecność sztuki w przestrzeni cyfrowej nie gwarantuje jeszcze pozytywnego efektu. Ten sam gest estetyczny może zostać odczytany jako wiarygodna współpraca, subtelny mecenat albo instrumentalna dekoracja. Jeszcze wyraźniej widać to tam, gdzie stawką nie jest tylko aura sztuki współczesnej, lecz także dziedzictwo kulturowe. Wirtualizacja obiektu architektonicznego, cyfrowy collectible w ekosystemie Web3 czy immersyjna przestrzeń marki w grze nie są jedynie nośnikami wizerunku; są jednocześnie interfejsami, regułami uczestnictwa, procedurami własności i formami zarządzania widzialnością. Dlatego główny problem badawczy niniejszego tekstu brzmi nie tyle: czy sztuka wzmacnia markę, ile raczej: na jakich warunkach infrastrukturalnych, prawnych i kuratorskich sztuka może wzmacniać tożsamość marki bez popadania w artwashing, trywializację lub zawłaszczenie?

Na użytek artykułu pojęcie marki rozumie się szeroko: obejmuje ono zarówno marki komercyjne, jak i marki instytucji kultury, projektów kreatywnych oraz marek miejsc funkcjonujących w obiegu cyfrowym. Nie utożsamia się przy tym tożsamości marki ani z klasycznym pryzmatem Kapferera, ani z jedną skalą autentyczności konsumenckiej. Traktuje się ją jako model analityczny, inspirowany pryzmatem tożsamości marki (Kapferer, 2012) oraz badaniami nad autentycznością marki (Napoli i in., 2014; Morhart i in., 2015). Model ten obejmuje cztery wymiary: (1) autentyczność, rozumianą jako postrzegana spójność wartości, pochodzenia i intencji; (2) kapitał symboliczny, czyli transfer prestiżu i kulturowego statusu; (3) zaufanie proceduralne, odnoszące się do przejrzystości procesu, reguł autorstwa i wiarygodności dokumentacji oraz (4) relacyjność wspólnotową, rozumianą jako poczucie uczestnictwa, współobecności i współsprawstwa. Tak ujęta tożsamość marki jest w tym artykule kategorią pomostową między projektowaniem marki a jej społecznym odbiorem.

Sztuka jako mechanizm redukcji niepewności poznawczej i budowania fluencji przetwarzania

W warunkach wysokiej zmienności bodźców wizualnych i informacyjnego przeciążenia sztuka może pełnić funkcję poznawczej kotwicy. Nie chodzi tu jedynie o „upiększenie" komunikatu, lecz o uporządkowanie percepcji za pomocą kodów kulturowych, które sygnalizują intencjonalność, kompetencję i wyższy porządek znaczeń. Badania nad processing fluency pokazują, że bodźce łatwiejsze do przetwarzania – spójne formalnie, czytelne i osadzone w znanych wzorcach – częściej wywołują pozytywne oceny afektywne

(Reber i in., 2004). W komunikacji marki sztuka może pełnić właśnie taką rolę: skracać drogę między zauważeniem przekazu a uznaniem go za wartego uwagi.

Znaczenie tego mechanizmu rośnie w środowisku cyfrowym, gdzie odbiorca bardzo często nie analizuje przekazu torem centralnym, lecz polega na heurystykach i wskazówkach peryferyjnych. Elaboration Likelihood Model Petty'ego i Cacioppo (1986) pomaga wyjaśnić, dlaczego starannie zakodowana estetyka bywa tak skuteczna: w sytuacji niskiej motywacji lub ograniczonych zasobów poznawczych użytkownik nie tyle „czyta" markę, ile rozpoznaje jej prawdopodobny status, wiarygodność i intencję. W tym sensie sztuka może redukować niepewność poznawczą, dostarczając odbiorcy skrótu interpretacyjnego: „to jest marka, która wie, co robi, zna kontekst i operuje kodami wyższego rzędu".

Nie oznacza to jednak, że każda stylizacja artystyczna automatycznie wytwarza zaufanie. Fluencja przetwarzania działa najlepiej tam, gdzie forma pozostaje powiązana z sensem. Jeżeli sztuka zostaje użyta jako przypadkowy ozdobnik, oderwany od produktu, platformy lub świata wartości marki, użytkownik może odczuć dysonans zamiast płynności. Wówczas efekt estetyczny przestaje stabilizować przekaz, a zaczyna ujawniać jego sztuczność.

Efekt art infusion w środowisku cyfrowym – mechanizmy transferu znaczeń

Klasycznym punktem odniesienia dla relacji między sztuką a marketingiem pozostaje koncepcja art infusion Hagtvedta i Patrick (2008). Autorzy pokazali, że obecność sztuki wizualnej może pozytywnie wpływać na ocenę produktu poprzez transfer skojarzeń związanych z luksusem, wyjątkowością i kreatywnością. Późniejsze badania rozwijały tę intuicję, wskazując, że efekt nie sprowadza się wyłącznie do prestiżu, lecz zależy także od dopasowania między kontekstem artystycznym a kategorią produktu, od zainteresowania sztuką po stronie odbiorcy oraz od sposobu scenografii i ekspozycji (Baumgarth, 2018; Hüttl-Maack, 2018; Logkizidou i in., 2019).

W środowisku cyfrowym art infusion nie działa już tylko na poziomie obrazu reklamowego. Może być wpisany w samą architekturę doświadczenia: w wirtualną galerię, układ interfejsu, muzealny sposób eksponowania obiektów, scenariusz przejścia przez platformę czy mechanikę kolekcjonowania. Marka nie „dokleja" wtedy sztuki do komunikatu, lecz organizuje doświadczenie w taki sposób, aby użytkownik spotykał estetykę jako część świata marki. W efekcie transfer znaczeń przebiega nie tylko z dzieła na produkt, ale także z przestrzeni, sposobu ekspozycji i reguł uczestnictwa na ocenę samej marki.

Warto jednak zachować ostrożność wobec zbyt łatwego utożsamiania art infusion z legitymizacją. To, że sztuka wzmacnia percepcję jakości lub prestiżu, nie znaczy jeszcze, że wzmacnia autentyczność. W przestrzeni cyfrowej efekt ten zostaje bowiem przefiltrowany przez platformę: kto kontroluje zasady dostępu, kto definiuje autorstwo czy obiekt jest przenoszalny, czy tylko czasowo użyczony, czy marka ujawnia proces, czy jedynie eksponuje rezultat. O ile klasyczny art infusion dotyczył przede wszystkim pozytywnej

ewaluacji produktu, o tyle w środowiskach platformowych trzeba go poszerzyć o wymiar proceduralny i infrastrukturalny.

Utrata aury a autentyzm zdigitalizowany – wyzwania ontologiczne i etyczne

Pytanie o rolę sztuki w przestrzeni cyfrowej nieuchronnie prowadzi do problemu autentyczności. Refleksja Waltera Benjamina nad utratą „aury" w epoce technicznej reprodukowalności pozostaje tu punktem wyjścia, ale nie daje jeszcze odpowiedzi na pytanie, jak oceniać obiekty funkcjonujące wyłącznie jako reprezentacje cyfrowe (Benjamin, 2008). W grze video, metawersum czy na platformie Web3 odbiorca nie obcuje z materialnym oryginałem, lecz z jego modelem, interfejsem lub interpretacją. Stawką nie jest więc proste przeciwstawienie „oryginału" i „kopii", lecz wiarygodność całego procesu przekładu.

W polskiej refleksji nad dziedzictwem cyfrowym dobrze ujmuje to kategoria „autentyzmu zdigitalizowanego" Zapłaty (2016), która przenosi akcent z materialnej substancji na transparentność procedury, jakość danych źródłowych i zakres ujawnionej interpretacji. Podobny kierunek wyznaczają The London Charter (2009) oraz koncepcja paradata rozwijana przez Bentkowską-Kafel, Denarda i Bakera (2012): cyfrowa wizualizacja dziedzictwa powinna być nie tylko sugestywna wizualnie, lecz także rozliczalna poznawczo. Pietroni i Ferdani (2021) pokazują, że wirtualna rekonstrukcja i wirtualna restauracja wymagają jawnego oznaczania poziomu pewności oraz rozróżnienia między elementami źródłowo potwierdzonymi, hipotetycznymi i fikcyjnymi. Z kolei Buragohain i współautorzy (2024) wskazują, że metawersalne formy cyfryzacji dziedzictwa przynoszą realne korzyści popularyzacyjne i edukacyjne, ale jednocześnie wzmacniają napięcie między historyczną wiernością, atrakcyjnością doświadczenia i presją komercjalizacji.

Dla analizy marki oznacza to rzecz zasadniczą: wykorzystanie sztuki lub dziedzictwa kulturowego w środowisku cyfrowym wzmacnia nie tylko kapitał symboliczny, lecz także odpowiedzialność proceduralną. Im silniej marka odwołuje się do autentyczności kulturowej, tym bardziej jej wiarygodność zależy od ujawnienia źródeł, zaznaczenia granic interpretacji i zachowania kontekstu. W przestrzeni cyfrowej autentyczność nie jest więc cechą samego obrazu, lecz relacją między reprezentacją, dokumentacją i instytucjonalną uczciwością procesu.

Metoda badawcza

Badanie ma charakter interpretatywny i wykorzystuje strategię wielokrotnego studium przypadku (Yin, 2018). Wybór tej strategii wynika z natury analizowanych obiektów: są to złożone artefakty kulturowe, w których znaczenie powstaje na styku obrazu, interfejsu, komunikacji promocyjnej, reguł platformy i praktyk uczestnictwa. Artykuł nie rości sobie pretensji do pomiaru efektów sprzedażowych ani do statystycznej generalizacji. Celem jest rekonstrukcja modeli relacji marka-sztuka oraz wskazanie warunków, w których relacja ta wzmacnia lub osłabia cztery przyjęte wymiary tożsamości marki.

Materiał badawczy i procedura doboru

Dobór próby miał charakter celowy. Przyjęto cztery kryteria selekcji: (1) różnorodność modeli relacji marka-sztuka, (2) wysoka widzialność cyfrowa przypadku, (3) możliwość triangulacji źródeł oraz (4) sektorowa odmienność badanych przykładów. Do głównego korpusu badania włączono trzy przypadki: (a) wirtualną rekonstrukcję i ludyczną reinterpretację kina „Kijów" w Fortnite, (b) platformę Nike.SWOOSH oraz (c) partnerstwo Suzuki x Warsaw Gallery Weekend. Dodatkowo, w funkcji porównawczej, wykorzystano dwa przypadki uzupełniające: Gucci Town na Roblox oraz spór MetaBirkins–Hermès.

Materiał źródłowy obejmował oficjalne komunikaty marek i platform, opisy środowisk cyfrowych, wpisy redakcyjne i prasowe, materiały instytucji kultury, a w przypadku MetaBirkins również dokumenty sądowe. Zakres główny badania obejmuje lata 2021-2024, z materiałami uzupełniającymi do marca 2026, tam, gdzie późniejsze źródła pomagały uchwycić trwałość lub kruchość badanych rozwiązań.

Jednostki analizy, procedura kodowania i triangulacja

Jednostkami analizy były: interfejs i architektura środowiska cyfrowego, cyfrowy obiekt lub asset, framing promocyjny, sposoby ujawniania autorstwa, mechanizmy uczestnictwa oraz ślady dokumentacji autentyczności. Każdy przypadek analizowano w trzech rundach kodowania: opisowej (co i jak jest prezentowane), relacyjnej (jacy aktorzy i zależności organizują doświadczenie) oraz interpretacyjnej (jak dany układ wpływa na cztery wymiary tożsamości marki). Dodatkowo stosowano triangulację źródeł: źródła oficjalne traktowano jako podstawę do ustalenia deklarowanych celów i funkcji platform, natomiast źródła medialne, branżowe i prawne wykorzystywano do weryfikacji, kontekstualizacji i krytycznej korekty przekazu promocyjnego.

Istotnym ograniczeniem badania jest brak etnograficznej obserwacji użytkowników i brak wywiadów z twórcami analizowanych projektów. Wnioski dotyczą zatem przede wszystkim modeli projektowania znaczeń, legitymizacji i uczestnictwa, a nie bezpośrednio zmierzonych efektów po stronie odbiorców. Ograniczenie to nie unieważnia jednak analizy, ponieważ w artykule przedmiotem badania jest przede wszystkim publicznie dostępna forma kulturowa i komunikacyjna badanych projektów.

Wyniki – szczegółowa analiza przypadków

Studium przypadku 1: kino „Kijów" w Fortnite – między rekonstrukcją a ludyczną reinterpretacją dziedzictwa

Kino „Kijów" w Krakowie jest obiektem o wyraźnym statusie kulturowym i architektonicznym: budowę rozpoczęto w 1962 roku, a kino działa od 6 listopada 1967 roku; projekt budynku jest autorstwa Witolda Cęckiewicza i należy do najbardziej rozpoznawalnych realizacji modernizmu w Krakowie (Zabytek.pl, b.d.; Prus, 2023). Znaczenie

tego obiektu wykracza poza funkcję użytkową: jest to zarówno miejsce pamięci miejskiej, jak i nośnik marki miejsca. Dlatego jego przeniesienie do środowiska gry wideo nie jest zwykłą translacją architektoniczną, lecz operacją na kapitale kulturowym.

Przekazy towarzyszące projektowi Veles Productions wskazują, że punktem wyjścia była możliwie wierna wirtualna rekonstrukcja budynku z 1967 roku przygotowana przez Instytut Sztuk Progresywnych Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, a dopiero później obiekt został przetworzony na potrzeby doświadczenia gamingowego (Prus, 2023). Oficjalny opis wyspy Fortnite „Epic Troubles in Kyiv Cinema" akcentuje przygodę, walkę, wyścigi i „gateway to other worlds", a więc logikę eksploracji i grywalności, a nie rygor konserwatorski (Veles Productions, b.d.). Ta dwoistość jest kluczowa: projekt nie jest czystą rekonstrukcją, lecz rekonstrukcją wejściową podporządkowaną następnie ludycznej reinterpretacji.

Z perspektywy przyjętego modelu analitycznego przypadek ten wzmacnia przede wszystkim relacyjność wspólnotową i kapitał symboliczny. Relacyjność rośnie, ponieważ dziedzictwo architektoniczne zostaje wprowadzone do środowiska, w którym użytkownik nie tylko ogląda, ale porusza się, eksploruje, rywalizuje i współprzebywa z innymi. Kapitał symboliczny wzmacnia się dzięki samemu skojarzeniu projektu z modernistycznym obiektem o silnej rozpoznawalności lokalnej. Zarazem jednak autentyczność i zaufanie proceduralne zależą tu od stopnia ujawnienia źródeł, zakresu swobody interpretacyjnej i relacji między warstwą dokumentacyjną a rozrywkową. Im silniej warstwa gry przesłania warstwę odniesienia, tym bardziej projekt zbliża się do logiki zawłaszczenia dziedzictwa przez platformową ekonomię uwagi.

Dlatego przypadek kina „Kijów" należy uznać za model graniczny. Jego siłą jest popularyzacja i odmłodzenie kontaktu z dziedzictwem; jego słabością – możliwość redukcji historycznego obiektu do efektownej scenografii. To nie przekreśla projektu, ale pokazuje, że w cyfrowym obiegu dziedzictwa samo odwołanie do „autentycznego" miejsca nie wystarcza. Konieczne są paradata, czyli ujawnienie materiałów źródłowych, decyzji rekonstrukcyjnych i granic fikcji.

Studium przypadku 2: Nike .SWOOSH – współtworzenie, kontrolowana rzadkość i nietrwałość infrastruktury Web3

Nike uruchomiło .SWOOSH w 2022 roku jako „web3-enabled platform" oraz „home for Nike virtual creations", oparty na technologii blockchain i pomyślany jako bezpieczna, zaufana przestrzeń do uczenia się, kolekcjonowania i późniejszego współtworzenia cyfrowych obiektów (Nike, 2022). Już w komunikacie startowym kluczowe były trzy obietnice: inkluzywność, współudział społeczności i możliwość czerpania korzyści z przyszłych form współtworzenia. Oznacza to, że .SWOOSH od początku było projektowane nie tylko jako kanał dystrybucji cyfrowych dóbr, lecz także jako narzędzie organizowania wspólnoty marki w logice platformowej.

Pierwsza kolekcja OF1, uruchomiona w 2023 roku, została przez Nike opisana jako współkuratorowana przez społeczność i sprzedawana w dwóch cyfrowych

„boxach" po 19,82 USD każdy (Nike, 2023). Kluczowe dla analizy nie jest tu jednak samo słowo „NFT", lecz mechanizm, który można określić jako platformowe wytwarzanie rzadkości. To marka definiuje zasady wejścia, selekcję dostępu, ramy kolekcjonowania i zakres realnego wpływu społeczności. Użytkownik ma poczucie uczestnictwa, ale uczestnictwo to jest w wysokim stopniu zaprojektowane i ograniczone przez właściciela ekosystemu.

Z punktu widzenia czterech wymiarów tożsamości marki .SWOOSH silnie wzmacnia relacyjność wspólnotową i aspiracyjny kapitał symboliczny. Przynależność do społeczności, dostęp do limitowanych dropów i obietnica współtworzenia wzmacniają identyfikację użytkownika z marką. Jednocześnie przypadek ten nie daje podstaw do bezwarunkowego mówienia o autentycznym współautorstwie. O ile marka komunikuje wspólnotowość, o tyle nie rezygnuje z pełnej kontroli nad infrastrukturą, zasadami dystrybucji i ekonomią rzadkości. W rezultacie .SWOOSH staje się przykładem współtworzenia o silnie asymetrycznym rozkładzie sprawczości.

Dodatkowo, przypadek ten odsłania napięcie, które można uznać za strukturalne dla brandingu Web3. Doniesienia branżowe z lutego 2026, relacjonujące komunikat opublikowany na blogu .SWOOSH, zapowiadały wygaszenie serwisu 5 maja 2026 i przeniesienie przyszłych aktywacji do aplikacji SNKRS (Harris, 2026). Nawet, jeśli informacja ta dotyczy już późniejszej fazy rozwoju platformy, dobrze ujawnia kruchość deklarowanej „własności" cyfrowej w warunkach korporacyjnie kontrolowanej infrastruktury. W tym sensie .SWOOSH jest modelem współtworzenia, ale zarazem ostrzeżeniem: wspólnotowość marki może być intensywnie komunikowana, a mimo to pozostawać zależna od arbitralnych decyzji operatora platformy.

Studium przypadku 3: Suzuki x Warsaw Gallery Weekend – remediacja mecenatu i model wymiany

Na tle dwóch poprzednich przypadków współpraca Suzuki z Warsaw Gallery Weekend reprezentuje znacznie bardziej powściągliwy i mniej widowiskowy model relacji marka-sztuka. Najlepiej udokumentowaną odsłoną partnerstwa jest rok 2024, kiedy wraz z Mint Magazine przygotowano przewodnik „Artystyczna trasa SUZUKI", towarzyszący Warsaw Gallery Weekend i FRINGE Warszawa (Hudzik, 2024). Źródła publiczne pozwalają więc uchwycić przede wszystkim warstwę komunikacyjną i editorialową współpracy, a nie pełny przekrój jej wcześniejszych edycji.

W przeciwieństwie do .SWOOSH czy Gucci Town marka nie tworzy tu własnej platformy ani nie wciąga odbiorcy do zamkniętego ekosystemu. Mechanizm brandingu polega raczej na remediacji mecenatu: marka dostarcza mobilność, narzędzie orientacji i wsparcie komunikacyjne, a w zamian sytuowana jest w sąsiedztwie pola sztuki. To relacja bardziej infrastrukturalna niż estetycznie spektakularna. Jej siła nie polega na wytwarzaniu rzadkości lub immersji, lecz na symbolicznym powiązaniu użyteczności marki z kompetencją kulturową wydarzenia.

W przyjętym modelu analitycznym przypadek ten wzmacnia przede wszystkim kapitał symboliczny i zaufanie proceduralne. Kapitał symboliczny wynika z wejścia marki w pole sztuki współczesnej bez nachalnej dominacji nad jego treścią. Zaufanie proceduralne buduje się dlatego, że rola marki pozostaje czytelna: nie udaje ona artysty ani kustosza dziedzictwa, lecz pełni funkcję partnera wspierającego doświadczenie odbiorcy. Zarazem trzeba zachować ostrożność interpretacyjną. Dostępny materiał źródłowy nie pozwala przypisywać temu przypadkowi głębokiego współtworzenia artystycznego ani długofalowo zmierzonego wpływu na odbiór marki. Z tego względu Suzuki x WGW należy traktować jako model wymiany i subtelnego mecenatu, a nie jako przykład silnej transformacji tożsamości marki przez sztukę.

Dyskusja

Rozszerzona typologia trzech modeli relacji marka-sztuka

Analiza przypadków pozwala utrzymać typologię trzech modeli relacji marka-sztuka, ale wymaga ich precyzyjniejszego nazwania i rozróżnienia (tabela 1).

Model wymiany opiera się na transferze zasobów i prestiżu przy niskiej ingerencji marki w samo pole sztuki. Marka wspiera infrastrukturę, obieg lub doświadczenie odbiorcy, lecz nie rości sobie prawa do bycia głównym autorem znaczenia. W tym sensie najlepiej ilustruje go Suzuki x Warsaw Gallery Weekend. Największą zaletą tego modelu jest reputacyjne bezpieczeństwo: sztuka wzmacnia tu markę, ponieważ marka nie próbuje zawłaszczać sztuki.

Model współtworzenia zachodzi wtedy, gdy marka tworzy warunki realnego uczestnictwa i dopuszcza odbiorcę do współprodukcji sensu, obiektu lub doświadczenia. W praktyce jednak współtworzenie może mieć różną głębokość. .SWOOSH pokazuje, że uczestnictwo intensywne symbolicznie nie musi oznaczać równomiernego rozkładu sprawczości. Podobną logikę, choć w bardziej markocentrycznej formie, reprezentuje Gucci Town – trwała przestrzeń Gucci na Roblox, pomyślana jako miejsce wspólnoty, autoekspresji i kontaktu z dziedzictwem marki, a zarazem jako sklep z cyfrowymi dobrami (Gucci, b.d.). Współtworzenie wzmacnia relacyjność i może wzmacniać autentyczność, ale tylko wtedy, gdy reguły uczestnictwa są przejrzyste, a wkład użytkownika nie jest jedynie pozorem.

Model zawłaszczenia pojawia się wtedy, gdy marka lub twórca komercyjny wykorzystuje kapitał kulturowy, estetykę lub znak innego podmiotu bez adekwatnego uprawnienia, bez ochrony kontekstu albo w sposób wprowadzający w błąd co do źródła i autorstwa. Najczystszym przykładem jest sprawa MetaBirkins: w lutym 2023 roku jury uznało Masona Rothschilda za odpowiedzialnego za naruszenie znaku towarowego, dilution i cybersquatting, zasądzając na rzecz Hermès 133 tys. USD; następnie sąd wydał trwały zakaz dalszego wykorzystywania spornego oznaczenia i powiązanych aktywów (Hermès Int'l v. Rothschild, 2023). Logika zawłaszczenia nie dotyczy jednak wyłącznie znaków towarowych. W łagodniejszej formie może pojawiać się także w projektach dziedzictwa

cyfrowego, jeżeli obiekt historyczny zostaje zredukowany do atrakcyjnego assetu, a jego źródła, sens i granice interpretacji znikają z pola widzenia odbiorcy.

Tabela 1

Porównanie modeli relacji marka–sztuka w przestrzeni cyfrowej

Przypadek	Dominujący model i mechanizm	Najsilniej wzmacniany wymiar	Główne ryzyko	Warunek rzetelności
Kino „Kijów" / Fortnite	Model graniczny: rekonstrukcja wejściowa + gamifikacja; współtworzenie z ryzykiem zawłaszczenia	Relacyjność wspólnotowa + kapitał symboliczny	Utrata kontekstu historycznego; redukcja dziedzictwa do assetu	Jawne paradata; oddzielenie popularyzacji od rekonstrukcji konserwatorskiej
Nike .SWOOSH	Współtworzenie platformowe i kontrolowana rzadkość	Relacyjność wspólnotowa + aspiracyjny prestiż	Pozorna partycypacja; zależność od infrastruktury; nietrwałość dostępu	Przejrzyste zasady autorstwa, sprawczości i transferowalności aktywów
Suzuki x Warsaw Gallery Weekend	Wymiana: wsparcie infrastrukturalne i editorial	Kapitał symboliczny + zaufanie proceduralne	Nadmierna komercjalizacja pola sztuki	Dyskretna obecność marki i czytelny podział ról
Gucci Town / Roblox	Współtworzenie markocentryczne: immersyjny świat marki	Relacyjność + autentyczność narracyjna	Podporządkowanie sztuki logice marki i sklepu	Spójna narracja, ujawnienie funkcji komercyjnych i zachowanie sensu heritage
MetaBirkins / Hermès	Zawłaszczenie: użycie cudzego znaku i estetyki w obiegu NFT	Brak trwałego wzmocnienia; erozja zaufania	Spór prawny, mylące autorstwo, naruszenie IP	Respekt dla własności intelektualnej i źródeł kapitału symbolicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizowanych przypadków.

Etyka cyfrowego kuratora, wyzwania AI oraz niestabilność platform Web3

W środowisku cyfrowym marka nie jest już wyłącznie sponsorem lub nadawcą komunikatu. Coraz częściej pełni zarazem funkcję kuratora, projektanta interfejsu, moderatora dostępu i regulatora widzialności. Z tego powodu etyka art brandingu nie może ograniczać się do pytania, czy współpraca wygląda prestiżowo lub atrakcyjnie. Obejmuje także kwestie provenance, dokumentacji decyzji interpretacyjnych, zasad autorstwa, przenoszalności aktywów, ochrony własności intelektualnej oraz archiwizacji treści.

Wątek ten staje się szczególnie ważny w dobie generatywnej AI. Z jednej strony AI Act ustanawia kierunek regulacyjny dla przejrzystego oznaczania treści syntetycznych i zmanipulowanych; z drugiej strony większość obowiązków z art. 50 obowiązuje od 2 sierpnia 2026 roku, a dla utworów ewidentnie artystycznych przewidziano rozwiązania, które mają nie utrudniać odbioru dzieła (European Union, 2024). Sam obowiązek ujawnienia udziału AI nie jest jednak prostym narzędziem wzrostu zaufania. Badania Brünsa i Meißnera (2024) pokazują, że użycie GenAI do tworzenia treści w mediach społecznościowych może obniżać postrzeganą autentyczność marki, a Schilke i Reimann (2025) dowodzą, że samo ujawnienie użycia AI bywa paradoksalnie czynnikiem erozji zaufania. W praktyce oznacza to, że transparentność jest konieczna, ale niewystarczająca: marka musi równocześnie wykazać sens użycia AI, zakres ludzkiej kontroli i odpowiedzialność za rezultat.

Drugim wyzwaniem jest trwałość infrastruktury. .SWOOSH pokazuje, że w przestrzeniach Web3 obietnica wspólnoty i współwłasności jest zawsze sprzężona z decyzjami operatora ekosystemu. Dlatego w analizie art brandingu nie można już abstrahować od pytania o to, kto przechowuje aktywa, kto kontroluje kanał dostępu i co dzieje się z obiektem po zamknięciu platformy. W tym sensie marka działająca w cyfrowej kulturze staje się odpowiedzialna nie tylko za warstwę symboliczną, lecz także za warunki długiego trwania i możliwość późniejszej weryfikacji własnych praktyk.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza potwierdza, że sztuka w przestrzeni cyfrowej może pozostawać potężnym narzędziem legitymizacji kulturowej marki, ale jej skuteczność nie wynika automatycznie z samej atrakcyjności estetycznej. O powodzeniu decyduje raczej to, czy marka potrafi połączyć estetykę z wiarygodnością procesu, czytelnością autorstwa i troską o kontekst kulturowy. Innymi słowy: w środowiskach platformowych sztuka nie tyle „upiększa" markę, ile testuje jakość jej procedur.

Najbardziej stabilny reputacyjnie okazuje się model wymiany, w którym marka wspiera obieg sztuki bez przejmowania nad nim dominacji. Największy potencjał rozwojowy ma model współtworzenia, o ile uczestnictwo użytkowników jest realne, a nie pozorne. Najwyższe ryzyko etyczne i prawne generuje model zawłaszczenia, w którym marka lub twórca komercyjny instrumentalizują cudzy kapitał kulturowy, znak towarowy lub dziedzictwo. Przypadek kina „Kijów" pokazuje, że cyfrowe otwarcie dziedzictwa może być wartościowe, ale wymaga dyscypliny dokumentacyjnej; .SWOOSH ujawnia granice platformowo sterowanego współtworzenia; Suzuki x WGW dowodzi, że subtelny mecenat i infrastrukturalne wsparcie mogą budować tożsamość marki skuteczniej niż widowiskowe przejęcie pola sztuki; Gucci Town pokazuje potencjał immersyjnego świata marki; MetaBirkins przypomina natomiast, że „artystyczny" idiom nie chroni automatycznie przed odpowiedzialnością za naruszenie cudzej własności symbolicznej.

W perspektywie dalszych badań zasadne wydają się cztery kierunki. Po pierwsze, potrzebna jest ilościowa weryfikacja wpływu wyróżnionych modeli na cztery przyjęte wymiary tożsamości marki. Po drugie, warto uzupełnić analizy tekstowe i platformowe o etnografie środowisk cyfrowych oraz wywiady z użytkownikami. Po trzecie, konieczne jest pogłębienie badań nad relacją między ujawnianiem użycia AI a postrzeganą autentycznością marek kreatywnych i luksusowych. Po czwarte, potrzebne są badania longitudinalne nad trwałością inicjatyw Web3, aby oddzielić trwałe innowacje od chwilowych eksperymentów infrastrukturalnych.

Bibliografia

Baumgarth, C. (2018). Brand management and the world of the arts: collaboration, co-operation, co-creation, and inspiration. *Journal of Product & Brand Management, 27*(3), 237-248. https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2018-1772

Benjamin, W. (2008). *The Work of Art in the Age of Its Technological Reproducibility, and Other Writings on Media*. Belknap Press of Harvard University Press.

Bentkowska-Kafel, A., Denard, H., Baker, D. (Red.). (2012). *Paradata and Transparency in Virtual Heritage*. Ashgate. https://doi.org/10.4324/9781315599366

Brüns, J. D., Meißner, M. (2024). Do you create your content yourself? Using generative artificial intelligence for social media content creation diminishes perceived brand authenticity. *Journal of Retailing and Consumer Services, 79*, 103790. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103790

Buragohain, D., Meng, Y., Deng, C., Li, Q., & Chaudhary, S. (2024). Digitalizing cultural heritage through metaverse applications: challenges, opportunities, and strategies. *Heritage Science, 12*, 295. https://doi.org/10.1186/s40494-024-01403-1

van Dijck, J., Poell, T., de Waal, M. (2018). The Platform Society: Public Values in a Connective World. Oxford University Press.

European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. EUR-Lex. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng

Gucci. (b.d.). *Welcome to Gucci Town, the House's newest digital gathering place on Roblox*. Pobrano 20 marca 2026 z: https://www.gucci.com/za/en_gb/st/stories/article/gucci-town-on-roblox

Hagtvedt, H., Patrick, V. M. (2008). Art infusion: The influence of visual art on the perception and evaluation of consumer products. *Journal of Marketing Research, 45*(3), 379–389. https://doi.org/10.1509/jmkr.45.3.379

Harris, Z. (2026, 3 lutego). *Nike Is Retiring the .SWOOSH Website in a Final Blow to Beaverton's Web3 Experiment*. Sole Retriever. Pobrano 20 marca 2026 z: https://www.soleretriever.com/news/articles/nike-retiring-dot-swoosh-website/

Hermès Int'l & Hermès of Paris, Inc. v. Rothschild, 22-cv-384 (JSR), Opinion and Order, United States District Court, Southern District of New York, 23 June 2023.

Hudzik, A. (2024, 25 września). *Artystyczna trasa SUZUKI i Mint. Co warto zobaczyć podczas Warsaw Gallery Weekend i FRINGE Warszawa*. Mint Magazine. https://mintmagazine.pl/artykuly/co-warto-zobaczyc-na-warsaw-gallery-weekend-i-fringe-warszawa

Hüttl-Maack, V. (2018). Visual art in advertising: New insights on the role of consumers' art interest and its interplay with the hedonic value of the advertised product. *Journal of Product & Brand Management, 27*(3), 262-276. https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2017-1424

Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management* (5th ed.). Kogan Page.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

Logkizidou, M., Bottomley, P., Angell, R., Evanschitzky, H. (2019). Why museological merchandise displays enhance luxury product evaluations: An extended art infusion effect. *Journal of Retailing, 95*(1), 67–82. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.11.001

London Charter. (2009). *The London Charter for the Computer-based Visualisation of Cultural Heritage* (Version 2.1, February 2009). Pobrano 20 marca 2026 z: https://www.london-charter.org/

Morhart, F. M., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology, 25*(2), 200-218. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006

Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research, 67*(6), 1090-1098. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.001

Nike, Inc. (2022, 14 listopada). *Nike Launches .SWOOSH, a New Digital Community and Experience*. https://about.nike.com/en/newsroom/releases/nike-launches-swoosh-a-new-digital-community-and-experience

Nike, Inc. (2023, 17 kwietnia). *.SWOOSH Drops First Virtual Collection, Accelerating Nike's Digital Transformation*. https://about.nike.com/en/newsroom/releases/swoosh-drops-first-virtual-collection

Petty, R. E., Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4964-1

Pietroni, E. Ferdani, D. (2021). Virtual restoration and virtual reconstruction in cultural heritage: Terminology, methodologies, visual representation techniques and cognitive models. *Information, 12*(4), 167. https://doi.org/10.3390/info12040167

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business School Press.

Prus, P. (2023, 25 lipca). *Kino Kijów w metaverse. Krakowski budynek Witolda Cęckiewicza będzie można odwiedzić w wirtualnym świecie*. Architektura-Murator. https://architektura.muratorplus.pl/wydarzenia/kino-kijow-w-metaverse-krakowski-budynek-witolda-ceckiewicza-bedzie-mozna-odwiedzic-w-wirtualnym-swiecie-aa-SGMm-meAf-yaN5.html

Reber, R., Schwarz, N., Winkielman, P. (2004). Processing fluency and aesthetic pleasure: Is beauty in the perceiver's processing experience? *Personality and Social Psychology Review, 8*(4), 364-382. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0804_3

Schilke, O., Reimann, M. (2025). The transparency dilemma: How AI disclosure erodes trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 188*, 104405. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2025.104405

Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. W: M. Greenberger (red.), *Computers, Communications, and the Public Interest* (s. 37-72). Johns Hopkins Press.

Veles Productions. (b.d.). *Epic Troubles in Kyiv Cinema* [Fortnite island 8569-7309-0569]. Pobrano 20 marca 2026 z: https://www.fortnite.com/@velesproductions/8569-7309-0569

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.

Zapłata, R. (2016). Autentyzm zabytkowej architektury i palimpsest w przestrzeni historycznej – nowe media a prezentacja dziedzictwa kulturowego. *Architectus, 1*(45), 97-114. https://doi.org/10.5277/arc160109

Zabytek.pl. (b.d.). *Kino Kijów*. Pobrano 20 marca 2026 z: https://zabytek.pl/pl/obiekty/kino-kijow-670584

Nota o autorze

Miłosz Horodyski – artysta, pisarz, menedżer kultury, badacz nowych mediów oraz kulturowego wpływu nowych technologii. Doktorant na Wydziale Zarządzania Akademii Górnośląskiej im. Wojciecha Korfantego w Katowicach. Ponad dekadę wykładał w Zakładzie Teorii Sztuki Mediów na Wydziale Intermediów Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie, a wcześniej w Instytucie Kulturoznawstwa na Wydziale Filozoficznym Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie. Obecnie wykładowca Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu (opiekun kierunku: Projektowanie gier komputerowych) i Uniwersytetu Civitas (Instytut Zarządzania). Współpracuje z Uczelnią Nauk Społecznych w Łodzi oraz Akademią im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. Absolwent Wydziału Malarstwa ASP w Krakowie, kulturoznawstwa i studiów literacko-artystycznych na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz e-marketingu w WSE w Krakowie. Jako praktyk posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu marką i komunikacją w dużych organizacjach (m.in. prezes Artis Games, prezes Apollo Film, dyrektor marketingu w Pekao S.A. i Alior Banku). Kierował jednym z pierwszych w Polsce procesów tokenizacji dzieł sztuki (NFT) w instytucji finansowej oraz projektował dla bankowości prywatnej założenia art brandingu. Obecnie specjalizuje się w obszarze art. and science. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół strategii marki, fenomenologii mitu w cyberprzestrzeni oraz adaptacji dziedzictwa kulturowego w środowiskach Web3.

Michał Adam Leśniewski
email: milesniewski@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0003-2411-8911
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Menedżer inspirujący w angażowaniu pracowników w rozwój organizacji – analiza dostępnych źródeł

A Manager who Inspires Employees to Engage in the Development of the Organisation – Analysis of Available Sources

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.06

© 2025 Michał Adam Leśniewski
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Leśniewski, M. A. (2025). Menedżer inspirujący w angażowaniu pracowników w rozwój organizacji – analiza dostępnych źródeł. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 99-110). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Kluczowym czynnikiem dynamizującym organizację jest menedżer inspirujący koncentrujący się na angażowaniu zespołu do działania. Skuteczne angażowanie pracowników jest kluczowym celem koncepcji menedżera inspirującego. Niniejsze opracowanie oparte jest na studium dostępnej literatury przedmiotu, która stanowi wkład w zarządzanie miękkie, ukazując perspektywę zwiększania skuteczności organizacji poprzez budowanie relacji i zaufania. Opracowanie stanowi autorską koncepcję menedżera inspirującego w procesie angażowania pracowników w rozwój organizacji.

Abstract: A key factor driving the organisation forward is an inspiring manager who focuses on engaging the team in action. Effectively engaging employees is a key objective of the inspiring manager concept. This study is based on a review of the available literature on the subject, which contributes to soft management by presenting a perspective on increasing organisational effectiveness through building relationships and trust. The study presents an original concept of an inspiring manager in the process of engaging employees in the development of the organisation.

Słowa kluczowe: menedżer inspirujacy, zaangażowanie pracowników, perspektywa teoretyczna

Keywords: inspirational manager, employee engagement, theoretical perspective

Wprowadzenie

W obliczu szybko zmieniającego się rynku pracy, angażowanie[1] pracowników stało się kluczowym elementem wpływającym na sukces oraz konkurencyjność firm. Współczesne organizacje coraz bardziej dostrzegają, że lojalny i zmotywowany zespół stanowi niezwykle cenną wartość, która przyczynia się do wzrostu efektywności i innowacyjności (McClelland, 1961). W tym świetle rola menedżera ulega istotnej zmianie – przekształca się z tradycyjnego nadzorcy w mentora oraz lidera, który inspiruje do działania. Celem artykułu jest przeanalizowanie teoretycznych aspektów wpływu menedżera inspirującego do angażowania pracowników w rozwój organizacji (Leśniewski, 2024d, s. 11-16; Leśniewski, 2018c, s. 79-98).

Wprowadzenie do tej kwestii wymaga przytoczenia fundamentalnych teorii motywacji, które wywarły wpływ na zarządzanie przez lata. Zgłębianie perspektywy teoretycznej umożliwia dostrzeżenie mechanizmów psychologicznych oraz społecznych stojących za angażowaniem, jak również sposobów, w jakie menedżer może celowo na nie wpływać. Ważnym zagadnieniem jest skonfrontowanie klasycznych teorii motywacji z nowoczesnymi koncepcjami na temat zaangażowania pracowników (Assibat i in., 2014). W tej sytuacji koncepcja W. Schaufeliego, która definiuje trzy wymiary zaangażowania: wigor, poświęcenie oraz zaabsorbowanie, stanowi solidny fundament do analizy.

Artykuł zbada, jak różne komponenty modelu menedżera inspirującego odnajdują odzwierciedlenie w wymiarach angażowania zgodnych z podejściem W. Schaufeliego. Dzięki temu możliwe będzie określenie, jakie konkretne działania podejmowane przez menedżera mogą skutecznie sprzyjać budowaniu angażowania w zespole, zamiast opierać się jedynie na zewnętrznej motywacji. Dodatkowo, dąży się do wykazania, że skuteczne zarządzanie angażowaniem wykracza poza konwencjonalne strategie i wymaga od menedżera głębokiego zrozumienia potrzeb i psychologii pracowników. Na zakończenie praca podsumuje, jakie wnioski dla praktyki zarządzania wynikają z teoretycznego spojrzenia na rolę menedżera inspirującego w kontekście zwiększania angażowania prawników.

Działanie pracowników, czyli jak motywować pracowników?

Jednym z kluczowych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi jest motywacja, którą A. Pietroń-Pyszczek definiuje jako chęć działania w celu osiągnięcia określonego rezultatu (Pietroń-Pyszczek, 2007, s. 45). J. Reykowski (1970) odnosi się do motywacji jako do psychologicznego mechanizmu, który uruchamia i organizuje zachowania ludzi zmierzające do realizacji konkretnych celów; stanowi ona wewnętrzną siłę jednostki. Ta siła obejmuje popędy, instynkty oraz stany napięcia, które są określane jako mechanizmy funkcjonowania organizmu ludzkiego. Intensywność tej siły wpływa na ogólną aktywność psychofizyczną człowieka, jego mobilizację oraz gotowość do podejmowania bardziej wymagających

[1] Angażowanie jest rozumiane jako proces włączania pracowników w szeroko pojęte aktywności organizacji przez menedżera. Zaangażowanie natomiast jest rozumiane jako rezultat angażowania.

zadań i ryzyka (s. 35). Można powiedzieć, że motywacja to swoisty mechanizm, proces lub intencja, zawsze powiązana z dążeniem do konkretnego celu. Związek między celem a motywacją jest wyraźny, ponieważ motywacja kształtuje się przez cele, które jednostki sobie stawiają; bez tych celów motywacja nie mogłaby zaistnieć (Kozłowski, 2023).

Motywacja zawodowa dzieli się na dwa główne aspekty, które wynikają z potrzeb, oczekiwań i wartości poszczególnych osób. Najczęściej klasyfikuje się ją na: motywację wewnętrzną[2] oraz motywację zewnętrzną[3] (Locke, 1968, s. 157-189).

Teorie motywacji pomagają pracownikom wybrać odpowiednie metody motywacyjne, co prowadzi do sprzężenia zwrotnego. Dzięki jednoczesnemu zaspokajaniu potrzeb pracowników organizacja może realizować swoje cele (Leśniewski i in., 2012a, s. 77-89; Leśniewski i Morawska, 2012a). Dodatkowo, teorie te analizują mechanizmy, którymi kierują się pracownicy w trakcie wykonywania swoich zadań.

Teorie motywacji można podzielić na dwie podstawowe grupy: teorie treści, które koncentrują się na czynnikach motywujących oraz teorie procesu, które opisują mechanizmy działania motywacji. Teorie treści, takie jak system potrzeb A. Maslowa (1943) oraz teoria dwóch czynników F. Herzberga (1966), sugerują, że ludzkie oczekiwania kierowane są dążeniem do zaspokojenia określonych potrzeb, od najbardziej podstawowych aż po samorealizację. Skupiają się one na odkrywaniu wewnętrznych motywatorów i potrzeb, które skłaniają ludzi do działania. Z kolei teorie procesu, w tym teoria oczekiwań V. Vrooma (1964) oraz teoria sprawiedliwości J. Adamsa, badają mechanizmy decyzyjne, które wpływają na działanie jednostek. Koncentrują się na roli przekonań, oczekiwań i postrzegania sprawiedliwości w kształtowaniu kierunku oraz siły motywacji. Podczas gdy teorie treści dostarczają menedżerom wiedzy na temat rodzajów motywatorów, teorie procesu pokazują, jak je właściwie zastosować dla osiągnięcia najlepszych rezultatów. Oba podejścia wzajemnie się uzupełniają, oferując pełniejsze zrozumienie skomplikowanego procesu motywacji pracowników w organizacji.

Menedżer pobudzający pracowników do działania

Menedżera można zdefiniować jako lidera w organizacji, który podejmuje kluczowe decyzje i opracowuje strategie działania dla swoich pracowników, aby osiągnąć założone cele. Praca menedżera może być postrzegana jako wykonywanie określonych ról lub grup działań charakterystycznych dla jego pozycji (Leśniewski, 2024d, s. 193-205).

---

[2] Motywacja wewnętrzna to bodźce, które skłaniają ludzi do działania w określony sposób lub podążania w danym kierunku. Przykładami takich bodźców mogą być m.in. poczucie odpowiedzialności (świadomość, że wykonywana praca ma znaczenie), możliwość rozwijania umiejętności oraz realizowanie się w stawiających wyzwania zadaniach, a także pasja związana z wykonywaną pracą. Motywacja ta pochodzi z wnętrza człowieka.

[3] Motywacja zewnętrzna to bodźce nagród i kar, które są traktowane jako wartości instrumentalne i służą jedynie jako środki do osiągnięcia określonych celów. Działają one jako zachęty do działania, które mogą być wynagradzane (np. poprzez podwyżki, pochwały czy awanse) lub zapobiegać nieprzyjemnym konsekwencjom (np. obniżeniu płacy, krytyce czy degradacji). Motywacja ta pochodzi z zewnątrz człowieka.

Z badań empirycznych H. Mintzberga wynika, że każdy menedżer działa w trzech podstawowych obszarach: interpersonalnym, informacyjnym oraz decyzyjnym, zajmując różne role w każdym z tych obszarów. Obszar interpersonalny koncentruje się na budowaniu i utrzymywaniu relacji międzyludzkich, które przynoszą liczne korzyści. Natomiast rola informacyjna polega na zbieraniu informacji, poszerzaniu wiedzy o działalności firmy oraz śledzeniu nowości i wydarzeń branżowych. Role decyzyjne dotyczą wyboru odpowiednich działań spośród wielu dostępnych opcji (Chmielewiec, 2018, s. 59-76).

Menedżer inspirujący to lider, którego uwaga skupia się na kreowaniu dalekosiężnej wizji, promowaniu określonych wartości oraz pielęgnowaniu pasji w zespole. Jego celem jest aktywowanie wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych u podwładnych (Skinner, 1953). Realizuje to, zachęcając ich do samodoskonalenia i dążenia do doskonałości, wykorzystując do tego osobisty przykład, techniki storytellingu[4] oraz przez budowanie silnego poczucia misji i celu. Taki styl przywództwa owocuje zazwyczaj wysokim poziomem zaangażowania i trwałą lojalnością pracowników (Juchnowicz i in., 2024, s. 185-202).

Dodatkowo, osoby pełniące rolę menedżerską powinny odznaczać się odpowiednimi cechami osobowości. Ogólne cechy charakteru menedżerów zostały przedstawione w tabeli numer 1.

Tabela 1

Charaktery menedżerów

1. Zdolności do interakcji z innymi oraz efektywna wymiana informacji
Umiejętność komunikacji: Kierownicy są zobowiązani do efektywnego i precyzyjnego przekazywania informacji, oczekiwań oraz celów.
Empatia: jest istotną umiejętnością, która pozwala dostrzegać i dzielić się uczuciami innych pracowników. Jest ona fundamentalna dla tworzenia zaufania oraz rozwijania korzystnych relacji w zespole.
Inteligencja emocjonalna: Umożliwia kontrolowanie własnych uczuć oraz zrozumienie i oddziaływanie na uczucia innych osób.
Otwartość i uczciwość: Otwartość i szczerość w relacjach z zespołem przyczyniają się do budowania zaufania oraz autorytetu.
2. Elementy zdolności przywódczych i proces podejmowania decyzji
Pewność siebie: Kierownik powinien być przekonany o swoich zdolnościach i podejmowanych decyzjach, co w rezultacie buduje zaufanie wśród członków zespołu.

[4] Storytelling to sztuka opowiadania historii, która ma na celu przyciągnięcie uwagi i wywołanie emocji odbiorców. Definicja storytelling mówi, że to sposób przekazywania informacji poprzez opowiadanie historii, które wciągają, inspirują i budują więzi. Opowieści sprawiają, że nawet suche fakty stają się angażujące i zapadają w pamięć. Wykorzystując storytelling, można tworzyć bardziej przekonujące komunikaty marketingowe, edukacyjne czy biznesowe. Badania pokazują, że emocjonalne historie są lepiej zapamiętywane niż tradycyjne formy przekazu. Źródło: Karina, K. (2025) – https://www.gowork.pl/poradnik/17/rozwoj-osobisty/storytelling-co-to-jest-przyklady-dobrego-storytellingu/ 04.12.2025

Odpowiedzialność: Uczciwy lider akceptuje konsekwencje swoich wyborów, niezależnie od tego, czy były one słuszne, czy pomyłkowe.
Umiejętność podejmowania decyzji: Kierownicy powinni umieć oceniać dane i podejmować właściwe decyzje, zazwyczaj w sytuacjach stresowych i z ograniczonym czasem.
Umiejętność delegowania zadań: Przyznawanie uprawnień i wiara w umiejętności zespołu, zamiast stosowania mikrozarządzania, pokazuje dojrzałe podejście.
3. Postawa i metoda działania
Skupienie na rozwoju: Dotyczy to nie tylko osobistego wzrostu, ale także wzmacniania umiejętności pracowników. Dążenie do nieustannej nauki oraz inwestowanie w rozwój całej grupy.
Elastyczność i odporność na stres: Umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków w biznesie oraz efektywne radzenie sobie z napięciem.
Myślenie strategiczne: Skupienie na celach długoterminowych oraz podejmowanie działań zgodnie z wizją przyszłości.
Uczciwość i zasady etyczne: Działanie zgodnie z własnymi wartościami oraz troska o sprawiedliwe traktowanie członków zespołu.
4. Charakterystyka organizacji pracy
Zarządzanie czasem: Skuteczne planowanie własnych zadań oraz pracy grupy, aby realizować cele w ustalonym czasie.
Umiejętność mediacji: Efektywne i delikatne rozwiązywanie konfliktów w zespole, co ma pozytywny wpływ na klimat pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Stawicka, 2023, s. 239-248), (Graca i Hawrysz, 2024, s. 87-103), (Leśniewski, 2024e, s. 193-205).

Klucz efektywnego zarządzania leży w systematycznym rozwijaniu tych atrybutów, które są najważniejsze w danym kontekście organizacyjnym oraz dla określonej grupy pracowników. Różne zespoły wymagają od lidera różnych umiejętności – w jednym przypadku kluczowe mogą być empatia i wsparcie, natomiast w innym asertywność i zdolność do podejmowania trudnych decyzji. Dlatego menedżer powinien regularnie oceniać potrzeby swojego zespołu oraz swoje własne braki, aby świadomie inwestować w rozwój swoich kompetencji (Alderfer, 1969). Oznacza to, że skuteczny menedżer jest elastyczny i potrafi dostosować styl zarządzania do zmieniających się warunków i oczekiwań. Otwartość na feedback od podwładnych jest nieoceniona, ponieważ pozwala dokładnie zidentyfikować obszary wymagające ulepszeń.

Ostatecznie, nie chodzi o posiadanie idealnego zestawu cech, lecz o umiejętność strategicznego rozwoju i adaptacji, co czyni menedżera naprawdę efektywnym. Ciągłe uczenie się i dostosowywanie to cechy wyróżniające wybitnych liderów w zmiennym świecie biznesu. Jest to proces bez końca, a zamiast dążyć do niemożliwej perfekcji, warto skupić się na autentycznym rozwoju.

Angażowanie pracowników

Angażowanie pracowników odnosi się do aktywnego skupiania się na pracy, przyjmując entuzjastyczną postawę względem jej wykonywania oraz przekraczając wcześniej ustalone cele biznesowe, działając na korzyść firmy (Assibast i in., 2014). W. Schaufeli (i in., 2002) definiuje je jako pozytywny stan umysłu pracownika, który ujawnia się poprzez doświadczenie energii, zaangażowania i oddania w trakcie wykonywania zadań zawodowych (s. 71-92). Rozróżnia się angażowanie bierne i angażowanie aktywne. Angażowanie bierne można postrzegać jako nawyk oraz lojalność wobec organizacji, polegające na pozostawaniu w jej strukturach. Angażowanie aktywne odnosi się do czynnego uczestnictwa w działaniach firmy oraz podejmowania inicjatyw (Armstrong, 2007; Meyer i Allen,1991, s. 61-89; Podsakoff i in., 2000, s. 513-563).

Angażowani pracownicy charakteryzują się wyższą produktywnością, ponieważ identyfikują się z celami firmy i wkładają większy wysiłek w swoje zadania. Ich angażowanie przekłada się na lepszą jakość pracy oraz redukcję błędów, co tym samym korzystnie wpływa na reputację organizacji (Admasachew i Dawson, 2010). W rezultacie firma może osiągać lepsze wyniki finansowe i zwiększać swoją konkurencyjność na rynku. Ponadto, wysoki poziom angażowania sprzyja innowacjom, gdyż pracownicy są bardziej skłonni dzielić się pomysłami oraz poszukiwać nowych rozwiązań. Warto zauważyć, że angażowani pracownicy wykazują również większą lojalność, co przyczynia się do obniżenia rotacji kadry oraz związanych z nią kosztów rekrutacji i szkoleń.

Z badań W. Schaufeliego (i in., 2002) wynika, że angażowanie pracowników można opisać poprzez trzy podstawowe wymiary: wigor, poświęcenie i zaabsorbowanie. Te trzy składniki tworzą pozytywny, satysfakcjonujący stan umysłu związany z pracą, co każe postrzegać angażowanie pracowników jako trwały, pozytywny stan psychiczny (w odróżnieniu od wypalenia zawodowego). Składa się on z trzech wzajemnie uzupełniających się wymiarów (s. 71-92). Pierwszy to wigor, czyli wysoki poziom energii, chęci do pracy i odporności psychicznej, pozwalający traktować wyzwania jako motywację, a nie źródło zmęczenia. Drugi składnik to poświecenie: silne poczucie sensu, inspiracji, entuzjazmu i dumy z wykonywanych obowiązków. Trzeci wymiar to zaabsorbowanie: stan pełnej koncentracji na zadaniu, prowadzący do subiektywnego wrażenia szybkiego upływu czasu (tzw. „flow").

To wielowymiarowe ujęcie (obejmujące sferę fizyczną, emocjonalną i poznawczą) stanowi kompleksowe narzędzie dla menedżerów do diagnozowania i świadomego budowania długoterminowego zaangażowania w organizacji (Andrianto i Alsada, 2019, s. 11-14).

Koncepcja menedżera inspirującego

Model menedżera inspirującego to nowoczesne podejście do zarządzania, które odchodzi od tradycyjnej kontroli na rzecz przywództwa inspiracyjnego. Jego nadrzęd-

nym celem jest stworzenie takiego środowiska pracy, które samoistnie generuje wyższe angażowanie i efektywność zespołu.

Kluczowe założenia i działania menedżera w tym modelu obejmują kilka aspektów. Po pierwsze, to indywidualne podejście**.** Menedżer dostrzega i uwzględnia unikalne potrzeby, aspiracje oraz motywacje każdego pracownika. Po drugie, jasna komunikacja. Skutecznie przekazuje wizję i cele organizacji, dzięki czemu każdy członek zespołu rozumie znaczenie i wpływ własnego wkładu na wspólny sukces. Po trzecie, zróżnicowane narzędzia motywacyjne**.** Oprócz standardowych bodźców finansowych, menedżer aktywnie wykorzystuje motywatory pozafinansowe, takie jak regularne docenianie wysiłków, wspieranie rozwoju zawodowego i umożliwianie autonomii. Po czwarte, rola mentora. Menedżer pełni funkcję wsparcia i przewodnika (mentora), a nie tylko przełożonego wydającego polecenia, co buduje trwałe zaufanie i lojalność, maksymalizując potencjał całego zespołu.

Model koncepcyjny menedżera inspirującego przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Koncepcyjny model menedżera inspirującego

1. Indywidualne podejście i zrozumienie potrzeb
Zamiast uniwersalnej strategii, menedżer stawia na dogłębne poznanie, co napędza każdego członka zespołu – czy jest to rozwój, stabilność, autonomia, czy wynagrodzenie – i dostosowuje swoje działania do tych unikalnych motywacji.
2. Klarowne wyznaczanie celów
Kluczowe jest zakomunikowanie wizji i misji, aby pracownicy rozumieli szerszy kontekst swojej pracy. Zadania są formułowane precyzyjnie, często z wykorzystaniem metody SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), co zapewnia jasność oczekiwań.
3. Wspieranie rozwoju i delegowanie autonomii
Menedżer pełni funkcję mentora, aktywnie inwestując w rozwój zespołu poprzez szkolenia i wsparcie. Jednocześnie buduje zaufanie, delegując odpowiedzialność i dając pracownikom przestrzeń do samodzielnego działania.
4. Docenianie osiągnięć i nagradzanie
Regularne i publiczne uznawanie wkładu oraz sukcesów jest równie ważne jak systemy premiowe. Połączenie nagród finansowych z pozafinansowymi (np. wyróżnienia, elastyczny czas pracy) skuteczniej wzmacnia motywację.
5. Ciągła informacja zwrotna i monitoring
Proces zarządzania opiera się na stałym dialogu. Konstruktywny, oparty na faktach feedback oraz bieżące śledzenie postępów pozwalają na szybkie korygowanie kursu i identyfikowanie obszarów wymagających uwagi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Czechowska-Frączek, 2013, s. 66-69; Czarnecka 2011, s. 68-78; Fryczyńska i Kinowska, 2023, s. 65-73).

Model menedżera inspirującego to cykliczny proces zarządzania, który koncentruje się na indywidualizacji bodźców motywacyjnych, odchodząc od uniwersalnych rozwiązań. Jego struktura obejmuje kilka wzajemnie powiązanych etapów (Leśniewski, 2024e, s. 193-205).

Menedżer rozpoczyna od rozpoznania unikalnych dążeń i motywacji każdego członka zespołu, czyli dokonuje diagnozy potrzeb. Na tej podstawie precyzyjnie formułuje cele, które są jednocześnie spójne z misją firmy i angażujące dla pracownika, czyli menedżer realizuje wyznaczanie celów. Następnie udziela wsparcia i okazuje docenianie – poprzez wspieranie autonomii, rozwoju i regularne uznawanie osiągnięć, budowane jest trwałe zaufanie oraz angażowanie. Końcowy etap to monitorowanie i informacja zwrotna. Całość procesu domyka ciągła pętla feedbacku, pozwalająca na bieżące śledzenie postępów i elastyczne dostosowywanie strategii motywacyjnych do zmieniających się warunków.

Powyższe punkty stanowią spójną, cykliczną metodykę dla menedżera, który chce budować angażowanie w zespole poprzez przywództwo inspiracyjne, a nie kontrolne. Proces ten rozpoczyna się od dogłębnego zrozumienia indywidualnych potrzeb pracowników, co pozwala na precyzyjne wyznaczanie klarownych celów, spójnych z misją organizacji. Kluczowym działaniem menedżera jest następnie zapewnienie stałego wsparcia, autonomii i możliwości rozwoju, co buduje zaufanie i lojalność (Zupok, 2015, s. 151-162). Równie istotne jest regularne i zróżnicowane docenianie oraz nagradzanie wkładu zespołu. Całość domyka się w pętli informacji zwrotnej i monitorowania postępów, co pozwala na bieżącą adaptację strategii motywacyjnych i maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł przedstawił teoretyczną analizę związku między stylem zarządzania menedżera a angażowaniem pracowników, konkludując, że skuteczność menedżera inspirującego zależy od jego elastyczności i umiejętności adaptacji strategii motywacyjnych do indywidualnych potrzeb zespołu.

Fundamentem dla menedżera jest połączenie teorii treści (identyfikacja potrzeb pracowników) z teoriami procesu (kształtowanie zachowań i oczekiwań), co pozwala na zbudowanie kompleksowego systemu motywacyjnego.

Angażowanie, zgodnie z modelem W. Schaufeliego (wigor, poświęcenie, zaabsorbowanie), jest stanem złożonym. Menedżer ma bezpośredni wpływ na kształtowanie każdego z tych wymiarów poprzez konkretne działania (np. delegowanie zadań rozwija zaabsorbowanie, a docenianie buduje poświęcenie). Zaprezentowany model menedżera inspirującego w opracowaniu podkreśla znaczenie empatii, wsparcia, zaufania i ciągłego monitorowania. Inwestycja w rozwój tych kompetencji menedżerskich jest strategiczna, ponieważ zaangażowany zespół przekłada się bezpośrednio na wyższą produktywność, innowacyjność i sukces finansowy organizacji.

Bibliografia

Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422-436. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040968

Admasachew, L., Dawson, J. (2010). *Employee Engagement – A brief review of definitions, theoretical perspectives, and measures*. Aston Business School, Aston University. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c2ed740f0b674ed20f5cc/dh_129661.pdf –

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(2), 142-175. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X

Andrianto, H., Alsada, Y. (2019). The Conceptual Framework of Employee Engagement to Vigor, Dedication, and Absorption. *International Journal of Social Relevance & Concern*, *7*(1), 11-14. https://ijournals.in/wp-content/uploads/2019/01/2.7108--Yasser-compressed.pdf

Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer Polska.

Assibat, N., Blanche, B., Janvier, E., Monnier, C. (2014). *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité: Quel(s) rôle(s) pour la fonction Ressources Humaines*? Sous la direction de Nicolas Berland, Université Paris-Dauphine. https://executive-education.dauphine.psl.eu/fileadmin_exed/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire-MBA-RH-determinants-engagement-managers-proximite-Dauphine-Executive-Education-Universite-Paris-PSL.pdf

Chmielewiec, B. (2018). Rola kierownika zespołu projektowego w polskich realiach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *47*(1), 59-76. https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.1415

Czarnecka, A. (2011). Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, seria: Zarządzanie*, (3), 68-78. https://sbc.org.pl/Content/363093/PDF/czarnecka.pdf

Czechowska-Frączek, M. (2013). Inspirujący lider: jak wspierać pracowników, aby osiągali ambitne cele przy ograniczonych zasobach? *Personel i Zarządzanie*, (5), 66-69.

Fryczyńska, M., Kinowska, H. (2023). Autentyczne przywództwo a wynagradzanie i rozwijanie pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *67*(4), 65-73. DOI: 10.15611/pn.2023.4.06 https://bibliotekanauki.pl/articles/22612929

Graca, A., Hawrysz, L. (2024). Wpływ stylu przywództwa na motywację pracowników. *Management and Quality – Zarządzanie i Jakość*, *6*(2), 87-103. https://bazekon.uek.krakow.pl/gospodarka/171691684

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

Juchnowicz, M., Kinowska, H., Krzyżanowska-Celmer, M. (2024). Kompetencje przywódcze menedżerów zorientowanych na zrównoważony rozwój. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (196), 185-202. https://doi.org/10.33119/SIP.2024.196.14

Karina, K. (2025). Storytelling – co to jest? Przykłady dobrego storytellingu. https://www.gowork.pl/poradnik/17/rozwoj-osobisty/storytelling-co-to-jest-przyklady-dobrego-storytellingu/

Kozłowski, W. (2023). *Zarządzanie motywacją pracowników*. CeDeWu.

Leśniewski, M. A. (2018c). Pozytywny menedżer wiedzy decydentem stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa. *Akademia Zarządzania*, *2*(1), 79-98. https://open.icm.edu.pl/handle/123456789/14561

Leśniewski, M. A. (2024e). Elastyczność czynnikiem kształtowania kulturowego modelu menedżera bezpieczeństwa organizacji. Rozważania koncepcyjno-teoretyczne. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, (4), 193-205. https://doi.org/10.48269/2451-0718-btip-2024-4-012

Leśniewski, M. A. (2024d). Manager in the process of effective management of an Organization in a changing environment. *Наукові записки Національноо університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. (35), 11–16. https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-35(63)-11-16

Leśniewski, M. A., Berny, J., Górski, P. (2012a). Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego,* (92)*, Seria: Administracja i Zarządzanie*, *19*, 77-89. https://core.ac.uk/reader/160237348

Leśniewski, M. A., Morawska, S. (2012b). *Zasoby ludzkie w organizacji*. CeDeWu.

Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*(2), 157-189. https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370-396. https://doi.org/10.1037/h0054346

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand. http://dx.doi.org/10.1037/14359-000

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Pietroń-Pyszczek, A. (2007). *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*. Wydawnictwo Marina.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513-563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Reykowski, J. (1970). *Z zagadnień psychologii motywacji*. Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analyticapproach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan.

Stawicka, E. (2023). Zmiany w komunikacji wewnętrznej w organizacjach w dobie postpandemicznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *67*(5), 237-246. http://dx.doi.org/10.15611/pn.2023.5.19

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Zupok, S. (2015). Zaufanie klienta jako kluczowy czynnik budowy wartości przedsiębiorstw handlu detalicznego typu DIY. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, *42*(3), 151-162. https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.039

Nota o autorze

Michał Adam Leśniewski, dr nauk o zarządzaniu i jakości, WSB-NLU Nowy Sącz, Wydział Nauk Społecznych i Informatyki, zajmuje się problematyką zarządzania miękkiego, konkurencyjnością miękką oraz koncepcyjnością zarządzania. Jest autorem publikacji monograficznych, rozdziałów w monografiach, artykułów naukowych opublikowanych w Polsce i za granicą. Osoby zainteresowane kontaktem z Michałem A. Leśniewskim proszeni są e-mail: michaladam.lesniewski@wp.pl

Wybrane publikacje naukowe:

1. Leśniewski, M. A. (2020). *Konkurencyjność kulturowa przedsiębiorstw. Studium teoretyczno-empiryczne.* Uniwersytet Jana Kochanowskiego.
2. Leśniewski, M. A. (2021). Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji – studium teoretyczne problemu badawczego. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, *45*(4), 155-168.
3. Leśniewski, M. A. (2022). Model kompetentnego menedżera w zarządzaniu miękkim – studium teoretyczne. W: A. Chodyński, D. Fatuła, M. A. Leśniewski (red.), *Innowacyjność, konkurencyjność, jakość, wiedza i uczenie się komponentami rozwoju organizacji w zmiennym otoczeniu* (s. 189-205). Oficyna Wydawnicza Krakowskiej Akademii Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

4. Leśniewski, M. A. (2023). Menedżer bezpieczeństwa organizacji w otoczeniu kulturowo zmiennym. Studium teoretyczno-koncepcyjne. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, *53*(4), 75-85.
5. Leśniewski, M. A. (2024). Manager in the process of effective management of an Organization in a changing environment. Наукові записки Національноо університету «Острозька академія». Серія Економіка*, 35*(63), 11-16.
6. Leśniewski, M. A. (2025). Model menedżera rezyliencyjnego w budowaniu bezpieczeństwa organizacji – ujęcie koncepcyjne. *Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka*, *58*(1), 93-104.

Katarzyna Grekowicz
email: kgrekowicz@zse.nowysacz.pl
ORCID: 0009-0003-5115-9193
Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – szkoła partnerska WSB-NLU

Tomasz Połomski
email: tpolomski@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0006-5699-7948
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University
Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – szkoła partnerska WSB-NLU

Szkoła jako mikroprzedsiębiorstwo funkcjonalne w systemie oświaty na przykładzie Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – wyzwania, procesy i rekomendacje

The School as a Functional Micro-Enterprise within the Education System: A Case Study of the Economic Schools Complex in Nowy Sącz – Challenges, Processes and Recommendations

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.07

© 2025 Katarzyna Grekowicz, Tomasz Połomski
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Grekowicz, K., Połomski, T. (2025). Szkoła jako mikroprzedsiębiorstwo funkcjonalne w systemie oświaty na przykładzie Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – wyzwania, procesy i rekomendacje. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne (T. 2). (s. 111-134). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł analizuje funkcjonowanie Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu przez pryzmat koncepcji szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa. Autorzy podkreślają, że choć szkoła jest instytucją publiczną realizującą misję określoną w Prawie oświatowym, można ją opisywać przy użyciu narzędzi nauk o zarządzaniu. Ujęcie to nie oznacza komercjalizacji, lecz pozwala uporządkować procesy planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

Szkoła działa w warunkach konkurencji o ucznia, niżu demograficznego i rosnących oczekiwań społecznych. Dlatego istotne staje się: zarządzanie jakością kształcenia, rozwój kadry, współpraca

z interesariuszami oraz racjonalne wykorzystanie ograniczonych zasobów. Dyrektor pełni rolę lidera strategicznego, budującego kulturę organizacyjną i sieć partnerstw z uczelniami, pracodawcami i instytucjami publicznymi.

Ważnym elementem jest marketing relacyjny oraz silne struktury wsparcia psychologiczno-pedagogicznego. Analiza SWOT wskazuje mocne strony szkoły, ale też zagrożenia, zwłaszcza demograficzne. Wnioskiem autorów jest potrzeba profesjonalnego, procesowego zarządzania szkołą jako organizacją uczącą się, przy zachowaniu jej publicznej misji i nadrzędnego dobra ucznia.

Abstract: The article analyses the functioning of the Economic Schools Complex in Nowy Sącz through the lens of the concept of a school as a microenterprise. The authors emphasise that although the school is a public institution fulfilling a mission defined by the Polish Education Law, it can be examined using management science tools. This approach does not imply commercialisation; rather, it helps to structure the processes of planning, organising, motivating, and controlling.

The school operates in conditions of competition for students, demographic decline, and increasing social expectations. Therefore, effective quality management of education, staff development, cooperation with stakeholders, and the rational use of limited resources become crucial. The principal performs the role of a strategic leader, shaping the organisational culture and building networks of partnerships with universities, employers, and public institutions.

Relationship marketing and well-developed psychological and pedagogical support structures are also significant elements. The SWOT analysis highlights both the school's strengths and its threats, particularly demographic challenges. The authors conclude that professional, process-oriented management of the school as a learning organisation is necessary, while preserving its public mission and prioritising the best interests of the student.

Słowa kluczowe: zarządzanie w edukacji, szkoła jako mikroprzedsiębiorstwo, marketing relacyjny

Keywords: educational management, school as a micro-enterprise, relationship marketing

Wprowadzenie

„(…)Szkoła stanowi w przestrzeni społecznej miejsce zupełnie unikalne – nawet jeśli została już pozbawiona wiodącej roli w tworzeniu społecznej wyobraźni.

Jest bowiem prawdopodobnie ostatnią instytucją, gdzie gromadzą się przedstawiciele wszystkich społecznych grup i kultur, gdzie toczy się rozmowa […] o znaczeniach i wartościach zbiorowego życia, gdzie owe znaczenia mogą być ze sobą konfrontowane i gdzie w wyniku konfrontacji mogą powstawać nowe sensy."

(Szkudlarek, 2009, s. 113-114)

Szkoła, choć funkcjonuje w ramach systemu prawa oświatowego i realizuje zadania o charakterze społecznym, może być analizowana także z perspektywy organizacyjnej jako podmiot o cechach mikroprzedsiębiorstwa. W ujęciu zarządczym stanowi ona wyodrębnioną strukturę posiadającą określone zasoby, cele, procesy decyzyjne oraz sys-

tem odpowiedzialności. Dysponuje określonym budżetem, zarządza kapitałem ludzkim, planuje działania operacyjne i strategiczne, a także podlega ocenie efektywności swojej działalności.

Ujęcie szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa nie oznacza jej komercjalizacji, lecz pozwala zastosować narzędzia analizy właściwe dla nauk o zarządzaniu. W szczególności dotyczy to planowania, organizowania pracy, motywowania pracowników oraz kontroli realizacji zadań. Takie podejście umożliwia precyzyjne opisanie mechanizmów funkcjonowania placówki oświatowej, jaką jest szkoła, z uwzględnieniem uwarunkowań demograficznych, finansowych i organizacyjnych, a także pozwala na ocenę jej zdolności adaptacyjnych oraz sprawności zarządczej. Artykuł ma charakter koncepcyjno-opisowy i zawiera elementy analizy strategicznej odnoszącej się do funkcjonowania szkoły jako organizacji.

Koncepcja szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa

Szkolnictwo to „(…) system instytucji oświatowo-wychowawczych dający określone wykształcenie" (Łąkowski, 1982, s. 761). Podstawowym zadaniem szkoły jest edukowanie, przekazywanie umiejętności, określonych systemów wartości i norm społecznych, a co za tym idzie – wychowywanie kolejnych pokoleń i inwestycja w ich przyszłość.

Współczesna szkoła – Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu, zwanym dalej ZSE, funkcjonuje w warunkach rosnących oczekiwań społecznych oraz realnej konkurencji o ucznia. Oznacza to konieczność spojrzenia na nią nie tylko jako na instytucję publiczną, lecz także jako na organizację działającą według określonego paradygmatu zarządzania. W tym kontekście uzasadnione staje się odwołanie do koncepcji szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa, które musi świadomie planować swój rozwój, efektywnie wykorzystywać zasoby wiedzy oraz systematycznie poddawać się kontroli.

Szczególne znaczenie ma tu rola zarówno dyrekcji, jak i całej kadry kierowniczej, jako podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą, organizację pracy i proces doskonalenia jakości. Przeprowadzana każdego roku autonomiczna kontrola wewnętrzna, zgodna z założeniami nadzoru pedagogicznego dyrektora, stanowi mechanizm informacji zwrotnej, umożliwiający identyfikację mocnych i słabych stron funkcjonowania szkoły. W tym sensie szkoła może być analizowana jako podmiot o cechach mikroprzedsiębiorstwa, którego efektywność zależy od świadomego i odpowiedzialnego przewodzenia.

Definicja mikroprzedsiębiorstwa i jej zastosowanie w kontekście edukacji

Zgodnie z Ustawą z dnia 6 marca 2018 r. Prawo Przedsiębiorców, art. 7.1 (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1480 z późn. zm.), przez mikroprzedsiębiorstwo w ujęciu formalno-ekonomicznym, w Unii Europejskiej rozumie się podmiot zatrudniający mniej niż 10 osób oraz osiągający roczny obrót lub roczną sumę bilansową nieprzekraczające 2 mln EUR. Ta definicja dotyczy przedsiębiorstw w sensie prawnym, ale bywa użyteczna jako rama porównawcza (metafora analityczna) dla szkół, zwłaszcza mniejszych placówek,

zespołów szkół o niewielkiej liczbie oddziałów lub niepublicznych placówek oświatowych działających w małej skali.

Aby przenieść definicję mikroprzedsiębiorstwa do języka edukacji, warto mówić o szkole jako mikroprzedsiębiorstwie funkcjonalnie (operacyjnie), a nie prawnie. Oznacza to, że szkoła może wykazywać cechy mikroorganizacji usługowej (Klimaszewska, 2026):

- małą skalę operacyjną (niewielki zespół, krótki łańcuch decyzyjny, szybki obieg informacji),
- silne zakorzenienie lokalne (relacje z rodzicami, samorządem, instytucjami i firmami),
- zarządzanie procesami i jakością (planowanie pracy, ewaluacja, doskonalenie),
- ograniczone zasoby (czas, kadry, infrastruktura), które wymuszają zastosowanie priorytetów i innowacji organizacyjnych.

W tym sensie „mikroprzedsiębiorstwo" staje się pojęciem porządkującym: pomaga opisać szkołę jako organizację, która świadczy usługi edukacyjne, odpowiada za jakość rezultatu (osiągnięcia uczniów, dobrostan, kompetencje), a jednocześnie musi dbać o sprawność działania w warunkach ograniczeń. To podejście jest spójne z ujęciami polityk i badań, które akcentują rolę szkoły jako środowiska budującego kompetencje przedsiębiorcze oraz „kulturę przedsiębiorczej szkoły" (m.in. poprzez współpracę z otoczeniem i uczenie się przez działanie) (European Commission i in., 2025, s. 21-22).

Koncepcja ta staje się niezwykle użyteczna poprzez określone aspekty (European Commission i in., 2025, s. 43-46):

1. Lepsze widzenie procesów: dydaktyka i wychowanie to „core business" szkoły, ale obok nich istnieją procesy wspierające (organizacja, komunikacja, administracja, zasoby). Perspektywa mikroorganizacji ułatwia ich mapowanie i usprawnianie.
2. Zarządzanie wartością publiczną: szkoła „produkuje" wartość społeczną (kompetencje, kapitał społeczny), a nie zysk. Tym bardziej potrzebuje narzędzi zarządczych, które pilnują jakości i efektywności.
3. Edukacja przedsiębiorczości przez środowisko: literatura i raporty europejskie podkreślają, że przedsiębiorczości nie da się efektywnie nauczać wyłącznie „z podręcznika" – potrzebne są praktyki szkolne, projekty, partnerstwa, realne doświadczenia uczniów.

Dobrym przykładem mostu między szkołą a mikroprzedsiębiorstwem są programy miniprzedsiębiorstw uczniowskich, gdzie firma działa w ramach szkoły i staje się narzędziem uczenia się przez praktykę (Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości, 2026).

Rola szkoły w systemie edukacyjnym i jej potencjalne przesunięcie w stronę modelu przedsiębiorczego

W polskim porządku prawnym szkoła jest nie tyle jednostką organizacyjną, co przede wszystkim instytucją realizującą konstytucyjne prawo do nauki oraz obowiązek szkolny i obowiązek nauki. Zgodnie z art. 2 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043) system oświaty obejmuje m.in. szkoły podstawowe i po-

nadpodstawowe, a także placówki kształcenia ustawicznego oraz branżowe centra umiejętności, które służą uzyskaniu i uzupełnieniu wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych.

W ujęciu funkcjonalnym zadania szkoły doprecyzowuje art. 109 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043), wskazując podstawowe formy działalności dydaktyczno-wychowawczej: obowiązkowe zajęcia edukacyjne, zajęcia dodatkowe, zajęcia rewalidacyjne, pomoc psychologiczno-pedagogiczna, zajęcia rozwijające zainteresowania i kreatywność uczniów oraz doradztwo zawodowe. Dzięki temu szkoła jest postrzegana w systemie edukacji nie tylko jako miejsce przekazywania wiedzy, ale jako instytucja kształtująca kompetencje kluczowe, przygotowująca do życia społecznego, zawodowego i obywatelskiego. Mówiąc prościej: prawo oświatowe ustawia szkołę w centrum systemu – jako instytucję, która nie tylko uczy do egzaminów, ale przygotowuje do funkcjonowania w złożonej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej.

Jeżeli spojrzymy na szkołę jak na niewielką, lokalnie zakorzenioną organizację usług publicznych, zobaczymy system naczyń połączonych: misję, wizję, procesy, zasoby, relacje, jakość i odpowiedzialność. Nie chodzi o to, by szkoła „zarabiała", lecz by zarządzała wartością publiczną w sposób świadomy, mierzalny i rozwojowy. Poniżej propozycja spójnego modelu operacyjnego.

1. Misja i wartość publiczna (cel nadrzędny)

W mikroprzedsiębiorstwie celem jest wartość ekonomiczna; w szkole – wartość społeczna i edukacyjna. Obejmuje ona:

- rozwój kompetencji uczniów (w tym kompetencji przedsiębiorczych),
- dobrostan i bezpieczeństwo,
- budowanie kapitału społecznego i kulturowego,
- przygotowanie do dalszej edukacji i rynku pracy.

Literatura europejska dotycząca edukacji przedsiębiorczości podkreśla, że szkoła powinna tworzyć środowisko sprzyjające sprawczości, inicjatywie i odpowiedzialności, a nie wyłącznie przekazywać wiedzę deklaratywną (OECD & European Commission, 2025) oraz (European Commission i in., 2025).

2. Procesy kluczowe

W analogii do mikroprzedsiębiorstwa szkoła posiada procesy podstawowe i wspierające.

Procesy podstawowe:

- planowanie i realizacja dydaktyki,
- ocenianie i ewaluacja osiągnięć,
- działania wychowawcze i opiekuńcze,
- wsparcie psychologiczno-pedagogiczne.

Procesy wspierające:

- zarządzanie kadrami i rozwojem zawodowym,
- komunikacja z interesariuszami,
- administracja i dokumentacja,
- zarządzanie infrastrukturą i budżetem,
- współpraca z otoczeniem.

Perspektywa procesowa pozwala na identyfikację wąskich gardeł, usprawnianie obiegu informacji i lepsze wykorzystanie zasobów – co jest szczególnie istotne w organizacjach o ograniczonej skali.

3. Interesariusze

Szkoła jako mikroorganizacja działa w gęstej sieci relacji. Do kluczowych interesariuszy należą:

- uczniowie,
- rodzice/opiekunowie,
- nauczyciele i pracownicy,
- organ prowadzący,
- instytucje nadzoru pedagogicznego,
- lokalne przedsiębiorstwa i organizacje społeczne,
- środowisko akademickie.

Model mikroprzedsiębiorstwa akcentuje dialog i współtworzenie wartości – szkoła nie jest wyspą, lecz elementem lokalnego ekosystemu.

4. Zarządzanie zasobami

W mikroprzedsiębiorstwie ograniczenia są codziennością. Podobnie w szkole:

- ograniczony budżet,
- limit etatów,
- czas nauczycieli,
- infrastruktura.

Stąd potrzeba:

- planowania strategicznego (krótko – i średnioterminowego),
- zastosowania priorytetów działań,
- inwestowania w rozwój kompetencji kadry,
- budowania partnerstw zewnętrznych poprzez nawiązywanie współpracy,

Współczesne opracowania dotyczące kultury szkoły przedsiębiorczej wskazują, że efektywne zarządzanie zasobami jest warunkiem wdrażania innowacji edukacyjnych (OECD & European Commission, 2025) oraz (European Commission i in., 2025).

5. Mierniki jakości i efektywności

Wartość szkoły nie może być redukowana do wyników egzaminacyjnych. W modelu mikroprzedsiębiorstwa edukacyjnego stosuje się wielowymiarowe wskaźniki:

- wyniki edukacyjne (egzaminy, postęp ucznia),
- wskaźniki dobrostanu i klimatu szkoły,
- poziom zaangażowania uczniów w projekty,
- współpraca z otoczeniem,
- rozwój zawodowy nauczycieli,
- skuteczność procesów wewnętrznych.

Takie podejście jest zgodne z europejskimi raportami dotyczącymi edukacji przedsiębiorczości, które podkreślają potrzebę oceny środowiska uczenia się, a nie tylko efektów

testowych (OECD & European Commission, 2025) oraz (European Commission i in., 2025).

6. Innowacyjność i kultura organizacyjna

   Szkoła jako mikroprzedsiębiorstwo powinna rozwijać:

   • kulturę współodpowiedzialności,
   • uczenie się organizacyjne,
   • eksperymentowanie w bezpiecznych warunkach,
   • projekty interdyscyplinarne,
   • współpracę z realnym środowiskiem pracy,
   • współpracę z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

   Innowacyjność wymaga ram, procedur, zastosowania wniosków i rekomendacji z nadzoru pedagogicznego oraz kontroli zarządczej.

7. Ryzyka i granice modelu

   Perspektywa mikroprzedsiębiorstwa niesie też zagrożenia:

   • nadmierna komercjalizacja języka edukacji,
   • traktowanie ucznia wyłącznie jako „klienta”,
   • presja efektywności kosztem relacji,
   • uproszczenie funkcji społecznej szkoły do wskaźników.

   Dlatego model musi być stosowany jako narzędzie analityczne, a nie ideologia rynkowa.

8. Etyka i odpowiedzialność

   Szkoła realizuje zadania publiczne i podlega regulacjom prawa oświatowego. Jej działania powinny:

   • respektować zasadę równego dostępu do edukacji,
   • chronić dobro dziecka,
   • uwzględniać standardy nadzoru pedagogicznego,
   • zachowywać przejrzystość finansową i organizacyjną.

   Etyczny fundament odróżnia szkołę od podmiotu czysto komercyjnego.

W literaturze z zakresu zarządzania oświatą (m.in. raporty OECD dotyczące przywództwa edukacyjnego) podkreśla się, że współczesna szkoła musi funkcjonować jak organizacja ucząca się: diagnozować potrzeby, projektować ofertę edukacyjną, pozyskiwać i racjonalnie wykorzystywać zasoby, budować markę w środowisku lokalnym oraz kontrolować i ewaluować efekty swoich działań (Pont i in., 2008, s. 60, s. 77).

Zastosowanie logiki przedsiębiorczej nie oznacza komercjalizacji szkoły, lecz przyjęcie określonych sposobów działania charakterystycznych dla organizacji przedsiębiorczych:

- Świadome projektowanie działań tak, aby służyły uczniom, rodzicom, lokalnej społeczności oraz partnerom rynku pracy.
- Innowacyjność – gotowość do modyfikowania oferty edukacyjnej (np. zajęcia rozwijające zainteresowania, innowacje pedagogiczne) w granicach przewidzianych w art. 109 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043).

- Zarządzanie projektami i ryzykiem – planowanie przedsięwzięć edukacyjnych (np. firm uczniowskich, projektów międzynarodowych) z uwzględnieniem budżetu, harmonogramu, odpowiedzialności zespołowej.
- Budowanie sieci współpracy – systematyczna kooperacja z pracodawcami, uczelniami, organizacjami społecznymi i samorządem.

Mówiąc bardziej obrazowo: szkoła nie staje się spółką, ale może zacząć myśleć, jak dobrze zarządzana organizacja, która planuje, mierzy efekty, reaguje na zmiany i uczy się na błędach – zamiast jedynie realizować plan dydaktyczny.

Zmiany w Prawie oświatowym i Karcie Nauczyciela, m.in. ogłoszenie jednolitego tekstu Karty Nauczyciela oraz kolejne nowelizacje – Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn. Dz. U. 2024 poz. 986 z późn. zm.) podkreślają coraz dobitniej odpowiedzialność szkoły za jakość kształcenia i doradztwo zawodowe, a także za efektywną współpracę ze środowiskiem zewnętrznym. Art. 109 ust. 1 pkt 7 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043) wskazuje doradztwo zawodowe jako jedną z podstawowych form działalności szkoły, co de facto zbliża ją do roli instytucji przygotowującej do świadomego funkcjonowania na rynku pracy.

Dyrektor Zespołu Szkół Ekonomicznych pełni w tym ujęciu funkcję lidera organizacji – osoby odpowiedzialnej za strategiczne ukierunkowanie szkoły, budowanie zespołu i kultury organizacyjnej sprzyjającej inicjatywie oraz współpracy, a także za efektywne wykorzystanie autonomii prawnej (np. w zakresie organizacji zajęć dodatkowych, wprowadzania innowacji pedagogicznych czy kształtowania profilu szkoły). W badaniach OECD (Pont i in., 2008) dotyczących przywództwa w edukacji wskazuje się, że w systemach, w których dyrektorzy mają większą autonomię decyzyjną, częściej pojawiają się rozwiązania o charakterze przedsiębiorczym (partnerstwa, projekty praktyczne, mini-przedsiębiorstwa uczniowskie, symulacje biznesowe).

Równolegle rośnie rola nauczycieli jako projektantów sytuacji edukacyjnych kształtujących kompetencje przedsiębiorcze – poprzez projekty uczniowskie, pracę metodą problemową, współpracę z otoczeniem oraz refleksyjną ewaluację efektów (Kanik, 2022, s.107-135; Rachwał, 2019, s. 305).

Mimo rosnącej popularności szkoły przedsiębiorczej należy jasno podkreślić granice wynikające z obowiązujących przepisów prawa oświatowego.

Po pierwsze, status prawny – publiczne szkoły i placówki oświatowe funkcjonują co do zasady jako jednostki sektora finansów publicznych, realizujące zadania własne lub zlecone jednostek samorządu terytorialnego lub administracji rządowej. Prowadzenie działalności odpłatnej możliwe jest jedynie w granicach wyznaczonych przepisami o finansach publicznych i przepisami szczególnymi, przy czym działalność ta musi mieć charakter wspierający realizację zadań oświatowych, a nie komercyjnych jako takich: Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043) oraz Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn. Dz. U. 2024 poz. 986 z późn. zm.)

Po drugie, cel działania – zasadniczym celem szkoły jest realizacja prawa do nauki, kształcenie, wychowanie i opieka, a nie generowanie zysku. Ewentualne elementy działalności odpłatnej (np. usługi dodatkowe, wynajem infrastruktury) muszą być podporządkowane temu celowi Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043)

Po trzecie, ochrona dobra ucznia – wszelkie działania o charakterze przedsiębiorczym (np. współpraca z firmami, praktyki, projekty komercyjne) muszą być projektowane z poszanowaniem dobra dziecka i ucznia, zgodnie z zasadą pierwszeństwa celu wychowawczego i edukacyjnego przed interesem ekonomicznym partnera zewnętrznego. Jest to konsekwencja zarówno przepisów oświatowych, jak i standardów ochrony praw dziecka.

Model przedsiębiorczy szkoły można więc rozumieć nie jako zmianę natury prawnej instytucji, lecz jako reinterpretację jej roli. Instytucja zarządzająca wiedzą została zastąpiona organizacją publiczną zarządzającą procesem uczenia się i rozwoju kompetencji, w tym kompetencji przedsiębiorczych, w ścisłej współpracy z otoczeniem.

Zarządzanie Zespołem Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu jako mikro-przedsiębiorstwem

Model zarządzania szkołą

Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu funkcjonuje jako publiczna szkoła ponadpodstawowa prowadzona przez jednostkę samorządu terytorialnego, działająca w oparciu o ustawę Prawo oświatowe, Kartę Nauczyciela oraz Ustawę o systemie oświaty. Analiza sposobu jej zarządzania jest osadzona w klasycznym modelu funkcji kierowniczych: kierowanie, organizacja, kontrola, z uwzględnieniem współczesnych koncepcji przywództwa edukacyjnego oraz zarządzania publicznego.

W zarządzeniu szkołą, co wynika z własnych doświadczeń, coraz częściej podkreśla się odejście od modelu dyrektora jako administratora na rzecz lidera kształtującego kulturę organizacyjną i kierunek rozwoju szkoły. W tym ujęciu dyrektor nie ogranicza się do wykonywania zadań wynikających z art. 68 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043), lecz pełni funkcję strategicznego przywódcy, odpowiedzialnego za jakość procesu dydaktyczno-wychowawczego.

W tym kontekście kierowanie Zespołem Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu oznacza w szczególności:

- formułowanie i komunikowanie wizji i misji rozwoju ZSE, zgodnej z jej profilem ekonomicznym, ogólnokształcącym i potrzebami lokalnego rynku pracy, który jest na bieżąco przez niego monitorowany;
- wzmacnianie współpracy nauczycieli w ramach zespołów przedmiotowych i zadaniowych;
- wzmacnianie współpracy z organami wewnętrznymi ZSE;
- systematyczne udzielanie informacji zwrotnej, w ramach nadzoru pedagogicznego wewnętrznego;

- współpraca z rodzicami uczniów;
- rozwijanie współpracy z interesariuszami zewnętrznymi;
- pozyskiwanie pracodawców, u których uczniowie technikum odbędą praktyki zawodowe;
- współpraca ze związkami zawodowymi;
- kooperacja z instytucjami środowiska lokalnego, m.in. Wydziałem Edukacji i Wychowania, Kuratorium Oświaty, poradniami psychologiczno-pedagogicznymi, stacjami sanitarno-epidemiologicznymi, policją, instytucjami kulturalnymi, sportowymi, Krajowym Ośrodkiem Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, z uczelniami wyższymi – m.in. Wyższą Szkołą Biznesu – National Luis University w Nowym Sączu, Akademią Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, konkretnie z: Wydziałem Nauk Ekonomicznych, Wydziałem Nauk Społecznych i Sztuki – Katedrą Edukacji Artystycznej i Sztuk Wizualnych, Akademią Ignatianum w Krakowie, Wojskową Akademią Techniczną w Warszawie, Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, Uniwersytetem Warszawskim;
- pozyskiwanie przyjaciół i sojuszników szkoły, którzy widząc celowość i efekty podejmowanych działań, będą systematycznie współpracować i wspierać finansowo szkołę.

Z takiej działalności płyną także inne korzyści, mianowicie budowanie przychylności i solidnego wizerunku szkoły w otoczeniu.

Wobec powyższego można pokusić się o stwierdzenie, że skuteczni dyrektorzy koncentrują się nie tylko na obserwacji zajęć, ale także na budowaniu wspólnej wizji i koncepcji zarządzania szkołą. Ujęcie to rozwijane jest również w najnowszym Global Education Monitoring Report 2024 (UNESCO, 2024), opracowanym przez UNESCO, gdzie podkreśla się znaczenie przywództwa wspierającego i równowagi między rozliczalnością a rozwojem.

Organizowanie pracy szkoły w świetle aktualnych przepisów obejmuje sporządzanie arkusza organizacyjnego: art. 110 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043), planowanie tygodniowego rozkładu zajęć, określenie zakresów obowiązków, delegację uprawnień oraz funkcjonowanie organów szkoły: art. 69 –72 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (tekst jedn. Dz. U. 2025 poz. 1043). W przypadku szkoły, takiej jak Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu oznacza to także zarządzanie złożoną ofertą kształcenia zawodowego, współpracę z pracodawcami oraz dostosowywanie programów do podstawy programowej i standardów wymagań egzaminacyjnych.

Zarządzanie Zespołem Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu ma charakter systemowy i strategiczny. Obejmuje jednocześnie cztery powiązane obszary: jakość kształcenia, rozwój kadry, współpracę z otoczeniem oraz modernizację infrastruktury. Warto prześledzić te kierunki z perspektywy widzenia szkoły jako organizacji uczącej się, funkcjonującej w dynamicznym makrootoczeniu rynku pracy oraz w realiach niżu demograficznego.

Pierwszy obraz, to orientacja na jakość kształcenia i wyniki edukacyjne. Centralnym elementem zarządzania w ZSE jest konsekwentne podnoszenie jakości procesu dydaktycznego i wychowawczego. Wyraża się to w:

- utrzymywaniu wysokiej zdawalności egzaminów zawodowych i dążeniu do wzrostu wyników matur,
- dostosowywaniu oferty edukacyjnej do trendów na rynku pracy,
- rozwijaniu praktyk zagranicznych i mobilności międzynarodowej,
- indywidualizacji nauczania oraz wsparciu psychologiczno-pedagogicznym,
- budowaniu kompetencji przyszłości, w tym kompetencji cyfrowych i wykorzystania narzędzi AI w edukacji ekonomicznej i administracyjnej.

Nacisk przesuwa się stopniowo z samej modernizacji infrastruktury na jakość „miękką": kompetencje uczniów, ich sprawczość, umiejętność uczenia się, krytyczne myślenie oraz realne przygotowanie do pracy. Planowane są m.in. certyfikacje mikroumiejętności branżowych czy klasy patronackie.

Druga sfera, to przywództwo i rozwój zespołu nauczycielskiego. Model zarządzania opiera się na przywództwie wspierającym. Dyrektor pełni funkcję lidera, który:

- motywuje i wzmacnia autonomię nauczycieli,
- wspiera ich rozwój zawodowy (studia podyplomowe, szkolenia, innowacje),
- dba o standardy prawne i organizacyjne,
- buduje kulturę współpracy przy zachowaniu dyscypliny organizacyjnej.

W przyszłości nacisk będzie kładziony na przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, badanie satysfakcji kadry, rozwój kompetencji interdyscyplinarnych oraz tworzenie warunków do innowacji pedagogicznych. Zarządzanie zespołem ma charakter partycypacyjny, ale z jasno określoną odpowiedzialnością i hierarchią decyzji.

Trzeci aspekt, to szkoła jako element lokalnego ekosystemu. ZSE funkcjonuje jako aktywny podmiot środowiska lokalnego. Współpraca z uczelniami, pracodawcami, instytucjami publicznymi oraz organizacjami branżowymi ma wymiar praktyczny: warsztaty, patronaty klas, praktyki zawodowe, projekty międzynarodowe.W kolejnych latach planowane jest:

- systemowe wzmacnianie relacji z absolwentami jako mentorami i ambasadorami marki szkoły,
- aktywne budowanie sieci przedsiębiorców współpracujących ze szkołą,
- porównywanie procesów organizacyjnych z partnerami zagranicznymi,
- profesjonalizacja komunikacji z rodzicami w formule partnerskiej, w tym poprzez webinaria i stałe kanały konsultacyjne.

Szkoła traktuje rodziców jako współodpowiedzialnych za proces wychowania i edukacji, a nie jedynie odbiorców informacji.

Czwarty obszar, to bezpieczeństwo i dobrostan. Zarządzanie obejmuje również systemowe podejście do bezpieczeństwa fizycznego i psychicznego. Wdrożono kontrolę dostępu, audyty bezpieczeństwa, działania profilaktyczne oraz programy wspierające frekwencję. W planach są: program tutorski, strefy ciszy i relaksu oraz rozwinięta oferta

wsparcia dla rodziców i uczniów zagrożonych trudnościami. Nacisk w przyszłości będzie przesunięty na profilaktykę zdrowia psychicznego, cyberbezpieczeństwo oraz świadome korzystanie z technologii.

Należy wymienić jeszcze jeden obszar – zarządzanie infrastrukturą i cyfryzacją. W ostatnich latach zrealizowano znaczące inwestycje infrastrukturalne: termomodernizację, rozbudowę pracowni informatycznych, doposażenie klasopracowni, modernizację sieci i systemów komunikacji. Priorytetem staje się nie tylko zakup sprzętu, ale efektywne wykorzystanie technologii w dydaktyce. Planowany jest audyt cyfrowy oraz dalsza cyfryzacja procesów zarządzania.

Raport The system of education in Poland 2025 (Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 2025) wskazuje, że organizacja pracy szkoły pozostaje silnie uzależniona od ramowych planów nauczania, zasad finansowania oświaty przez samorządy oraz wymagań nadzoru pedagogicznego. Oznacza to, że dyrektor działa w warunkach ograniczonej autonomii finansowej, a jednocześnie odpowiada za efektywne wykorzystanie środków publicznych.

W literaturze z zakresu zarządzania edukacją J. Fazlagić (2025) podkreśla rosnące znaczenie zarządzania procesowego i budowania marki szkoły. W realiach szkoły ekonomicznej oznacza to nie tylko sprawną organizację zajęć, lecz także świadome kształtowanie wizerunku instytucji jako miejsca nowoczesnego kształcenia zawodowego, odpowiadającego na potrzeby gospodarki regionu.

Kontrola w Zespole Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu ma charakter wielopoziomowy. Po pierwsze, obejmuje nadzór pedagogiczny zewnętrzny, sprawowany przez kuratora oświaty zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Edukacji z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (tekst jedn. Dz. U. 2024 poz. 15). Po drugie, dyrektor realizuje nadzór wewnętrzny, obejmujący między innymi obserwacje zajęć, analizę wyników egzaminów zewnętrznych, kontrolę dokumentacji oraz wspomaganie nauczycieli. Trzecim wymiarem jest kontrola zarządcza w rozumieniu Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (tekst jedn. Dz. U. 2024 poz. 1530 z późn. zm.), obejmująca w szczególności identyfikację ryzyka, wyznaczanie celów oraz monitorowanie ich realizacji i która wskazuje, że kontrola skutecznie przeprowadzana powinna łączyć zarówno zgodność z prawem, jak i z efektywnością i przejrzystością prowadzonych działań w szkole.

Z powyższego wynika, że systemy odpowiedzialności w edukacji muszą wspierać organizacyjne uczenie się, skuteczne zarządzanie zmianą, a nie prowadzić do biurokratyzacji. W praktyce oznacza to, że kontrola w ZSE jest docelowo narzędziem doskonalenia jakości kształcenia, a nie wyłącznie formalnym rozliczeniem z realizacji przepisów.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami

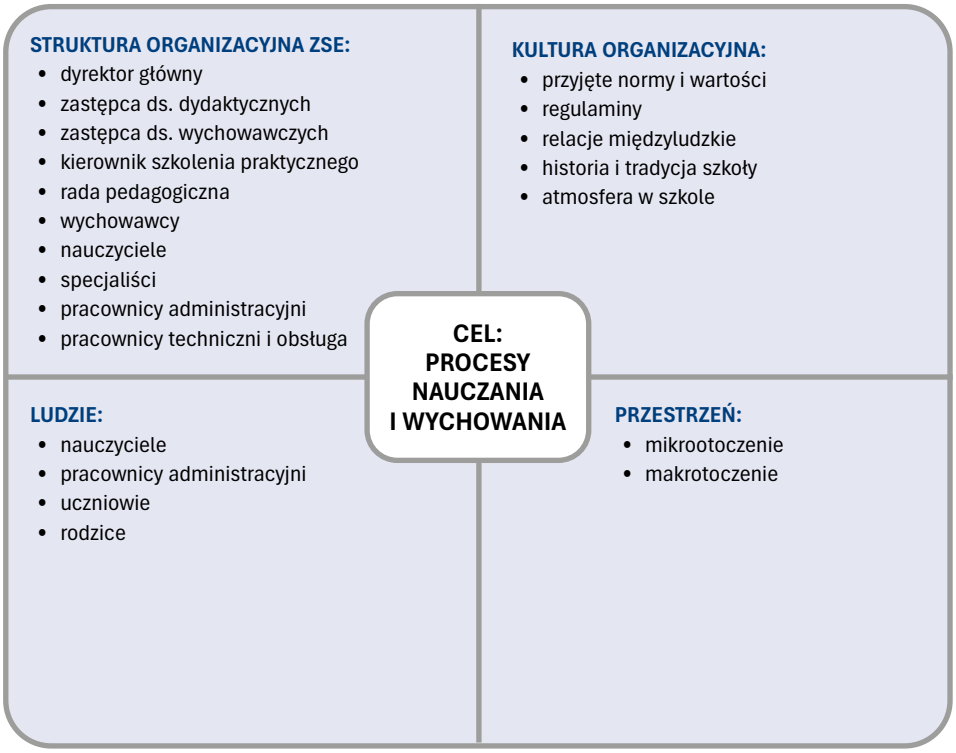
Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu, obejmujący Technikum nr 3 oraz III Liceum Ogólnokształcące, jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych szkół średnich w Nowym Sączu. To szkoła z bogatą tradycją, w której niezwykle ważne są relacje

interpersonalne pomiędzy uczniami, gronem pedagogicznym, pracownikami obsługi, rodzicami a także instytucjami zewnętrznymi, które razem tworzą jedną wielką sieć powiązań (Rysunek 1). To właśnie te podstawy funkcjonowania ZSE, sprawiają że instytucja stanowi mocną i trwałą twierdzę, budującą z każdym rokiem nowe fundamenty rozwoju.

Jak twierdzi Willard Walter (1965): „(…) szkoła to struktura władzy, zależności, interakcji i charakterze feudalnym, tzn. uczniowie są podporządkowani nauczycielom, nauczyciele dyrekcji, dyrekcja odpowiada przed lokalnymi władzami oświatowymi, itd."

Rysunek 1

Model publicznej szkoły ponadpodstawowej jako organizacji na przykładzie Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Modelu organizacji H. J. Leavitta (1965, s. 1145).

Szkoła jako jednostka oświatowa, to przestrzeń, gdzie młody człowiek nawiązuje przyjaźnie, nabywa umiejętności życia w grupie społecznej, kształtuje swoją tożsamość i swój światopogląd. Aby szkoła sprawnie funkcjonowała, konieczne jest nawiązanie sieci współpracy począwszy od rodziców, opiekunów prawnych, specjalistów z zakresu psychologii, nauczycieli, a także Organu prowadzącego, Kuratorium Oświaty, pracowników Wydziału Oświaty oraz pracodawców.

Jak pisze Barbara Myrdzik (2022): „(…) Każdy człowiek od momentu swojego zaistnienia rozwija się głównie dzięki innym ludziom (rodzicom, dziadkom, nauczycielom,

„znaczącym Innym"). „Ja" bez „Ty" jest niepełne i na odwrót, ale „Ja" z „Ty" tworzą już „My", czyli zalążek społeczeństwa." Wiedza, doświadczenie, empatia oraz nawiązane relacje istotnie wpływają na dalsze życie społeczne młodego człowieka.

Współpraca nauczycieli i rodziców w kształtowaniu relacji

Dobry kontakt pomiędzy nauczycielami a rodzicami to klucz do sukcesu w nowoczesnej szkole. Młody człowiek obserwuje tę współpracę i wyciąga wnioski. Porozumienie na linii rodzic – wychowawca/nauczyciel stanowi podstawę dla wszystkich relacji budowanych w społeczności szkolnej. Współpraca pomiędzy stronami powinna być ciągła i dynamiczna, co z pewnością przyczynia się do rozwoju nie tylko szkoły, ale także uczniów. Dialog pomiędzy rodzicem a nauczycielem powinien być oparty na podejmowaniu wspólnych decyzji, rozstrzyganiu sytuacji spornych i konfliktowych.

Zarówno rodzice, jak i nauczyciele stanowią wzorce dla młodego pokolenia, to właśnie na podstawie ich zachowań młodzież kształtuje swój światopogląd, dlatego ważne jest, aby wspólnie okazywali dbałość o tradycję, kulturę, język czy wzorce zachowań. W Zespole Szkół Ekonomicznych rodzice i nauczyciele starają się na bieżąco dbać o rozwój wzajemnych interakcji poprzez komunikację interpersonalną, poprzez dziennik elektroniczny, rozmowy i dyskusje podczas spotkań z rodzicami czy poprzez pedagogizację rodziców.

Kształtowanie relacji uczniów poprzez struktury wewnętrzne szkoły – „Edukacja to relacja"

Współczesna szkoła wychodzi naprzeciw problemom, które pojawiają się wraz z dorastaniem. Jesteśmy społeczeństwem informacyjnym, żyjemy w ciągłym biegu, opierając się na codziennych schematach, gdzie czasem brak jest czasu na krótką rozmowę. Bardzo często w natłoku obowiązków, dodatkowych zajęć, materiału do nauczenia, uczniowie czują się zagubieni i pozostawieni sami sobie. Wychodząc naprzeciw dzisiejszym realiom, polski system oświaty gwarantuje pomoc specjalistyczną w szkołach.

W Zespole Szkół Ekonomicznych o dobrostan uczniów dbają: pedagog, pedagog specjalny, psychologowie oraz nauczyciele współorganizujący kształcenie uczniów z niepełnosprawnościami. To właśnie oni troszczą się o dobre relacje uczniów w zespołach klasowych oraz społeczności szkolnej. Pedagodzy i psychologowie inicjują i prowadzą także działania mediacyjne i interwencyjne w sytuacjach kryzysowych. Zarówno uczniowie, rodzice oraz nauczyciele mogą na bieżąco skorzystać z pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

Niezwykle olbrzymią rolę w budowaniu relacji w ZSE odgrywa Samorząd Uczniowski zwany dalej SU, działając jako łącznik między uczniami, nauczycielami a dyrekcją. Zgodnie z prawem oświatowym, samorząd tworzą wszyscy uczniowie danej szkoły, co czyni go naturalną platformą do integracji i współpracy.

Poprzez organizację cyklicznych wydarzeń: dyskoteki, noce filmowe, spotkania z podróżnikiem, dni tematyczne, obozy językowe, SU pomaga uczniom poznawać się poza lekcjami i budować silne więzi wewnątrz społeczności. Także działania Szkolnego Koła Wolontariatu takie jak akcje charytatywne, angażują całą szkołę we wspólne pomaganie, co wzmacnia poczucie wspólnoty i empatii.

Struktury wewnętrzne szkoły tworzą formalne ramy, które bezpośrednio przekładają się na jakość i charakter codziennych interakcji. Każdy organ szkoły pełni specyficzną funkcję w budowaniu szkolnych relacji.

Zarządzanie relacjami z organizacjami zewnętrznymi

Obecnie sukces każdej szkoły nie zależy od sztywnych regulaminów, wytycznych i procedur, ale przede wszystkim od więzi między ludźmi. Współcześnie dyrektor przestaje być jedynie administratorem, a staje się moderatorem współpracy, polegającej na budowaniu bezpiecznego środowiska pracy, co redukuje stres u nauczycieli i przekłada się na ich podejście do uczniów. Wszelkie decyzje zostają podejmowane w oparciu o dialog z Radą Pedagogiczną, Radą Rodziców, SU czy zespołami przedmiotowymi. Buduje to poczucie współodpowiedzialności za społeczność szkolną.

Marketing relacyjny w szkole to przeniesienie biznesowej strategii zarządzania relacjami na grunt edukacyjny. Zamiast „klienta", w centrum uwagi znajduje się uczeń, rodzic, absolwent oraz partnerzy instytucjonalni.

Jak pisze Brown i Malin: „(…) Współczesne placówki szkolne stają przed coraz nowszymi wyzwaniami, które wynikają nie tylko z zachodzących przemian gospodarczych, społecznych czy technologicznych, ale także presji na otwartość, wydajność, skuteczność, dbanie o zasoby materialne i niematerialne oraz budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej." (Brown i Malin, 2022).

Relacje w mikro i makrootoczeniu szkoły stanowią zewnętrzny kapitał, który może pełnić rolę czynnika chroniącego placówki przed potencjalnym kryzysem, ale także przyczyniać się do budowania przewagi konkurencyjnej (Kolemba, 2009).

Szkoły, aby realizować przyjęte cele, muszą wchodzić w relacje w różnymi interesariuszami, zarówno wewnętrznymi, np. rodzicami, jak i zewnętrznymi, np. współpraca partnerska z Wyższą Szkołą Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu.

Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu stale dba o dobre relacje z Organem Prowadzącym Szkołę – Miastem Nowym Sącz, Wydziałem Edukacji i Wychowania oraz Kuratorium Oświaty w Krakowie – Delegatura w Nowym Sączu – instytucjami, które wspierają placówkę w realizacji jej celów dydaktycznych, wychowawczych oraz opiekuńczych.

Olbrzymią rolę w kształceniu zawodowym odgrywają pracodawcy – firmy, instytucje kultury, stowarzyszenia, urzędy, dzięki którym uczniowie Technikum nr 3 im. Władysława Grabskiego zdobywają doświadczenie, warsztat pracy oraz obycie w kulturze organizacyjnej.

Współpraca z partnerami zewnętrznymi opiera się na kilku kluczowych filarach:

- Praktyki zawodowe i staże. Uczniowie mają możliwość nauki zawodu w rzeczywistych warunkach, co pozwala im poznać nowoczesne technologie, oprogramowanie branżowe oraz standardy obsługi klienta, których nie da się w pełni odwzorować w sali lekcyjnej.
- Wizyty studyjne i zajęcia warsztatowe. Regularne wyjścia do lokalnych przedsiębiorstw, banków czy urzędów pozwalają młodzieży zrozumieć strukturę organizacyjną firm oraz mechanizmy rynkowe „od kuchni".
- Wsparcie merytoryczne i prelekcje. Przedstawiciele pracodawców często występują w roli ekspertów, dzieląc się swoją wiedzą na temat aktualnych trendów w ekonomii, handlu, logistyce czy marketingu.
- Projekty unijne Erasmus+. Dzięki relacjom z międzynarodowymi instytucjami szkoła umożliwia uczniom zdobywanie szlifów zawodowych również za granicą, co buduje pewność siebie i podnosi kompetencje językowe.

Współpraca ta wpisuje się w misję szkoły, która dąży do tego, by dyplom technika był nie tylko dokumentem, ale przede wszystkim realnym potwierdzeniem wysokich kwalifikacji, cenionych na nowosądeckim, polskim oraz międzynarodowym rynku pracy.

Budowanie i utrzymywanie relacji z interesariuszami to proces strategiczny w Zespole Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu. Jest to fundament zarządzania reputacją placówki. W dobie silnej konkurencji między szkołami ponadpodstawowymi, opinia o „Ekonomie" jako o szkole prestiżowej i godnej zaufania jest wynikiem świadomych działań na wielu płaszczyznach. Dlatego też niezwykle istotnym procesem w zarządzaniu relacjami z interesariuszami ZSE jest szeroko rozumiane komunikowanie, które przeważnie jest realizowane podczas spotkań, oficjalnej korespondencji, rozmów telefonicznych oraz korespondencji elektronicznej.

Zespół Szkół Ekonomicznych stanowi złożoną sieć relacji, opartą na podmiotowości uczniów, nowoczesnym przywództwie i strategicznym partnerstwie. Skuteczne zarządzanie relacyjne, łączące dialog wewnętrzny z partnerstwem zewnętrznym, czyni szkołę organizacją gwarantującą wysoką jakość kształcenia.

Galopujący postęp cywilizacyjny oraz technologiczny ma olbrzymi wpływ na zarządzanie relacjami w szkole i w makrootoczeniu. Stawia to przed współczesną szkołą liczne, bardzo trudne zadania związane z przygotowaniem młodego człowieka do zmieniającej się rzeczywistości.

Analiza SWOT szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa

Współczesna szkoła, podążając za nowymi trendami, stała się niejako przedsiębiorstwem, w którym każdy element powinien do siebie pasować, a wdrożone procedury wzajemnie uzupełniać. Aby strategia działania była przejrzysta i skuteczna, szkoła powinna być poddawana cyklicznej analizie.

Jednym z narzędziem pomiaru jest analiza SWOT. Jest jedną z podstawowych metod stosowanych w analizie strategicznej przedsiębiorstwa. Badanie powinno być rozpoczęte

określeniem celu, kolejny etap to opracowanie listy dla poszczególnych kategorii. Niezbędna przy opracowaniu takiej analizy jest dyskusja w zespole, a następnie na podstawie analizy przyjęcie wybranej strategii działania. Znając zapisy dla poszczególnych kategorii, można realizować strategię redukcji zagrożeń i wykorzystywania szans lub eliminacji słabych stron i wzmacniania mocnych. Metoda ta z powodzeniem wykorzystywana jest w marketingu, finansach, produkcji, ale również w działalności doradczej i coachingu (Pierścionek, 2003).

W przypadku Zespołu Szkół Ekonomicznych, analiza SWOT powinna kłaść szczególny nacisk na powiązanie edukacji z rynkiem pracy, nowoczesne technologie finansowe oraz współpracę z biznesem – tabela 1.

Szkoła posiada ugruntowaną pozycję rynkową, co potwierdzają wysokie miejsca w rankingu Perspektywy oraz wysoka zdawalność egzaminów maturalnych i zawodowych. Pozytywnym aspektem są dobrze wyposażone pracownie komputerowe, aktywność w programach międzynarodowych, takich jak Erasmus+, co podnosi atrakcyjność placówki w oczach kandydatów.

Największymi barierami są zaś problemy lokalowe i architektoniczne (brak pełnowymiarowej sali gimnastycznej, bariery dla osób z niepełnosprawnościami) oraz dwuzmianowość, która może obniżać komfort nauki. Wysokie koszty utrzymania wymagają optymalizacji finansowej.

Szkoła ma ogromny potencjał w obszarze partnerstw biznesowych i cyfryzacji. Rosnące zapotrzebowanie na specjalistów oraz dostęp do Funduszy Europejskich stwarzają warunki do tworzenia nowych kierunków i rozszerzania oferty praktyk zawodowych. Dobra współpraca z Miastem Nowy Sącz stanowi solidny fundament pod przyszłe inwestycje.

Największym ryzykiem jest niż demograficzny oraz rosnąca konkurencja ze strony szkół prywatnych. Jak prognozuje GUS na lata 2023-2060: „(…) sytuacja w kolejnych latach będzie się pogarszać. Już teraz liczba urodzeń w 2023 i 2024 roku była niższa od przewidywań GUS (na 2024 rok prognozowano 297 tys. urodzeń). Według obecnych danych do 2029 roku liczba dzieci w wieku 7–14 lat spadnie o około 5 proc. Do 2034 roku ten spadek sięgnie 19,5 proc., a do 2060 roku może wynieść około 30 proc. W pesymistycznym scenariuszu GUS przewiduje nawet 48,3 proc.” (Kaźmierczak, 2025).

Dodatkowym wyzwaniem są narastające problemy psychiczne i emocjonalne młodzieży, co wymaga stałego wzmacniania struktur wsparcia psychologiczno-pedagogicznego.

Rekomendowaną strategią dla Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu jest wykorzystanie silnej marki i nowoczesnej bazy do ekspansji w nowe specjalizacje zawodowe, przy jednoczesnym poszukiwaniu funduszy na usunięcie barier architektonicznych i poprawę bazy sportowej.

Rekomendacje dla praktyki zarządczej

Na podstawie przedstawionej analizy SWOT można sformułować następujące rekomendacje dla praktyki zarządczej, które są spójne z wynikami analizy:

Tabela 1

Analiza SWOT Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu

MOCNE STRONY (Strengths)	SŁABE STRONY (Weaknesses)
1. Silna marka i tradycja – rozpoznawalność na lokalnym rynku. 2. Wysoka zdawalność matur. 3. Wysoka zdawalność egzaminów zawodowych. 4. Bogata oferta edukacyjna. 5. Wykwalifikowana kadra (specjaliści). 6. Nowoczesna baza dydaktyczna (liczne pracownie komputerowe). 7. Lokalizacja. 8. Rozbudowane struktury wsparcia (psycholodzy, pedagodzy). 9. Wysoka pozycja w rankingu PERSPEKTYWY. 10. Patronat nad kierunkiem technik rachunkowości (innowacja pedagogiczna). 11. Współpraca z lokalnymi uczelniami wyższymi. 12. Aktywność w projektach unijnych (ERASMUS+, FERS). 13. Bilateralna wymiana międzynarodowa ze szkołą w Dahn. 14. Nowoczesne kanały komunikacji i e-marketing relacyjny: Wykorzystanie narzędzi typu e-dziennik, TEAMS, REVAS, strona internetowa oraz fanpage szkoły. 15. Umożliwienie uczniom udziału w konkursach przedmiotowych, olimpiadach i zawodach sportowych.	1. Brak pełnowymiarowej sali gimnastycznej. 2. Koszty utrzymania jednostki. 3. Niż demograficzny. 4. Bariery architektoniczne dla uczniów z niepełnosprawnościami. 5. Dwuzmianowość.
SZANSE (Opportunities)	**ZAGROŻENIA (Threats)**
1. Dobra współpraca z organem prowadzącym – Miastem Nowy Sącz. 2. Dobra współpraca z organem nadzoru. 3. Rosnące zapotrzebowanie na specjalistów. 4. Fundusze Europejskie na zagraniczne praktyki zawodowe. 5. Współpraca z uczelniami wyższymi (partnerstwa). 6. Partnerstwa biznesowe: Rozszerzenie współpracy z lokalnymi firmami (pracodawcami) w ramach kształcenia zawodowego. 7. Nowe zawody i specjalizacje. 8. Cyfryzacja edukacji. 9. Rozwój technologii. 10. Dotacje na rozwój szkolnictwa zawodowego. 11. Zajęcia specjalistyczne dla uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.	1. Niż demograficzny. 2. Zmiany w prawie oświatowym. 3. Powstawanie nowych, lepiej wyposażonych prywatnych szkół. 4. Patologie wśród młodzieży, uzależnienia. 5. Nasilanie się problemów psychicznych i emocjonalnych młodzieży. 6. Zjawisko emigracji zarobkowej. 7. Niestabilność przepisów prawa oświatowego.

Źródło: Opracowanie własne.

1. Strategiczne wykorzystanie silnej marki szkoły. Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu dysponuje ugruntowaną pozycją na lokalnym rynku edukacyjnym, potwierdzoną wysoką zdawalnością egzaminów maturalnych i zawodowych oraz wysokimi miejscami w rankingach edukacyjnych. W praktyce zarządczej wskazane jest systematyczne wykorzystywanie tego potencjału w działaniach promocyjnych oraz w strategii rekrutacyjnej szkoły, zwłaszcza w warunkach nasilającego się niżu demograficznego. Budowanie wizerunku szkoły jako nowoczesnej i skutecznej placówki edukacyjnej może zwiększać jej konkurencyjność wobec innych szkół ponadpodstawowych.
2. Rozwijanie partnerstw z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Wyniki analizy wskazują na duży potencjał współpracy z uczelniami wyższymi oraz przedsiębiorstwami działającymi w regionie. W praktyce zarządczej zasadne jest dalsze rozwijanie partnerstw instytucjonalnych w obszarze kształcenia zawodowego, organizacji praktyk, staży oraz wspólnych projektów edukacyjnych. Takie działania mogą zwiększać dopasowanie kompetencji absolwentów do potrzeb rynku pracy.
3. Rozszerzanie oferty kształcenia zawodowego. Rosnące zapotrzebowanie na specjalistów oraz możliwość tworzenia nowych zawodów i specjalizacji stanowią istotną szansę rozwojową. W związku z tym rekomenduje się systematyczną analizę potrzeb rynku pracy oraz dostosowywanie oferty edukacyjnej szkoły do zmieniających się uwarunkowań gospodarczych i technologicznych.
4. Wykorzystanie programów międzynarodowych i funduszy europejskich. Aktywność szkoły w projektach międzynarodowych, takich jak Erasmus+, stanowi istotny element podnoszący atrakcyjność placówki. W praktyce zarządczej wskazane jest dalsze rozwijanie mobilności edukacyjnej uczniów i nauczycieli oraz pozyskiwanie środków z funduszy europejskich na rozwój kompetencji zawodowych i językowych uczniów.
5. Kontynuowanie procesu cyfryzacji zarządzania i dydaktyki. Wykorzystywanie narzędzi cyfrowych, takich jak e-dziennik, platformy komunikacyjne czy systemy wspomagające proces dydaktyczny, powinno być konsekwentnie rozwijane. Cyfryzacja procesów organizacyjnych i edukacyjnych może zwiększać efektywność zarządzania szkołą oraz poprawiać komunikację pomiędzy nauczycielami, uczniami i rodzicami. Wykorzystanie dywersyfikacji profilu kształcenia poprzez certyfikację mikroumiejętności uczniów.
6. Stopniowa poprawa infrastruktury edukacyjnej. Istotnym wyzwaniem dla szkoły pozostają ograniczenia infrastrukturalne, w tym brak pełnowymiarowej sali gimnastycznej oraz bariery architektoniczne dla osób z niepełnosprawnościami. W praktyce zarządczej konieczne jest podejmowanie działań zmierzających do poprawy warunków lokalowych poprzez pozyskiwanie środków inwestycyjnych oraz współpracę z organem prowadzącym.
7. Optymalizacja wykorzystania zasobów organizacyjnych. Dwuzmianowość oraz wysokie koszty utrzymania jednostki wskazują na potrzebę racjonalizacji wykorzy-

stania zasobów organizacyjnych szkoły. W praktyce zarządczej wskazane jest poszukiwanie rozwiązań zwiększających efektywność wykorzystania infrastruktury i czasu pracy placówki.

8. Wzmacnianie systemu wsparcia psychologiczno-pedagogicznego. Analiza wskazuje na rosnące problemy psychiczne i emocjonalne młodzieży. W związku z tym rekomenduje się dalsze rozwijanie struktur wsparcia psychologicznego i pedagogicznego oraz podejmowanie działań profilaktycznych ukierunkowanych na dobrostan uczniów.
9. Budowanie zdolności adaptacyjnej organizacji. Zmiany demograficzne oraz rosnąca konkurencja ze strony szkół prywatnych wymagają od szkoły wysokiej elastyczności organizacyjnej. W praktyce zarządczej istotne jest prowadzenie stałej analizy otoczenia oraz dostosowywanie strategii rozwoju szkoły do zmieniających się warunków społecznych i edukacyjnych.

Podsumowanie

„Edukacja to najpotężniejsza broń jakiej możesz użyć, aby zmieniać świat”
(Henzell-Thomas, 2022)

Rola szkoły w systemie edukacyjnym – określona przez Prawo oświatowe, Kartę Nauczyciela, Ustawę o Systemie Oświaty – pozostaje zakorzeniona w misji publicznej, która ma na celu zapewnienie powszechnego dostępu do edukacji, wyrównywania szans, rozwijania osobowości ucznia i przygotowania do życia społecznego i zawodowego. Można jednocześnie wywodzić, że współczesna szkoła działa jak przedsiębiorcza organizacja, choć wciąż zdecydowanie nie jest przedsiębiorstwem w pojęciu prawa gospodarczego. Zatem uczniowie mają zdobywać kompetencje przedsiębiorcze, a nie płacić abonament za „pakiet premium w edukacji”.

Jednocześnie współczesne uwarunkowania sprzyjają przesuwaniu akcentów zarządzania szkołą w stronę modelu przedsiębiorczego: opartego na innowacyjności, współpracy z otoczeniem, odpowiedzialnym zarządzaniu zasobami i systemowym rozwijaniu kompetencji przedsiębiorczych uczniów. Model ten pozwalałby:

- wyraźniej powiązać kierowanie, organizację i kontrolę w spójny cykl zarządczy (planowanie – realizacja – monitorowanie – doskonalenie),
- wprowadzić kategorie znane z zarządzania organizacjami usługowymi: zarządzanie procesami, orientację na interesariuszy, analizę ryzyka, kulturę innowacji,
- wzmacniać profesjonalizm dyrekcji i kierowników jako kadry zarządzającej wartością publiczną, nie tylko „realizującej przepisy”.

Niestety istnieją twarde granice modelu przedsiębiorczego:

- celem szkoły nie jest zysk, lecz realizacja roli społeczno-edukacyjnej szkoły zdefiniowanej w Prawie oświatowym,
- szkoła musi respektować zasadę równego dostępu do edukacji i ochrony praw dziecka,
- relacja z uczniem nie może zostać sprowadzona do relacji „klient-dostawca”.

Innymi słowy: warto zarządzać szkołą profesjonalnie jak dobrze prowadzone przedsiębiorstwo, ale pamiętając, że jest to przedsiębiorstwo w służbie dobra wspólnego, a nie tylko rynku.

Model szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa pozwala:

- uporządkować zarządzanie procesami,
- wzmocnić kulturę odpowiedzialności,
- budować środowisko sprzyjające przedsiębiorczości uczniów,
- lepiej wykorzystywać ograniczone zasoby.

Zarządzanie Zespołem Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu polega na równoważeniu funkcji edukacyjnej, wychowawczej, organizacyjnej i strategicznej. Dominującą kategorią jest jakość rozumiana szeroko jako jakość nauczania, relacji, infrastruktury i współpracy z otoczeniem. W najbliższych latach nacisk będzie przesuwał się w kierunku:

- kompetencji cyfrowych i biznesowych uczniów,
- budowy silnych relacji z pracodawcami i absolwentami,
- profilaktyki zdrowia psychicznego,
- utrzymania wysokiego poziomu kadry w warunkach konkurencji i niżu demograficznego,
- świadomego zarządzania marką szkoły w środowisku lokalnym.

Model ten łączy elementy zarządzania publiczną instytucją oświatową z podejściem charakterystycznym dla organizacji zorientowanych na rozwój i długofalową konkurencyjność.

Zespół Szkół Ekonomicznych funkcjonuje jako „twierdza" budowana na sieci powiązań interpersonalnych. Efektywność działań edukacyjno-wychowawczych zależy od jakości współdziałania wszystkich podmiotów społeczności szkolnej oraz podmiotów zewnętrznych. W związku z tym priorytetem pozostaje dbałość o trwałość filarów, na których opierają się te relacje:

- synergia wychowawcza: kluczem do sukcesu jest spójność na linii rodzic – nauczyciel, współpraca ta, oparta na dialogu i wspólnym rozstrzyganiu sporów, stanowi wzorzec postaw dla młodzieży;
- prymat relacji nad samą wiedzą: zgodnie z hasłem „edukacja to relacja", szkoła kładzie nacisk na dobrostan psychiczny i pomoc specjalistyczną (psycholodzy, pedagodzy), co jest niezbędne w dobie społeczeństwa informacyjnego i pośpiechu;
- podmiotowość ucznia: poprzez aktywne struktury, takie jak samorząd uczniowski i szkolne koło wolontariatu, uczniowie przestają być tylko odbiorcami treści, a stają się współtwórcami społeczności i kapitału społecznego szkoły;
- nowoczesny model zarządzania: dyrektor Zespołu Szkół Ekonomicznych ewoluował z roli administratora w stronę moderatora współpracy, który buduje bezpieczne środowisko pracy i podejmuje decyzje w oparciu o dialog z organami szkoły;
- marketing relacyjny w praktyce: szkoła skutecznie przenosi strategie biznesowe na grunt oświatowy, traktując relacje z interesariuszami zewnętrznymi (miasto, kuratorium, uczelnie wyższe jak WSB-NLU) jako kapitał chroniący przed kryzysami;

- praktyczny wymiar kształcenia: silne relacje z pracodawcami i udział w programach takich jak ERASMUS+ sprawiają, że edukacja zawodowa w technikum nr 3 jest realnie osadzona w realiach rynkowych i kulturze organizacyjnej firm.

Analiza funkcjonowania Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu przez pryzmat koncepcji mikroprzedsiębiorstwa pozwala na sformułowanie wniosku, że współczesna placówka oświatowa, aby sprostać wyzwaniom rynku edukacyjnego, musi ewoluować w stronę modelu organizacji uczącej się i zarządzanej strategicznie. Przyjęcie podejścia szkoły jako mikroprzedsiębiorstwa stanowi warunek jej efektywnej realizacji. W przypadku badanej jednostki, kluczowymi czynnikami sukcesu w tym modelu okazują się:

1. optymalizacja procesów wewnętrznych, sprawne zarządzanie ograniczonymi zasobami (kadrowymi i infrastrukturalnymi),
2. budowanie kapitału relacyjnego: aktywna współpraca z otoczeniem zewnętrznym – w tym z uczelniami wyższymi, takimi jak WSB-NLU, oraz lokalnym biznesem – pozwala na transfer wiedzy i lepsze dopasowanie oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy,
3. kultura przedsiębiorcza: połączenie mechanizmów kontroli zarządczej i marketingu relacyjnego sprawia, że szkoła przestaje być jedynie biernym wykonawcą programów nauczania, a staje się aktywnym kreatorem wartości społecznej.

Szkoła odnosi sukces wtedy, gdy staje się wspólnym projektem uczniów, kadry, rodziców i środowiska lokalnego. Siła tej sieci zależy od tego, jak mocne są filary wzajemnego zaufania i codziennej współpracy. To właśnie w tych relacjach drzemie prawdziwa siła organizacji, pozwalająca na realizację misji i wizji szkoły w modelu mikroprzedsiębiorstwa.

Bibliografia

Brown, C., Malin, J. (Red.). (2022). The Handbook of Evidence-Informed Practice in Education: Learning from International Contexts. Emerald.

European Commission, EACEA & Eurydice. (2025). Entrepreneurship Education at School in Europe. https://eurydice.org.pl/brepo/panel_repo_files/2025/10/23/jloqrf/entrepreneurship-education-at-school-in-europe-ec0.pdf

Fazlagić, J. (2025). Nowe wyzwania w zarządzaniu szkołą. Wolters Kluwer Polska.

Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości. (b. d.). Młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo – opis programu. Pobrano 25 lutego 2026, z http://miniprzedsiebiorstwo.junior.org.pl

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. (2025). The system of education in Poland 2025. https://www.frse.org.pl/czytelnia/the-system-of-education-in-poland-2025

Henzell-Thomas, J. (2022). Potęga edukacji. Center for Advanced Studies.

https://iiit.org/wp-content/uploads/The-Power-of-Education_book-POL.pdf

Kanik, A. (2022). Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych w procesie edukacji formalnej i nieformalnej dzieci w wieku przedszkolnym i wczesnoszkolnym. Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce, 17(2(65)), 107–119. https://doi.org/10.35765/eetp.2022.1765.07

Kaźmierczak, M. (2025, 31 sierpnia). Mało uczniów w roku szkolnym 2025/26. MEN pokazuje szokujące dane. Gazeta Prawna. https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/kraj/artykuly/9875070,malo-uczniow-w-roku-szkolnym-202526-men-pokazuje-szokujace-dane.html

Klimaszewska, A. (Red.). (2026, 7 stycznia). Szkoła jako marka – kiedy placówka staje się usługą i jak to komunikować. Monitor Dyrektora Szkoły. https://www.monitorszkoly.pl/artykul/szkola-jako-marka-kiedy-placowka-staje-sie-usluga-i-jak-to-komunikowac

Kolemba, M. (2009). Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem jako instrument budowania przewagi konkurencyjnej. W M. Cisek (Red.), Kapitał relacyjny w nowoczesnej gospodarce (s. 64-65). Studio Emka.

Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. W J. G. March (Red.), Handbook of organizations (s. 1144–1170). Rand McNally.

Łąkowski, R. (Red.). (1982). Encyklopedia popularna PWN. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Myrdzik, B. (2022). Szkoła jako przestrzeń budowania relacji wspólnotowych. Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska, sectio N – Educatio Nova, 7, 23-40. http://dx.doi.org/10.17951/en.2022.7.23-40

OECD & European Commission. (2025). Entrepreneurship 360 – The entrepreneurial School. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3ed5265a-afd0-11f0--b37f 01aa75ed71a1/language-pl Pobrano 23.02.2026.

Pierścionek, Z. (2003). Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Pont, B. Nusche, D. Moorman, H. (2008). Improving school leadership, volume 1: Policy and practice. OECD. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1_g1gh8f44/9789264044715--en.pdf

Rachwał, T. (2006). Kształtowanie postaw przedsiębiorczości w edukacji szkolnej. W B. Muchacka (Red.), Szkoła w nauce i praktyce edukacyjnej (T. 2) (s. 427-434). Oficyna Wydawnicza Impuls, Akademia Pedagogiczna w Krakowie.

Rachwał, T. (2019). Przedsiębiorczość jako kompetencja kluczowa w systemie edukacji. W T. Rachwał (Red.), Kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych (Seria Naukowa, t. 5) (s. 16-34). Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.

Szkudlarek, T. (2009). Media. Szkic z filozofii i pedagogiki dystansu. Oficyna Wydawnicza Impuls.

UNESCO. (2024). Global education monitoring report 2024: Leadership in education in a changing world. UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406

Waller, W. (1965). The sociology of teaching. John Wiley & Sons.

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Edukacji z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 15).

Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 986, ze zm.).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1530 ze zm.).

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1043).

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1480 ze zm.).

Noty o autorach

dr n. hum. Tomasz Połomski – Dyrektor Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu, wykładowca WSB-NLU, zainteresowania: zarządzanie, dyskurs prawny, korpus językowy. Autor m.in. „Change management in the implementation of new products" (2024) oraz prac z zakresu dydaktyki, metodyki, lingwistyki prawnej i konstytucyjnych źródeł prawa (2005 – 2026).

mgr Katarzyna Grekowicz – nauczyciel dyplomowany przedmiotów zawodowych oraz Kierownik Szkolenia Praktycznego w Zespole Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu, zainteresowania: media i komunikacja społeczna, psychologia mediów, edukacja medialna i cyfrowa, ochrona danych osobowych, ekonomia, socjologia. Współautor: „Preventive medicine in clinical practice: rationale based on the diversity of implemented interventions with spa patients in Poland 2018-2023" (2025).

Krzysztof Sproncel
email: krsproncel@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0001-0755-8248
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Rola systemu BHP w zarządzaniu organizacją – ujęcie praktyczne

The Role of the Occupational Health and Safety (OHS) System in Organizational Management – A Practical Approach

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.08

© 2025 Krzysztof Sproncel
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Sproncel, K. (2025). Rola systemu BHP w zarządzaniu organizacją – ujęcie praktyczne. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 135-144). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: W artykule omówiono rolę systemu bezpieczeństwa i higieny pracy jako elementu zarządzania organizacją. Przedstawiono zależność między jakością funkcjonowania BHP a skutecznością procesów decyzyjnych, kulturą bezpieczeństwa oraz ciągłością pracy. Zastosowano analizę przepisów i norm w zakresie BHP oraz analizę praktyczną opartą na wieloletnich obserwacjach zawodowych autora. Wskazano, że ocena ryzyka zawodowego może pełnić funkcję narzędzia zarządczego i informacyjnego, o ile jest prowadzona rzetelnie i aktualizowana. Zidentyfikowano typowe bariery skuteczności, w tym formalizm, niedostateczny instruktaż stanowiskowy i słabą komunikację wewnętrzną.

Abstract: The paper discusses the role of occupational health and safety (OHS) as an integral part of organizational management. It outlines how the effectiveness of OHS influences decision-making processes, safety culture, and business continuity. The study combines an analysis of applicable OHS regulations and standards with a practice-oriented review based on the author's long-term professional observations. The findings indicate that occupational risk assessment can serve as a managerial and informational tool, provided it is conducted reliably and updated on a continuous basis. Typical barriers to OHS effectiveness are identified, including excessive formalism, insufficient job-specific training, and weak internal communication.

Słowa kluczowe: system zarządzania BHP; zarządzanie bezpieczeństwem pracy; kultura bezpieczeństwa; zarządzanie ryzykiem zawodowym; nadzór i przywództwo w BHP; doskonalenie systemowe

Keywords: OHS management system; occupational safety management; safety culture; occupational risk management; leadership and supervision in OHS; continuous improvement

Wprowadzenie

Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP) stanowią fundament funkcjonowania każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości i branży. Ich podstawowym celem jest ochrona zdrowia i życia pracowników przez identyfikowanie zagrożeń oraz ograniczanie ryzyka zawodowego. Właściwe organizowanie systemu bezpieczeństwa i higieny pracy na szczeblu wewnątrzzakładowym jest podstawowym obowiązkiem pracodawcy, wynikającym bezpośrednio z przepisów Kodeksu pracy (Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, 1974). Niestety, obszar ten bywa niekiedy traktowany jedynie formalnie, bez szerszego spojrzenia na potencjał, jaki niesie dla całej organizacji, w tym dla procesów zarządczych. Prowadzi to do ograniczenia efektywności systemu BHP i nie jest jedynie dysfunkcją formalną, lecz może stać się realnym zagrożeniem dla pracowników.

Celem artykułu jest przedstawienie roli systemu BHP w zarządzaniu organizacją. Teza opracowania zakłada, że sprawnie funkcjonujący i rzeczywiście stosowany system BHP nie jest jedynie instrumentem zapewnienia zgodności z przepisami, lecz integralnym elementem zarządzania, który wspiera procesy decyzyjne, wzmacnia kulturę bezpieczeństwa i sprzyja ciągłości pracy. W takim ujęciu bezpieczeństwo pracy wpływa nie tylko na ochronę pracowników, ale również na stabilność operacyjną przedsiębiorstwa oraz zakres odpowiedzialności kadry kierowniczej i pracodawcy. Artykuł ma charakter analityczno-praktyczny i uwzględnia obserwacje wynikające z doświadczeń zawodowych autora – wieloletniego specjalisty ds. BHP.

Niniejsze opracowanie nie ma charakteru klasycznego badania empirycznego, lecz stanowi analityczno-praktyczne uzupełnienie istniejącego dorobku. Jego celem jest pokazanie, że tezy formułowane w literaturze znajdują potwierdzenie również w obserwacjach wynikających z praktyki zawodowej autora, a system BHP może być traktowany jako narzędzie realnie wspierające procesy zarządcze w organizacji.

System BHP jako element systemu zarządzania organizacją

Mówiąc o systemie bezpieczeństwa i ochrony pracy w Polsce, można oczywiście dokonywać jego podziałów na systemy organizacyjne, prawne, czy też w ujęciach ogólnopolskim i na szczeblu wewnątrzzakładowym. Niewątpliwie, ten ostatni z wymienionych jest bardzo silnie związany z procesami zarządczymi, jakie mają miejsce w każdej organizacji, bowiem system bezpieczeństwa i ochrony pracy funkcjonuje w każdej z nich. Nie ma tu znaczenia jej wielkość czy branża, z jaką związany jest zakład – obowiązki prawne w tym zakresie winny być spełnione. Niestety, problemem okazuje się stopień formalizacji tego systemu, co niekiedy przekłada się na mentalność kadry zarządzającej i ma wpływ na znaczenie przypisywane mu przez kierownictwo. Prowadzi to do sytuacji, gdzie BHP

jest traktowane jako kolejny element na liście kontrolnej do odznaczenia, a nie jako istotny element mogący realnie wspierać procesy decyzyjne zachodzące w organizacji.

Marginalizacja dziedzin związanych z BHP w zakładach ma różne przyczyny. Częściowo może wynikać z przekonania, że jest to domena zarezerwowana dla osób lub służb odpowiedzialnych za prowadzenie dokumentacji czy szkoleń. Innym razem może być efektem koncentracji kierownictwa na wskaźnikach finansowych i niedocenianiu wagi i wartości zasobów ludzkich dla przedsiębiorstwa. Bezpieczeństwo i higiena pracy powinny być przecież postrzegane nie jako koszt, lecz jako inwestycja w najcenniejszy zasób organizacji, jakim są ludzie (Cierniak-Emerych, 2012; Pęciłło, 2018).

Takie ujęcie znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu. W polskich opracowaniach problematyka bezpieczeństwa i higieny pracy jest coraz częściej przedstawiana nie tylko jako obszar zgodności z wymaganiami prawnymi, lecz także jako element szerszego systemu zarządzania organizacją. Wskazuje się na związki pomiędzy poziomem bezpieczeństwa pracy a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, klimatem bezpieczeństwa, jakością zarządzania zasobami ludzkimi oraz rolą kierownictwa w kształtowaniu właściwych postaw i zachowań pracowniczych. Podkreśla się również znaczenie czynników organizacyjnych dla skuteczności działań w obszarze BHP oraz potrzebę odejścia od podejścia wyłącznie formalnego na rzecz rozwiązań rzeczywiście wspierających funkcjonowanie organizacji (Cierniak-Emerych, 2012; Pęciłło, 2018; Stasiła-Sieradzka i Znajmiecka-Sikora, 2017).

W nowszych opracowaniach zwraca się uwagę także na znaczenie przywództwa w systemie bezpieczeństwa oraz na dynamiczne podejście do zarządzania ryzykiem zawodowym. Oznacza to, że bezpieczeństwo pracy powinno być postrzegane jako proces stale aktualizowany, zależny nie tylko od dokumentów i procedur, lecz również od jakości nadzoru, komunikacji oraz praktyki organizacyjnej (Domżał, 2023; Pęciłło, 2024).

W konsekwencji rola, jaką w kształtowaniu systemu bezpieczeństwa i ochrony pracy na szczeblu wewnątrzzakładowym odgrywają kadra kierownicza i pracodawca, ma charakter kluczowy (Domżał, 2023). Determinuje ona sukces lub porażkę całego przedsięwzięcia. Na poziomie zarządczym rozstrzyga się kwestie dotyczące organizacji pracy, gospodarki zasobami, priorytetów oraz kultury organizacyjnej. Jeżeli bezpieczeństwo i higiena pracy nie są uwzględniane w tych decyzjach, system BHP traci spójność i skuteczność, a działania prewencyjne mają charakter reaktywny, a nie planowy. A przecież nawet norma ISO 45001 zachęca do ciągłego doskonalenia procesów zachodzących w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy i promuje postawę proaktywną (Polski Komitet Normalizacyjny, 2018).

Odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy spoczywa na pracodawcy i ma charakter nieprzenoszalny – wynika wprost z zapisów działu X Ustawy Kodeks Pracy (1974, art. 207 § 1). W praktyce oznacza to, że nawet powołanie służby BHP lub korzystanie z obsługi firmy zewnętrznej nie zwalnia pracodawcy z odpowiedzialności za podejmowane decyzje organizacyjne. Pełnią one bowiem funkcję doradczo-kontrolną i wywiązując się ze swoich obowiązków, które wynikają z Kodeksu Pracy oraz w dużej

mierze z Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704), nie mogą być traktowane jako organ decyzyjny. Odpowiedzialność za zdrowie i życie pracowników spoczywa również na kadrze kierowniczej wszystkich szczebli, która na co dzień organizuje pracę, nadzoruje jej przebieg i reaguje na pojawiające się problemy.

Miejsce, jakie zajmuje system BHP w strukturze organizacyjnej, jest miarą rzeczywistego podejścia organizacji do bezpieczeństwa pracy. W przedsiębiorstwach, w których BHP stanowi istotny element systemu zarządzania, zgłaszane informacje dotyczące zagrożeń, nieprawidłowości czy zdarzeń wypadkowych są dokładnie analizowane i wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji organizacyjnych. Co więcej, stanowi to skuteczną metodę promowania kultury bezpieczeństwa w organizacji i aktywizacji pracowników (Studenski, 2000; Tyszkiewicz, 2019). Jest również pomocne w ocenianiu jakości narzędzi służących do badania skuteczności komunikacji wewnątrzzakładowej. Bezpieczeństwo pracy jest wówczas traktowane jako jeden z czynników ryzyka, który należy uwzględniać obok aspektów finansowych, jakościowych czy operacyjnych i uwzględniać w zarządzaniu strategią marketingową przedsiębiorstwa.

Oczywista jest również wyraźna korelacja systemu BHP z innymi obszarami zarządzania. Jednym z najistotniejszych obszarów, mających bezpośrednie przełożenie na bezpieczeństwo pracowników, jest zarządzanie ryzykiem zawodowym. Jego niewłaściwe funkcjonowanie ma zauważalny wpływ także na jakość i stabilność zatrudnienia w przedsiębiorstwie, a także efektywność procesów. Dlatego można stwierdzić, że obszar BHP nie jest jedynie techniczny, a możemy go zidentyfikować jako ważny element zarządzania operacyjnego w organizacji.

Zarządzanie ryzykiem zawodowym jako narzędzie decyzyjne

Ocena ryzyka zawodowego, którą każdy pracodawca ma obowiązek przeprowadzać, dokumentować oraz aktualizować, według Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704) stanowi jeden z kluczowych elementów systemu BHP. Niestety, w praktyce bywa jednocześnie jednym z najbardziej niedocenianych narzędzi. W wielu organizacjach jest traktowana jako kolejny dokument, sporządzany jedynie po to, aby spełnić wymagania formalne i nie jest wykorzystywana w procesach decyzyjnych. Tymczasem może ona stanowić ważny instrument budowania bezpiecznego środowiska pracy, a zarazem źródło informacji o funkcjonowaniu organizacji i sposobie organizacji pracy.

Należy zaznaczyć, iż ryzyko zawodowe nie odnosi się wyłącznie do zagrożeń technicznych czy środowiskowych. Obejmuje również bardzo ważne do zidentyfikowania czynniki organizacyjne, takie jak sposób planowania pracy, obciążenie pracowników zadaniami, presja czasu czy poziom sprawowanego nadzoru. Dotyczy także czynników ludzkich oraz psychospołecznych. Odpowiednio przeprowadzona ocena ryzyka zawodowego jest więc analizą procesów zachodzących w sferze pracy, która może ujawnić

problemy wykraczające poza obszar BHP i zostać wykorzystana przez przedsiębiorstwo również w innych dziedzinach (Pęciłło, 2018; Pęciłło, 2024).

Czy ocena ryzyka zawodowego sprzed kilkunastu lat jest nadal aktualna? Można swobodnie postawić tezę, że nie. Dlatego zarządzanie ryzykiem zawodowym powinno mieć charakter ciągły (Pęciłło, 2024). Identyfikacja zagrożeń, ocena ich znaczenia oraz planowanie działań ograniczających ryzyko muszą uwzględniać zmiany zachodzące w organizacji. Brak aktualizacji oceny ryzyka prowadzi do sytuacji, w której system BHP przestaje odpowiadać rzeczywistym warunkom panującym na stanowiskach pracy, a podejmowane działania zapobiegawcze stają się niewystarczające i niewspółmierne do potrzeb.

Należy podkreślić, że wyniki oceny ryzyka zawodowego stanowią istotne wsparcie dla decyzji organizacyjnych. Informacje o zagrożeniach, zdarzeniach potencjalnie wypadkowych, szczególnie te, które mają charakter powtarzalny, powinny być sygnałem do weryfikacji sposobu organizacji pracy. W takim ujęciu BHP staje się źródłem – bazą danych dla zarządzania, a nie jedynie formalnym obowiązkiem dokumentacyjnym. I jest to zdecydowany wyróżnik dla organizacji, które dbają o to, żeby ocena ryzyka była zawsze aktualna, zajmując się ciągłym doskonaleniem tego niezmiernie ważnego w bezpiecznym i sprawnym systemie organizacji bezpieczeństwa pracy procesie.

Doświadczenia praktyczne z funkcjonowania systemów BHP w organizacjach

Analiza funkcjonowania systemów BHP w różnych organizacjach pozwala dostrzec powtarzalne problemy i schematy. Jednym z najczęstszych jest rozbieżność pomiędzy zapisami formalnymi a rzeczywistą praktyką. Procedury istnieją, jednak nie są stosowane, a dokumentacja nie odzwierciedla faktycznych warunków pracy. I to nie jest tylko drobna niezgodność między teorią a praktyką. To jest moment, w którym cały system zaczyna tracić sens. W rezultacie BHP pełni rolę jedynie formalną – jest, bo musi być, ale nie prowadzi do realnych zmian zachowań, organizacji pracy ani jej poziomu bezpieczeństwa.

W praktyce zawodowej autora obserwowane były również sytuacje, w których formalnie obowiązujące procedury dotyczące bezpiecznej organizacji pracy nie odpowiadały rzeczywistym warunkom wykonywania zadań. Dokumentacja nie była aktualizowana mimo zmian organizacyjnych, co powodowało, że pracownicy wykonywali czynności w warunkach nieuwzględnionych wcześniej w ocenie ryzyka. Pokazuje to, że sam fakt posiadania procedur i dokumentacji nie przesądza jeszcze o skuteczności systemu BHP, jeżeli nie są one powiązane z rzeczywistą praktyką organizacyjną.

Jednym z obszarów, w którym to widać szczególnie wyraźnie, jest jakość szkoleń – zwłaszcza instruktażu stanowiskowego. W wielu miejscach instruktaż jest realizowany pobieżnie: szybko, rutynowo, na zasadzie przerobienia tematu, a nie rzeczywistego przygotowania pracownika do bezpiecznego wykonywania pracy. Problem nasila się w przypadku pracy przy maszynach i urządzeniach technicznych, gdzie różnica między

szkoleniem „zrobionym" a szkoleniem „przeprowadzonym dobrze" przekłada się natychmiastowo na bezpieczeństwo codziennej pracy. Niezmiernie ważny jest odpowiedni dobór instruktorów, osób które przeprowadzają szkolenia stanowiskowe. Oprócz wiedzy i doświadczenia kluczowe są kompetencje miękkie, doświadczenie dydaktyczne, które umożliwiają efektywne przekazanie informacji.

Potwierdzeniem tego są sytuacje obserwowane w praktyce autora w różnych przedsiębiorstwach, w których instruktaż stanowiskowy był realizowany poprawnie pod względem formalnym, lecz zbyt skrótowo, zbyt ogólnikowo i mało efektywnie z punktu widzenia rzeczywistego przygotowania pracownika do pracy. Po zakończeniu szkolenia pracownik posiadał formalne potwierdzenie odbycia instruktażu, jednak nie zawsze potrafił właściwie rozpoznać zagrożenia związane z obsługą urządzeń lub organizacją stanowiska pracy. W niektórych zakładach prowadziło to niestety do zdarzeń potencjalnie wypadkowych, a nawet wypadków przy pracy. Tego rodzaju sytuacje pokazują, że skuteczność instruktażu zależy nie tylko od realizacji programu, lecz także od jakości jego przeprowadzenia.

Najczęściej brakuje dwóch elementów: po pierwsze czasu i uważności potrzebnych do rzetelnego sprawdzenia, czy pracownik rzeczywiście rozumie zagrożenia występujące na stanowisku pracy oraz zasady jej bezpiecznego wykonywania. Po drugie – brakuje świadomego zbierania informacji zwrotnej od osoby szkolonej: które czynności są niejasne, a które budzą obawy, gdzie pracownik widzi największe ryzyko i w którym momencie potrzebuje jeszcze udzielonego wsparcia. Bez tego instruktaż stanowiskowy łatwo zamienia się w przekaz mocno jednostronny, który nie daje gwarancji realnego przygotowania do pracy i może skutkować wystąpieniem zagrożeń związanych ze sposobem wykonywania zadań pracowniczych.

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z 2004 roku (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704) wskazuje, że w praktyce spotyka się również podejście, w którym instruktaż stanowiskowy traktowany jest jak szkolenie „odmierzane czasem" – kończy się automatycznie wraz z realizacją ramowego programu lub upływem ustalonych godzin. Tymczasem o zakończeniu instruktażu powinna decydować nie tylko formalna realizacja programu, ale przede wszystkim ocena gotowości pracownika do samodzielnego wykonywania pracy, dokonana przez osobę prowadzącą instruktaż oraz potwierdzona przez pracownika. Niezmiernie ważne jest, aby ocena ta nie była jednostronna. Dopiero taki model szkolenia ogranicza ryzyko wprowadzenia osoby nieprzygotowanej do wykonywania zadań w warunkach rzeczywistych, zwłaszcza przy maszynach i urządzeniach technicznych. Biorąc pod uwagę specyfikę zagrożeń występujących na stanowiskach pracy, stanowi to istotny problem, który zwiększa szansę wystąpienia zdarzeń potencjalnie wypadkowych i grozi powstaniu szkody na zdrowiu.

Drugim powtarzalnym problemem jest niewystarczająco rozwinięta komunikacja pomiędzy pracownikami a przełożonymi (Stasiła-Sieradzka i Znajmiecka-Sikora, 2017). Organizacje, w których relacja ta opiera się na zaufaniu i partnerskim traktowaniu, szybciej identyfikują nieprawidłowości, ponieważ pracownicy mają poczucie, że zgłoszenie problemu jest elementem odpowiedzialnego działania i spotyka się z uznaniem kierow-

nictwa, a nie staje się źródłem kłopotów dla osoby zgłaszającej. Tam natomiast, gdzie komunikacja oparta jest na dystansie, napięciu lub obawie przed reakcją przełożonego, zgłaszanie zagrożeń ulega ograniczeniu, a organizacja traci naturalny mechanizm wczesnego ostrzegania, pozbawiając się tym samym ważnego narzędzia w profilaktyce zwalczania ryzyka.

Szczególnie niekorzystne są sytuacje, w których zgłoszenie nieprawidłowości spotyka się z reakcją podważającą intencje pracownika. Jeśli sygnał dotyczący uszkodzonego wyposażenia, wady narzędzia czy nieprawidłowego stanu stanowiska kończy się przerzuceniem odpowiedzialności na osobę zgłaszającą, to w praktyce następuje utrwalenie postawy biernej – nie tylko w stosunku do samego zainteresowanego, ale ogółem wśród całej załogi. Taki mechanizm ma znaczenie systemowe: nie dotyczy wyłącznie pojedynczego zdarzenia, ale wpływa na zachowania pracowników w przyszłości, ograniczając skłonność do zgłaszania zagrożeń również w obszarach znacznie bardziej istotnych dla bezpieczeństwa pracy. A przecież takie bagatelizowanie istotnych w odniesieniu do ryzyka zawodowego zdarzeń, to bardzo krótka droga do powstania wypadków.

Dla tak wymagającego obszaru jak prace szczególnie niebezpieczne, w tym prace budowlane i prace na wysokości, szczególnego znaczenia nabiera rola osób kierujących pracownikami (Domżał, 2023). Przykład dawany przez przełożonego często przesądza o tym, czy zasady BHP są traktowane poważnie, czy też postrzegane jako zbiór zaleceń możliwych do pominięcia. Jeżeli osoba nadzorująca pracę lekceważy wymagane środki ochrony lub podważa zasadność ich stosowania, przekazuje tym samym nieformalny komunikat, że bezpieczeństwo jest kwestią uznaniową. Jest to mechanizm wyjątkowo groźny, ponieważ w krótkim czasie wpływa na zachowania całego zespołu, a w szczególności pracowników nowych, młodszych lub mniej doświadczonych.

W wielu organizacjach obserwuje się także zjawisko utrwalania niepożądanych nawyków poprzez nieformalny „system wdrożeniowy", w którym doświadczeni pracownicy uczą nowych pracowników skrótów, przyzwyczajeń i zachowań niezgodnych z zasadami bezpieczeństwa. W praktyce dotyczy to między innymi bagatelizowania środków ochrony indywidualnej, ignorowania drobnych zagrożeń czy obniżania standardów pod presją czasu. Jeżeli kierownictwo nie reaguje konsekwentnie, takie postawy zaczynają funkcjonować jako norma zespołowa, a kultura bezpieczeństwa zostaje zastąpiona kulturą ryzyka, w której droga „na skróty" jest nie tylko tolerowana, ale czasami wręcz wskazywana jako właściwa (Studenski, 2000; Tyszkiewicz, 2019).

Z tym problemem łączy się również zjawisko pozornych zabezpieczeń, stosowanych selektywnie – w miejscach najbardziej widocznych lub łatwych do skontrolowania. W praktyce może to prowadzić do sytuacji, w której część obszaru pracy jest zabezpieczona poprawnie, natomiast pozostałe fragmenty pozostają bez realnej ochrony. Jest to szczególnie niebezpieczne w przypadku prac na wysokości, gdzie brak kompleksowego podejścia do zabezpieczeń nie redukuje ryzyka, lecz jedynie tworzy złudzenie bezpieczeństwa. Z perspektywy zarządzania świadczy to o traktowaniu bezpieczeństwa jako elementu wizerunkowego, a nie rzeczywistego standardu organizacyjnego. Praktycznym

przykładem mogą być biało-czerwone taśmy ostrzegawcze, które służą do wygradzania pozornej strefy bezpieczeństwa, nijak mającej się do obowiązujących przepisów.

Wnioski wynikające z powyższych obserwacji są spójne – system BHP działa skutecznie tylko wtedy, gdy jest obecny w codziennej praktyce organizacyjnej, a nie jedynie w obszarze dokumentacji zakładowej. Jakość instruktażu stanowiskowego, komunikacja na linii pracownik-przełożony, przykład osób kierownictwa oraz konsekwencja w egzekwowaniu zasad stanowią realne czynniki wpływające na poziom bezpieczeństwa pracy. Jeżeli elementy te zawodzą, istotne konsekwencje ponosi cała organizacja – w postaci zdarzeń wypadkowych, absencji, przestojów, spadku zaufania oraz ryzyka prawnego i organizacyjnego. A przecież można tego uniknąć poprzez jasne, klarowne, świadome zarządzanie procesami zachodzącymi w obszarze bezpieczeństwa i ochrony pracy, poprzez dbanie o zasoby ludzkie i promowanie postaw proaktywnych, które zapewnią spójne i bezpieczne środowisko pracy w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie roli systemu bezpieczeństwa i higieny pracy w zarządzaniu organizacją, ze wskazaniem, że BHP nie powinno być postrzegane wyłącznie jako zbiór obowiązków formalnoprawnych, lecz jako integralny element zarządzania. W takim ujęciu bezpieczeństwo pracy wpływa nie tylko na ochronę zdrowia pracowników, ale również na efektywność procesów w różnych obszarach przedsiębiorstwa, zapewnienie ciągłości pracy oraz na odpowiedzialność pracodawcy i kadry kierowniczej.

Przedstawione rozważania potwierdzają, że rzeczywista skuteczność systemu BHP zależy od tego, czy jest on osadzony w codziennej praktyce zarządczej, czy ogranicza się do spełnienia wymogów dokumentacyjnych. W organizacjach, w których bezpieczeństwo pracy traktowane jest jako element „do odhaczenia", działania prewencyjne tracą spójność, mają charakter doraźny i reaktywny, a system przestaje wspierać procesy decyzyjne. Tymczasem prawidłowo zorganizowany system BHP może pełnić funkcję informacyjną i kontrolną dla zarządzania, wskazując realne źródła zagrożeń i obszary wymagające korekt organizacyjnych.

Szczególnie istotnym narzędziem w tym zakresie jest ocena ryzyka zawodowego, rozumiana jako proces ciągły, a nie jednorazowy dokument. Tylko aktualna i rzetelnie prowadzona ocena ryzyka dostarcza wiarygodnych danych, które mogą być wykorzystane do planowania działań zapobiegawczych, podejmowania decyzji organizacyjnych oraz doskonalenia systemu pracy. W tym kontekście ocena ryzyka staje się narzędziem wspierającym zarządzanie, a nie wyłącznie elementem formalnej dokumentacji BHP.

W części praktycznej wskazano powtarzalne problemy, które ograniczają skuteczność systemów BHP w organizacjach. Do najczęstszych należą rozbieżności między wymaganiami formalnymi a realną praktyką, niewystarczająca jakość instruktażu stanowiskowego, brak skutecznej komunikacji na linii pracownik–przełożony, a także niekorzystny wpływ

nieformalnych nawyków i zachowań na kulturę bezpieczeństwa. Problemy te szczególnie wyraźnie ujawniają się w obszarach o podwyższonym ryzyku, takich jak prace budowlane czy prace na wysokości, gdzie przykład osób kierujących pracownikami oraz konsekwencja w egzekwowaniu zasad mają kluczowe znaczenie.

Ograniczeniem przedstawionego opracowania jest fakt, że ma ono charakter analityczno-praktyczny, oparty na obserwacjach i wnioskach wynikających z doświadczeń zawodowych autora, bez wprowadzania elementów badań empirycznych oraz bez analizy ilościowej. Z drugiej strony, taki charakter pracy pozwala na uchwycenie mechanizmów, które często nie są widoczne w samych zapisach procedur i dokumentów, a decydują o skuteczności systemu w praktyce organizacyjnej.

Wskazane kierunki dalszych prac mogą obejmować pogłębione analizy porównawcze funkcjonowania systemów BHP w różnych branżach oraz w organizacjach o zróżnicowanej kulturze zarządzania. Warto również rozważyć badania dotyczące zależności pomiędzy jakością instruktażu stanowiskowego, poziomem komunikacji wewnątrzzakładowej a liczbą zdarzeń potencjalnie wypadkowych. Dalsze opracowania w tym zakresie mogłyby dostarczyć dodatkowych argumentów przemawiających za traktowaniem BHP jako narzędzia zarządczego i elementu realnie wspierającego stabilność oraz bezpieczeństwo organizacji.

Słowem zakończenia można stwierdzić, iż spójnie działający system organizacji bezpieczeństwa i ochrony pracy, który jest oparty na aktywnej i zaangażowanej postawie całego przedsiębiorstwa, ma realny wpływ na wszystkie istotne procesy w nim zachodzące, poprzez dbanie o dobrostan i bezpieczeństwo zasobów ludzkich.

Bibliografia

Cierniak-Emerych, A. (2012). Kształtowanie bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie a cechy kultury organizacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 26*(4), 87-103. https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.6286

Domżał, P. (2023). System zarządzania bezpieczeństwem w nowoczesnej organizacji – aktualne wyzwania w obszarze przywództwa. *Zbliżenia Cywilizacyjne, 19*(3), 87-112. https://doi.org/10.21784/ZC.2023.017

Pęciłło, M. (2018). Rola czynników organizacyjnych w zarządzaniu BHP. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 40*(4), 79-92. https://doi.org/10.25944/znmwse.2018.04.7992

Pęciłło, M. (2024). Dynamiczne zarządzanie ryzykiem zawodowym. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka,* (8), 22-25. https://doi.org/10.54215/BP.2024.8.18.Pecillo

Polski Komitet Normalizacyjny. (2018). *PN-EN ISO 45001:2018 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania.*

Stasiła-Sieradzka, M., Znajmiecka-Sikora, M. (2017). Pracownicza ocena klimatu bezpieczeństwa pracy i jej znaczenie dla ZZL. Kooperacyjny zakres działań w obszarze ZZL i BHP. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi,* (5), 39-53. https://bibliotekanauki.pl/articles/599308

Studenski, R. (2000). Kultura bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka,* (9), 1-4. https://bibliotekanauki.pl/articles/180711

Tyszkiewicz, R. (2019). Istota kultury bezpieczeństwa pracy w systemie zarządzania. *Quality Production Improvement,* (2), 94–101. https://doi.org/10.30657/qpi.2019.11.08

Akty prawne

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704)

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 1997 nr 109 poz. 704)

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. 2025 poz. 277)

Nota o autorze

Krzysztof Sproncel, mgr, Wyższa Szkoła Biznesu – NLU oraz BHP/IT – działalność doradcza i szkoleniowa w zakresie BHP. Zainteresowania badawcze: systemy zarządzania BHP, kultura bezpieczeństwa, zarządzanie ryzykiem zawodowym, nadzór i przywództwo w BHP, ISO 45001.

Rozdział II
Prawo jako instrument regulacji życia społecznego

Łukasz Choroszczak
email: lchoroszczak@student.wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0007-9596-3035
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Prawo rzymskie a chrześcijaństwo – przenikanie się wzajemnych relacji od powstania chrześcijaństwa do dynastii Macedońskiej

Roman Law and Christianity — Mutual Legal Relations from the Emergence of Christianity to the Macedonian Dynasty

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.09

© 2025 Łukasz Choroszczak
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Choroszczak, Ł. (2025). Prawo rzymskie a chrześcijaństwo – przenikanie się wzajemnych relacji od powstania chrześcijaństwa do dynastii Macedońskiej. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 147-169). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł analizuje ewolucję relacji między prawem rzymskim a chrześcijaństwem od I wieku n.e. do epoki dynastii macedońskiej, ze szczególnym uwzględnieniem chrystianizacji prawa publicznego i prywatnego. Zastosowano metodę historyczno-prawną, dogmatyczną analizę źródeł normatywnych oraz metodę komparatystyczną. Analizie poddano m.in. reskrypty cesarskie, Codex Theodosianus, Corpus Iuris Civilis i bizantyjską Eklogę. Badanie wykazuje, że chrystianizacja prawa prowadziła do sakralizacji instytucji państwowych, humanizacji wybranych norm oraz zaostrzenia regulacji przeciw herezjom. Proces ten stworzył trwałą syntezę prawa rzymskiego i etyki chrześcijańskiej.

Abstract: This article examines the development of the relationship between Roman law and Christianity from the 1st century AD to the period of the Macedonian dynasty, with particular attention to the Christianization of public and private law. The study uses the historical-legal method, dogmatic analysis of normative sources, and the comparative method. The analysis includes imperial rescripts, the Codex Theodosianus, Corpus Iuris Civilis, and the Byzantine Ecloga. The study shows that the Christianization of law led to the sacralization of state institutions, the humanization of selected legal rules, and stricter regulations against heresy. This process created a lasting synthesis of Roman law and Christian ethics.

Słowa kluczowe: chrześcijaństwo, prawo bizantyńskie, niewolnicy, prawo rzymskie, *Corpus Iuris Civilis,* Ekloga

Keywords: Christianity, Byzantine law, slaves, Roman law, *Corpus Iuris Civilis*, *Ecloga*

Wprowadzenie

Rzymskie początki państwowości były ściśle związane z prawem. Długą tradycję prawną (Beard, 2024, s. 131) zapoczątkowała bowiem Ustawa XII Tablic (Zabłocka, 2008, s. 415-424) wydana w latach 449-451 p.n.e. *Imperium Romanum* jako kolebka naszej cywilizacji przyniosło wiele rozwiązań prawnych stosowanych do dziś. Przez wieki prawo rzymskie znajdowało się pod wpływem wielu idei oraz nurtów, które wraz z rozwojem państwa ewoluowały (Rataj, 2018, s. 6-12). Powstanie pierwszych wspólnot chrześcijańskich i późniejszy rozrost tej organizacji zaowocowały przenikaniem idei i wartości tej nowej religii do prawa rzymskiego. Analiza listu Pliniusza Młodszego do cesarza Trajana, panującego w latach od 27 stycznia 98 do 9 sierpnia 117 r., w gruntowny sposób ukazuje administracyjne podejście do chrześcijaństwa i problemu, jak należy obchodzić się z nową religią. Możemy nie tylko dostrzec sam fakt przemian aktów prawnych, lecz także towarzyszące im przemiany kulturalno-społeczne, które zmieniły postrzeganie nowej religii oraz tego, jak funkcjonowało państwo. Proces ten nie był dynamiczny, lecz powolny i stopniowy. Spojrzenie na cały proces w ujęciu holistycznym sprowadza się do zdefiniowania przemian w państwie pod wpływem chrześcijaństwa nie w kategoriach rewolucyjnych, lecz syntezy starego *ius strictum* z nowym, pragmatycznym podejściem do realiów prawno-społecznych późniejszych epok. Rozpoczynając analizę prawną od Kodeksu teodozjańskiego, możemy zauważyć postępującą chrystianocentralizację prawa oraz coraz szerszą regulację prawa sakralnego i świeckiego.

Podboje kolejnych ziem oraz zawieranie sojuszy: *foedera*, *civitates* i *foederatae* (Piegdoń, 2015, s. 379) powodowały, że republika rzymska systematycznie poszerzała swoje granice (Beard, 2024, s. 160-166) i umacniała pozycję w basenie Morza Śródziemnego oraz poza nim (Piegdoń, 2015, s. 375-376). Powstanie pryncypatu i przekształcenie republiki w *Imperium Romanum* doprowadziły do dalszej ekspansji terytorialnej, a legiony rzymskie tłumiły zagrożenia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wojna pomiędzy Rzymem a sprzymierzeńcami jest jednym z wielu przykładów niestabilności wewnętrznej imperium (Beard, 2024, s. 215).

W wyniku interwencji Rzymu w konflikt dynastyczny w Judei doszło do bezpośrednich kontaktów politycznych z ludnością wyznania mojżeszowego (den Hollander, 2014, s. 105-120; por. „Electrum", 2014, s. 189-191). Doprowadziło to do uzależnienia Judei od Rzymu, a w późniejszym okresie do jej całkowitego podporządkowania (Atkinson, 2017, s. 137-139). Herod Wielki (Jacobson i Kokkinos, 2010, s. 112-113), mianowany namiestnikiem, pozostawał lojalny wobec Rzymu, jednak jego rządy były niepopularne wśród poddanych (Kogon i Fontaille, 2019, s. 205-207). Judaizm wyróżniał się na tle innych religii starożytnego świata monoteizmem; wyjątek stanowił jedynie zaratusz-

trianizm (Gray, 1902, s. 153-184; Yücel, 2021, s. 45-46). W okresie poprzedzającym powstanie żydowskie judaizm był silnie przeniknięty nurtem mesjanistycznym, który skupiał się wokół ugrupowań społeczno-polityczno-religijnych, takich jak zeloci, sykariusze, saduceusze i faryzeusze (Jordán, 2020, s. 6-7). Część z nich koncentrowała się na walce o niepodległość Judei, inne natomiast na interpretacji i studiowaniu świętych ksiąg (Berthelot, 2021, s. 330-331).

Działalność Jezusa Chrystusa i jego uczniów rozpoczęła się w okresie niestabilnym politycznie, w społeczeństwie targanym wewnętrznymi konfliktami. Nauczanie Chrystusa (*Christos* – „namaszczony"), o którym wspomina Józef Flawiusz w *Testimonium Flavianum*, zapoczątkowało proces kształtowania się chrześcijaństwa oraz pierwszych wspólnot kierowanych przez biskupów (łac. *episcopus*, gr. *ἐπίσκοπος*) (Klinger, 1976, s. 601-602). Apostołowie, kontynuując nauki Chrystusa, zakładali pierwsze biskupstwa, które z biegiem czasu rozwijały się i budowały własne tradycje liturgiczne.

Powstanie arcybiskupstw, określanych później mianem starożytnych patriarchatów, a także edykt mediolański, otworzyły drogę do uznania chrześcijaństwa za religię państwową. Rzymskie prawo oraz rozbudowany system administracyjny, w obliczu postępujących przemian społecznych i religijnych, musiały dostosować się do nowej rzeczywistości.

W przedstawionym artykule podjęto próbę ukazania w sposób holistyczny transfiguracji prawa rzymskiego i chrześcijaństwa. Skupiono się na przedstawieniu analizy prawno-historycznej. Celem artykułu jest również przeanalizowanie okoliczności prawnych oraz tego, w jaki sposób prawo i religia odpowiadają na potrzeby państwa i społeczeństwa. Zilustrowano w nim nie tylko problematykę chrystianizacji prawa, ale również problem herezji oraz reakcję państwa na nią poprzez analizę *Eklog* Leona III i *Epanagoge*.

Stosunek prawny Imperium Rzymskiego do tworzącej się religii oraz pierwszych chrześcijan (od I wieku naszej ery do edyktu mediolańskiego)

Rzymska biurokracja a początki nowej religii w basenie Morza Śródziemnego

Chrześcijaństwo w pierwszych wiekach nie miało statusu religii państwowej, a zatem nie mogło w istotny sposób odcisnąć piętna na rzymskim prawodawstwie. W konsekwencji regulacje prawne mogły dotyczyć wyłącznie konkretnych osób, a nie instytucji kościelnych w znaczeniu znanym z epok późniejszych.

Stosunek prawa do nowego ruchu religijnego, początkowo obejmującego niewielką grupę osób pochodzenia semickiego, nie mógł być jednoznacznie uregulowany, ponieważ Kościół jako instytucja nie był jeszcze w pełni rozwinięty. Podstawowe pojęcia, takie jak prezbiter czy diecezja (*eparchia*), albo nie istniały, albo znajdowały się we wczesnej

fazie formowania (Bielak, 2011, s. 24-29). Posługa kapłańska w pierwszych wiekach chrześcijaństwa nie była również tak sformalizowana ani podporządkowana prawu kanonicznemu czy świeckiemu, jak w okresach późniejszych.

Wybór osób pełniących funkcje przywódcze w gminach chrześcijańskich był w dużej mierze kwestią wspólnoty wiernych, a nie rozbudowanej hierarchii (Bielak, 2011, s. 24, 34–38). Przykładem tego jest praktyka aklamacji poprzez okrzyki ἄξιος („godzien") (Sokolof, 2001, s. 145), którymi wspólnota wyrażała aprobatę dla kandydatów do posługi. Podział pomiędzy chrześcijanami a wyznawcami judaizmu ukształtował się stosunkowo późno, bo dopiero około II wieku n.e., co dodatkowo utrudniało jednoznaczne zakwalifikowanie chrześcijaństwa w rzymskim porządku prawnym.

Prawo rzymskie mogło jednak oddziaływać na losy poszczególnych osób, takich jak Jezus (Sobczyk, 2013, s. 236), apostołowie czy późniejsi męczennicy. Najbardziej znanym przykładem ingerencji rzymskiego aparatu władzy jest proces i ukrzyżowanie (Sobczyk, 2013, s. 234-235) Jezusa. Również uwięzienie i egzekucja Jana Chrzciciela (Mk 6, 14-16) ukazują funkcjonowanie władzy karnej, choć w tym przypadku decyzja zapadła z rozkazu Heroda Antypasa (Tyson, 1960, s. 242). Pośpieszna egzekucja Jana, motywowana osobistą zemstą Heroda, odbyła się bez formalnego procesu, co z perspektywy rzymskich standardów prawnych mogło budzić wątpliwości, choć niekoniecznie stanowiło bezpośrednie przestępstwo wobec Rzymu.

Proces Jezusa miał charakter dwojaki (Sobczyk, 2013, s. 240). Został On uznany za winnego w świetle prawa żydowskiego (Łabuda, 2014, s. 129-134), natomiast wobec władzy rzymskiej przedstawiono go jako zagrożenie polityczne. Rzymski namiestnik mógł teoretycznie oskarżyć Jezusa o *crimen laesae maiestatis* (obrazę majestatu), przewidziane w *lex Iulia de maiestate* (Wojtczak, 2014, s. 208-212), najprawdopodobniej uchwalonej w 27 r. p.n.e. Należy jednak podkreślić, że zastosowanie tego zarzutu wobec Jezusa pozostaje hipotezą historyków, a źródła nie potwierdzają go jednoznacznie.

Tego rodzaju regulacje prawne umożliwiały eliminowanie jednostek uznawanych za niewygodne lub potencjalnie niebezpieczne dla porządku cesarskiego, do których Rzymianie mogli zaliczać również chrześcijan. Ważnym momentem w kształtowaniu się struktur chrześcijańskich był Sobór Jerozolimski z 49 r. n.e., który doprowadził do odejścia od części praktyk judaistycznych, ograniczających napływ nowych wyznawców (Rakocy, 1996, s. 140-141). Decyzje te stały się istotnym impulsem dla dalszej ekspansji chrześcijaństwa w świecie śródziemnomorskim.

Wraz z upowszechnianiem się chrześcijaństwa w tkance społecznej Imperium Rzymskiego, zarówno w wymiarze prawnym, jak i społeczno-kulturowym, coraz częściej dochodziło do prześladowań. Chrześcijanie byli oskarżani między innymi o nielegalne zgromadzenia (*coetus illicitus*) (Valero, 1982, s. 82), *sacrilegium*, uprawianie zbrodniczej magii oraz obrazę majestatu. Oskarżenia te wynikały z obaw Rzymian przed nową religią i sposobem jej postrzegania. Postępowanie karne wobec nich obejmowało zazwyczaj pięć etapów: aresztowanie, uwięzienie, przesłuchanie, wydanie wyroku oraz jego wykonanie (Valero, 1982, s. 81).

Między wiarą a procedurą – pierwsze kontakty rzymian z chrześcijaństwem w dobie cesarzy-biurokratów

Cesarz Neron według tradycji chrześcijańskiej był największym oprawcą chrześcijaństwa I w. n.e. Pierwsze prześladowania chrześcijan miały miejsce za panowania Nerona (Valero, 1989, s. 71) i były bezpośrednio związane z pożarem Rzymu w 64 r. n.e. (Gula, 2024, s. 332-333). Katastrofa ta dotknęła całe rodziny, pozbawiając je domów i podstawowych środków do życia; pożary powracały mimo prób ich ugaszenia, wywołując chaos i zamieszanie. Lud obarczył odpowiedzialnością za pożar samego cesarza, co nie zostało złagodzone nawet przez działania Nerona mające na celu pomoc ofiarom.

Wkrótce jednak uwagę społeczeństwa skierowano na chrześcijan, którzy stali się obiektem represji. *Tacitus*, *Annales* XV (Tacyt, ok. 115/1957, XV, s. 460-461) opisuje, że Neron skazał chrześcijan na surowe kary, nie tyle za udział w pożarze, ile z powodu „nienawiści do rodzaju ludzkiego". Egzekucje odbywały się w ogrodach i na cyrkowych arenach, a sam cesarz uczestniczył w widowisku, co nadało represjom charakter bardziej demonstracyjny niż prawny.

Z relacji Tacyta wynika, że wobec chrześcijan stosowano kary arbitralne i brutalne, a działania cesarza miały charakter oportunistyczny, podporządkowany psychologii tłumu, a nie obowiązującym normom prawa rzymskiego. W tym sensie represje Nerona nie były wynikiem systematycznego zastosowania prawa, lecz jednostkowym rozwiązaniem kryzysowym. Niemniej jednak prześladowania te zostały później uznane w orzecznictwie i literaturze prawniczej za pseudo-prawny precedens, do którego odwoływano się przy kolejnych wystąpieniach cesarstwa wobec chrześcijan.

W kontekście prawa rzymskiego epizod ten uwypukla zasadniczą różnicę między formalnym stosowaniem prawa a działaniami politycznymi cesarza. W przeciwieństwie do późniejszych interwencji administracyjnych, takich jak działania Pliniusza Młodszego w Bitynii i reskrypty Trajana czy Hadriana, prześladowania Nerona miały charakter *ad hoc*, nie były uregulowane przepisami ani procedurą procesową, a odpowiedzialność karna była uzależniona wyłącznie od woli władcy i dynamiki tłumu.

W ten sposób wydarzenia z 64 r. n.e. stanowią pierwszy etap w historii relacji między państwem rzymskim a chrześcijanami, pokazując zarówno potencjalne niebezpieczeństwo arbitralności władzy, jak i późniejszą potrzebę wypracowania procedur prawnych w postępowaniach wobec nowej grupy religijnej.

W zaistniałych okolicznościach urzędnicy cesarscy stosujący prawo w praktyce często musieli ubiegać się o *rescriptum* (Rozwadowski, 1992, s. 41) cesarskie w celu uzyskania porady prawnej dotyczącej wyroków dla wyznawców Jezusa. Dzięki *rescriptum* cesarz w sposób bezpośredni stawał się *viva vox iuris civilis* (żywy głos prawa cywilnego). De facto jednym z pierwszych prześladowców po Neronie był cesarz Trajan, który w odpowiedzi na *rescriptum* (Pliniusz Młodszy, 1998, XCVI, s. 361-363) ustalał wskazówki co do postępowania i wyroków (C. Plinius Traiano Imperatori). Pliniusz w akcie normatywnym wyrażał swoje obawy co do skazywania młodzieńców, pytając, czy sama

przynależność do nowej „religii" powinna być karana oraz czy osoby żałujące swoich występków powinny być uniewinnione.

List Pliniusza Młodszego (Beard, *SPQR*, s. 435-438) z 112 r. n.e. stanowi kluczowe świadectwo praktyki administracyjno-prawnej Imperium Rzymskiego wobec chrześcijan na początku II wieku. Namiestnik Bitynii i Pontu wskazuje na brak jednoznacznych regulacji prawnych dotyczących nowej religii, co zmuszało urzędników do stosowania postępowania opartego na uznaniu administracyjnym (*cognitio extra ordinem*) (Amielańczyk, 2016, s. 47). Podstawą odpowiedzialności karnej było nie popełnienie konkretnego przestępstwa, lecz uporczywe trwanie przy wyznaniu uznawanym za zagrożenie dla porządku publicznego i religijnego państwa.

Pliniusz dopuszczał możliwość uniknięcia kary (Jońca, 2005, s. 105) poprzez publiczne wyrzeczenie się chrześcijaństwa oraz złożenie ofiar bogom i cesarzowi, co wskazuje, że istotą deliktu była odmowa uczestnictwa w kulcie państwowym (Jońca, 2005, s. 108), a nie sama wiara. Opis praktyk chrześcijańskich nie ujawnia czynów przestępczych, co potwierdza, że represje miały charakter prewencyjny i polityczny, a nie kryminalny.

Odpowiedź Trajana sankcjonowała przyjętą przez Pliniusza praktykę, nadając jej charakter obowiązującej wykładni prawa. Cesarz zakazał aktywnego poszukiwania chrześcijan (*conquirendi non sunt*; Plin. *Epist.* 10, 97, 1; szerzej Jońca, 2019, s. 129), jednocześnie nakazując ich karanie w przypadku formalnego oskarżenia i uporczywego trwania przy wyznaniu. Jednocześnie odrzucił anonimy jako podstawę postępowania, co wpisywało się w rzymską zasadę ochrony procedury karnej przed nadużyciami.

Od represji do legislacji: ewolucja rzymskiego prawa karnego wobec chrześcijan

Reskrypt Trajana nie ustanawiał nowego prawa, lecz potwierdzał elastyczny i kazuistyczny charakter rzymskiego systemu prawnego. Chrześcijaństwo pozostawało religią nielegalną (*superstitio illicita*; Rosik, 2016, s. 289-290), jednak represje wobec jego wyznawców miały charakter ograniczony i zależny od inicjatywy prywatnych oskarżycieli. Dokument ten ukazuje, że stosunek prawa rzymskiego do chrześcijan w II wieku był pragmatyczny, administracyjny i podporządkowany ochronie ładu publicznego, a nie systematycznemu zwalczaniu nowej religii.

Nękania nie ograniczały się do jurysprudencji cesarza Trajana, a sam proces był osadzony w czasie i przestrzeni. Proces represji i jego fluktuacje były zależne od polityki i ustosunkowania władz cesarskich wobec ustawodawstwa.

Wraz z rozwojem w Rzymie filozofii stoickiej i występowaniem cesarzy-filozofów prześladowania natury prawno-społecznej nie ustały. Cesarz Marek Aureliusz w reskrypcie do legata prowincji liońskiej nakazał, aby postępowanie było takie same jak w czasie panowania cesarza Trajana. W okresie panowania cesarza Dioklecjana i wydania edyktu Dioklecjana doszło do największych prześladowań ludności chrześcijańskiej. W tym okresie skala precedensu objęła całe imperium.

Wraz z upowszechnianiem się religii Chrystusa we wszystkich klasach społecznych (z początku tych najuboższych), chrześcijanie stawali się coraz bardziej zauważalni we wszystkich sferach społecznych. W tym okresie najważniejszym aktem prawnym, który zmienił stosunek imperium do wyznawców Chrystusa, kończąc erę prześladowań, był Edykt Mediolański. Edykt ten nie był z prawnego punktu widzenia wyłącznie dla chrześcijan, lecz także dla wszystkich innowierców w Imperium Romanum. Z punktu widzenia prawa edykt jest istotny ze względu na możliwość odzyskania zagrabionego wcześniej majątku gmin chrześcijańskich.

W rezultacie tego edyktu instytucje Kościoła pierwotnego mogły uzyskać zdolność prawną; dzięki temu *ecclesiae* (Wołodkiewicz i Zabłocka, 2019, s. 93) mogły nabywać majątki, posiadać wierzytelności, a także mieć długi. Prawo rzymskie w podejściu do stowarzyszeń religijnych umożliwiało ich zakładanie. W tym przypadku wystarczyło zgłosić akces minimum trzech osób (Wołodkiewicz i Zabłocka, 2019, s. 92). Stowarzyszenie w takiej formie miało nie tylko ochronę prawną państwa, lecz także własny majątek i kasę. W późniejszym okresie, wraz z powstawaniem chrześcijańskich fundacji charytatywnych (*piae causae*; Wójcik, 2000, s. 24-25), organizacje te były kierowane przez *oeconomus* i aby uzyskać zdolność prawną, musiały być zakładane na prawie stowarzyszeń.

Chrześcijanie i niewolnicy – w ujęciu prawa Imperium Romanum

Rzymskie normy a zmiany – w ujęciu starych zwyczajów i zmieniającej się moralności

Uznanie chrześcijaństwa przez państwo i nadanie instytucjom kościelnym zdolności prawnej otworzyło drogę do głębszej ingerencji etyki chrześcijańskiej w najbardziej fundamentalne struktury społeczne. Najbardziej jaskrawym polem tej konfrontacji między dawnym *ius strictum* a nową wrażliwością stała się instytucja niewolnictwa, która w chrześcijańskim Cesarstwie musiała zostać zredefiniowana w kontekście godności osoby ludzkiej.

Prawo rzymskie było systemem wysoce rozwiniętym, opartym na precyzyjnych pojęciach statusu prawnego jednostki. Centralne znaczenie miały w nim pojęcia *persona* i *caput*, określające zdolność prawną człowieka. Wszyscy ludzie byli klasyfikowani w ramach *ius personarum*, nawet niewolnicy, choć w praktyce ich pozycja była skrajnie ograniczona. Chrześcijaństwo, które rozprzestrzeniło się w granicach Imperium Romanum, nie stworzyło własnego systemu prawnego, lecz oddziaływało na istniejące instytucje prawa rzymskiego, prowadząc do ich stopniowej humanizacji. Relacja ta miała charakter ewolucyjny i kompromisowy, a nie rewolucyjny.

W ujęciu prawa rzymskiego osoba niewolna była zasadniczo traktowana jako rzecz (*res*), choć szczególnego rodzaju. Jak wskazuje Warron, wszyscy ludzie z natury są wolni, jednak z perspektywy *ius civile* i prawa prywatnego niewolnik nie był osobą, lecz

„narzędziem mówiącym" (*instrumentum vocale*; Warron, *Res rusticae*, 1, 17, 1). Nie posiadał zdolności do zawarcia małżeństwa, posiadania majątku ani występowania przed sądem. Był przedmiotem własności, który mógł być sprzedany, porzucony lub obciążony prawami rzeczowymi. Jednocześnie fakt, że osoba pozbawiona wolności była istotą ludzką, powodował od najwcześniejszych czasów stopniowe modyfikowanie tej skrajnie uprzedmiotowionej koncepcji.

Już w dawnym prawie rzymskim przyznano niewolnikowi ograniczoną zdolność do działania jako narzędzie prawne swojego pana. Mógł on nabywać prawa majątkowe dla właściciela, stając się swoistym medium jurydycznym. Prawo pretorskie, reagując na potrzeby obrotu gospodarczego, poszerzyło tę zdolność, dopuszczając możliwość wiązania pana zobowiązaniami przez czynności niewolnika, zwłaszcza w ramach zarządzania *peculium*. Choć rozwiązania te były wprowadzane w interesie właścicieli, w praktyce wzmacniały podmiotowość niewolnika i podkreślały jego indywidualność w oczach prawa.

W tym kontekście warto zauważyć, że podczas gdy prawo świeckie nadal traktowało niewolnika jako przedmiot własności, rodzące się prawo kanoniczne zaczęło kłaść nacisk na jego podmiotowość duchową. Choć Kościół nie dążył do natychmiastowego zniesienia niewolnictwa ze względów ekonomicznych, to jednak poprzez sakralizację związków niewolnych wywierał realną presję na humanizację rzymskiego ius civile.

Istotnym elementem tej ewolucji była także zmiana w prawie procesowym. W okresie cesarstwa upowszechniła się procedura nadzwyczajna, w której sprawy rozstrzygał bezpośrednio magistrat lub jego delegat. Procedura ta była dostępna również dla niewolników, co stanowiło istotne odejście od wcześniejszych rozwiązań. Równolegle w prawie osobowym zaczęto uwzględniać więzi rodzinne istniejące między niewolnikami, a także wprowadzono przepisy chroniące ich przed nadmiernym okrucieństwem. Tendencje te istniały jeszcze przed chrześcijaństwem, ale w okresie późniejszym uległy wzmocnieniu.

Moralność a praktyka w podejściu kościoła pierwotnego

Na tym tle szczególnie wyraźnie zaznacza się oddziaływanie chrześcijaństwa. Religia ta, obiecując zbawienie wszystkim wierzącym bez względu na ich pozycję społeczną, była szczególnie popularna wśród warstw najbardziej represjonowanych przez system państwowy, w tym zniewolonych. Przykłady chrześcijan-niewolników, takie jak święty Onezym czy święta Felicyta (Beard, 2024, s. 474), pokazują, że chrześcijaństwo nadawało osobom niewolnym godność moralną i duchową, której prawo rzymskie długo mu odmawiało. W sensie religijnym sługa i człowiek wolny byli równi wobec Boga (Duda, 2009, s. 260-261), co pozostawało w wyraźnym napięciu z rzymską hierarchią statusów.

W aspekcie prawa rzymskiego i chrześcijańskiego poglądu na świat prawo musiało stopniowo iść na kompromis, wypracowując regulacje odpowiadające postępującemu procesowi chrystianizacji ziem Imperium. Wyraźnym przejawem tej synergii było dopuszczenie emancypacji niewolników w kościele, w obecności duchowieństwa. Prawo rzymskie, zachowując formalną kontrolę nad skutkami prawnymi wyzwolenia, uznało

autorytet instytucji kościelnych, nadając emancypacji moc prawną i utrwalając współistnienie obu systemów wartości.

W okresie chrześcijańskiego cesarstwa szczególnego znaczenia nabrała również instytucja kolonatu (Dziadzio, 2020, s. 41). Kolon był dziedzicznie przywiązany do ziemi, pozostając w stanie zależności pośredniej między wolnością a niewolą. Choć kolonat nie był bezpośrednim wytworem doktryny chrześcijańskiej, jego rozwój w tej epoce świadczy o przemianie form zależności osobistej, a nie o ich zaniku. Prawo rzymskie ewoluowało, dostosowując się do nowych warunków społecznych, lecz nadal respektowało fundamentalne pojęcia statusu prawnego i hierarchii społecznej. Choć idee chrześcijańskie wywarły znaczny wpływ na instytucję poddaństwa, nie doprowadziły do jego całkowitego zniesienia. Przez wieki nawet instytucje żyjące prawem rzymskim (*Ecclesia lege Romana vivit*; Dziadzio, 2020, s. 28) akceptowały jego istnienie.

Ojciec Kościoła święty Jan Chryzostom (Ἰωάννης ὁ Χρυσόστομος) pisał w swoich dziejach, że o niewolnictwie nie należy dyskutować w kategoriach moralności, ponieważ przymuszona służba jest integralną częścią czasów, w których żyje, i jest w porządku hierarchii społeczeństwa, a powinna być traktowana z chrześcijańską wrażliwością (Duda, 2009, s. 265-266). Prawo kościelne, które było sferą działań moralizatorskich instytucji, poświęcało uwagę równości wszystkich ludzi względem Boga. Jedynie grzech był powodem wprowadzenia nierówności społecznych, a każdy człowiek jest stworzony przez Boga wolnym.

W późniejszym okresie również na Zachodzie Kościół, który trzymał pieczę nad spuścizną Imperium Romanum, także w aspekcie prawa akceptował istniejące struktury społeczne oparte na zależności osobistej. Kościół pierwotny w kwestii niewolnictwa nie ograniczał się jedynie do nauczania moralnego. Jego przedstawiciele nie wykazywali obojętności, lecz dążyli do reformy systemu poprzez zmianę podejścia do osób niewolnych. W głosach Ojców Kościoła wyraźnie wybrzmiewała krytyka tej instytucji. Tego typu polemika zwiększała podatność prawa świeckiego na dalej idącą humanitaryzację norm. Nie był to proces o charakterze rewolucyjnym, przyniósł jednak reformy starego systemu, czyniąc go mniej opresyjnym.

Zarówno w nomokanonach, jak i w prawie świeckim poglądy duchownych wywierały istotny wpływ na kształt przepisów prawnych. W kanonach zawierających przepisy prawa kościelnego, a konkretnie w kanonach Bazylego Wielkiego, odnajdujemy zapisy dotyczące niewolników. Podejście Bazylego widoczne w kodeksie idzie w kierunku paternalizmu chrześcijańskiego. Niewolnicy przy udziale myślicieli i organizacji kościelnej stają się braćmi w wierze. Przytaczając wcześniejsze słowa Jana Chryzostoma (Złotoustego), można przypuszczać, że obaj święci wzajemnie na siebie oddziaływali (Bazyli Wielki, 2024, s. 101–102). Perswazja oraz wspólny pogląd na problematykę niewolnictwa w prawie kościelnym są widoczne m.in. w 7. kanonie poświęconym zamążpójściu (Riedel, 1900, s. 239).

Bazyli Wielki w akcie normatywnym przejmuje ideę Chryzostoma i stosuje ją w swoim przepisie. Jest to krok ku humanitaryzacji i pomocy osobom, które popadły w niewolę.

Wprowadzenie regulacji dotyczących małżeństw osób niewolnych stanowiło de facto wyłom w rzymskiej zasadzie traktowania niewolnika wyłącznie jako przedmiotu prawa (*res*), przyznając mu ograniczoną, ale istotną podmiotowość w sferze życia rodzinnego. Nie jest to przełom, ale realna pomoc skierowana do jednostki, dostosowana do realiów świata. Jan nakazuje, aby traktować niewolników w sposób ludzki, godny chrześcijanina, co znajduje pełne odzwierciedlenie w analizowanym nomokanonie Bazylego. Pozwalają one niewolnikom zawierać związki małżeńskie z ludźmi wolnymi, co stanowiło drogę do odzyskania wolności (Longosz, 2016, s. 623–627). W przypisie autor trafnie ujmuje ideę przejawianą przez Patriarchę: „nikomu nie wolno już trzymać niewolnicy, ponieważ Chrystus zniesie to, co poniża prawo wolności".

Ten cytat pokazuje diametralnie inny pogląd niż wcześniejsze warstwy prawa rzymskiego. Choć inicjatywa poparta przez teologów nie wykraczała poza drobną pomoc warstwie niewolniczej, nadal w kanonach Michała z Demetty dostrzega się brak pełnej spójności z postulatami wspominanych świętych. Kanon (Riedel, 1900, s. 100) dyskryminuje niewolników i uniemożliwia im dostąpienie godności kapłańskiej. Samo prawo w odpowiedzi na dyskryminujący kanon Michała przyjmuje światopogląd Jana oraz Bazylego. Prawo zapisane w *Ecloge* próbuje pomagać ludziom niewolnym i nie przejawia rygoru ani represji. Rozdział o ludziach wolnych i niewolnych „*Περὶ ἐλευθεριῶν καὶ ἀναδουλώσεων*" podkreśla rolę i miejsce Kościoła jako instytucji wyzwolenia, idąc w stronę słów Jana. Jednakże należy zauważyć, że opór kanonów wobec święceń niewolników wynikał z rzymskiej koncepcji nienaruszalności prawa własności pana, z którą Kościół musiał się liczyć, by uniknąć konfliktu z elitami.

Zmiany prawne w Imperium Wschodu i Zachodu – wpływ chrześcijan (od Edyktu mediolańskiego do Justyniana)

Nowa era w prawie Imperium Romanum

Istotne zmiany wewnętrzne zachodzące w Imperium Rzymskim na przełomie III i IV wieku n.e. (Beard, 2024, s. 483) miały charakter zarówno polityczny, jak i ideologiczny (Dziadzio, 2020, s. 40-41). Kryzys III wieku, objawiający się destabilizacją gospodarczą, osłabieniem armii oraz nasileniem najazdów ludów barbarzyńskich, wymusił reformy ustrojowe i administracyjne. Wprowadzenie tetrarchii przez Dioklecjana w 286 roku miało na celu usprawnienie zarządzania rozległym państwem, jednak jednocześnie zapoczątkowało trwały podział imperium na część wschodnią i zachodnią. Podział ten, początkowo o charakterze administracyjnym, z czasem pogłębiał się także w sferze kulturowej i religijnej.

Przełom w relacjach państwo – religia (Lewandowicz, 2018, s. 136) nastąpił za panowania Konstantyna Wielkiego. Edykt mediolański z 313 roku zakończył okres systemowych prześladowań chrześcijan i wprowadził zasadę swobody kultu. Choć akt ten nie znosił tradycyjnych religii pogańskich, stworzył warunki do stopniowego uprzywile-

jowania chrześcijaństwa. Założenie Konstantynopola w 330 roku oraz ustanowienie tam nowego ośrodka kościelnego wzmocniło pozycję chrześcijaństwa na wschodzie imperium i przesunęło ideologiczny ciężar władzy ku nowej stolicy (Dziadzio, 2020, s. 60).

W tym miejscu należy poddać pod rozwagę naturę konstantyńskiego zwrotu ku chrześcijaństwu. W nauce prawa i historii toczy się bowiem spór o to, czy chrystianizacja struktur państwowych była podyktowana autentycznym impulsem ideologicznym cesarza, czy stanowiła wyraz realizmu politycznego. Przyjęcie nowej religii mogło służyć jako sprawne narzędzie konsolidacji rozdrobnionego imperium, gdzie hierarchiczna struktura Kościoła miała stać się nowym szkieletem administracyjnym państwa. Sam cesarz, wybierając chrześcijaństwo jako religię przewodnią, ochrzcił się niedługo przed śmiercią. W ten sposób jego decyzja mogła przekonać zarówno konserwatywną część społeczeństwa, jak i nową, rosnącą w siłę wspólnotę wiernych.

Reformy prawne Teodozjusza a chrześcijanie – zmiany prawne końca starożytności

Decydujące znaczenie dla ukształtowania się państwa chrześcijańskiego miało ustawodawstwo drugiej połowy IV wieku (Beard, 2024, s. 472). Edykt wydany w 380 roku przez Gracjana, Walentyniana II i Teodozjusza I, znany jako *Cunctos populos* (CTh XVI, 1, 2), ustanawiał wiarę nicejską jedyną dopuszczalną religią prawowitych obywateli cesarstwa (Wołodkiewicz, 2015, s. 9). Akt ten nie tylko definiował ortodoksję chrześcijańską, lecz także wprowadzał kategorie prawne wykluczenia wobec tych, którzy jej nie przyjmowali, określając ich jako heretyków i pozbawiając ich zgromadzenia statusu kościołów.

Kolejne konstytucje precyzowały i rozwijały tę linię polityki religijnej. W 381 roku wydano regulację nakazującą przekazywanie kościołów wyłącznie biskupom pozostającym w jedności z hierarchią uznaną przez cesarza (CTh XVI, 1, 3). Przepis ten sankcjonował decyzje soboru konstantynopolitańskiego i jednoznacznie usuwał duchownych nieuznających wiary nicejskiej z życia kościelnego, pozbawiając ich prawa do sprawowania urzędu oraz dostępu do świątyń.

Równocześnie ustawodawstwo cesarskie ingerowało w kwestie organizacyjne i porządkowe wspólnot religijnych. Przykładem jest konstytucja z 386 roku (CTh XVI, 1, 4), która – choć wyjątkowo przyznawała czasową swobodę zgromadzeń przeciwnikom nicejskiej ortodoksji – przewidywała surowe kary za zakłócanie porządku publicznego i uznawała takie działania za przestępstwo zbliżone do obrazy majestatu. Pokazuje to, że państwo traktowało spory religijne nie tylko jako problem doktrynalny, lecz również jako zagrożenie dla stabilności politycznej (Świętoń, 2019, s. 380-381).

Analiza kodyfikacji teodozjańskiej i justyniańskiej ujawnia immanentny paradoks chrystianizacji systemu prawnego. O ile w sferze prawa prywatnego proces ten generował tendencje do humanizacji norm (*humanitas*), o tyle w obszarze prawa publicznego stał się fundamentem dla bezprecedensowej penalizacji odrębności wyznaniowej. Dowodzi to, iż chrystianizacja niejednokrotnie służyła jako ideologiczna legitymizacja aparatu

przymusu, co stanowi istotną korektę dla uproszczonej tezy o wyłącznie łagodzącym wpływie nowej religii na rzymskie *ius*.

Jednocześnie w Kodeksie Teodozjańskim znalazły się przepisy skierowane bezpośrednio przeciwko praktykom pogańskim. Konstytucje z końca IV wieku ograniczały możliwość sprawowania tradycyjnych kultów, zakazywały składania ofiar oraz udziału urzędników państwowych w obrzędach religii dawnej (m.in. CTh XVI, 10, 2-4). Choć represje te często miały charakter administracyjny, prowadziły do systematycznego wypierania religii pogańskich z życia publicznego i symbolicznego zerwania z dawną tradycją rzymską (Ożóg i Wójcik, 2014, s. 15-18). Kodeks Teodozjusza był końcem nie tyle samego kultu bogów rzymskich, ile ustawodawstwa czysto rzymskiego na Zachodzie. W roku 476 zachodnia część imperium upadła pod wpływem działań Odoakera, a atrybuty władzy cesarskiej zostały przeniesione na Wschód. Ciężar prawodawstwa i sporów chrystologicznych przesunął się wówczas na wschód. Osłabione chrześcijaństwo zachodu, nękane przez spory z Arianami (wyznawcami doktryny Ariusza), nie mogło odcisnąć trwałego piętna na kluczowych aspektach życia religijno-kulturowego.

Justyn i Justynian – państwo nowego świata i starego świata na przełomie epok

Coraz większe zaangażowanie cesarzy w spory religijne pierwszych wieków odciskało wyraźne piętno na prawodawstwie. Widoczne jest to w Bizancjum, także w podejściu do kar cielesnych za najcięższe przestępstwa. Sama rola suwerena w postaci cesarza ulegała chrystianizacji i nabierała nowego wydźwięku. Erodowanie przez wieki struktur prawa oraz związane z tym problemy administracyjne i inflacja wymusiły jego systematyzację.

Wraz z koronacją Justyniana na cesarza rzymskiego 1 sierpnia 527 roku rozpoczęła się nowa era dla imperium (Krawczuk, 1992, s. 117). Justynian odniósł sukces nie tylko jako restaurator Imperium Romanum, lecz przede wszystkim jako kodyfikator prawa rzymskiego (Haldon, 2021, s. 27-28). Zgromadzenie pod jego opieką znakomitych prawników i urzędników pozwoliło wykreować *Corpus Iuris Civilis* (Krawczuk, 1992, s. 134), w skład, którego wchodził Kodeks, Pandekta, Instytucje (*Institutiones*) oraz nowele (*Novellae leges*).

Prawo zaczęło w wyraźny sposób regulować sposób działania państwa, a także włączać normy dotyczące życia duchownych (Lewandowicz, 2018, s. 145) i organizacji hierarchii kościelnej (Krawczuk, 1992, s. 178). Sposób wykonywania kar pod wpływem nauczania Kościoła przybrał formę bardziej pieniężną w prawodawstwie justyniańskim. W *Novellae leges* wpływy nauczania Kościoła są widoczne w treści ustaw – zarówno przepisy dotyczące życia społecznego, Kościoła, jak i spadków mają w sobie aspekt moralności chrześcijańskiej. Ochrona rodziny i jej interesów jest traktowana nie tylko jako ochrona dobra matki czy męża, lecz również dzieci.

Prawo zawarte w Nowelli 84 (Const. X) przedstawia przepis dotyczący dziedziczenia ustawowego (*ab intestato*; Świrgoń-Skok, 2010, s. 142-143), który w widoczny

sposób zapewnia wdowie ochronę prawną. Chrześcijańska moralność wyraźnie odcisnęła piętno na treści przepisu, chroniąc nie tylko wdowę, lecz przede wszystkim jej potomstwo. Przepis nie wykazuje bezwzględności względem drugiego zamążpójścia ani nie nakazuje jego karania. Ustawodawca dostrzega problem piętnowania drugiego małżeństwa. U podstaw tej regulacji leży chrześcijańska wizja małżeństwa i moralności: drugie małżeństwo nie jest ideałem, lecz pozostaje dozwolone i moralnie akceptowalne, a prawo nie powinno zmuszać kobiet do życia w grzechu poprzez nadmierny rygoryzm. Treść przepisu ma na celu ochronę jak najszerszego interesu rodziny, z poszanowaniem godności człowieka i praw Bożych (Lingenthal, 1881, s. 28-39). W całej treści przepisu dostrzegamy humanitaryzację, kontrastującą z dawnym prawem rzymskim (Gula, 2009, s. 337).

Choć motywacja religijna jest deklarowana w arendze ustawy, to w warstwie normatywnej Justynian realizuje klasyczny rzymski postulat zabezpieczenia stabilności ekonomicznej rodziny. Paradoksalnie, ta sama ideologia, która humanizowała prawo prywatne, stała się fundamentem dla radykalizacji prawa publicznego, wprowadzając śmierć cywilną lub fizyczną dla osób poza nawiasem ortodoksji (Zalewski, 2019, s. 256).

Nie tylko aspekty życia świeckiego są regulowane, lecz także sfery sacrum. Wyraźnie dostrzegalna jest dualizacja ustawy, która integruje prawo kościelne z ramami prawa świeckiego. Na podstawie Const. XIV określany jest sposób wyboru kapłanów niższego szczebla, obejmujących diakonis, świeckich oraz prezbiterów. Celem aktu jest zapewnienie porządku i harmonii we wspólnocie wiernych, a regulacja uwzględnia zarówno aspekt społeczny, jak i administracyjny. Ustawodawca, świadomy problemu nadmiarowej liczby zgłoszeń do stanu duchownego, wprowadza odpowiednie ograniczenia, aby zachować równowagę i sprawność funkcjonowania struktur kościelnych. Widoczna jest również wizja państwa sprawującego opiekę nad całą populacją, przy jednoczesnym uwzględnieniu ograniczeń i możliwości organizacyjnych (Lingenthal, 1881, s. 67-74).

Państwo w Const. XI–XII reguluje również porządek świata zarówno w sferze ziemskiej, jak i boskiej, w której cesarz pełni rolę dualistyczną. Prawo definiuje sankcje dla osób, które nie respektują hierarchiczności władzy danej od Boga. Akt podkreśla źródła władzy oraz rolę duchownych jako pasterzy ludu, traktowaną jako dar Boży: „Μέγιστα τῶν ἐν ἀνθρώποις ἐστὶ δῶρα θεοῦ παρὰ τῆς ἄνωθεν δεδομένα φιλανθρωπίας, ἱερωσύνη τε καὶ βασιλεία" (Lingenthal, 1881, s. 44). Przepis wskazuje aspirację państwa do sprawowania nadzoru nad całą wspólnotą wiernych, przy poszanowaniu porządku i hierarchii kościelnej. Widoczna jest logika humanitarna i racjonalna – ustawodawca reguluje nadmiar zgłoszeń do stanu duchownego, zachowując moralny autorytet instytucji kościelnej (Lingenthal, 1881, s. 38-58).

Sposób przedstawienia świata jako hierarchii był nie tylko przejawem wartości chrześcijańskich, lecz również działaniem legitymizującym prawo i władzę cesarza. Podejście do władzy rozwija wcześniejszy model i wyraźnie czerpie z wizerunku cesarzy późnej starożytności jako ucieleśnienia boskości na ziemi. Zabieg ten niekoniecznie oznaczał działanie świadome, lecz raczej odzwierciedlał nurt ideowy epoki.

Chrystianizacja prawa oraz życia społecznego zaczęła przejawiać się w coraz większej liczbie aspektów, stając się standardem w świecie chrześcijańskim. Władztwo cesarzy bizantyjskich kontynuowało dziedzictwo Justyniana oraz jego kodyfikacji. Następcy skupiali się na rozwijaniu jego ustawodawstwa i wprowadzaniu komentarzy, aby prawo mogło nadążać za zmianami językowymi, społecznymi i politycznymi.

Restauracja Imperium Romanum oraz liczne podboje nie przyniosły cesarstwu trwałej stabilizacji (Haldon, 2021, s. 67). Wraz z dżumą Justyniana oraz kryzysem, który wyniszczył skarbiec, władza cesarska zaczęła się kurczyć (Haldon, 2021, s. 73-74), a charakter imperium nabierał coraz bardziej obronnego wymiaru (Haldon, 2021, s. 83-84). Kryzys ten nie wypaczył jednak znaczenia imperium dla dziejów chrześcijańskiej Europy. Jego wpływ był widoczny nie tylko w kwestiach religijnych, lecz także prawnych. Bizancjum jako rozwinięcie Imperium Romanum i jego dziejowy kontynuator, cieszyło się prestiżem w Europie podnoszącej się z gruzów upadku zachodniej części cesarstwa. Dzięki pieczołowitości skrybów i prawników oraz wymianie kulturowej między Wschodem a Zachodem, Europa zachowała prawne dziedzictwo Rzymu.

Cesarstwo i jego dzieje prawne w okresie po kodyfikacji justyniańskiej

Bizancjum Leona i uniwersalny wpływ wartości kościelnych na prawo

Bizancjum w VII i VIII wieku było imperium naznaczonym licznymi konfliktami wewnętrznymi i politycznymi napięciami. Rywalizacja między stronnictwami dworskimi, wojskowymi i prowincjonalnymi elitami niejednokrotnie przybierała formę otwartych walk o władzę, osłabiając państwo od środka. Te bratobójcze konflikty polityczne (Haldon, 2021, s. 114), będące spuścizną późnego antyku, kształtowały nie tylko strukturę władzy, ale także charakter instytucji bizantyjskich, nadając imperium specyficzną dynamikę polityczną i społeczną.

W tym kontekście, w 717 roku, do tronu wschodniorzymskiego przystąpił Leon III Izauryjczyk. Jego panowanie zapisało się w historii zarówno jako czas reform prawnych, w tym wprowadzenia Eklogi, jak i początek kontrowersyjnej polityki ikonoklazmu (Dziadzio, 2020, s. 64), która na dziesięciolecia zdominowała życie religijne i kulturowe cesarstwa.

Cesarz, reformując prawo, dokonał kolejnego kroku w jego „ureligijnieniu". W 726 roku Leon III wydał Eklogę (εκλογή τών νόμων – „wybór praw"), stanowiącą uproszczoną wersję rozbudowanego i skomplikowanego Corpus Iuris Civilis. W opracowaniu Karla Eduarda Zachariae von Lingenthal kodeks liczył niespełna 51 stron (Zachariae von Lingenthal, 1852, s. 1-51), zorganizowanych w 18 tytułów tematycznych, co stanowiło widoczne ułatwienie dla prawników tamtej epoki. Wydanie Eklogi miało dostarczyć sędziom praktyczny przewodnik po najczęściej występujących przypadkach prawnych (Dziadzio, 2020, s. 65-66). Kodeks oparto na ustawach cesarskich, prawie kościelnym oraz prawie zwyczajowym prowincji azjatyckich. Główny nacisk położono na prawo rodzinne, karne i spadkowe. Widoczne jest także wplatanie postanowień z soboru Quinisextum z roku 692.

Zmiany dotyczące prawodawstwa można określić jako przemianę podejścia do instytucji małżeństwa (Sobór w Trullo, 692, kan. LXVII). W prawie klasycznym instytucja małżeństwa w oficjalnej formie zależała od obywatelstwa, aby mogła być respektowana pod względem ius civile (Wołodkiewicz i Zabłocka, 2023, s. 98-99). Prawo klasyczne, w porównaniu z Eklogą, nie przywiązywało wagi do przynależności religijnej „α'. Συνίσταται μνηστεία χριστιανῶν" czy wyznawanego wyznania (Ecloga I 1; Monferratus, 1889, s. 13), traktując małżeństwo jako czynność prywatną i nieformalną (Borkowski, 2016, s. 40). Pierwsze wspomnienie chrześcijan w Eklogach sygnalizuje zachodzące zmiany w prawie, ukazując wiarę jako aspekt podlegający regulacji. Należy jednak zaznaczyć, że proces ten nie był pozbawiony wewnętrznych sprzeczności.

O ile teza o humanizacji prawa znajduje silne oparcie w źródłach, według Zalewskiego (2019) słusznie wskazuje na instrumentalne wykorzystywanie religii do legitymizacji opresji wobec grup uznanych za heretyckie. Tym samym pragmatyzm cesarski często ścierał się z radykalizmem doktrynalnym, co czyniło proces syntezy prawnej zjawiskiem dynamicznym i niejednolitym.

Władza nie tylko wprowadzała nowelizację starszego prawa i próbowała zerwać z nieużywanymi zwyczajami zawarcia małżeństwa, lecz także starała się ująć je w ramy zgodne z nauczaniem i poglądami Kościoła. Poprzez włączenie zmian dotyczących instytucji małżeństwa domknięto proces chrystianizacji zwyczajów i zerwano z pogańskimi praktykami. Kościół i jego poglądy nawarstwiały się w prawie, prowadząc do ewolucji postrzegania małżeństwa. Władza umożliwiała ten proces dzięki swojej filozofii sprawowania rządów i chęci uzyskania wsparcia Kościoła.

W późniejszym okresie pojęcie niemożności zawarcia małżeństwa określano mianem *impedimenta matrimonii* (Wołodkiewicz i Zabłocka, 2023, s. 99), a przepisy te włączano do kodeksu Leona III. W tym samym czasie w prawie coraz większe znaczenie zyskiwała kwestia herezji (Dziadzio, 2020, s. 42-43). Od samego początku istnienia Kościoła utrzymanie jedności i ortodoksji było spoiwem łączącym wiernych, władze i Kościół, dążących do kolektywnego zbawienia oraz *ἀποκατάστασις*. Kwestie związane z filozofią i podejściem do prawd wiary przechodziły proces legislacyjny, co skutkowało włączaniem postanowień soborowych do kodeksów cesarskich. Kanony kościelne z 692 roku (Borkowski, 2016, s. 41) przeniknęły do Eklogi Leona III w zakresie zawierania małżeństw i przeszkód wynikających z ich zawarcia.

W okresie Leona III prawo nie odpowiadało w pełni radykalnie na postanowienia Kanonu LXXII, lecz wplatało w sposób dosłowny cytaty z Biblii lub fragmenty wypowiedzi świętych jako argumentację. W Tytule II Eklogi „Περὶ γάμων ἐπιτετραμμένων καὶ κεχωρισμένων, πρώτου καὶ δευτέρου, ἐγγράφου καὶ ἀγράφου, καὶ λύσεως αὐτῶν" (Ecloga II 1; Monferratus, 1889, s. 15) szczególną uwagę zwraca artykuł definiujący ramy zawarcia małżeństwa: „α'. Małżeństwo chrześcijan zostaje zawarte albo na piśmie, albo bez pisma [...] za obopólną wolą wraz z zgodą ich rodziców". Przepis ten jest przykładem syntezy starego *ius civile* z nowym, chrześcijańskim porządkiem społecznym.

Wstęp do rozdziału ilustruje ewolucję regulacji małżeństwa w kierunku jego pełnej sakralizacji. O ile rzymskie *Corpus Iuris Civilis* kładło nacisk na sam konsens (nuptias non concubitus, sed consensus facit), o tyle Leon III, wprowadzając wymóg „małżeństwa chrześcijan", przesunął punkt ciężkości na przynależność do wspólnoty wiernych. Widoczne jest silne oddziaływanie Kanonu LXXII Soboru Trullańskiego, który zakazuje zawierania małżeństw między prawowiernym chrześcijaninem a heretykiem (*illegitimum coniugium*). Choć Ekloga jest łagodniejsza i nie cytuje kary ekskomuniki wprost w każdym paragrafie, dodanie przymiotnika „chrześcijańskie" do definicji małżeństwa inkorporuje postanowienia soborowe do porządku świeckiego.

Kolejnym aspektem jest wiek (15 lat dla mężczyzn, 13 dla kobiet) (Ecloga II 1; Monferratus, 1889, s. 15), nieznacznie podniesiony w stosunku do prawa klasycznego (14 i 12 lat) (Borkowski, 2016, s. 42; Wołodkiewicz i Zabłocka, 2023, s. 99), co odzwierciedla dążenie Kościoła do dojrzałości sakramentalnej związku (Borkowski, 2016, s. 38). Wzmocniono także rolę rodziców i wymóg publicznego charakteru związku, nawet w formie *ἄγραφος* (bez pisma, ale przy świadkach), co zerwało z pogańskim zwyczajem „małżeństw tajnych" lub siłowych, godzących w chrześcijańską wizję ładu społecznego.

Dopuszczenie małżeństwa „bez pisma" przy zachowaniu świadków i błogosławieństwa było rozwiązaniem praktycznym dla ubogich, dla których sporządzenie dokumentów u tabulariusza było zbyt kosztowne. W ten sposób państwo, idąc za nauczaniem Kościoła, przedkładało duchową i moralną czystość związku nad jego formalno-biurokratyczny charakter. Proces wpisywał się w szerszą filozofię sprawowania władzy przez Leona III – prawo miało być czytelne, dostępne i oparte na fundamencie wiary, co miało prowadzić do jedności imperium i kolektywnego zbawienia (*ἀποκατάστασις*) (Pietras, 1992, s. 21).

Wpływ chrześcijaństwa na prawo karne objawił się nie tylko w zwalczaniu heterodoksji, lecz także w ochronie instytucji małżeństwa oraz wprowadzeniu prawa azylu (*ius asyli*), które sankcjonowało nietykalność osób przebywających w murach świątyni, ograniczając samowolę urzędniczą i wprowadzając element miłosierdzia do surowej rzymskiej procedury karnej. Wprowadzenie kar takich jak publiczna pokuta czy ograniczenie stosowania kary śmierci na rzecz kar cielesnych stanowiło istotne novum, trwale przekształcające bizantyjską myśl prawną aż do czasów dynastii macedońskiej.

Analiza Tytułu II Eklogi w zestawieniu z kanonami z 692 roku pozwala stwierdzić, że ustawodawca bizantyjski dokonał pełnej transfiguracji instytucji małżeństwa. Przestało ono być prywatną umową obywateli rzymskich, stając się publiczno-religijnym aktem chrześcijan, podlegającym ścisłej kontroli wieku, zgody rodzinnej i ortodoksji wyznaniowej.

Czy fanatyzm religijny wpływa na prawo? – nurt represyjny w dobie nasilającej się herezji

Kolejny etap ewolucji bizantyjskiej myśli prawno-politycznej przyniósł wiek IX i panowanie Bazylego I Macedończyka (Salamon, 2005, s. 461), który ponownie zajął się kodyfikacją prawa rzymskiego, wzmacniając pozycję patriarchatu konstantynopolitań-

skiego i kontynuując walkę z herezją. Kodeks „Ἐπαναγωγή" zawiera również przepisy wymierzone w wyznawców mojżeszowych, którzy popadli w cesarską niełaskę (Kashchuk i Melnykovych, 2024, s. 266–267).

W odniesieniu do wpływu Kościoła, oddziaływanie widoczne jest już w pierwszym rozdziale kodeksu, poświęconym patriarsze i jego miejscu w Kościele „ΤΙΤΛΟΣ ΤΡΙΤΟΣ – Ο Ἱερά Πατριάρχου" (Zachariae von Lingenthal, 1852, s. 67). Pierwsze paragrafy ukazują rolę patriarchatu jako pasterza dla duchownych oraz politykę wobec herezji, takich jak paulicjanie czy monofizyci, postrzegani jako zagrożenie dla wiary i porządku społecznego. Paragraf stwierdza wprost, że heretycy są odszczepieńcami Kościoła powszechnego, wyrażającego ortodoksję chalcedońską (Sadurska, 2019, s. 426, 428). Ustawodawstwo nakazujące walkę z herezją było wypadkową licznych czynników społeczno-prawnych. Wykluczenie ze wspólnoty kościelnej oraz penalizacja postaw heretyckich znalazły swoje odzwierciedlenie w Nomokanonach, a następnie w Epanagoge, która dążąc do uniwersalizmu, włączyła normy kanoniczne w poczet prawa państwowego. System ten interpoluje 24. kanon (anatematyzm) Michała z Damietty, tworząc interdyscyplinarne i współistniejące normy prawne. Są one wyrażone przez państwo w sposób utylitarny, mając na celu wzmocnienie autorytetu władzy oraz zapewnienie imperium boskiej protekcji poprzez osobę cesarza. Jest to zarówno zabieg polityczny jak i społeczny, który ma na celu zapewnienie poparcia wpływowego kleru.

Przepis legitymizuje patriarchat jako instytucję, która w miarę możliwości ma nawracać heretyków „κατά το δυνατόν, αὐτῷ πρὸς τὴν ὀρθοδοξίαν" (Zachariae von Lingenthal, 1852, s. 67). Akt ma charakter moralizatorski i biblijny, wskazując na chrześcijańską wiarę w przebaczenie – nie nakłada kar, lecz nadaje cel z punktu widzenia zachowania Kościoła powszechnego. Administracja drugiego Rzymu, wydając akt, umacnia hierarchię patriarchatu konstantynopolitańskiego, nadając państwu rolę protektora prawno-politycznego.

Relacja ta manifestuje się również w sferze fiskalnej, gdzie prawo precyzyjnie reguluje materialne podstawy funkcjonowania hierarchii. W *Epanagoge* (szczególnie w Tytułach IX i X) widać, że stabilność Kościoła opiera się na usankcjonowanych daninach, takich jak *kanonikon*, które legitymizują przepływy finansowe między wiernymi, klerem a biskupami. Podatki te nie są jedynie ciężarem publicznym, lecz formą uczestnictwa w strukturze zbawczej, zapewniającą zasoby na realizację misji ortodoksji. Państwo, chroniąc te dochody i nadając im moc prawną, staje się gwarantem ekonomicznego bytu Kościoła, co jeszcze bardziej zacieśnia węzeł teokratyczny.

Przepisy ukazują prawo nie tylko w wymiarze świeckim, ale także w funkcji wspomagania zbawienia. Wyznaczają obowiązek troski o dusze wiernych po śmierci i pełnią funkcję łącznika między światem sacrum a profanum „Τέλος τῷ Πατριάρχῃ ἡ τῶν καταπεπιστευμένων αὐτῷ ψυχῶν σωτηρία, καὶ τὸ ζῆν μὲν Χριστῷ, ἐσταυρωσάμενος δὲ τῷ κόσμῳ" (Zachariae von Lingenthal, 1852, s. 67).

Kodeks odzwierciedla również priorytety polityki cesarskiej i wyjaśnia wszystkie istotne aspekty życia społecznego epoki. W części karnej widać walkę państwa z sektami i herezją Οι μανιγαιοι και μβτά ϊ›άνατον ελέγχονται. Państwo przypomina teokrację,

w której każdy atak na Kościół jest traktowany jako atak na państwo reprezentowane przez Kościół, cesarza i jego urzędników.

W paragrafach przewidziano karę śmierci za wspieranie i ukrywanie członków sekt religijnych, takich jak manichejczycy (Zachariä von Lingenthal, 1852, s. 208–211; Burgmann, 1983, s. 238; por. Apasiev, 2024, s. 70). Pokazuje to silny związek między religią a państwem jako wykonawcą władzy Kościoła. Nakaz informowania władz o działalności heretyków wzmacnia autorytet patriarchatu i cesarza, ukazując Kościół i państwo jako współodpowiedzialne za utrzymanie ładu publicznego. Penalizowane jest uczestnictwo w strukturach sprzecznych z prawem, co podkreśla nierozerwalny związek lojalności religijnej i wobec państwa.

W duchu bizantyjskiej *symfonii*, kodeks *Epanagoge* (Tit. XL, 31) wprowadził system kar cielesnych jako chrześcijańską alternatywę dla rzymskiej kary śmierci, co miało umożliwić sprawcy dożywotnią pokutę. Takie podejście jest bezpośrednią realizacją nauki św. Bazylego Wielkiego, który w swoich listach kanonicznych (m.in. Kanon 34) kładł nacisk na terapeutyczny, a nie tylko odwetowy wymiar kary. Zestawienie to pokazuje, jak bizantyjskie prawo państwowe inkorporowało patrystyczną koncepcję miłosierdzia, zastępując ostateczną egzekucję szansą na moralną naprawę winnego. Jest to podręcznikowy przykład przenikania się *nomos* i *kanon* w praktyce sądowniczej tego okresu.

Przepisy łączyły wymiar moralny, religijny i polityczny, nadając prawu charakter represyjny, prewencyjny i edukacyjny – ostrzegający przed konsekwencjami odstępstwa od ortodoksji. Analiza zbiorów praw Eklog i Epanagoge pokazuje, że proces łączenia państwa i Kościoła, pełniącego rolę łącznika między ziemią a zbawieniem, był jeszcze silniejszy niż w *Corpus Iuris Civilis*. Fragmenty jednoznacznie ukazują wpływ chrześcijaństwa na aparat państwowy w okresie walk o czystość religii wczesnego średniowiecza.

Podsumowanie

Analiza relacji między prawem rzymskim a chrześcijaństwem na przestrzeni wieków – od wczesnych reskryptów po czasy dynastii Macedońskiej – prowadzi do wniosku, że proces ten nie był jedynie jednostronnym narzuceniem nowej etyki, lecz złożoną, wzajemną dialektyką. Przejście od restrykcyjnego traktowania chrześcijan przez prawo rzymskie do aktywnego kształtowania tego prawa przez chrześcijan nie było nagłym zwrotem, lecz procesem głęboko osadzonym w strukturach państwowych.

Kluczowym dowodem na głębię tej przemiany, często pomijanym w zbyt ogólnych ujęciach, jest ewolucja statusu osób niewolnych. Analiza pism Jana Chryzostoma w zestawieniu z nomokanonami Bazylego Wielkiego pokazuje, że chrześcijaństwo nie dążyło do utopijnej i rewolucyjnej abolicji, co mogłoby zdestabilizować imperium, lecz przyjęło metodę uniwersalnej humanizacji. Wprowadzenie instytucji takich jak *manumissio in ecclesia* oraz uznanie podmiotowości niewolnika w sferze życia rodzinnego

(możliwość zawierania małżeństw) stanowiło realny wyłom w rzymskiej koncepcji *instrumentum vocale*. To właśnie w tym obszarze najwyraźniej widać, że chrystianizacja prawa nie była jedynie powierzchowną ideologią, lecz systematycznym procesem nadawania godności jednostce wewnątrz istniejących ram prawnych.

W tym kontekście pojawia się pytanie o naturę chrystianizacji prawa: czy była ona sumą racjonalizmu państwowego, czy głębokiej przemiany ideologicznej? Niniejsza analiza sugeruje, że oba te czynniki współistniały. Państwo rzymskie pod wpływem nowej religii nie zrezygnowało ze swojej surowości – co widać w zaostrzeniu kar w niektórych dziedzinach życia publicznego – ale zaczęło wykorzystywać chrześcijaństwo jako nowy fundament jedności imperium. Jednocześnie idee patrystyczne, przenikając do nomokanonów i późniejszych zbiorów, takich jak *Ecloga*, wymuszały na ustawodawcy uwzględnienie chrześcijańskiej wrażliwości.

Podsumowując, chrześcijaństwo nie tylko ochroniło dziedzictwo prawa rzymskiego przed zapomnieniem, ale nadało mu nowy, ludzki wymiar. Relacja ta, choć kompromisowa i ewolucyjna, doprowadziła do trwałych przemian w rozumieniu osoby i jej statusu, które przetrwały upadek starego porządku i stały się fundamentem cywilizacji europejskiej. Tym samym chrystianizacja prawa jawi się jako synteza rzymskiej precyzji prawniczej i chrześcijańskiej etyki, tworząc system, który przestał postrzegać człowieka wyłącznie przez pryzmat jego przydatności ekonomicznej, a zaczął dostrzegać jego moralną podmiotowość.

Bibliografia

Amielańczyk, K. (2016). *Cognitio extra ordinem* w rzymskim prawie karnym publicznym. *Studia Iuridica Lublinensia*, *25*(3), 35-53. http://dx.doi.org/10.17951/sil.2016.25.3.41

Apasiev, D. (2024). The Byzantine „Ecloga" – The Iconoclastic Breviary of the Justinian's Laws. *Proceedings of the International Scientific Conference "Social Changes in the Global World", 11*(11), 49-65. https://doi.org/10.46763/SCGW24054a

Beard, M. (2024). *SPQR. Historia starożytnego Rzymu* (N. Radomski, tłum.). Dom Wydawniczy Rebis.

Bazyli Wielki, św. (2024). *Pisma ascetyczne: Tom 2. Reguły dłuższe, Reguły krótsze* (J. Naumowicz, tłum. i oprac.). Tyniec Wydawnictwo Benedyktynów.

Bielak, W. (2011). Organizacja Kościoła w starożytności i średniowieczu. Teoria i praktyka. *Kościół w Polsce. Dzieje i kultura*, *12*, 23-39. https://www.kul.pl/files/232/NAUKA/KOCIO_W_POLSCE/2013_tom_12/02_ks._wlodzimierz_bielak.pdf

Borkowski, A. (2016). Instytucja rodziny w teologii Pawłowej i Bizancjum w opiniach sądów cerkiewnych Despotatu Epiru. *Elpis*, *18*, 37-44. https://doi.org/10.15290/elpis.2016.18.04

Caba, A. (tłum.), Ożóg, M., Wójcik, M. (oprac.), Stachura, M. (wstęp). (2014). *Kodeks Teodozjusza. Księga Szesnasta*. Wydawnictwo Akademii Ignatianum ; Wydawnictwo WAM.

Council in Trullo. (692). *The Canons of the Council in Trullo*. Fordham University: Medieval Sourcebook. https://sourcebooks.web.fordham.edu/basis/trullo.asp

Dajczak, W. (2017). Justyniańskie Digesta jako inspiracja argumentacji prawniczej. *Pamiętnik Biblioteki Kórnickiej*, *34*, 11-32. https://bibliotekanauki.pl/articles/510164

Derdziuk, E. (1984). Postawa chrześcijan Afryki Rzymskiej podczas aresztowania i uwięzienia. *Vox Patrum*, *6*, 81-100. https://doi.org/10.31743/vp.10366

Dębiński, A. (1993). *Sacrilegium* w prawie rzymskim jako kradzież (*furtum*) rzeczy świętych (*res sacrae*). *Roczniki Nauk Prawnych*, *3*, 87-110.

Dębiński, A. (2020). *Polityka ustawodawcza rzymskich cesarzy chrześcijańskich w sprawach religijnych*. Wydawnictwo KUL.

Duda, J. (2009). Miejsce niewolników w rodzinie chrześcijańskiej według Jana Chryzostoma. *Vox Patrum*, 53-54, 259-270. https://doi.org/10.31743/vp.12197

Dziadzio, A. (2020). *Powszechna historia prawa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Górecki, P. (2017). Ikonoklazm – spór religijny czy polityczny? Leona III idea obrony czystości wiary i uniformizacji państwa W: N. Widok (red.), *Święte wizerunki w przekazie Dobrej Nowiny* (s. 37-58). Uniwersytet Opolski. https://repo.uni.opole.pl/info/article/UO4388ff03c7d04c3d872675cbe842aac5/

Gula, J. (2024). „Zdumień" przeróżnych kilka. Na marginesie książki Anne Bernet „Chrześcijanie w Cesarstwie Rzymskim. Od prześladowań po nawrócenie, I–IV wiek". *Ethos*, *37*(1), 329-340. https://doi.org/10.12887/37-2024-1-145-19

Haldon, J. (2021). *Wojny Bizancjum: Strategia, taktyka, kampanie* (N. Radomski, tłum.). Dom Wydawniczy Rebis.

Hollander, W. den. (2014). *Josephus, the Emperors, and the City of Rome: From Hostage to Historian*. Brill. https://doi.org/10.1163/9789004266834

Jońca, M. (2019). Sprawiedliwość Trajana. Legenda, sztuka i prawo. W: A. Dębiński, M. Jońca, I. Leraczyk (red.). *Ius est ars Boni et Aequi. Sztuka w prawie, prawo w sztuce* (s. 125-148). Wydawnictwo KUL. https://repozytorium.kul.pl/server/api/core/bitstreams/36b1413a-3130-40c5-bd11-5f14d06714af/content

Jońca, M. (2005). *<In> Iis qui ad me tamquam christiani deferebantur, hunc sum secutus modum*. Środki dowodowe zastosowane w procesie chrześcijan pontyjskich w rela-

cji Pliniusza Młodszego (Ep. 10,96). *Zeszyty Prawnicze*, *5*(2), 99–115. https://doi.org/10.21697/zp.2005.5.2.05

Jordán, J. (2020). An analysis of the Jewish-Roman War (66–73 AD) using contemporary insurgency theory. *Small Wars & Insurgencies*, *31*(5), 1058–1079. https://doi.org/10.1080/09592318.2020.1764710

Kashchuk, O., Melnykovych, R. (2024). Chrystianizacja Żydów bizantyńskich w drugiej połowie IX wieku: sprzeciw i aprobata. *Vox Patrum*, *91*, 265-286. https://doi.org/10.31743/vp.17156 –

Klinger, J. (1976). Biskup w Kościele Prawosławnym. W *Encyklopedia Katolicka*, t. 2, (s. 601-602). Towarzystwo Naukowe KUL.

Krawczuk, A. (1992). *Poczet cesarzy bizantyjskich*. Iskry.

Lewandowicz, J. (2018). Cesarskie prawodawstwo zakonne sprzed Kodeksu Justyniana Wielkiego. *Łódzkie Studia Teologiczne*, *27*(2), 135-153. https://bibliotekanauki.pl/articles/502267

Łabuda, P. (2014). Proces Jezusa w przekazie Talmudu. *Zagadnienia Filozoficzne w Nauce, 57*, 111–142. https://bibliotekanauki.pl/articles/691158

Pietras, H. (1992). „Apokatastasis" według Ojców Kościoła – nadzieja nawrócenia czy powszechna amnestia? *Collectanea Theologica*, *62*(3), 21-41. https://www.researchgate.net/publication/279500227

Pliniusz Młodszy. (1998). List XCVI (do Cesarza Trajana) (A. Świderkówna, tłum.). W: M. Starowieyski (red.), *Pierwsi świadkowie. Pisma Ojców Apostolskich* (s. 361-363). Wydawnictwo M. https://wsd.redemptor.pl/wp-content/uploads/2021/10/Pliniusz-Mlodszy.pdf

Rakocy, W. (1996). Tak zwany Sobór Jerozolimski wyrazem troski o jedność pierwotnego Kościoła. *Roczniki Teologiczne*, *43*(1), 139-148. https://czasopisma.kul.pl/index.php/ba/article/view/2409

Rataj, J. (2018). O wpływie praw greckich na prawo rzymskie. Dwa głosy do dyskusji. *Roczniki Teologiczne*, *65*(4), 6-12. https://doi.org/10.18290/rt.2018.65.4-1

Riedel, W. (1900). *Die Kirchenrechtsquellen des patriarchats Alexandrien*. A. Deichert'sche Verlagsbuchhandlung Nachf. (G. Böhme). https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015023996120&seq=303

Rosik, M. (2016). *Kościół a Synagoga (30-313 po Chr.). Na rozdrożu*. Wydawnictwo Chronicon.

Rozwadowski, W. (1992). *Prawo rzymskie. Zarys wykładu wraz z wyborem źródeł* (wyd. 2). Ars Boni et Aequi.

Sadurska, K. (2019). Między Rzymem a opozycją antychalcedońską. Zasadnicze kierunki polityki religijnej cesarza Leona I (457-474). *Vox Patrum*, *71*, 423-446. https://doi.org/10.31743/vp.4039

Salamon, M. (Red.). (2005). *Kształtowanie średniowiecza*. Oficyna Wydawnicza Fogra.

Sobczyk, M. (2013). Proces Jezusa oczami historyka i prawnika. *Studia Iuridica Toruniensia*, *12*, 221-252. https://doi.org/10.12775/SIT.2013.011

Sokolof, D. (2001). *A Manual of the Orthodox Church's Divine Services*. Holy Trinity Monastery.

Szczur, P. (2016). Kościół apostolski o wyzwalaniu niewolników. Zarys problematyki. *Vox Patrum*, 65, 617–629. https://doi.org/10.31743/vp.3523

Świętoń, A. (2019). Ustawodawstwo cesarskie wobec rozruchów na tle religijnym na przykładzie konstytucji zachowanych w Codex Theodosianus 16.4: De His, Qui Super Religione Contendunt. *Studia Warmińskie*, *56*, 375-389. https://doi.org/10.31648/sw.3922

Świrgoń-Skok, R. (2010). Kategoria spadkobierców koniecznych (*heredes necessarii*) jako przykład zapewnienia ciągłości w rodzinie rzymskiej w okresie prawa klasycznego. *Studia Iuridica Lublinensia*, *14*, 135-146. https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/studia-iuridica-lublinensia/2010-tom-14/studia_iuridica_lublinensia-r2010-t14-s135-146.pdf

Tacyt. (1957). *Dzieła*. (t. 1, S. Hammer, tłum.). Czytelnik.

Tyson, J. B. (1960). Jesus and Herod Antipas. *Journal of Biblical Literature*, *79*(3), 239-246. https://doi.org/10.2307/3263929

Valero, J. B. (1992). Męczeństwo a wolność w Kościele pierwotnym (G. Ostrowski, Tłum.). *Communio*, *12*(5), 61-78. http://theo-logos.pl/xmlui/handle/123456789/15297

Wojtczak, M. (2014). Zniewaga *imagines* władcy jako podstawa oskarżenia o *crimen maiestatis* w świetle wybranych rzymskich procesów karnych w *Annales* Tacyta. *Czasopismo Prawno-Historyczne*, *66*(2), 205-240. https://doi.org/10.14746/cph.2014.46.2.09

Wołodkiewicz, W. (2014). Wolność do religii czy wolność od religii. *Themis Polska Nova*, *2*(7), 5–13. https://bibliotekanauki.pl/articles/2225758

Wołodkiewicz, W., Zabłocka, M. (2019). *Prawo rzymskie. Instytucje* (wyd. 7). C.H. Beck.

Wójcik, M. (2000). Pojęcie i typy fundacji w prawie rzymskim. *Roczniki Nauk Prawnych*, *10*(1), 17-38. https://academica.edu.pl/reading/readSingle?cid=17595572&uid=17592880

Yücel, M. (2021). Religion, Conflict and Continuity in the Early Sasanian Period. *Historia i Świat*, (10), 43-69. https://doi.org/10.34739/his.2021.10.02

Zabłocka, M. (2008). Fragmenta Veteris Iuris Romani: hoc est Legis XII. Tabularum, ex variis authoribus collecta. *Acta Universitatis Wratislaviensis. Prawo*, *305,* 415-424. https://czasopisma.uwr.edu.pl/prawo/article/view/10094/9430

Zachariae à Lingenthal, C. E. (Red.). (1852). Ecloga Leonis et Constantini. W *Collectio librorum iuris Graeco-Romani ineditorum* (s. 1-51). Barth. https://archive.org/details/collectiolibror00linggoog/page/n22/mode/2up

Zachariae à Lingenthal, C. E. (Red.). (1881). *Imp. Iustiniani PP. A. Novellae quae vocantur, sive Constitutiones quae extra codicem supersunt, ordine chronologico digestae*. Barth. https://archive.org/details/novellaequaevoc01justgoog/page/n7/mode/2up

Zalewski, B. (2019). Humanitas and Severitas On Possible Impact of Christianity on Roman Criminal Law in 4th Century. *Studia Prawnicze KUL*, (4), 249-272. https://doi.org/10.31743/sp.10617

Nota o autorze

Łukasz Choroszczak, student II roku, kierunku prawo, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Członek Koła Naukowego „Lex" oraz komitetu studenckiego. Zainteresowania badawcze: historia prawa bizantyjskiego oraz historia XX wieku.

Tomasz Zygmunt-Gruszka
email: tjzygmunt@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0002-3267-7951
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Myślenie dywergencyjne w prawniczej analogii

Divergent Thinking in Legal Analogy

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.10

© 2025 Tomasz Zygmunt-Gruszka
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Zygmunt-Gruszka, T. (2025). Myślenie dywergencyjne w prawniczej analogii. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 171-186). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja obszarów potencjalnej rekonstrukcji tradycyjnych ram teoretycznych opisujących analogię prawniczą, opartej na współczesnych badaniach kognitywnych dotyczących myślenia kreatywnego. Analiza koncentruje się na rozumowaniach prawniczych *per analogiam* w kontekście cech myślenia konwergencyjnego i dywergencyjnego. Obecny stan badań nad ludzkimi rozumowaniami analogicznymi wskazuje, że tego rodzaju rzeczywiste procesy myślowe prawników mogą wykazywać więcej cech myślenia dywergencyjnego niż sugerują klasyczne koncepcje teoretycznoprawne. Rozwój wiedzy na temat tychże procesów umożliwia z kolei ich lepszą kontrolę. Prezentowana analiza przedstawia więc znaczenie nie tylko dla potrzeb aktualizacji tradycyjnych modeli teoretycznych, lecz również dla praktyki prawniczej – zwłaszcza w kontekście pracy sędziów, rozwiązujących rzeczywiste przypadki.

Abstract: The article aims to identify areas for the potential reconstruction of traditional theoretical frameworks describing legal analogy, based on contemporary cognitive research. In particular, the presented analysis examines analogical legal reasoning through the lens of convergent and divergent thinking processes. Recent studies indicate that the cognitive mechanisms underlying legal analogical reasoning may exhibit more characteristics of divergent thinking than classical models suggest. Importantly, the advancement of cognitive knowledge enables enhanced regulation of individual thought processes. Thus, this analysis holds importance not only for updating traditional theoretical models but also for enhancing legal practice, particularly in the context of judicial decision-making.

Słowa kluczowe: rozumowania prawnicze, prawnicza analogia, myślenie dywergencyjne

Keywords: legal reasoning, legal analogy, divergent thinking

Wprowadzenie

Rozumowanie przez analogię to fundamentalny element ludzkiego myślenia, badany w różnych dziedzinach, takich jak filozofia, psychologia poznawcza, teoria argumentacji czy teoria prawa. Z perspektywy nauk kognitywnych jest ono ściśle powiązane z kreatywnym myśleniem, obejmującym generowanie nowych i wartościowych pomysłów. Teoria prawa również zdaje się, przynajmniej częściowo, uznawać kreatywną rolę analogii, gdyż prawnicze rozumowanie przez analogię powiązuje się głównie z nieuregulowanymi sytuacjami w systemie kontynentalnym lub nowymi przypadkami prawnymi w systemie precedensowym. Powyższa perspektywa rodzi jednocześnie pewne napięcia między dominującymi ujęciami teoretycznoprawnymi rozumowania przez analogię a współczesnymi ustaleniami poznawczymi dotyczącymi kreatywnego myślenia analogicznego. Napięcia te są szczególnie zauważalne w rozważaniach obejmujących rozumowania *per analogiam* w pryzmacie dwóch procesów myślowych: myślenia konwergencyjnego i dywergencyjnego.

Myślenie konwergencyjne (zbieżne) w kreatywności to proces, który ma na celu znalezienie jednego, poprawnego rozwiązania lub odpowiedzi na dobrze zdefiniowany problem. Jest ono ukierunkowane na konkretny cel i opiera się głównie na dedukcyjnych i kontrolowanych procesach myślowych. Rolą myślenia konwergencyjnego może być również ocena wartości różnych odpowiedzi (rozwiązań) w nowym zadaniu. Przykłady problemów rozwiązywanych za pomocą myślenia konwergencyjnego obejmują rozwiązywanie równań matematycznych czy logicznych łamigłówek.

Z kolei myślenie dywergencyjne (rozbieżne) to proces poznawczy skoncentrowany na generowaniu wielu różnych, alternatywnych rozwiązań. W odróżnieniu od myślenia konwergencyjnego, myślenie dywergencyjne skupia się na eksploracji różnorakich i odmiennych od siebie pomysłów na rozwiązanie problemu, odkładając na później ich ocenę czy wybór najlepszego z nich. W badaniach kognitywnych myślenie dywergencyjne jest kojarzone z nietypowymi rozwiązaniami czy odległymi skojarzeniami (por. Mednick, 1962; Benedek, Neubauer, 2013), a przykładowym problemem rozwiązywanym za jego pomocą może być znalezienie pięciu nietypowych zastosowań dla długopisu.

Współczesna teoria prawa oferuje różnorodne teoretyczne konceptualizacje rozumowania analogicznego, przyjmujące odmienne perspektywy analityczne. Jednakowoż, większość tradycyjnych ujęć teoretycznoprawnych prawniczej analogii wskazuje jako kluczowy element konieczność prawnie odpowiedniego uzasadnienia istotności podobieństw między rozstrzygniętymi a nierozstrzygniętymi przypadkami (Szymanek, 2008; Schauer, 2008; Duarte, 2015). Tego rodzaju ujęcia obrazują procesy myślowe w rozumowaniu analogicznym w prawie jako przede wszystkim konwergencyjne – czyli logiczne, kontrolowane i ukierunkowane na znalezienie jednego rozwiązania (Cropley, 2006). Pomijane lub marginalizowane są natomiast te aspekty myślenia analogicznego, które ukazują wpływy i role innych rodzajów procesów myślowych.

W dzisiejszej teorii prawa problemy prawne rozwiązywane za pomocą rozumowania analogicznego postrzegane są więc niemal wyłącznie jako celowe i zamknięte.

Obraz taki niewątpliwie odzwierciedla normatywnie istotne aspekty prawniczej analogii. Z drugiej jednak strony, współczesne badania kognitywne nad ludzkim myśleniem twórczym podkreślają znaczenie zarówno procesów myślenia konwergencyjnego, jak i dywergencyjnego – przy czym te ostatnie rozumiane są jako procesy generujące wiele alternatywnych rozwiązań (Beaty i in., 2016; Acar, Runco, 2019) – w rozumowaniu analogicznym. W powyższej perspektywie zasadnym staje się postawienie następującego pytania badawczego: czy prawnicze rozumowania przez analogię mają głównie charakter konwergencyjny czy też dywergencyjny? Odpowiedź na powyższy problem przynieść może wnioski istotne zarówno dla prawniczej teorii, jak i praktyki.

Prawnicza analogia

Rozumowanie przez analogię – polegające na porównaniu dwóch obiektów na podstawie podobieństwa określonej cechy lub cech – było analizowane w różnych dziedzinach badawczych, w tym m.in. w ogólnej teorii argumentacji (Guarini i in., 2009; Ribeiro, 2014), kognitywistyce (Gentner, 1983; Gentner i in., 2001) oraz w ontologicznych aspektach badań nad tzw. sztuczną inteligencją (Barbot i in., 2019; Mitchell, 2021). W samej teorii prawa analogia jest także uznawana za jedną z fundamentalnych form rozumowania prawniczego (MacCormick i Summers, 1991; Brewer, 1996; Brożek, 2008). Konceptualizacja prawniczej analogii opiera się na założeniu, że dwie sytuacje faktyczne stanowiące problemy prawne, które są istotnie do siebie podobne, powinny skutkować zastosowaniem tych samych konsekwencji prawnych wobec obu (Perelman, 1963, s. 16; Stelmach i Brożek, 2006, s. 212; Walton, 2014). Innymi słowy, jeśli pojawi się nierozwiązany problem prawny, prawnicy i sędziowie mogą poszukiwać podobnego problemu, który został już rozstrzygnięty, a następnie zastosować to samo rozwiązanie (Perelman, 1963, s. 16).

Co istotne, analogia prawnicza jest uznawana zarówno w tradycji prawa cywilnego (Araszkiewicz, 2021), jak i anglosaskiej tradycji common law za jedną z podstawowych form rozumowania prawniczego (Rigoni, 2014). Odnotowanie tej formy rozumowania prawniczego w obu systemach podkreśla istotność jednego z kluczowych spostrzeżeń badań interdyscyplinarnych z pogranicza nauk kognitywnych i prawnych: prawnicy do rozwiązywania problemów używają tych samych mechanizmów myślowych co „zwykli" ludzie (Brożek, 2017, s. 28; Zygmunt-Gruszka, 2024, s. 293-297). Oczywiście, mechanizmy te są wytrenowane w specyficznej dziedzinie aktywności, jaką jest dziedzina prawna, podobnie jak zdolności specjalistów z innych dziedzin: matematyków, muzyków czy sportowców (Ericsson i in., 2018). Dzięki temu, prawnicy skutecznie potrafią rozwiązywać problemy prawne, matematycy – problemy matematyczne, itp. Podstawowe, ewolucyjnie wykształcone mechanizmy myślowe służące rozwiązywaniu problemów, takie jak intuicja czy wgląd (Zygmunt, 2020), pozostają jednak uniwersalne dla wszystkich ludzi (Epstein, 2010; Shettleworth, 2012). Z powyższych względów, psychologiczna analiza prawniczego myślenia analogicznego – przy uwzględnieniu zarówno współczesnych

badań kognitywnych jak i specyfiki dziedziny prawnej – uzasadniać może rozwinięcie dotychczasowych, teoretycznoprawnych ujęć prawniczej analogii, a w niektórych obszarach nawet ich reinterpretację.

W tradycji prawa cywilnego klasyczne formy analogii to *analogia legis* oraz *analogia iuris* (Nowacki, 1966, s. 45–67; Damele, 2014; Morawski, 2016, s. 173). *Analogia legis* polega na wykorzystaniu normy ustawowej do rozwiązania nierozstrzygniętego jeszcze – i nieuregulowanego – problemu prawnego, który jest istotnie podobny do sytuacji uregulowanej przez tę normę. *Analogia iuris* działa podobnie, wykorzystując ogólne zasady prawa jako podstawę rozwiązywania nowych, nierozstrzygniętych problemów. Natomiast w tradycji common law rozumowanie analogiczne jest często utożsamiane ze stosowaniem precedensu do nierozstrzygniętej sprawy (Stevens, 2018; de Andrade i in., 2022).

Wspólną cechą analogii prawniczej, występującą w obu wyżej wymienionych tradycjach prawnych, jest istnienie „luki" w systemie prawnym, rozumianej jako nieuregulowany stan faktyczny (Shaw i Ashley, 1983; Canale i Tuzet, 2017). Innymi słowy, analogia prawnicza pojawia się wtedy, gdy nie istnieje ustalona reguła (szeroko rozumiana jako rozwiązanie problemu prawnego) rozstrzygająca daną kwestię – i odwrotnie, nie występuje ona w sytuacjach, w których taka reguła (rozwiązanie) już istnieje (Szymanek, 2008, s. 129). Z tego powodu rozumowanie *per analogiam* bywa niekiedy wręcz utożsamiane z wykładnią rozszerzającą (Araszkiewicz i in., 2021, s. 1064).

Rozumowanie prawnicze przez analogię jest zatem ukierunkowane na tworzenie twórczych rozwiązań dla nierozwiązanych problemów lub pytań prawnych (Wiśniewski, 1995; Heller, 2006, s. 99; Brożek, 2017, s. 28, 2017b, s. 118-123). Takie twórcze rozwiązanie przejawia się w postaci nowej argumentacji, uzasadniającej zastosowanie skutków prawnych z jednej sprawy do innej. Rozumowanie prawnicze przez analogię można więc postrzegać jako proces kreatywnego myślenia, ukierunkowanego na generowanie rozwiązań nowych i wartościowych (Nęcka, 2005, s. 13; Kaufman i Glaveanu, 2019, s. 27).

Analiza obecnego stanu teorii prawa ujawnia różnorodne konceptualizacje prawniczej analogii przyjmujące odmienne perspektywy i podkreślające różne jej aspekty. Wskazać w tym zakresie można, przykładowo, perspektywę argumentacyjną (Araszkiewicz, 2011), dedukcyjną (Schauer, 2008), logiczną (Szymanek, 2008) czy psychologiczną (Spellman, 2010). Przyglądając się tym koncepcjom, można stwierdzić, że tradycyjne ujęcia teoretycznoprawne analogii akcentują przede wszystkim konieczność właściwego uzasadnienia prawnie relewantnej istotności podobieństw pomiędzy rozstrzygniętymi a nierozstrzygniętymi problemami. Innymi słowy, w świetle teorii prawa celem rozumowania *per analogiam* jest stworzenie argumentacyjnej podstawy dla stwierdzenia mówiącego, że dwa problemy prawne są do siebie podobne. W tym kontekście Peczenik (2009, s. 320-321) podkreśla znaczenie podobieństwa jako kluczowego dla budowania poprawnej argumentacji analogicznej dla różniących się od siebie przypadków, a Szymanek (2008, s. 120) wskazuje, że tylko te podobieństwa, które mogą stanowić silne uzasadnienie argumentacyjne, „nie mogą być pominięte".

Innymi słowy, w teorii prawa „analogia jest ukierunkowana na cel" (Duarte, 2015, s. 9) w tym sensie, że dąży do stworzenia argumentacji uzasadniającej jedno, najlepsze (lub poprawne) rozwiązanie problemu prawnego. Takie ujęcia przedstawiają procesy myślowe w prawniczym rozumowaniu analogicznym jako przede wszystkim, a nawet wyłącznie, konwergencyjne – czyli logiczne, kontrolowane i zamknięte (ukierunkowane na znalezienie jednego rozwiązania (Cropley, 2006). W świetle współczesnych badań rodzi się jednak pytanie o adekwatność takiego ujęcia do rzeczywistości, w związku z wynikami badań nad rolą myślenia dywergencyjnego w analogii.

Myślenie konwergencyjne i dywergencyjne w perspektywie kognitywnej

W obszarze badań kognitywnych nad ludzką kreatywnością pojęcia myślenia konwergencyjnego i dywergencyjnego odnoszą się do dwóch odmiennych procesów myślowych związanych z twórczym rozwiązywaniem problemów. Myślenie konwergencyjne to proces, który zmierza w kierunku wyboru jednej lub bardzo niewielu opcji (Acar i Runco, 2019). Według Cropleya (2006) „myślenie konwergencyjne jest ukierunkowane na uzyskanie jednej najlepszej (lub poprawnej) odpowiedzi na jasno zdefiniowane pytanie. Kładzie ono nacisk na szybkość, dokładność, logikę i tym podobne, koncentrując się na rozpoznawaniu tego, co znane, ponownym stosowaniu ustalonych już technik oraz gromadzeniu informacji" (s. 391). Cropley dodatkowo podkreśla, że myślenie konwergencyjne „prowadzi do jednej najlepszej odpowiedzi i tym samym nie pozostawia miejsca na niejednoznaczność: odpowiedzi są albo poprawne, albo błędne" (Cropley, 2006, s. 391).

Typowe przykłady problemów rozwiązywanych za pomocą myślenia konwergencyjnego obejmują równania matematyczne i zagadki logiczne. Zadania twórczego myślenia konwergencyjnego wiązane są również z procesem selektywnej retencji (ocena i zachowanie najlepszych pomysłów (Campbell, 1960; Simonton, 1999) oraz z fenomenem wglądu (Beaty i in., 2016, s. 88; Bowden i in., 2005; Kounios i Beeman, 2014; Zander i in., 2016) – zjawisku, które poddawane jest analizie w dziedzinie prawnej (Zygmunt, 2020).

Z kolei myślenie dywergencyjne to proces poznawczy, który eksploruje różne kierunki myślenia (Guilford, 1968; Runco i Acar, 2019). Jest ono tradycyjnie powiązane z problemami otwartymi i ma na celu generowanie różnych rozwiązań (Puccio i in., 2020). Przykładami zadań wymagających myślenia dywergencyjnego są: znalezienie pięciu nietypowych zastosowań dla długopisu, stworzenie trzech konkurencyjnych tematów przewodnich dla balu kostiumowego lub udział w burzy mózgów w celu wygenerowania najlepszych pomysłów dla danego projektu. Myślenie dywergencyjne skupia się więc przede wszystkim na generowaniu różnych rozwiązań problemu – nie zaś na wyborze najlepszego z nich. Co kluczowe dla prowadzonej analizy, aktualne badania wskazują, że myślenie dywergencyjne odgrywa znaczącą rolę także w zadaniach ukierunkowanych na jeden cel (Beaty i in., 2016), generując różnorodne pomysły, które następnie są oceniane (Simonton, 1999; Puccio i in., 2020).

W obecnych kognitywnych modelach myślenia twórczego, myślenie konwergencyjne i dywergencyjne są procesami następującymi po sobie: myślenie dywergencyjne tworzy różnorodne możliwe pomysły, które następnie są oceniane przez procesy myślenia konwergencyjnego (Simonton, 1999; Lonergan i in., 2004). Wreszcie, badania kognitywne wskazują również „bezpośrednio", że myślenie dywergencyjne jest powiązane z rozumowaniem analogicznym (Ward i Kolomyts, 2019), a samo wykorzystywanie myślenia dywergencyjnego może zwiększać kreatywność (Dahl i Moreau, 2002).

Przedstawione powyżej badania psychologiczne nakreślają obraz rozumowania *per analogiam* znacząco odmienny od dominującego w teorii prawa modelu konwergencyjnego. W jego świetle, analogia nie jest jedynie ukierunkowana na znalezienie uzasadnienia podobieństwa pomiędzy problemami, lecz w pierwszej kolejności tworzy ona alternatywne wizje danej sytuacji i ewentualne propozycje ich rozwiązania. Co więcej, jak wskazują wymienione prace badawcze, kluczowym dla rozbudzenia kreatywności – i tym samym dla znalezienia rozwiązania – może być nie rodzaj czy jakość, a ilość i różnorodność analizowanych scenariuszy. Nie oznacza to oczywiście, że myślenie konwergencyjne nie odgrywa roli w rozumowaniach przez analogię, gdyż w ostateczności to jego efektem jest wybór najlepszego lub prawidłowego rozwiązania. Jednak w wielu przypadkach efekt ten najskuteczniej można uzyskać nie poprzez natychmiastowe próby stworzenia logicznego lub argumentacyjnego uzasadnienia podobieństwa pomiędzy dwoma problemami, lecz – w pierwszej kolejności – poprzez umysłową kreację różnorakich alternatywnych wersji tychże problemów; dopiero następnie zaś przeprowadzając ich logiczną analizę i wybierając najlepsze rozwiązanie.

Podsumowując powyższe spostrzeżenia, z punktu widzenia wymienionych badań kognitywnych, podczas rozumowania przez analogię, jednostki wykorzystują zarówno procesy myślenia dywergencyjnego, jak i konwergencyjnego, aby znaleźć nowe rozwiązanie problemu. Procesy myślenia dywergencyjnego aktywnie przyczyniają się do twórczego myślenia ukierunkowanego na jedno rozwiązanie, poprzez wcześniejsze generowanie alternatywnych scenariuszy dla zastanych problemów, których analiza rozbudowuje i wzmacnia uzasadnienie podobieństwa pomiędzy nimi – a czasem wręcz prowadzić może do przełamania umysłowego impasu (Ohlsson, 2011; Zygmunt, 2020). Jak już wspomniano, takie ujęcie rozumowania analogicznego różni się od dominującego, konwergencyjnego spojrzenia na analogię prawniczą w teorii prawa. Powstaje jednak pytanie, czy różnica ta uzasadnia rozwinięcie lub rekonstrukcję zastanego modelu normatywnego.

Rzeczywistość a normatywność: znaczenie badań kognitywnych dla teorii i filozofii prawa

Przedstawiona powyżej analiza nakreśla fundament problemu badawczego, który stara się zaadresować pytanie o rozdźwięk pomiędzy teoretycznym a rzeczywistym procesem myślenia analogicznego. W świetle wymienionych wcześniej badań psychologicznych ludzkie myślenie analogiczne jawi się jako forma rozumowania kreatywnego

o charakterze dywergencyjno-konwergencyjnym. Jednocześnie, w tradycyjnych ujęciach teoretycznoprawnych, rozumowanie to jest przede wszystkim przedstawiane jako niemal wyłącznie konwergencyjne. Perspektywa ta pomniejsza lub wręcz pomija rolę innych procesów kreatywnego myślenia; z drugiej jednak strony, jest ona zgodna z normatywnym charakterem teorii prawa, ponieważ tylko normatywnie adekwatne uzasadnienie stanowić może fundament decyzji prawnych. Innymi słowy, aby zastosować rozumowanie *per analogiam* jako, przykładowo, podstawę rozstrzygnięcia sądowego, niezbędne jest prawnie relewantne uzasadnienie podobieństw pomiędzy rozstrzygniętą a nierozstrzygniętą sytuacją. Rzeczywiście zachodzące procesy myślowe nie są w tym kontekście istotne, zarówno z punktu widzenia teorii prawa, jak i praktyki prawniczej.

Powyższe spostrzeżenia nie wykluczają jednak proponowanego w prezentowanej analizie sposobu rewaluacji i ewentualnych rekonstrukcji prawniczych konceptualizacji rozumowania *per analogiam*, a to z dwóch powodów.

Po pierwsze, twierdzenia o nieadekwatności tradycyjnych ujęć rozumowań prawniczych w stosunku do psychologicznych analiz eksperymentalnych nie są równoznaczne z apriorycznym stwierdzeniem, że teoretycznoprawne ilustracje niezgodne z wiedzą kognitywną są z natury rzeczy błędne. Podkreślają one natomiast możliwość rozszerzenia teorii prawa o nowe perspektywy i konceptualizacje. Jest to szczególnie istotne w świetle szybkiego i nieustannego rozwoju wiedzy psychologicznej i kognitywnej dotyczącej ludzkiego rozwiązywania problemów oraz procesów rozumowania. Bez integracji tej wiedzy teoria i filozofia prawa ryzykuje pozostanie w tyle za aktualnymi trendami naukowymi (Pietrzykowski, 2012, s. 9). Z tej perspektywy problem zgodności teoretycznoprawnych modeli rozumowań *per analogiam* z aktualnymi wynikami badań dotyczących ludzkiego myślenia analogicznego wpisuje się w wiodące naturalistyczne trendy w jurysprudencji (Leiter, 2007; Pietrzykowski, 2012; Brożek, 2017), integrując równocześnie niektóre założenia paradygmatu badawczego ucieleśnionego umysłu (ang. *the embodied mind paradigm*: Rosch i in., 1991; Borghi i in., 2013; Wołoszyn i Hohol; 2017).

W obrębie wymienionych obszarów badawczych, na podstawie wyników eksperymentalnych analiz psychologicznych, dokonać można skonkretyzowanych rekonstrukcji niektórych tradycyjnych teorii rozumowań prawniczych, w tym analogii. Przykładowo, w teorii sędziowskiego „hunchu" Hutchesona (1929), idea rozstrzygania trudnych spraw poprzez „danie sędziowskiej wyobraźni swobodnego pola do działania i głębokie rozmyślanie nad sprawą" (Hutcheson, 1929, s. 278) może być powiązana z myśleniem dywergencyjnym i procesem tak zwanej „ślepej wariacji" (Campbell, 1960; Simonton, 1999), wykorzystując przy tym mechanizmy poznawcze, takie jak symulacje mentalne (Bergen, 2012). Podobnie, niektóre aspekty dialektycznej koncepcji analogii prawniczej Brożka (2008, 2015), takie jak przekonanie, że kontrastowanie i porównywanie „różnych możliwych rozwiązań danej sprawy (…) ułatwia określenie relewantnego podobieństwa, a tym samym rozwiązanie sprawy" (s. 5), mogą być ponownie przeanalizowane w świetle badań eksperymentalnych wykazujących, że myślenie dywergencyjne może zwiększać kreatywność rozumowania analogicznego.

Nie jest to jednocześnie swoista „sztuka dla sztuki", gdyż, jak już wspomniano, integracja teorii prawa z relewantnymi dla niej wynikami badań współczesnej nauki pozwala na odzwierciedlenie w naukach prawnych najlepszej wiedzy dostępnej ludzkości. Przeciwnie zaś, pogłębiająca się nieadekwatność konceptualizacji teoretycznoprawnych w stosunku do rzeczywistości prowadzić może do stworzenia normatywności coraz bardziej abstrakcyjnej – i przez to nieużytecznej lub o ograniczonej użyteczności dla prawniczej praktyki.

Z perspektywy filozoficznoprawnej i teoretycznoprawnej, proponowana w prezentowanej pracy analiza wychodzi poza ramy postrzegania rozumowań prawniczych wyłącznie jako podstawy uzasadnień decyzji prawnych i dokonuje ponownej oceny tradycyjnych teorii analogii prawniczej, uwzględniając rolę myślenia dywergencyjnego. Ocena ta może prowadzić do rekonstrukcji zastanych konceptualizacji, a nawet wprowadzić nowy model rozumowania analogicznego w prawie, zgodny z aktualną wiedzą kognitywną na temat procesów twórczego myślenia analogicznego. Rozwój badań – w tym badań eksperymentalnych – nad prawniczą analogią daje nie tylko świeżą perspektywę dla teorii prawa, lecz także nadzieję na pogłębienie zrozumienia procesów rozumowań prawniczych, w tym zwłaszcza sędziowskich.

Po drugie, praktyczny wymiar dziedziny prawnej, dla polepszenia swojej efektywności wymaga, aby teoria prawa uwzględniała zewnętrzną wiedzę dotyczącą ludzkiego poznania, w tym ustalenia wynikające z badań psychologicznych. Jest to szczególnie istotne w kontekście rozwiązywania problemów prawnych oraz analizy powiązanych z tym procesów myślowych. Prawnicy, w tym sędziowie, są w pierwszej kolejności ludźmi (Rachlinski, 2022), którzy wykorzystują te same ewolucyjne mechanizmy rozwiązywania problemów co inni specjaliści (Brożek, 2020, 2021). Powyższe spostrzeżenie odsłania nowe aspekty prawniczej praktyki, zarówno pozytywne, takie jak intuicyjne umiejętności eksperckie (Crowe, 2019), jak i negatywne, takie jak błędy poznawcze (Pogarsky i Babcock, 2001; Englich i in., 2006; Guthrie i in., 2007). Równocześnie, jak już wspomniano, konceptualizacje rozumowań prawniczych, które odbiegają od aktualnych badań kognitywnych i psychologicznych, mogą nieprawidłowo przedstawiać rzeczywiste procesy myślowe profesjonalistów prawa.

Co więcej, wiedza dotycząca działania ludzkich mechanizmów myślowych pozwala obecnie zarówno na identyfikację błędów poznawczych prowadzących do poważnych negatywnych konsekwencji (Rachlinski i in., 2009), jak i na naukę przeciwdziałania tymże błędom (Mussweiler i in., 2000). Skonfrontowanie teoretycznoprawnego, modelowego ujęcia rozumowań *per analogiam* z wyłaniającym się z analiz eksperymentalnych ich rzeczywistym obrazem może więc otworzyć przestrzeń do dalszych badań o istotnym znaczeniu dla rozstrzygnięć sądowych, a w konsekwencji wytworzyć praktyczne zalecenia dla sędziów, wspomagające ich procesy decyzyjne i obniżające ryzyko wystąpienia błędów poznawczych.

Przykładowo, w dziedzinie aktywności sędziowskiej wielokrotnie wykazywano obecność tak zwanego efektu zakotwiczenia (Bystranowski i in., 2021), którego działanie można kontrolować, jeżeli posiada się odpowiednią wiedzę (Mussweiler i in., 2000). Analiza badań

nad myśleniem analogicznym prawników, połączona z nowymi badaniami eksperymentalnymi w dziedzinie prawa, może przynieść równie istotne ustalenia, w postaci identyfikacji możliwych zagrożeń dla prawidłowości procesu decyzyjnego w przypadku porównywania dwóch spraw, jak również w postaci strategii ograniczania tychże zagrożeń. W efekcie sformułowane mogą zostać skonkretyzowane wytyczne dla prawników i sędziów, mające na celu wspieranie kreatywnego myślenia analogicznego, w szczególności w tak zwanych trudnych przypadkach (Zygmunt, 2020; Zygmunt-Gruszka, 2024).

Podsumowanie

Podstawowym celem badawczym zaprezentowanej analizy było wskazanie obszarów teorii prawa, w których tradycyjne ujęcia analogii prawniczej mogą zostać rozwinięte, lub zrekonstruowane przy wykorzystaniu badań psychologicznych, dotyczących myślenia konwergencyjnego i dywergencyjnego. Wymienione w pracy teorie stanowią przykłady takich obszarów, nie zamykając jednak ich katalogu. Rozwój przyszłych badań na tych polach pozwolić może na zweryfikowanie hipotezy badawczej, stwierdzającej, że chociaż tradycyjne modele rozumowania analogicznego w prawie sugerują jego przeważająco konwergencyjny charakter, w świetle badań kognitywnych nad myśleniem twórczym analogia prawnicza wykazuje zarówno cechy konwergencyjne, jak i dywergencyjne. Rozumowania prawnicze są w tym kontekście ujmowane nie jako podstawa uzasadnień decyzji prawnych, lecz jako modelowe ilustracje rzeczywistych rozumowań prawników. Jak wykazano w pracy, analiza analogii prawniczej w kontekście aktualnej wiedzy kognitywnej dotyczącej myślenia dywergencyjnego może przynieść korzyści dla teorii i praktyki prawa.

Jak wielokrotnie wykazywano w pracy, wykorzystanie narzędzi konceptualnych opartych na eksperymentalnych badaniach kognitywnych dotyczących mechanizmów myślowych, takich jak intuicja, symulacje mentalne (Berger, 2013; Brożek 2020) czy wgląd (Zygmunt, 2020) w teorii prawa nie jest zjawiskiem bezprecedensowym (Richards, 2016; Crowe 2019; Del Mar, 2020). Perspektywa kognitywna nie jest więc obca teorii prawa, a jednocześnie badania nad ludzkimi mechanizmami poznawczymi oraz procesami rozwiązywania problemów nieustannie przynoszą nowe ustalenia, które wymagają dostosowania do nich istniejących konceptualizacji. Taka sytuacja stanowi nieprzerwane wyzwanie dla integracyjnego paradygmatu naturalizacji prawa, wymagające ciągłego udoskonalania modeli rozumowań prawniczych w oparciu o nowe wyniki badań, aby coraz trafniej mogły oddawać procesy myślowe prawników (Bystranowski i in., 2022). Dla dobra nauk prawnych wyzwanie to należy nieustannie podejmować.

Bibliografia

Acar, S., Runco, M. A. (2019). Divergent thinking: New methods, recent research, and extended theory. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 13*(2), 153-158. https://doi.org/10.1037/aca0000231

de Andrade, P. C., de Almeida, G. F. C. F., Hannikainen, I. R., Struchiner, N. (2022). What Do We Mean by Precedent? Empirical Evidence of Ordinary Usage. W: P. Bystranowski, B. Janik, M. Próchnicki (red.), Judicial Decision-Making: Integrating Empirical and Theoretical Perspectives (s. 7-24). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11744-2_2

Araszkiewicz, M. (2011). Analogy, similarity and factors. W: *Proceedings of the 13th international conference on artificial intelligence and law* (s. 101-105). https://doi.org/10.1145/2018358.2018372

Araszkiewicz, M. (2021). Rozumowania prawnicze i schematy argumentacyjne w sądowym stosowaniu prawa. W: M. Florczak-Wątor, A. Grabowski (red.), *Argumenty i rozumowania prawnicze w konstytucyjnym państwie prawa* (s. 90-156). Wydawnictwo Księgarnia Akademicka. https://doi.org/10.12797/9788381383370

Araszkiewicz, M., Michalczak, R., Pach, M. (2021). Argument z analogii. W: M. Florczak-Wątor, A. Grabowski (red.), *Argumenty i rozumowania prawnicze w konstytucyjnym państwie prawa* (s. 1052-1071). Wydawnictwo Księgarnia Akademicka. https://doi.org/10.12797/9788381383370.73

Barbot, N., Miclet, L., Prade, H. (2019). Analogy between concepts. *Artificial Intelligence*, *275*, 487-539. https://doi.org/10.1016/j.artint.2019.06.008

Beaty, R. E., Benedek, M., Silvia, P. J., Schacter, D. L. (2016). Creative cognition and brain network dynamics. *Trends in Cognitive Sciences*, *20*(2), 87-95. https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.10.004

Benedek, M., Neubauer, A. C. (2013). Revisiting Mednick's Model on Creativity-Related Differences in Associative Hierarchies. Evidence for a Common Path to Uncommon Thought. *The Journal of Creative Behavior*, *47*(4), 273-289. https://doi.org/10.1002/jocb.35

Bergen, B. K. (2012). *Louder than words: The new science of how the mind makes meaning*. Basic Books.

Berger, L. L. (2013). A revised view of the judicial hunch. *Legal Comm. & Rhetoric: JAWLD*, 1-39. https://ssrn.com/abstract=2196090

Borghi, A. M., Scorolli, C., Caligiore, D., Baldassarre, G., Tummolini, L. (2013). The embodied mind extended: using words as social tools. *Frontiers in Psychology*, *4*, 1-10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00214

Bowden, E. M., Jung-Beeman, M., Fleck, J., Kounios, J. (2005). New approaches to demystifying insight. *Trends in Cognitive Sciences*, *9*(7), 322-328. https://doi.org/10.1016/j.tics.2005.05.012

Brewer, S. (1996). Exemplary reasoning: Semantics, pragmatics, and the rational force of legal argument by analogy. *Harvard Law Review*, *109*(5), 923-1028. https://doi.org/10.2307/1342258

Brozek, B. (2021). The architecture of the legal mind. W: B. Brożek, J. Hage, N. A. Vincent (red.), *Law and mind: A survey of law and the cognitive sciences* (s. 138-164). Cambridge University Press. https://psycnet.apa.org/record/2021-21525-007

Brożek, B. (2008). Analogy in legal discourse. *ARSP: Archiv für Rechts-und Sozialphilosophie/Archives for Philosophy of Law and Social Philosophy, 94*(2), 188-201. https://doi.org/10.25162/arsp-2008-0011

Brożek, B. (2015). Analogy and balancing. A reply to David Duarte. *Revus. Journal for Constitutional Theory and Philosophy of Law/Revija za ustavno teorijo in filozofijo prava, 25*, 163-170. https://doi.org/10.4000/revus.3264

Brożek, B. (2017). On the naturalisation of law. *Polish Law Review, 3*(1), 13-33. https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.7840

Brożek, B. (2017b). *Myślenie: Podręcznik użytkownika*. Copernicus Center Press.

Brożek, B. (2020). *The legal mind: a new introduction to legal epistemology*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108695084

Bystranowski, P., Janik, B., Próchnicki, M. (red.). (2022). *Judicial Decision-Making: Integrating Empirical and Theoretical Perspectives*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11744-2

Bystranowski, P., Janik, B., Próchnicki, M., Skórska, P. (2021). Anchoring effect in legal decision-making: A meta-analysis. Law and Human Behavior, *45*(1), 1-23. https://doi.org/10.1037/lhb0000438

Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retentions in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, *67*(6), 380-400. https://doi.org/10.1037/h0040373

Canale, D., Tuzet, G. (2017). Analogical reasoning and extensive interpretation. *Archiv für Rechts-und Sozialphilosophie*, *103*(1), 117-135. https://ssrn.com/abstract=2887922

Cropley, A. (2006). In praise of convergent thinking. *Creativity Research Journal, 18*(3), 391-404. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1803_13

Crowe, J. (2019). Not-so-easy cases. *Statute Law Review*, *40*(1), 75-86. https://doi.org/10.1093/SLR/HMY027

Dahl, D. W., Moreau, P. (2002). The influence and value of analogical thinking during new product ideation. *Journal of Marketing Research*, *39*(1), 47-60. https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.47.18930

Damele, G. (2014). Analogia Legis and Analogia Iuris: An Overview from a Rhetorical Perspective. W: H. J. Ribeiro (red.), *Systematic Approaches to Argument by Analogy* (s. 243-256). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06334-8_14

Del Mar, M. (2020). *Artefacts of legal inquiry: the value of imagination in adjudication*. Bloomsbury Publishing.

Duarte, D. (2015). Analogy and balancing: the partial reducibility thesis and its problems. *Revus. Journal for Constitutional Theory and Philosophy of Law/Revija za ustavno teorijo in filozofijo prava, 25*, 141-154. https://doi.org/10.4000/revus.3244

Englich, B., Mussweiler, T., Strack, F. (2006). Playing dice with criminal sentences: The influence of irrelevant anchors on experts' judicial decision making. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*(2), 188-200. https://doi.org/10.1177/0146167205282152

Epstein, S. (2010). Demystifying Intuition: What It Is, What It Does, and How It Does It. *Psychological Inquiry*, *21*(4), 295–312. https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.523875

Ericsson, K. A., Hoffman, R. R., Kozbelt, A., Williams, A. M. (red.). (2018). *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (wyd. 2). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316480748

Gentner, D. (1983). Structure-mapping: A theoretical framework for analogy. *Cognitive Science, 7*(2), 155-170. https://doi.org/10.1016/S0364-0213(83)80009-3

Gentner, D., Holyoak, K. J., Kokinov, B. N. (red.). (2001). *The analogical mind: Perspectives from cognitive science*. MIT press. https://doi.org/10.7551/mitpress/1251.001.0001

Guarini, M., Butchart, A., Smith, P. S., Moldovan, A. (2009). Resources for research on analogy: A multi-disciplinary guide. *Informal Logic, 29*(2), 84-197. https://doi.org/10.22329/il.v29i2.1225

Guilford, J. P. (1968). *Intelligence, creativity, and their educational implications*. EDITS/Knapp.

Guthrie, C., Rachlinski, J. J., Wistrich, A. J. (2007). Blinking on the bench: How judges decide cases. *Cornell Law Review, 93*, 1-43. https://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol93/iss1/9

Heller, M. (2006). Przeciw fundacjonizmowi. W: *Filozofia i wszechświat: wybór pism* (s. 82-100). Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS.

Hutcheson, J. Jr (1929). The Judgment Intuitive: The Function of the „Hunch" Judicial Decision. *Cornell Law Review*, *14*, 274-288. https://scholarship.law.cornell.edu/clr/vol14/iss3/2

Kaufman, J. C., Glăveanu, V. P. (2019). A review of creativity theories: What questions are we trying to answer? W: J. C. Kaufman, R. J. Sternberg (red.)*, The Cambridge handbook of creativity* (wyd. 2) (s. 27-43). Cambridge University Press.

Kounios, J., Beeman, M. (2014). The cognitive neuroscience of insight. *Annual Review of Psychology*, *65*, 71-93. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115154

Leiter, B. (2007). *Naturalizing jurisprudence: Essays on American legal realism and naturalism in legal philosophy*. Oxford University Press.

Lonergan, D. C., Scott, G. M., Mumford, M. D. (2004). Evaluative aspects of creative thought: Effects on appraisal and revision standards. *Creativity Research Journal*, *16*(2-3), 231-246. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1602&3_7

MacCormick, N., Summers R. (1991). Interpretation and Justification. W: N. MacCormick, R. Summers (red.), *Interpreting Statutes. A comparative study* (s. 511-544). Ashgate, Dartmouth.

Mednick, S. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review, 69*(3), 220-232. https://doi.org/10.1037/h0048850

Mitchell, M. (2021). Abstraction and analogy-making in artificial intelligence. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1505*(1), 79-101. https://doi.org/10.1111/nyas.14619

Morawski, L. (2016). *Wstęp do prawoznawstwa* (wyd. 17). TNOiK „Dom Organizatora".

Mussweiler, T., Strack, F., Pfeiffer, T. (2000). Overcoming the inevitable anchoring effect: Considering the opposite compensates for selective accessibility. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(9), 1142-1150. https://doi.org/10.1177/01461672002611010

Nęcka, E. (2005). *Psychologia twórczości*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Nowacki, J. (1966). *Analogia legis*. PWN.

Ohlsson, S. (2011). *Deep Learning: How the Mind Overrides Experience*. Cambridge University Press.

Peczenik, A. (2009). *On Law and Reason* (wyd. 2). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8730-1

Perelman, Ch. (1963). *The Idea of Justice and the Problem of Argument*. Humanities Press.

Pietrzykowski, T. (2012). *Intuicja prawnicza w stronę zewnętrznej integracji teorii prawa*. Difin.

Pogarsky, G., Babcock, L. (2001). Damage Caps, Motivated Anchoring, and Bargaining Impasse. *The Journal of Legal Studies*, *30*(1), 143–159. https://doi.org/10.1086/468114

Puccio, G. J., Burnett, C., Acar, S., Yudess, J. A., Holinger, M., Cabra, J. F. (2020). Creative problem solving in small groups: The effects of creativity training on idea generation, solution creativity, and leadership effectiveness. *The Journal of Creative Behavior*, *54*(2), 453-471. https://doi.org/10.1002/jocb.381

Rachlinski, J. (2022). Introduction: Judging Is Human. W: P. Bystranowski, B. Janik, M. Próchnicki (red.), *Judicial Decision-Making: Integrating Empirical and Theoretical Perspectives* (s. 1-5). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11744-2_2

Rachlinski, J. J., Johnson, S., Wistrich, A. J., Guthrie, C. (2009). Does Unconscious Racial Bias Affect Trial Judges. *Notre Dame Law Review, 84*(3), 1195–1246. https://heinonline-1org-11tudzxbd3fd3.hps.bj.uj.edu.pl/HOL/P?h=hein.journals/tndl84&i=1201

Ribeiro, H. J. (red.). (2014). *Systematic approaches to argument by analogy*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06334-8

Richards, D. (2016). When judges have a hunch: Intuition and experience in judicial decision-making. *ARSP: Archiv Für Rechts-Und Sozialphilosophie/Archives for Philosophy of Law and Social Philosophy*, (102), 245-260. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2009883

Rigoni, A. (2014). Common-law judicial reasoning and analogy. *Legal Theory*, *20*(2), 133-156. https://doi.org/10.1017/s1352325214000044

Rosch, E., Thompson, E., Varela, F. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. The MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/6730.001.0001

Schauer, F. (2008). Why precedent in law (and elsewhere) is not totally (or even substantially) about analogy. *Perspectives on Psychological Science*, *3*(6), 454-460. https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1745-6924.2008.00090.x

Shaw, W. H., Ashley, L. R. (1983). Analogy and inference. *Dialogue: Canadian Philosophical Review/Revue canadienne de philosophie*, *22*(3), 415-432. https://doi.org/10.1017/S0012217300046588

Shettleworth, S. J. (2012). Do animals have insight, and what is insight anyway? *Canadian Journal of Experimental Psychology = Revue canadienne de psychologie experimentale*, *66*(4), 217–226. https://doi.org/10.1037/a0030674

Simonton, D. K. (1999). Creativity as blind variation and selective retention: Is the creative process Darwinian? *Psychological Inquiry*, *10*(4), 309–328. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1004_4

Spellman, B. (2010), Judges, Expertise, and Analogy. W: D. Klein, G. Mitchell (red.), *The Psychology of Judicial Decision Making* (s. 149-163). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195367584.001.0001

Stelmach, J., Brozek, B. (2006). *Methods of legal reasoning*. Springer.

Stevens, K. (2018). Case-to-case arguments. *Argumentation*, *32*(3), 431-455. https://doi.org/10.1007/s10503-018-9448-z

Szymanek, K. (2008). *Argument z podobieństwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

Walton, D. (2014). Argumentation Schemes for Argument from Analogy. W: H. J. Ribeiro (red.), *Systematic Approaches to Argument by Analogy*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06334-8

Ward, T., Kolomyts, Y. (2019). Creative Cognition. W: J. C. Kaufman, R. J. Sternberg (red.), *The Cambridge handbook of creativity* (s. 27-43). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316979839

Wiśniewski, A. (1995). *The Posing of Questions: Logical Foundations of Erotetic Inferences*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-015-8406-7

Wołoszyn, K., Hohol, M. (2017). Commentary: The poverty of embodied cognition. *Frontiers in Psychology*, *8*, 273466. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00845

Zander, T., Öllinger, M., & Volz, K. G. (2016). Intuition and insight: Two processes that build on each other or fundamentally differ? *Frontiers in Psychology*, *7*, 208147. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01395

Zygmunt, T. (2020). An Intuitive Approach to Hard Cases. *Utrecht Law Review*, *16*, 21-38. https://doi.org/10.36633/ulr.505

Zygmunt-Gruszka, T. (2024). Intuition and judicial morality in hard cases. W: M. Dybowski, W. Dzięgielewska, W. Rzepiński (red.), *Practice theory and law: on practices in legal and social sciences* (s. 293-311). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003428794-15

Nota o autorze

Tomasz Zygmunt-Gruszka, doktor nauk prawnych, Wyższa Szkoła Biznesu – NLU, zainteresowania badawcze: intuicyjne procesy myślowe prawników, najnowsze publikacje: Intuition and judicial morality in hard cases (2024). W: M. Dybowski, W. Dzięgielewska, W. Rzepiński (red.), *Practice theory and law: on practices in legal and social sciences* (s. 293-311). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003428794-15.

Paulina Jabłońska
email: pajablonska@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0002-5514-3215
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Międzynarodowe i hybrydowe trybunały karne w ochronie praw człowieka: integracja orzecznictwa karnego z roszczeniami reparacyjnymi – perspektywa współczesna z uwzględnieniem implikacji dla Polski

International and Hybrid Criminal Tribunals in the Protection of Human Rights: Integrating Criminal Jurisprudence with Reparations Claims – A Contemporary Perspective with Implications for Poland

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.11

© 2025 Paulina Jabłońska
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Jabłońska, P. (2025). Międzynarodowe i hybrydowe trybunały karne w ochronie praw człowieka: integracja orzecznictwa karnego z roszczeniami reparacyjnymi – perspektywa współczesna z uwzględnieniem implikacji dla Polski. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 187-199). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: W dobie nasilających się konfliktów zbrojnych i napięć geopolitycznych międzynarodowe oraz hybrydowe trybunały karne odgrywają kluczową rolę w ochronie praw człowieka i realizacji zasady indywidualnej odpowiedzialności za zbrodnie międzynarodowe. Artykuł analizuje ich ewolucję – od Trybunałów Norymberskiego i Tokijskiego, przez trybunały ad hoc (ICTY, ICTR) oraz hybrydowe (SCSL, ECCC), po stały Międzynarodowy Trybunał Karny (ICC). Uwzględnia kluczowe wydarzenia z lat 2025-2026, w tym przyjęcie nowej Strategii MTK na lata 2026-2029, sankcje USA wobec Trybunału oraz wycofanie Węgier ze Statutu Rzymskiego. Szczególny nacisk położono na integrację orzecznictwa karnego z mechanizmami reparacyjnymi. Orzeczenia trybunałów mogą stanowić istotne podstawy faktyczne i dowodowe dla roszczeń reparacyjnych, co ma bezpośrednie znaczenie dla polskich inicjatyw restytucyjnych – zwłaszcza działań europosła Arkadiusza Mularczyka na rzecz reparacji wojennych od Niemiec. Analiza wskazuje na potencjał wykorzystania orzecznictwa trybunałów karnych w postępowaniach reparacyjnych oraz na potrzebę pogłębionej debaty nad ich rolą w sprawiedliwości okresu przejściowego.

Abstract: In an era of escalating armed conflicts and geopolitical tensions, international and hybrid criminal tribunals play a pivotal role in protecting human rights and enforcing individual criminal responsibility for international crimes. The article traces their evolution—from the Nuremberg and Tokyo Tribunals, through ad hoc tribunals (ICTY, ICTR) and hybrid courts (SCSL, ECCC), to the permanent International Criminal Court (ICC). It incorporates key developments from 2025–2026, including the adoption of the ICC's new Strategic Plan for 2026–2029, U.S. sanctions on the Court, and Hungary's withdrawal from the Rome Statute. Particular emphasis is placed on integrating criminal jurisprudence with reparative mechanisms. Tribunal judgments can provide important factual and evidentiary grounds for reparations claims, with direct relevance to Polish restitution initiatives—most notably MEP Arkadiusz Mularczyk's efforts to secure war reparations from Germany. The analysis highlights the potential of using such case law in reparations proceedings and calls for deeper discussion of the tribunals' role within transitional justice.

Słowa kluczowe: międzynarodowe prawo karne, Międzynarodowy Trybunał Karny, trybunały hybrydowe, reparacje wojenne, sprawiedliwość okresu przejściowego, reparacje od Niemiec

Keywords: international criminal law, International Criminal Court, hybrid tribunals, war reparations, transitional justice, reparations from Germany

Wprowadzenie

Współczesny świat zmaga się z globalnymi konfliktami zbrojnymi, masowymi naruszeniami praw człowieka i rosnącymi napięciami geopolitycznymi. W tej rzeczywistości międzynarodowe i hybrydowe trybunały karne odgrywają kluczową rolę. Zapewniają indywidualną odpowiedzialność za najcięższe zbrodnie oraz skuteczną ochronę podstawowych praw człowieka.

Prawa człowieka cechuje uniwersalność i inherentny charakter. Wynikają bezpośrednio z przyrodzonej godności osoby ludzkiej, co nadaje im rangę najwyższych norm (Jabłońska, 2023; Motyka, 2004). Ta godność stanowi źródło wolności i praw – w tym wolności sumienia i religii w wymiarze wewnętrznym oraz zewnętrznym (Jabłońska, 2023).

Historia ochrony tych praw sięga starożytności. Rozwijała się przez antyczne kodeksy, średniowieczne ograniczenia władzy absolutnej, aż po kluczowe akty współczesne: Kartę Narodów Zjednoczonych (1945), Powszechną Deklarację Praw Człowieka (1948, art. 18), Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych (1966, art. 18) oraz Europejską Konwencję Praw Człowieka (1950, art. 9) (Dziadzio, 2011; Jabłońska, 2024).

Niniejszy artykuł analizuje ewolucję, strukturę i praktykę tych trybunałów – od procesów norymberskiego i tokijskiego, przez instytucje ad hoc (ICTY, ICTR) i hybrydowe (SCSL, ECCC), po stały Międzynarodowy Trybunał Karny (ICC). Uwzględnia najnowsze wydarzenia z lat 2025-2026, w tym nową Strategię ICC na lata 2026-2029.

Szczególny nacisk położono na mechanizmy reparacyjne. Orzecznictwo trybunałów (np. Norymberga, ICTY/ICTR, ICC – Statut Rzymski, art. 7 i 75) nie tylko ustala odpo-

wiedzialność karną. Dostarcza także solidnych podstaw dowodowych dla roszczeń odszkodowawczych – również w przypadkach prześladowań na tle religijnym (Jabłońska, 2024).

Tekst bada, w jaki sposób ustalenia faktyczne i prawne z orzecznictwa tych trybunałów mogą służyć jako materiał dowodowy w postępowaniach reparacyjnych. Ten aspekt pozostaje stosunkowo niedoceniony w polskim piśmiennictwie prawniczym. Ma jednak istotne znaczenie dla dyskusji o reparacjach wojennych, zwłaszcza w kontekście polskich inicjatyw dyplomatycznych wobec Niemiec. Praca korzysta z metody dogmatyczno-prawnej. Wykorzystuje też podejście historyczne i porównawcze. Uwzględnia najważniejsze wydarzenia międzynarodowe z lat 2025-2026.

Polska już w latach 60. XX wieku odegrała kluczową rolę. Inicjowała prace nad Konwencją o niestosowaniu przedawnienia wobec zbrodni wojennych i zbrodni przeciwko ludzkości, przyjętą przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 26 listopada 1968 r. Motywacją była m.in. systematyczna odmowa RFN ekstradycji osób podejrzanych o zbrodnie nazistowskie (United Nations, 1968). Ten precedens podkreśla długofalową konsekwencję polskich działań na rzecz rozliczania zbrodni międzynarodowych – także w wymiarze reparacyjnym.

Definicja i charakter praw człowieka

Prawa człowieka to uniwersalne normy publicznoprawne, wywodzące się z prawa naturalnego. Chronią przyrodzoną godność ludzką przed arbitralną władzą (Koba i Wacławczyk, 2009; Piechowiak, 1999). Przysługują każdej osobie niezależnie od narodowości, płci, wyznania czy statusu społecznego.

Karel Vašák zaproponował klasyczny podział na trzy generacje praw człowieka (Vašák, 1979). Pierwsza obejmuje prawa cywilne i polityczne (życie, wolność osobista, wolność sumienia i religii, rzetelny proces). Druga – prawa ekonomiczne, socjalne i kulturalne (praca, edukacja, opieka zdrowotna). Trzecia – prawa solidarnościowe (samostanowienie narodów, pokój, czyste środowisko, rozwój). Ten schemat pozostaje podstawowym narzędziem analizy w prawie międzynarodowym.

Historia ochrony praw człowieka

Ochrona praw człowieka ma długą tradycję – od idei godności w starożytności, przez Magna Carta Libertatum (1215), aż po nowożytne katalogi praw indywidualnych. Przełomem były Karta Praw Stanu Wirginia (1776), Konstytucja USA z Bill of Rights oraz Deklaracja Praw Człowieka i Obywatela (1789).

Po II wojnie światowej, w reakcji na Holokaust i masowe zbrodnie, przyjęto Powszechną Deklarację Praw Człowieka (1948) – moralny i symboliczny fundament współczesnego systemu (Wajs i Witkowski, 2008). W Europie system wzmocniła Europejska Konwencja Praw Człowieka (1950), tworząc skuteczny mechanizm skarg indywidualnych do ETPCz (Moeckli i in., 2014).

Ten rozwój pokazuje stopniowe przejście od idei filozoficznych i deklaracji moralnych do wiążących norm międzynarodowych i regionalnych. Stanowi solidną podstawę dla współczesnego prawa międzynarodowego praw człowieka i prawa karnego międzynarodowego.

Interdyscyplinarny charakter i mechanizmy ochrony

System ochrony praw człowieka integruje różne perspektywy: filozoficzną (godność osoby – Kant), prawną (wiążące normy) oraz społeczną (praktyczna realizacja) (Piechowiak, 1999; Moeckli i in., 2014).

Na poziomie globalnym system opiera się na Karcie NZ i Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka. Rada Praw Człowieka może wszczynać postępowania w przypadkach poważnych naruszeń (rezolucje 1235 z 1967 i 1503 z 1970). W wymiarze regionalnym działają uzupełniające mechanizmy: Europejska Konwencja Praw Człowieka, Amerykańska Konwencja Praw Człowieka (1969) i Afrykańska Karta Praw Człowieka i Ludów (1981).

Rok 2025 przyniósł kluczowe orzeczenia ETPCz w sprawie tortur i przymusowych zaginięć. Sprawy dotyczyły konfliktów hybrydowych. Trybunał wskazał na pilną potrzebę wzmocnienia ochrony poszkodowanych (Human Rights Watch, 2025).

Geneza i źródła międzynarodowego prawa karnego

Międzynarodowe prawo karne (MPK) penalizuje najcięższe zbrodnie o charakterze międzynarodowym: ludobójstwo, zbrodnie przeciwko ludzkości, zbrodnie wojenne oraz zbrodnię agresji. Jego zasadniczym celem jest ochrona praw człowieka poprzez pociągnięcie do odpowiedzialności indywidualnych sprawców (Warylewski, 2017).

Początki sięgają XIX wieku – wówczas powstały pierwsze traktaty humanitarne, m.in. Konwencja genewska z 1864 roku dotycząca ochrony rannych i chorych. Decydujący impuls dały jednak procesy po I wojnie światowej (Traktat wersalski 1919, art. 227-230) oraz zwłaszcza po II wojnie światowej – procesy norymberskie i tokijskie.

Źródła MPK tworzą przede wszystkim traktaty (Konwencje haskie 1899 i 1907), międzynarodowe zwyczaje, ogólne zasady prawa oraz orzecznictwo sądów międzynarodowych. Kluczowe znaczenie mają art. 38 Statutu Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości oraz art. 53 i 64 Konwencji wiedeńskiej o prawie traktatów z 1969 roku (Królikowski, 2011).

Kluczowe zasady międzynarodowego prawa karnego

Wśród podstawowych zasad prawa karnego międzynarodowego wyróżnia się:

- *nullum crimen sine lege* oraz zakaz retroaktywności prawa,
- indywidualną odpowiedzialność karną (z wyłączeniem obrony opartej na rozkazach przełożonego przy zbrodniach oczywistych),
- Zasadę komplementarności (pierwszeństwo państwa w ściganiu),
- Jurysdykcję uniwersalną (karanie niezależnie od terytorium czynu) (Budyn-Kulik, 2017).

W praktyce zasady te równoważą ochronę oskarżonych przed arbitralnością z zapewnieniem ofiarom realnego dostępu do sprawiedliwości.

Współczesne wyzwania wiążą się z hybrydowymi konfliktami zbrojnymi oraz cyberprzestępczością o charakterze międzynarodowym. 8 lipca 2025 roku Międzynarodowy Trybunał Karny wydał nakazy aresztowania dla dwóch najwyższych przywódców talibskich – Haibatullah Akhundzada i Abdul Hakim Haqqani. Zarzut dotyczy zbrodni przeciwko ludzkości w postaci prześladowań na tle płciowym w Afganistanie. Jednocześnie Trybunał kontynuuje postępowania w sprawie Palestyny. To wzmacnia praktyczne znaczenie uniwersalnej jurysdykcji mimo oporu niektórych państw (International Criminal Court, 2025; Human Rights Watch, 2025a).

Międzynarodowe trybunały wojskowe: Norymberga i Tokio – precedensy i krytyka

Międzynarodowy Trybunał Wojskowy w Norymberdze, działający w latach 1945-1946 na mocy Porozumienia londyńskiego z 1945 roku, osądził 24 czołowych nazistowskich przywódców. Postawiono im zarzuty zbrodni przeciwko pokojowi, zbrodni wojennych oraz zbrodni przeciwko ludzkości. Wśród nich znalazły się masowe zbrodnie Holokaustu i nieludzkie eksperymenty medyczne na więźniach obozów koncentracyjnych (Axelrod i Phillips, 2000).

Trybunał stanowczo odrzucił dwie klasyczne linie obrony: doktrynę „aktu państwowego" (act of state) oraz posłuszeństwo wobec rozkazów przełożonych (superior orders). W ten sposób ustanowił fundamentalny precedens – zasadę indywidualnej odpowiedzialności karnej za zbrodnie międzynarodowe, niezależnie od pełnionej funkcji państwowej.

Analogiczny charakter miał Międzynarodowy Trybunał Wojskowy dla Dalekiego Wschodu w Tokio (1946–1948). Osądził on japońskich przywódców wojskowych i politycznych za zbrodnie wojenne i przeciwko ludzkości. Wśród najcięższych zarzutów znalazły się masakra w Nankinie (1937), okrutne eksperymenty biologiczne i chemiczne prowadzone przez Jednostkę 731 oraz system przymusowej prostytucji wojskowej zwany „kobietami komfortu" (Gold, 2004).

Oba trybunały spotkały się z poważną krytyką. Najczęściej zarzucano im selektywność sprawiedliwości – zwycięzcy osądzali wyłącznie pokonanych – oraz retroaktywność prawa, czyli stosowanie norm, które nie istniały w formie skodyfikowanej w chwili popełnienia czynów. Mimo tych zastrzeżeń dorobek Norymbergii i Tokio pozostaje fundamentem współczesnego międzynarodowego prawa karnego.

Ustalenia Norymbergii pozostają do dziś cytowane w dyskusjach reparacyjnych, w tym w polskich i greckich inicjatywach wobec Niemiec – czego przykładem była wspólna polsko-grecka fotograficzna wystawa i wysłuchanie publiczne w Parlamencie Europejskim pt. „Dziedzictwo wojny – straty Polski i Grecji. Droga do pamięci i sprawiedliwości", zorganizowane 1 lipca 2025 r. (Euronews, 2025).

Międzynarodowe trybunały karne ad hoc: ICTY, ICTR i IRMCT – lekcje z konfliktów etnicznych

Międzynarodowy Trybunał Karny dla byłej Jugosławii (ICTY) został utworzony rezolucją Rady Bezpieczeństwa ONZ nr 827 z 1993 roku. Jego zadaniem było ściganie osób odpowiedzialnych za najcięższe zbrodnie popełnione na terytorium byłej Jugosławii w latach 1991-1995. Wśród nich szczególne miejsce zajmuje ludobójstwo w Srebrenicy (lipiec 1995). Trybunał wydał dożywotnie wyroki m.in. na Ratko Mladića (2017) oraz Radovana Karadžića (2016), potwierdzając ich bezpośrednią odpowiedzialność za te zbrodnie (Mieszkowska, 2007).

Z kolei Międzynarodowy Trybunał Karny dla Rwandy (ICTR), powołany rezolucją nr 955 z 1994 roku, skupił się na ludobójstwie z 1994 roku. Przełomowe znaczenie miało orzeczenie w sprawie Jean-Paula Akayesu (1998). Trybunał uznał wówczas, że systematyczne gwałty i akty przemocy seksualnej mogą stanowić narzędzie ludobójstwa. Decyzja ta wzmocniła międzynarodową ochronę kobiet w konfliktach zbrojnych (Reginia-Zacharski, 2012).

Po zakończeniu działalności obu trybunałów ad hoc ich pozostałe funkcje przejął Międzynarodowy Mechanizm Rezydualny ds. Trybunałów Karnych (IRMCT), utworzony w 2010 roku. Mechanizm zarządza archiwami, rozpatruje wnioski o rewizję wyroków oraz zapewnia ciągłą ochronę świadków i ofiar. W lipcu 2025 roku IRMCT opublikował swój Trzynasty roczny raport (za okres 1 lipca 2024 – 30 czerwca 2025). Dokument podkreśla kluczową rolę mechanizmu w budowaniu trwałego pokoju po konfliktach, ochronie praw ofiar oraz efektywnym wypełnianiu funkcji residualnych (IRMCT, 2025; IRMCT, 2025a).

Trybunały ad hoc – mimo ograniczonego zakresu czasowego i terytorialnego – dostarczyły bezcennych lekcji. Pokazały, że szybka i zdecydowana reakcja społeczności międzynarodowej może przerwać spiralę bezkarności w konfliktach etnicznych i przyczynić się do pojednania po wojnie.

Trybunały hybrydowe: Model mieszany i przykłady efektywności

Trybunały hybrydowe stanowią innowacyjny model sprawiedliwości międzynarodowej. Łączą elementy krajowe – takich jak lokalni sędziowie, prokuratorzy i zastosowanie prawa wewnętrznego – z komponentami międzynarodowymi, w tym standardami ONZ, międzynarodowymi sędziami oraz zasadami uczciwego procesu. Dzięki temu promują poczucie lokalnej własności nad postępowaniami oraz zwiększają ich legitymizację w oczach społeczeństw poszkodowanych (Matyasik i Domagała, 2012).

Jednym z najbardziej udanych przykładów jest Specjalny Sąd dla Sierra Leone (SCSL), utworzony w 2002 roku. Trybunał ten osądził sprawców licznych zbrodni przeciwko ludzkości popełnionych w trakcie krwawego konfliktu w Sierra Leone w latach 1991-2002. Szczegółową

analizę charakteru i skali tych zbrodni, w tym systematycznych naruszeń prawa humanitarnego i praw człowieka, przedstawiła Grabowska (2013). Trybunał ten osądził m.in. byłego prezydenta Liberii Charlesa Taylora, skazując go w 2012 roku na 50 lat więzienia. Zarzuty obejmowały zbrodnie wojenne i przeciwko ludzkości, w tym rekrutację dzieci-żołnierzy oraz finansowanie konfliktu poprzez nielegalny handel „krwawymi diamentami". Wyrok ten stał się symbolem skutecznego ścigania wysokich rangą sprawców w Afryce Zachodniej.

Kolejnym kluczowym przypadkiem są Nadzwyczajne Izby Sądów Kambodży (ECCC), powołane w 2003 roku. Skazały one liderów reżimu Czerwonych Khmerów za ludobójstwo i zbrodnie przeciwko ludzkości popełnione w latach 1975-1979. Wśród skazanych znaleźli się Nuon Chea i Khieu Samphan – obaj otrzymali dożywocie w 2018 roku. Postępowania ECCC dostarczyły ważnych lekcji na temat łączenia sprawiedliwości karnej z procesami pojednania narodowego po masowych zbrodniach.

Inne godne uwagi przykłady to Specjalne Panele Sędziów ds. Poważnych Zbrodni w Timorze Wschodnim (2000-2005), które zajęły się zbrodniami popełnionymi podczas okupacji indonezyjskiej oraz Specjalny Trybunał dla Libanu (STL, 2009), skoncentrowany na śledztwie i procesie w sprawie zamachu bombowego na premiera Rafika Haririego w 2005 roku.

Mimo niewątpliwych sukcesów, trybunały hybrydowe borykają się z wyzwaniami. Najczęściej wymienia się wśród nich chroniczne opóźnienia proceduralne, bardzo wysokie koszty oraz trudności w egzekwowaniu wyroków. Jednak ich największą wartością pozostaje wzmocnienie krajowych systemów wymiaru sprawiedliwości. Poprzez transfer wiedzy, szkolenia i budowanie zdolności instytucjonalnych przyczyniają się one do trwałej ochrony praw człowieka na poziomie lokalnym, co czyni je cennym narzędziem w zwalczaniu bezkarności.

Międzynarodowy Trybunał Karny (ICC): Struktura, jurysdykcja, praktyka i aktualne wyzwania

Międzynarodowy Trybunał Karny został ustanowiony Statutem Rzymskim przyjętym w 1998 roku, który wszedł w życie w lipcu 2002 roku. Trybunał ma jurysdykcję nad czterema kategoriami najcięższych zbrodni. Są to:

- ludobójstwo (art. 6),
- zbrodnie przeciwko ludzkości (art. 7 – m.in. morderstwa, deportacje, tortury, prześladowania),
- zbrodnie wojenne (art. 8),
- zbrodnia agresji (art. 8 bis – od 2018 roku).

Struktura ICC jest złożona i wieloczynnikowa. Obejmuje cztery izby orzekające: Wstępną (weryfikacja wniosków o nakazy aresztowania i zarzuty), Procesową, Odwoławczą oraz – w ograniczonym zakresie – Prezydium. Niezależny Urząd Prokuratora prowadzi śledztwa i wnosi oskarżenia. Rejestr odpowiada za administrację i wsparcie ofiar, natomiast Zgromadzenie Państw-Stron sprawuje nadzór polityczny i budżetowy. Kluczową

zasadą funkcjonowania jest komplementarność – ICC działa jedynie wtedy, gdy państwo nie jest w stanie lub nie chce ścigać sprawców samodzielnie (art. 17) (Milik, 2012).

Orzecznictwo Trybunału zawiera wiele przełomowych spraw. Najważniejsze z nich kładą nacisk na ochronę poszkodowanych. Wśród nich wyróżniają się wyroki skazujące: Thomasa Lubangę Dyilo (2012) za rekrutację dzieci-żołnierzy w Demokratycznej Republice Konga, Bosco Ntagandę (2019) za zbrodnie wojenne, w tym gwałty jako broń wojenną, oraz Dominica Ongwena (2021) za masowe zbrodnie w Ugandzie. Te orzeczenia wzmocniły międzynarodowe standardy odpowiedzialności za przemoc seksualną i rekrutację nieletnich.

W latach 2025-2026 ICC stoi przed poważnymi wyzwaniami politycznymi i instytucjonalnymi. 8 grudnia 2025 roku USA rozszerzyły sankcje na urzędników i sędziów ICC (modyfikacja Executive Order 14203). Human Rights Watch uznało to za zagrożenie dla sprawiedliwości międzynarodowej. Tego samego dnia Trybunał opublikował strategię na lata 2026-2029, skupiającą się na odporności instytucji, roli ofiar i zagrożeniach hybrydowych.

Orzecznictwo trybunałów karnych jako podstawa roszczeń reparacyjnych – możliwości i ograniczenia

Orzeczenia międzynarodowych i hybrydowych trybunałów karnych dostarczają precyzyjnych ustaleń faktycznych i prawnych. Można je wykorzystać w postępowaniach reparacyjnych. Kluczową rolę odgrywa tu zasada komplementarności (art. 17 Statutu Rzymskiego). Gwarantuje ona pierwszeństwo krajowym systemom karnym, lecz nie blokuje równoległych roszczeń cywilnych ani odszkodowawczych. Analogicznie zasada ne bis in idem (art. 20) chroni jedynie przed podwójnym karaniem karnym. Nie stoi więc na przeszkodzie odrębnym postępowaniom reparacyjnym (United Nations, 1998 art. 17 i 20). W rezultacie wyroki trybunałów stają się solidnym materiałem dowodowym w sprawach o zadośćuczynienie, co pozostaje stosunkowo niedoceniane w polskim piśmiennictwie.

Najlepszym przykładem jest sprawa Srebrenicy (Mothers of Srebrenica). Wyroki ICTY w sprawach Krsticia, Karadžicia i Mladića zostały bezpośrednio przyjęte jako ustalenia faktów przez holenderskie sądy cywilne. Dotyczyło to procesów rodzin ofiar przeciwko państwu holenderskiemu. W 2019 roku Sąd Najwyższy Niderlandów uznał odpowiedzialność Holandii za 10% szkody i nakazał wypłatę odszkodowań. W 2023 roku rozpoczęto wypłaty odszkodowań rodzinom – łącznie ok. 8,7 miliona euro w początkowej fazie (Supreme Court of the Netherlands, 2019; Mustafić, 2025).

Podobny mechanizm działa w praktyce Międzynarodowego Trybunału Karnego. W sprawie Thomasa Lubangi Dyilo Trybunał po raz pierwszy orzekł reparacje zbiorowe. Dotyczyły one ofiar rekrutacji dzieci-żołnierzy w Demokratycznej Republice Konga. Trust Fund for Victims nadal realizuje programy rehabilitacyjne, edukacyjne i symboliczne. Obejmują one tysiące poszkodowanych. Finansowane są zarówno z majątku skazanego, jak i z dobrowolnych wpłat państw (ICC, 2015; Trust Fund for Victims, 2021).

W polskim kontekście ustalenia z procesów norymberskich oraz późniejszych trybunałów ad hoc mogą wzmacniać roszczenia wobec Niemiec. Raport parlamentarny z 2022 r., przygotowany przy udziale Arkadiusza Mularczyka, szacuje straty Polski na ponad 6 bilionów złotych (ok. 1,3 biliona euro). Obejmuje on zarówno szkody materialne, jak i niematerialne (Raport o stratach poniesionych przez Polskę w wyniku agresji i okupacji niemieckiej w czasie II wojny światowej 1939-1945, 2022).

Możliwości są więc realne, ale istnieją też ograniczenia. Standard dowodowy w procesie karnym (poza uzasadnioną wątpliwością) jest wyższy niż w cywilnym (przewaga prawdopodobieństwa). Nie wszystkie ustalenia faktyczne da się automatycznie przenieść. Ponadto immunitet jurysdykcyjny państwa i wcześniejsze porozumienia reparacyjne (układy z 1953 i 1990 roku) stanowią poważną barierę w roszczeniach międzypaństwowych. Sukces zależy więc nie tylko od materiału dowodowego z trybunałów, lecz także od woli politycznej i dyplomatycznej stron.

Mimo tych ograniczeń integracja orzecznictwa karnego z mechanizmami reparacyjnymi pozostaje ważnym narzędziem pełniejszej sprawiedliwości okresu przejściowego (transitional justice).

Podsumowanie

Międzynarodowe i hybrydowe trybunały karne przeszły długą drogę. Od reaktywnych instytucji po II wojnie światowej stały się dziś aktywnymi narzędziami zapewnienia praw człowieka i przeciwdziałania bezkarności. Procesy norymberskie i tokijskie wprowadziły zasadę indywidualnej odpowiedzialności. Trybunały ad hoc (ICTY, ICTR) oraz hybrydowe (SCSL, ECCC) pokazały, jak sprawiedliwość może wspierać pojednanie po konfliktach etnicznych. Międzynarodowy Trybunał Karny przyniósł stałą strukturę, zasadę komplementarności i jurysdykcję nad najcięższymi zbrodniami.

W latach 2025-2026 instytucje te stanęły przed poważnymi wyzwaniami politycznymi. Stany Zjednoczone nałożyły sankcje na urzędników i sędziów ICC. Węgry wycofały się ze Statutu Rzymskiego – notyfikacja z czerwca 2025, skuteczna od czerwca 2026. Te kroki osłabiają uniwersalność systemu i multilateralizm.

W tej sytuacji kluczowe jest wzmocnienie współpracy międzynarodowej. Państwa-sygnatariusze powinny chronić niezależność trybunałów, zapewniać pełne finansowanie i solidarność. Tylko wtedy ofiary będą miały realny dostęp do sprawiedliwości.

Artykuł proponuje nowe spojrzenie: ścisłe powiązanie orzecznictwa karnego z mechanizmami reparacyjnymi. Ustalenia faktograficzne z trybunałów (od Norymbergii po ICC) mogą służyć jako mocne dowody w postępowaniach cywilnych o odszkodowania. To szczególnie ważne dla narodów dotkniętych masowymi zbrodniami – takich jak Polska. Kampania europosła Arkadiusza Mularczyka obejmuje m.in. apele do Kongresu USA i wystawy w Parlamencie Europejskim. Według raportu z 2022 roku straty Polski wynoszą ok. 1,3 biliona euro (ponad 6,22 bilionów złotych). To najlepiej ilustruje sens powiązania orzecznictwa karnego z reparacjami (Raport o stratach poniesionych

przez Polskę w wyniku agresji i okupacji niemieckiej w czasie II wojny światowej 1939-1945, 2022).

Podobny mechanizm może wspierać ofiary w Ukrainie, Palestynie i innych konfliktach. Integracja wymiaru karnego z reparacyjnym prowadzi do pełniejszej sprawiedliwości okresu przejściowego (transitional justice). Nie chodzi tylko o karę sprawców, lecz o realne zadośćuczynienie ofiarom, odbudowę godności i zapobieganie nowym zbrodniom.

Możliwe kierunki działań dla Polski (de lege ferenda)

1. Systematyczne włączanie orzecznictwa trybunałów karnych (Norymberga, ICTY, ICC) do argumentacji prawnej i dyplomatycznej w sprawie reparacji wojennych od Niemiec.
2. Utworzenie międzyresortowego zespołu eksperckiego (MSZ, MS, IPN, naukowcy) do analizy, w jaki sposób konkretne ustalenia faktyczne z wyroków międzynarodowych mogą być wykorzystane w postępowaniach cywilnych i międzypaństwowych.
3. Rozważenie zgłoszenia – na forum Zgromadzenia Państw-Stron ICC – propozycji wzmocnienia roli Trust Fund for Victims lub stworzenia dedykowanego mechanizmu reparacyjnego opartego na orzeczeniach Trybunału.
4. Pogłębienie współpracy z Ukrainą w zakresie gromadzenia i wymiany materiału dowodowego na potrzeby postępowań ICC, z uwzględnieniem przyszłych roszczeń reparacyjnych.
5. Kontynuowanie i rozwijanie inicjatyw edukacyjno-dyplomatycznych w Parlamencie Europejskim (wystawy, wysłuchania publiczne) jako skutecznego sposobu budowania międzynarodowego zrozumienia i poparcia.

Tylko konsekwentna solidarność międzynarodowa pozwoli utrzymać system, w którym najcięższe zbrodnie nie pozostają bezkarne, a ofiary otrzymują sprawiedliwość i realne zadośćuczynienie.

Bibliografia

Axelrod, A., Phillips, C. (2000). *Władcy, tyrani, dyktatorzy. Leksykon*. Politeja, Świat Książki.

Budyn-Kulik, M. (2017). Zasady międzynarodowego prawa karnego. W M. Mozgawa (Red.), *Prawo karne materialne. Część ogólna* (s. 33-48). Wolters Kluwer.

Dziadzio, A. (2011). *Powszechna historia prawa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Euronews. (2025, 1 lipca). Exhibition on Nazi atrocities in EU Parliament as Greek and Polish MEPs demand reparations. https://www.euronews.com/my-europe/2025/07/01/exhibition-on-nazi-atrocities-in-eu-parliament-as-greek-and-polish-meps-demand-reparations

Gold, H. (2004). *Jednostka 731. Okrutne eksperymenty w japońskich laboratoriach wojskowych. Relacje świadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Grabowska, K. A. (2013). Zbrodnie przeciwko ludzkości na tle konfliktu w Sierra Leone. *Polski Rocznik Praw Człowieka i Prawa Humanitarnego*, (4), 159-178.

Human Rights Watch. (2025). *International Criminal Court: Justice at Risk.* https://www.hrw.org/news/2025/12/01/international-criminal-court-justice-at-risk

Human Rights Watch. (2025). *World Report 2025*. https://www.hrw.org/world-report/2025

Human Rights Watch. (2025a). Afghanistan: ICC Issues Arrest Warrants for Senior Taliban Leaders. https://www.hrw.org/news/2025/07/08/afghanistan-icc-issues-arrest-warrants-senior-taliban-leaders

ICC. (2015). *Order on Reparations in the Case of The Prosecutor v. Thomas Lubanga Dyilo*, ICC-01/04-01/06-3129.

International Criminal Court. (2025, 8 lipca). Situation in Afghanistan: ICC Pre-Trial Chamber II issues arrest warrants for Haibatullah Akhundzada and Abdul Hakim Haqqani. https://www.icc-cpi.int/news/situation-afghanistan-icc-pre-trial-chamber-ii-issues-arrest-warrants-haibatullah-akhundzada

International Criminal Court. (2025, 8 grudnia). *Strategic Plan 2026-2029*. https://www.icc-cpi.int/sites/default/files/2025-12/251208-ICC-Strategic-Plan-2026-2029-eng.pdf

International Residual Mechanism for Criminal Tribunals. (2025, 29 lipca). *Thirteenth annual report of the International Residual Mechanism for Criminal Tribunals.* https://irmct.org/sites/default/files/documents/Annual%20Report%20-%20ENG.pdf

International Residual Mechanism for Criminal Tribunals. (2025a, maj). Progress report. https://irmct.org/sites/default/files/documents/S_2025_309-EN.pdf

Jabłońska, P. (2023). *Dziecko jako podmiot wolności religijnej*. Wydawnictwo Naukowe UKSW.

Jabłońska, P. (2024). Wolność sumienia i wyznania w aktach prawa międzynarodowego oraz europejskiego. W P. Jabłońska, P. Szuppe (Red.), *Wokół koncepcji wolności religijnej* (t. 4, s. 199-204). Wydawnictwo Naukowe UKSW.

Koba, L., Wacławczyk, W. (Red.). (2009). *Prawa człowieka. Wybrane zagadnienia i problemy.* Wolters Kluwer Polska – Oficyna.

Królikowski, M. (2011). *Odpowiedzialność karna jednostki za sprawstwo zbrodni międzynarodowej.* Wydawnictwo Sejmowe.

Matyasik, M., Domagała, P. (2012). *Międzynarodowe trybunały karne oraz inne instrumenty sprawiedliwości tranzytywnej*. Difin.

Mieszkowska, I. (2007), Konflikty bałkańskie końca XX wieku. Sposoby ich rozwiązywania przez społeczność międzynarodową. *Zeszyty Naukowe Zakładu Europeistyki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie*, (3), 1-26. https://www.pbc.rzeszow.pl/dlibra/publication/4662/edition/4290/content?ref=desc

Milik, P. (2012). *Komplementarność jurysdykcji Międzynarodowego Trybunału Karnego i trybunałów hybrydowych*. Dom Wydawniczy Elipsa.

Moeckli, D., Shah, S., Sivakumaran, S. (Red.). (2014). *International human rights law* (2nd ed.). Oxford University Press.

Motyka, K. (2004). *Prawa człowieka*. Oficyna Wydawnicza VERBA.

Mustafić, A., Wentholt, N. (2024). Finding the Truth but Ending the Conversation? How Dutch Civil Court Cases on the Srebrenica Genocide Shaped the Space for Reparation. W O. Spijkers, J, Fraser, E. Giakoumakis (Red.) *Netherlands Yearbook of International Law 2022*. (s. 351-352). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-627-7_13

Piechowiak, M. (1999). *Filozofia praw człowieka*. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego.

Raport o stratach poniesionych przez Polskę w wyniku agresji i okupacji niemieckiej w czasie II wojny światowej 1939-1945. (2022). A. Mularczyk, (Red.). Parlamentarny Zespół ds. Oszacowania Wysokości Odszkodowań Należnych Polsce od Niemiec. Warszawa: https://www.gov.pl/web/re/raport

Reginia-Zacharski, J. (2012). *Rwanda. Wojna i ludobójstwo*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Supreme Court of the Netherlands. (2019). *Stichting Mothers of Srebrenica and Others v. The State of the Netherlands*, ECLI:NL:HR:2019:1284.

Trust Fund for Victims. (2021). *First Update Report on the Implementation of Reparations for Former Child Soldiers and Victims of the Lubanga Case*. ICC.

United Nations. (1968). *Convention on the non-applicability of statutory limitations to war crimes and crimes against humanity* (Resolution 2391 (XXIII)). United Nations Treaty Series, 754, 73. https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%20754/volume-754-I-10823-English.pdf

United Nations. (1998). *Rome Statute of the International Criminal Court*. Adopted July 17, 1998. United Nations Treaty Series, 2187, 3. https://treaties.un.org/doc/treaties/1998/07/19980717%2006-33%20pm/english.pdf

Wajs, H., Witkowski, R. (Red.). (2008). *Pomniki praw człowieka w historii* (T. I). Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.

Warylewski, J. (2017). *Prawo karne*. Wolters Kluwer.

Vašák, K. (1979). For the third generation of human rights: The rights of solidarity. *Revue des droits de l'homme,* 12, 29-32.

Nota o autorze

Paulina Jabłońska – doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki prawne, magister licencjonowany (licencjat) prawa kanonicznego, pedagog. Wykładowczyni Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu oraz Wyższej Szkoły Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu. Prowadzi kancelarię prawa kanonicznego specjalizującą się w sprawach stwierdzenia nieważności małżeństwa. Członkini International Consortium for Law and Religion Studies (ICLARS), Stowarzyszenia Kanonistów Polskich oraz Towarzystwa Naukowego Franciszka Salezego. Organizatorka i prelegentka konferencji naukowych, koordynatorka projektów badawczych. Autorka sześciu monografii oraz licznych artykułów naukowych w języku polskim i angielskim. W obszarze badawczym i praktycznym koncentruje się na prawie kanonicznym, wolności religijnej oraz prawie świeckim.

Paulina Jabłońska
email: pajablonska@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0002-5514-3215
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Agata Fedeńczak
email: agata.fedenczak@gmail.com
ORCID: 0009-0005-5119-8840
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Tokenizacja dzieł sztuki (RWA) w polskim systemie prawnym: bariery własnościowe i regulacyjne w kontekście MiCA oraz doświadczeń rynkowych

Tokenization of Artworks (RWA) in the Polish Legal System: Ownership and Regulatory Barriers in the Context of MiCA and Market Experiences

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.12

© 2025 Paulina Jabłońska, Agata Fedeńczak
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Jabłońska, P., Fedeńczak, A. (2025). Tokenizacja dzieł sztuki (RWA) w polskim systemie prawnym: bariery własnościowe i regulacyjne w kontekście MiCA oraz doświadczeń rynkowych (2026). W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 201-212). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł analizuje bariery prawne tokenizacji realnych aktywów sztuki (RWA) w Polsce. Główną przeszkodą jest Kodeks cywilny, który nie przewiduje cyfrowego, masowego frakcjonowania własności rzeczy ruchomych z publicznym rejestrem legitymacyjnym. Drugim istotnym problemem pozostaje opóźnienie we wdrożeniu rozporządzenia MiCA. Ustawa krajowa została dwukrotnie zawetowana przez prezydenta Karola Nawrockiego (grudzień 2025 i 12 lutego 2026) i na dzień 27 marca 2026 r. nadal nie obowiązuje. Porównanie z rozwiązaniami Niemiec (eWpG) i Francji (Loi PACTE oraz późniejsze adaptacje) pokazuje, że tokenizacja dzieł sztuki funkcjonuje tam od kilku lat. Na podstawie analizy regulacyjnej, orzecznictwa oraz praktyki wdrożeniowej z lat 2021-2025 autorzy proponują nowelizację Kodeksu cywilnego, utworzenie dedykowanego rejestru DLT oraz uproszczenia regulacyjne dla aktywów kultury. Tokenizacja dzieł sztuki (RWA) może znacząco zwiększyć płynność na rynku sztuki, dostępność małych inwestorów oraz umożliwić efektywne, automatyczne rozliczanie droit de suite – pod warunkiem usunięcia obecnych blokad prawnych i regulacyjnych.

Abstract: The article analyses the legal barriers to the tokenization of real-world art assets (RWA) in Poland. The primary obstacle is the Civil Code, which does not provide for the digital, mass fractionalization of ownership of movable property supported by a public legitimizing register. A second significant issue remains the delay in implementing the MiCA Regulation. The national implementing act was vetoed twice by President Karol Nawrocki (December 2025 and 12 February 2026) and, as of 27 March 2026, has still not entered into force. A comparison with the solutions adopted in Germany (eWpG) and France (Loi PACTE and subsequent adaptations) demonstrates that the tokenization of artworks has been functioning there for several years. Based on regulatory analysis, case law, and implementation practice from 2021–2025, the authors propose an amendment to the Civil Code, the creation of a dedicated DLT register, and regulatory simplifications for cultural assets. Tokenization of artworks (RWA) can significantly increase liquidity in the art market, improve accessibility for small investors, and enable the efficient, automatic settlement of droit de suite – provided the existing legal and regulatory barriers are removed.

Słowa kluczowe: tokenizacja dzieł sztuki RWA, frakcjonowana własność, MiCA, Kodeks cywilny, art banking, blockchain

Keywords: RWA tokenization, fractional ownership, MiCA, Civil Code, art banking, blockchain

Wprowadzenie

Rynek sztuki od zawsze łączył wartości estetyczne, emocje i interesy ekonomiczne. Od dominacji Paryża pod koniec XIX wieku, przez hegemonię Nowego Jorku w XX – stuleciu, po współczesną globalizację i erę cyfrową, rynek ten stale poszukiwał większej płynności, szerszej dostępności i wyższej transparentności obrotu.

Tokenizacja realnych aktywów (RWA) wydaje się naturalnym kolejnym etapem tej ewolucji. Polega ona na procesie przekształcania praw do fizycznego aktywa, takiego jak dzieło sztuki, w cyfrowe tokeny rejestrowane na blockchainie. Blockchain to rozproszona, niezmienna i zabezpieczona kryptograficznie baza danych, w której informacje zapisuje się w powiązanych ze sobą blokach tworzących łańcuch. Dzięki temu transakcje są transparentne i odporne na nieautoryzowane zmiany (Nakamoto, 2008). RWA (Real World Assets) to tokeny reprezentujące rzeczywiste, materialne aktywa świata realnego, w tym dzieła sztuki, które mogą być dzielone na ułamkowe udziały (Aloshyna i Aleksandrov, 2025). Token RWA w sztuce polega na podziale fizycznego dzieła na tysiące mikro-udziałów zarejestrowanych na blockchainie. Dzięki temu inwestor może za kilkaset złotych nabyć ułamek wartościowego obrazu, partycypować w jego aprecjacji oraz zyskach z ewentualnej sprzedaży na aukcji. Właściciel lub artysta otrzymuje natomiast automatyczne droit de suite (wynagrodzenie z tytułu odsprzedaży dzieła sztuki) za pośrednictwem inteligentnych kontraktów – programów komputerowych działających na blockchainie, które automatycznie wykonują wcześniej zdefiniowane warunki umowy (Szabo, 1996; Buterin, 2014).

Token RWA w sztuce zasadniczo różni się od NFT (Non – Fungible Token). NFT to unikatowy, niepodzielny token cyfrowy, który najczęściej służy jako certyfikat auten-

tyczności obiektu cyfrowego lub prawa do niego (np. cyfrowego obrazu). W przeciwieństwie do tego token RWA dotyczy realnej współwłasności lub roszczenia do fizycznej rzeczy materialnej (Kaisto et al., 2024). Każdy taki token należy analizować przez trzy warstwy: technologiczną (blockchain i tokeny fungible, czyli zamienne i podzielne), prawną (własność, roszczenie obligacyjne czy udział w spółce celowej) oraz regulacyjną (MiCA – rozporządzenie unijne regulujące rynek kryptoaktywów oraz MiFID II – dyrektywa dotycząca rynków instrumentów finansowych).

Niniejszy artykuł stawia tezę, że tokenizacja aktywów sztuki w polskim porządku prawnym jest blokowana przede wszystkim przez niedostosowane przepisy o własności rzeczy ruchomych oraz chroniczne opóźnienia regulacyjne. Technologia blockchain jest już dojrzała, a potencjał dla rozwoju art bankingu i demokratyzacji rynku sztuki pozostaje ogromny. Analiza opiera się na interpretacji regulacji unijnych i krajowych, porównaniu rozwiązań wybranych państw UE, studiach przypadków oraz własnych doświadczeniach jednej z autorek z prób wdrożeń w Polsce w latach 2021–2025.

Regulacje unijne i krajowe – stan na 27 marca 2026 r.

Rozporządzenie MiCA (Markets in Crypto – Assets Regulation – Rozporządzenie (UE) 2023/1114) obowiązuje bezpośrednio we wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej od 30 grudnia 2024 r. Państwa członkowskie muszą jednak przyjąć krajowe przepisy wykonawcze, które wyznaczają organ nadzoru oraz procedury licencyjne dla dostawców usług kryptoaktywów (CASP).

W Polsce wdrożenie rozporządzenia utknęło. Sejm uchwalił ustawę o rynku kryptoaktywów, lecz prezydent Karol Nawrocki zawetował ją dwukrotnie – najpierw w grudniu 2025 r., a następnie 12 lutego 2026 r. (Notes from Poland, 2026; Money.pl, 2026). Na dzień 27 marca 2026 r. ustawa nadal nie została podpisana. W efekcie Komisja Nadzoru Finansowego nie może przyjmować wniosków o licencje CASP z braku podstawy prawnej.

Okres przejściowy MiCA kończy się 1 lipca 2026 r. Po tej dacie podmioty wpisane wcześniej do rejestru VASP utracą możliwość legalnego świadczenia usług bez uzyskania nowej licencji (Business Insider Polska, 2026; Dudkowiak i Putyra, 2026). Brak ustawy krajowej grozi powstaniem luki prawnej oraz masowym przenoszeniem działalności do bardziej przyjaznych jurysdykcji, takich jak Łotwa, Estonia czy Cypr.

Inne państwa UE wdrożyły MiCA, ale posiadają również własne rozwiązania prawne regulujące wykorzystanie technologii blockchain. Niemcy od 2021 r. stosują ustawę eWpG, która umożliwia bezpośrednią emisję elektronicznych papierów wartościowych na technologii DLT (Distributed Ledger Technology – rozproszona technologia rejestrowa) z pełną mocą prawną (Gesetz über elektronische Wertpapiere, 2021). Francja na podstawie Loi PACTE (2019) oraz późniejszych zmian pozwala rejestrować instrumenty finansowe w shared electronic recording device, w tym na blockchainie. W obu krajach tokenizacja dzieł sztuki funkcjonuje już od kilku lat (Sygnum Bank, 2024).

W Polsce nawet ewentualne uchwalenie ustawy implementacyjnej nie rozwiąże wszystkich problemów. Kodeks cywilny nadal blokuje realną frakcjonowaną własność rzeczy ruchomych (sytuację ilustruje tabela 1).

Tabela 1

Porównanie statusu MiCA w Polsce i na poziomie UE – implikacje dla tokenizacji aktywów sztuki (stan na 27 marca 2026 r.)

Aspekt	Polska (27 marca 2026)	MiCA (poziom UE)	Konsekwencje dla RWA sztuki
Status implementacji	Ustawa dwukrotnie zawetowana (ostatnie weto: 12.02.2026)	Pełne obowiązywanie od 30.12.2024	Brak możliwości składania wniosków o licencję CASP
Emisja tokenów na blockchain	Niemożliwa bez krajowej ustawy implementacyjnej	Dopuszczalna (po notyfikacji white paper)	Projekty tokenizacji pozostają w szarej strefie
Frakcjonowana własność ruchomości	Kodeks cywilny nie przewiduje mechanizmu publicznego rejestru	Nie reguluje prawa własności	Token = roszczenie obligacyjne, nie realna współwłasność
Okres przejściowy	Kończy się 1 lipca 2026	Do 1 lipca 2026	Ryzyko luki prawnej i masowego przenoszenia firm za granicę
Licencja CASP	Wnioski niemożliwe (brak podstawy prawnej)	Obowiązkowa dla dostawców usług	Tokenizacja sztuki zablokowana do czasu uchwalenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia (EU) 2023/1114 oraz stanu prawnego w Polsce na dzień 27 marca 2026 r.

Prawo własności jako kluczowa bariera

Tokenizacja dzieł sztuki wymaga frakcjonowania własności rzeczy ruchomej (obraz, rzeźba) na tysiące udziałów. Kodeks cywilny (art. 195-221) nie przewiduje jednak masowego, cyfrowego mechanizmu umożliwiającego taki podział z publicznym rejestrem legitymacyjnym, analogicznym do ksiąg wieczystych dla nieruchomości. Blockchain jako rejestr prywatny nie daje domniemania własności wobec osób trzecich (erga omnes). Nawet gdy emitent przechowuje fizyczne dzieło, nabywca tokena otrzymuje najczęściej jedynie roszczenie ekonomiczne – udział w zyskach z aprecjacji lub aukcji – a nie realną współwłasność w sensie prawa rzeczowego.

W polskim orzecznictwie konsekwentnie podkreśla się, że współwłasność rzeczy ruchomych nie korzysta z publicznego, wiarygodnego rejestru legitymacyjnego analogicznego do ksiąg wieczystych *(zob. m.in. postanowienie Sądu Najwyższego z 24 stycznia 2019 r., sygn. akt II CSK 740/17 oraz uchwałę składu 7 sędziów Sądu Najwyższego*

z 19 października 2016 r., sygn. akt III CZP 5/16). Domniemanie posiadania samoistnego (art. 339 k.c.) ma charakter wzruszalny i nie zastępuje publicznego sposobu ustalania legitymacji wobec osób trzecich (erga omnes). W efekcie masowe, cyfrowe frakcjonowanie własności ruchomości na tysiące udziałów, typowe dla tokenizacji RWA, napotyka istotną przeszkodę: brak mechanizmu zapewniającego erga omnes pewność obrotu i ochronę nabywców w dobrej wierze.

Sąd Najwyższy wielokrotnie wskazywał, że zniesienie współwłasności rzeczy ruchomych (art. 210-221 k.c.) w praktyce sprowadza się najczęściej do sprzedaży całego dzieła i podziału uzyskanej sumy pieniężnej. Fizyczny podział na ułamkowe udziały jest bowiem niemożliwy lub rażąco nieefektywny gospodarczo *(uchwała składu 7 sędziów Sądu Najwyższego z 19 października 2016 r., sygn. akt III CZP 5/16).* W konsekwencji, gdyby tokeny reprezentowały realne udziały we współwłasności, każdy poważniejszy konflikt (np. przekroczenie zwykłego zarządu – art. 199 k.c.) lub wniosek o zniesienie współwłasności prowadziłby do przymusowej sprzedaży całego dzieła. Taka sytuacja całkowicie podważałaby ekonomiczny sens tokenizacji.

W rezultacie token RWA w polskim porządku prawnym de facto stanowi roszczenie obligacyjne wobec emitenta lub spółki celowej (SPV), a nie prawo rzeczowe o charakterze bezwzględnym (ius in rem). Taka konstrukcja oznacza, że mamy do czynienia z instrumentem finansowym w rozumieniu dyrektywy MiFID II (załącznik I sekcja C), szczególnie gdy token daje prawo do udziału w zyskach, aprecjacji lub wypłatach ze sprzedaży dzieła. W Polsce obrót takimi instrumentami podlega ustawie o obrocie instrumentami finansowymi, a w przypadku oferty publicznej – również rozporządzeniu prospektowemu. Jednocześnie brak dedykowanych regulacji dotyczących emisji i obrotu instrumentami finansowymi na technologii blockchain/DLT (w przeciwieństwie do kryptoaktywów regulowanych rozporządzeniem MiCA, które wyłączają instrumenty finansowe ze swojego zakresu – Rozporządzenie (UE) 2023/1114). Powoduje to dodatkową niepewność regulacyjną, obowiązki prospektowe oraz ryzyko kwalifikacji emisji jako oferty publicznej wymagającej zgody KNF (Komisji Nadzoru Finansowego).

Kluczowe ryzyka wynikające z przepisów Kodeksu cywilnego obejmują m.in. przekroczenie czynności zwykłego zarządu bez zgody wszystkich współwłaścicieli (art. 199 k.c.), naruszenie obowiązku współdziałania (art. 200 k.c.), konieczność powołania zarządcy (art. 203 k.c.) oraz zniesienie współwłasności przez sąd z możliwością sprzedaży całości dzieła (art. 210 k.c.). W razie egzekucji lub upadłości emitenta tokeny mogą stać się bezwartościowe.

Inteligentne kontrakty i mechanizmy głosowania mogą złagodzić część problemów operacyjnych, jednak nie zastąpią imperatywnych norm Kodeksu cywilnego. Bez nowelizacji wprowadzającej publiczny rejestr DLT (Distributed Ledger Technology – rozproszona technologia rejestrowa) z domniemaniem prawnym tokenizacja sztuki w Polsce pozostaje w szarej strefie.

Dla porównania – tradycyjne modele art bankingu (np. fundusze typu *La Peau de l'Ours* czy *British Rail Pension Fund*) opierają się na spółkach celowych (SPV).

Technologia blockchain mogłaby znacząco usprawnić ten mechanizm poprzez ułatwienie transferu udziałów i rozliczeń, lecz Kodeks cywilny uniemożliwia w pełni cyfrową, masową wersję opartą na realnej współwłasności rzeczy ruchomej.

Doświadczenia rynkowe i praktyczne wyzwania tokenizacji sztuki – perspektywa polska

Rynek sztuki współczesnej i nowoczesnej przeszedł w ciągu ostatnich 150 lat kilka istotnych faz rozwojowych. Według powszechnie przyjętej periodyzacji rynku sztuki można wyróżnić dwa główne okresy: pierwszy – od lat 70. XIX wieku do końca XX wieku, oraz drugi – rozpoczęty po 2000 roku. W ramach pierwszego okresu autorka wyodrębnia trzy fazy: paryską, nowojorską oraz globalizacji (Horowitz, 2011; McAndrew, 2026).

Faza paryska (lata 70. XIX w. – lata 40. XX w.) charakteryzowała się dominacją Paryża jako głównego centrum awangardy artystycznej. Marszandzi tacy jak Paul Durand-Ruel, Ambroise Vollard czy Daniel-Henry Kahnweiler nie ograniczali się do handlu – przede wszystkim budowali rynek dla impresjonistów, postimpresjonistów i kubistów, tworząc alternatywne kanały dystrybucji poza oficjalnym Salonem (White i White, 1965).

Faza nowojorska (lata 40.–70. XX w.) przesunęła środek ciężkości na Stany Zjednoczone. Emigracja europejskich artystów podczas II wojny światowej, rozwój abstrakcyjnego ekspresjonizmu i pop-artu oraz działalność galerii Leo Castellego sprawiły, że Nowy Jork stał się nowym epicentrum. Właśnie wtedy pojawiły się pierwsze poważne próby inwestycyjnego traktowania dzieł sztuki. Do najbardziej znanych inicjatyw należały fundusz *La Peau de l'Ours* (1904–1914) oraz *British Rail Pension Fund* (BRPF, 1974).

La Peau de l'Ours, założony przez André Levela, zakończył się w 1914 roku aukcją, która przyniosła wysoką stopę zwrotu z prac awangardowych, m.in. Picassa i Matisse'a (Frye, 2018; Press, 2017). Z kolei BRPF zainwestował około 40 milionów funtów w ponad 2400 obiektów. Celem było zabezpieczenie kapitału przed inflacją, choć ostateczne wyniki były zróżnicowane w zależności od kategorii dzieł (Horowitz, 2011).

Faza globalizacji (lata 90. XX w. i początek XXI w.) przyniosła dalszą dywersyfikację nabywców, wzrost znaczenia rynków azjatyckich (zwłaszcza chińskiego) oraz nowe narzędzia, takie jak targi sztuki (np. Art Basel), art banking czy pierwsze indeksy sztuki. Rynek stał się znacznie bardziej międzynarodowy, choć nadal cechowała go niska płynność i wysokie bariery wejścia (McAndrew, 2023).

W Polsce próby tokenizacji dzieł sztuki w latach 2021-2025, realizowane były głównie w ramach inicjatyw powiązanych z regulowanym rynkiem kapitałowym, w szczególności projekt *Private Market* Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, zapowiedziany podczas konferencji *Dzień z kulturą na GPW* w lipcu 2022 r. (Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, 2022; Kutnik 2022). Mimo dostępnej technologii blockchain i zainteresowania inwestorów detalicznych, żadne z tych przedsięwzięć nie wyszło poza etap projektowy.

Głównymi przyczynami były brak skutecznego mechanizmu masowego frakcjonowania własności rzeczy ruchomych oraz chroniczna niepewność regulacyjna,

wynikająca m.in. z opóźnionego wdrożenia rozporządzenia MiCA. Brak publicznego rejestru legitymacyjnego, ryzyko zniesienia współwłasności przez sąd (art. 210 k.c.) oraz obawy przed egzekucją lub upadłością emitenta sprawiałyby, że inwestorzy nie uzyskiwali oczekiwanej pewności prawnej. Emitowane tokeny mogłyby zostać uznane za instrumenty finansowe, przy jednoczesnym braku regulacji obejmujące ten segment rynku. W efekcie tokenizacja sztuki w Polsce pozostaje na poziomie teoretycznym – technologia jest gotowa, lecz polski porządek prawny nadal traktuje ją jako marginalny problem.

Dzieło sztuki jako obiekt inwestycji – realia i koszty

Dzieło sztuki jako aktyw inwestycyjny ma charakter szczególny i wyraźnie różni się od typowych instrumentów finansowych. W przeciwieństwie do akcji czy obligacji nie generuje regularnych dochodów w formie dywidend lub odsetek. Potencjalny zysk pochodzi niemal wyłącznie z aprecjacji wartości rynkowej (capital appreciation) (McAndrew, 2026). Wynajem dzieła lub jego wypożyczanie na wystawy muzealne przynosi korzyści głównie prestiżowe, rzadko przekładające się na wymierne przychody finansowe (Art Basel i UBS, 2026).

Tokenizacja nie eliminuje kosztów związanych z fizycznym charakterem obiektu. W okresie między emisją tokenów a ewentualną detokenizacją (sprzedażą dzieła) konieczne jest zapewnienie profesjonalnego depozytu, stałych warunków konserwatorskich (odpowiednia wilgotność, temperatura, oświetlenie) oraz skutecznej ochrony antywłamaniowej. Wydatki te zwykle ponosi emitent lub spółka celowa (SPV) i ostatecznie obciążają one posiadaczy tokenów, obniżając oczekiwaną stopę zwrotu (Kaisto i in., 2024).

Dodatkowym istotnym ryzykiem jest możliwość fizycznego zniszczenia, uszkodzenia lub kradzieży dzieła. Ubezpieczenie na rynku sztuki jest kosztowne i wymaga regularnych wycen oraz ekspertyz autentyczności. Koszty ubezpieczenia i konserwacji należy uwzględnić już na etapie tworzenia modelu finansowego tokenizacji, ponieważ bezpośrednio wpływają na ekonomiczną opłacalność przedsięwzięcia (Garbers-von Boehm i in., 2022).

Na etapie finalnej sprzedaży na rynku aukcyjnym pojawiają się kolejne obciążenia. Zarówno sprzedający, jak i kupujący płacą premium aukcyjne, które w przypadku renomowanych domów (Sotheby's, Christie's) może sięgać nawet 20–28% wartości transakcji po każdej ze stron (Sotheby's, 2026; Christie's, 2025). Łączne koszty emisji, przechowywania, ubezpieczenia, konserwacji i prowizji transakcyjnych są na tyle wysokie, że dzieło musi zanotować wyraźny wzrost wartości, aby inwestycja w tokeny przyniosła realny zysk.

Podsumowując, tokenizacja może znacząco ułatwić dostęp do rynku sztuki i obrót udziałami, lecz nie usuwa inherentnych ograniczeń wynikających z materialnego charakteru dzieła – jego unikatowości, wrażliwości na warunki zewnętrzne oraz konieczności ciągłej, kosztownej opieki (Kaisto i in., 2024; McAndrew, 2026).

Warstwy tokenu i klasyfikacja regulacyjna w kontekście MiCA i MiFID II

Token powstały w wyniku tokenizacji dzieła sztuki warto analizować na trzech powiązanych warstwach: technologicznej, prawnej i regulacyjnej.

Warstwa technologiczna opiera się na blockchainie. Tokeny typu RWA są zwykle fungible, czyli zamienne i podzielne. Dzięki temu można je łatwo dzielić na tysiące mikro-udziałów i obracać podobnie jak innymi instrumentami finansowymi. Różnią się tym wyraźnie od NFT, które pozostają unikatowe i niepodzielne.

Warstwa prawna decyduje o rzeczywistej treści i wartości tokenu. W większości przypadków token nie przenosi bezpośredniej współwłasności rzeczy ruchomej (art. 195-221 Kodeksu cywilnego). Stanowi raczej roszczenie obligacyjne wobec emitenta lub spółki celowej (SPV). Taki model stosuje na przykład platforma Masterworks. Inwestorzy nabywają tam udziały w podmiocie prawnym, który posiada dzieło sztuki, a nie w samym obiekcie materialnym (Masterworks, 2024). Konstrukcja ta jest zwykle bezpieczniejsza dla inwestora, ale oddala token od klasycznego prawa rzeczowego.

Warstwa regulacyjna zależy od praw i korzyści przyznanych posiadaczowi tokenu. Gdy token daje udział w zyskach z aprecjacji lub sprzedaży dzieła i umożliwia obrót na rynku wtórnym, istnieje ryzyko zakwalifikowania go jako instrumentu finansowego zgodnie z dyrektywą MiFID II (załącznik I, sekcja C). Wówczas token wypada spod zakresu rozporządzenia MiCA, które wyłącza instrumenty finansowe (European Securities and Markets Authority, 2025; Regulation (EU) 2023/1114).

Przykładem udanej realizacji jest projekt szwajcarskiego Sygnum Bank we współpracy z Artemundi. W 2021 roku tokenizowano obraz Pablo Picassa *Fillette au béret* (1964) o wartości około 4 mln CHF. Inwestorzy nabywali Art Security Tokens (ASTs) reprezentujące udziały we własności fizycznego dzieła. Projekt zakończył się sprzedażą obrazu w 2023 roku i przyniósł token holderom około 20-procentowy zwrot (Sygnum Bank, 2023).

W polskim kontekście podobna konstrukcja prawna budzi ważne pytania. Jeżeli token wykazuje cechy instrumentu finansowego, to w jakim dokładnie reżimie powinien być regulowany? Brak dedykowanych przepisów dla emisji i obrotu takimi instrumentami na technologii blockchain pogłębia lukę regulacyjną i zwiększa niepewność wśród uczestników rynku (Kutnik, 2022).

Analogiczne napięcie pojawiło się w polskim projekcie tokenizacji beczek alkoholu związanym z Januszem Palikotem. Mocne podkreślanie potencjału wzrostu wartości nadało ofercie wyraźny charakter inwestycyjny. Mogło to sugerować kwalifikację jako instrument finansowy, co pokazuje płynną granicę między zwykłą sprzedażą dobra materialnego a produktem inwestycyjnym (Portal Spożywczy, 2021). Granica między zwykłą sprzedażą dobra materialnego a produktem inwestycyjnym pozostaje płynna i wymaga indywidualnej analizy w każdym przypadku.

Podsumowując, bez nowelizacji Kodeksu cywilnego i jasnych ram dla instrumentów finansowych emitowanych na DLT tokenizacja dzieł sztuki w Polsce będzie nadal

działać w szarej strefie. Technologia jest dojrzała, a zapotrzebowanie rynkowe realne. Brak odpowiednich regulacji hamuje jednak rozwój całego segmentu.

Wnioski i rekomendacje

Największą przeszkodą w tokenizacji dzieł sztuki w Polsce nie jest rozporządzenie MiCA, lecz niedostosowany do realiów cyfrowych *Kodeks cywilny*. Nawet po pełnym wdrożeniu ustawy implementacyjnej tokeny najprawdopodobniej nie będą przenosić realnej współwłasności rzeczy ruchomych w sensie prawa rzeczowego. Opóźnienia regulacyjne jedynie pogłębiają ten strukturalny problem.

Aby przełamać obecną sytuację, niezbędne są konkretne zmiany legislacyjne. Po pierwsze, należy pilnie nowelizować Kodeks cywilny poprzez wprowadzenie regulacji umożliwiających cyfrową frakcyjną własność ruchomości. Kluczowe jest utworzenie *publicznego rejestru DLT* wyposażonego w domniemanie prawne wobec osób trzecich (erga omnes).

Po drugie, wskazane jest stworzenie dedykowanej ścieżki regulacyjnej dla *art security tokens* – specjalnych tokenów zabezpieczonych aktywami sztuki, wzorowanej na niemieckim prawie eWpG lub francuskim systemie *DEEP.* Taka regulacja nie tylko umożliwi tokenizację dzieł sztuki, ale stworzy spójne ramy dla całego rynku RWA (złoto, srebro, nieruchomości), zwiększy pewność prawną dla startupów i pozwoli uniknąć błędów kwalifikacyjnych na wczesnym etapie.

Dodatkowo pożądane jest lepsze powiązanie tokenizacji z art bankingiem poprzez instrumenty zachęt podatkowych oraz pilotażowe projekty realizowane we współpracy z funduszami inwestycyjnymi i muzeami publicznymi.

Wreszcie, KNF mógłby uruchomić oficjalny program sandbox/regulatory dialogue dla firm zajmujących się technologią blockchain, rynkiem sztuki oraz innymi dobrami rzeczowymi, mający na celu testowanie i klarowne przedstawienie ram prawnych tokenizacji RWA.

Po wprowadzeniu tych zmian Polska miałaby realną szansę dogonić europejskich liderów w tym obszarze. Rynek sztuki zyskałby większą transparentność, szerszy dostęp dla inwestorów detalicznych, możliwość automatycznego rozliczania droit de suite oraz zdrowszą strukturę obrotu. Technologia blockchain jest już dojrzała. Teraz potrzebna jest szybka i zdecydowana reakcja legislacyjna.

Bibliografia

Aloshyna, A., Aleksandrov, A. (2025). Tokenization of real-world assets (RWA): A bridge between traditional finance and blockchain. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, (1), 41-49. https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-spec-4

Business Insider Polska. (2026). *Krypto już poza Polską? Skutki uporu rządu i drugiego weta Karola Nawrockiego*. https://businessinsider.com.pl/prawo/koniec-polskich-gield-kryptowalut-weto-karola-nawrockiego-i-upor-rzadu-poglebia/ebymkwp

Buterin, V. (2014). Ethereum: A next-generation smart contract and decentralized application platform. https://ethereum.org/content/whitepaper/whitepaper-pdf/Ethereum_Whitepaper_-_Buterin_2014.pdf

Christie's. (2025). Auction house buyer's premium and seller's fees schedule. https://www.christies.com/en/help/auction-help-library/understanding-auction-fees

Dudkowiak & Putyra. (2026). *Ustawa o rynku kryptoaktywów ponownie zawetowana – czy Polska zdąży z licencjami CASP przed 1 lipca 2026 r.?* https://dudkowiak.pl/blog/ustawa-o-rynku-kryptoaktywow-ponownie-zawetowana-czy-polska-zdazy-z-licencjami-casp-przed-1-lipca-2026-r

European Securities and Markets Authority. (2025). *Guidelines On the conditions and criteria for the qualification of crypto-assets as financial instruments.* [Relevant report or opinion on MiFID II and crypto-assets]. https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2025-03/ESMA75453128700-1323_Guidelines_on_the_conditions_and_criteria_for_the_qualification_of_CAs_as_FIs.pdf

Frye, B. L. (2018). New art for the people: Art funds & financial technology. *Chicago-Kent Law Review*, *93*(1), 113-139. https://scholarship.kentlaw.iit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4195&context=cklawreview

Garbers-von Boehm, K., Haag, H., Gruber, K. (2022). *Intellectual property rights and distributed ledger technology with a focus on art NFTs and tokenized physical artworks*. European Parliament. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/737709/IPOL_STU(2022)737709_EN.pdf

Gesetz über elektronische Wertpapiere vom 3. Juni 2021. (2021). (BGBl. I S. 1423), das zuletzt durch Artikel 26 des Gesetzes vom 4. Februar 2026 (BGBl. 2026 I Nr. 33) geändert worden ist https://www.gesetze-im-internet.de/ewpg/BJNR142310021.html

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. (2022). *Dzień z kulturą na GPW – blockchain, monetyzacja, regulacje.* https://gpw.pl/aktualnosc?cmn_id=112686&title=Dzie%C5%84+z+kultur%C4%85+na+GPW+%E2%80%93+blockchain%2C+monetyzacja%2C+regulacje

Horowitz, N. (2011). *Art of the deal: Contemporary art in a global financial market*. Princeton University Press.

Kaisto, J., Juutilainen, T., Kauranen, J. (2024). Non-fungible tokens, tokenization, and ownership. *Computer Law & Security Review, 54,* 105996. https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105996

Kutnik. (2022). *Tokenizacja dzieł sztuki – prezentacja założeń GPW Private Market* [Prezentacja na konferencji „Dzień z kulturą na GPW", 5 lipca 2022]. Giełda Papierów

Wartościowych w Warszawie. https://www.gpw.pl/aktualnosc?cmn_id=112686&title=Dzień+z+kulturą+na+GPW+–+blockchain,+monetyzacja,+regulacje

Masterworks. (2024). *Masterworks – Learn to invest in fine art*. https://www.masterworks.com/

McAndrew, C. (2026). *The Art Basel and UBS global art market report 2026*. Arts Economics. https://www.artbasel.com/stories/the-art-basel-and-ubs-global-art-market-report-2026

Money.pl. (2026). *Weto po raz drugi. Prezydent znów odrzuca ustawę o kryptowalutach*. https://www.money.pl/gospodarka/weto-po-raz-drugi-prezydent-znow-odrzuca-ustawe-o-kryptowalutach-7253703328549184a.html

Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3440802

Notes from Poland. (2026). *President again vetoes government bill on regulating crypto-assets market in Poland*. https://notesfrompoland.com/2026/02/13/president-again-vetoes-government-bill-on-regulating-crypto-assets-market-in-poland/

Portal Spożywczy. (2021). *Tokenizacja „Beczek Palikota" zakończona sukcesem. Co z tokenami?* https://www.portalspozywczy.pl/alkohole-uzywki/wiadomosci/tokenizacja-beczek-palikota-zakonczona-sukcesem-co-z-tokenami,206253.html

Press, C. (2017). Artful art investment: 'The skin of the bear'. *Forbes.* https://www.forbes.com/sites/claytonpress/2017/10/24/artful-art-investment-the-skin-of-the-bear/

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/1114 z dnia 31 maja 2023 r. w sprawie rynków kryptoaktywów oraz zmiany rozporządzeń (UE) nr 1093/2010 i (UE) nr 1095/2010 oraz dyrektyw 2013/36/UE i (UE) 2019/1937. http://data.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj

Sąd Najwyższy. (2016). Uchwała składu siedmiu sędziów Sądu Najwyższego z dnia 19 października 2016 r., sygn. akt III CZP 5/16. http://www.sn.pl/sites/orzecznictwo/orzeczenia3/iii%20czp%205-16.pdf

Sotheby's. (2026). *Buyer's premium rates* https://help.sothebys.com/en/support/solutions/articles/44002686902-what-is-a-buyer-s-premium-

Sygnum Bank. (2023). Sale of Picasso painting tokenized by Sygnum brings significant returns for tokenholders. https://www.sygnum.com/news/sale-of-picasso-painting-tokenized-by-sygnum-brings-significant-returns-for-tokenholders/

Sygnum Bank. (2024). Sygnum: Tokenization Sets New Standards for Art Investments. https://www.finews.asia/high-end/41760-sygnum-fatmire-bekiri-crypto-punks

Szabo, N. (1996). Smart contracts: Building blocks for digital markets. *Extropy Journal of Transhuman Thought, 16.* https://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOTwinterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart_contracts_2.html

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny. (Dz.U. 2025 poz. 1071 ze zm.)

White, H. C., White, C. A. (1965). *Canvases and careers: Institutional change in the French painting world*. University of Chicago Press.

Noty o autorach

Paulina Jabłońska – doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki prawne, magister licencjonowany (licencjat) prawa kanonicznego, pedagog. Wykładowczyni Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu oraz Wyższej Szkoły Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu. Prowadzi kancelarię prawa kanonicznego specjalizującą się w sprawach stwierdzenia nieważności małżeństwa. Członkini International Consortium for Law and Religion Studies (ICLARS), Stowarzyszenia Kanonistów Polskich oraz Towarzystwa Naukowego Franciszka Salezego. Organizatorka i prelegentka konferencji naukowych, koordynatorka projektów badawczych. Autorka sześciu monografii oraz licznych artykułów naukowych w języku polskim i angielskim. W obszarze badawczym i praktycznym koncentruje się na prawie kanonicznym, wolności religijnej oraz prawie świeckim.

Agata Fedeńczak – magister historii sztuki, art advisor specjalizująca się w rynku sztuki polskiej i aktywach alternatywnych. Ukończyła studia doktoranckie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz program DLT Talents na Frankfurt School of Finance & Management. W latach 2021–2024 współpracowała z Giełdą Papierów Wartościowych w Warszawie przy projekcie Private Market GPW, gdzie zajmowała się analizą możliwości tokenizacji dzieł sztuki i innych aktywów niefinansowych.

Anna Mazurek
email: a_mazurek@atar.edu.pl
ORCID: 0000-0003-3318-7062
Akademia Tarnowska

Ochrona dóbr kultury w systemie ochrony ludności – uwagi na tle nowych regulacji prawnych

The Protection of Cultural Property within the Civil Protection System – Remarks in the Context of New Legal Regulations

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.13

© 2025 Anna Mazurek
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Mazurek, A. (2025). Ochrona dóbr kultury w systemie ochrony ludności – uwagi na tle nowych regulacji prawnych. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 213-227). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł podejmuje problematykę ochrony dóbr kultury w sytuacjach kryzysowych w świetle dwóch kluczowych aktów prawnych: ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami oraz ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej z 2024 r. Celem opracowania jest analiza wzajemnych relacji pomiędzy tymi regulacjami oraz ocena, czy nowa ustawa tworzy spójny system ochrony dóbr kultury jako elementu bezpieczeństwa publicznego. Autorka dowodzi, że ochrona ludności i ochrona dziedzictwa kulturowego nie stanowią odrębnych obszarów działań administracji publicznej, lecz są wzajemnie powiązanymi zadaniami publicznymi, realizującymi konstytucyjne wartości ochrony życia, bezpieczeństwa oraz tożsamości kulturowej.

Abstract: The article addresses the issue of safeguarding cultural heritage in crisis situations in the context of two key legal acts: The Act on the Protection of Monuments and the Care of Monuments, and the 2024 Act on Civil Protection and Civil Defense. The aim of the study is to analyze the interrelations between these regulations and to assess whether the new act establishes a coherent system for the protection of cultural heritage as an element of public safety. The author argues that the protection of the population and the protection of cultural heritage do not constitute separate areas of public administration activity, but are mutually interconnected public tasks that implement constitutional values of safeguarding life, security, and cultural identity.

Słowa kluczowe: ochrona zabytków, dobra kultury, sytuacje kryzysowe, ochrona ludności, obrona cywilna, bezpieczeństwo publiczne

Keywords: protection of monuments, cultural property, crisis situations, civil protection, civil defense, public safety

Wprowadzenie

Problematyka ochrony dóbr kultury w sytuacjach kryzysowych od lat stanowi przedmiot zainteresowania doktryny prawa ochrony zabytków oraz prawa administracyjnego. Jej normatywną podstawę w polskim porządku prawnym nieprzerwanie tworzy ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, która ustanawia system ochrony dziedzictwa kulturowego, określa kompetencje organów administracji publicznej oraz obowiązki właścicieli i posiadaczy zabytków. Ustawa ta zachowuje pełną moc obowiązującą i nadal pozostaje centralnym aktem regulującym ochronę zabytków w Polsce.

Wejście w życie ustawy z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej nie zmienia tego stanu rzeczy, lecz wprowadza nową perspektywę normatywną, w ramach której ochrona dóbr kultury zostaje włączona do systemu ochrony ludności jako jeden z jego istotnych elementów. Oznacza to funkcjonowanie dwóch równoległych, wzajemnie powiązanych reżimów prawnych: wyspecjalizowanego systemu ochrony zabytków oraz systemu ochrony ludności i bezpieczeństwa publicznego, w którym dobra kultury zostały wyraźnie dostrzeżone jako wartości wymagające planowania, koordynacji i zabezpieczenia w sytuacjach kryzysowych.

Co istotne, ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej nie przejmuje kompetencji organów ochrony zabytków ani nie redefiniuje pojęcia dóbr kultury w oderwaniu od dotychczasowych regulacji. Przeciwnie, ustawodawca wprost odwołuje się do istniejących definicji i standardów ochrony dziedzictwa, w tym do norm prawa międzynarodowego, potwierdzając ciągłość systemu prawnego. Jej znaczenie polega natomiast na tym, że ochrona dóbr kultury przestaje być postrzegana wyłącznie jako zadanie wyspecjalizowanej administracji konserwatorskiej, a zaczyna funkcjonować także jako element planowania i reagowania w ramach szeroko rozumianej ochrony ludności.

Włączenie dóbr kultury do regulacji dotyczących ochrony ludności należy postrzegać jako wyraz zmiany akcentów aksjologicznych, a nie hierarchicznej rywalizacji wartości. Ustawodawca nie przeciwstawia ochrony dziedzictwa ochronie życia i zdrowia, lecz traktuje je jako dobra wzajemnie powiązane. Ochrona ludności rozumiana jest bowiem nie tylko jako zabezpieczenie biologicznego trwania jednostek, ale również jako ochrona warunków funkcjonowania wspólnoty, w tym jej tożsamości kulturowej, ciągłości historycznej i materialnych nośników pamięci zbiorowej.

Na tym tle szczególnego znaczenia nabiera fakt, że zagrożenia dla dóbr kultury mają charakter trwały i wieloczynnikowy. Dziedzictwo kulturowe podlega nieustannej degradacji na skutek procesów naturalnych, zmian klimatycznych, presji inwestycyjnej, zaniedbań infrastrukturalnych oraz braku odpowiedniego przygotowania organizacyjnego. Sytuacje kryzysowe nie tyle tworzą nowe zagrożenia, ile ujawniają i intensyfikują

istniejące słabości systemu ochrony. Tym samym wymagają one nie tylko reakcji doraźnej, lecz także wcześniejszego planowania, koordynacji i integracji działań różnych podmiotów publicznych.

Celem niniejszego artykułu jest analiza relacji pomiędzy ustawą o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami a ustawą o ochronie ludności i obronie cywilnej w zakresie ochrony dóbr kultury w sytuacjach kryzysowych. Autorka stawia tezę, że nowa regulacja nie narusza autonomii systemu ochrony zabytków, lecz uzupełnia go o instrumenty charakterystyczne dla prawa bezpieczeństwa publicznego, wzmacniając tym samym realną ochronę dziedzictwa kulturowego. Ochrona dóbr kultury jawi się w tym ujęciu jako wspólna troska państwa, łącząca ochronę życia, bezpieczeństwo społeczne oraz zachowanie tożsamości kulturowej.

Konstytucyjne podstawy ochrony dóbr kultury i zabytków

Obowiązek ochrony dóbr kultury i zabytków w polskim porządku prawnym nie wynika wyłącznie z regulacji ustawowych, lecz posiada wyraźne i trwałe zakotwiczenie konstytucyjne. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej ujmuje dziedzictwo kulturowe jako wartość o fundamentalnym znaczeniu dla państwa i wspólnoty, czyniąc jego ochronę jednym z elementów dobra wspólnego oraz trwałości porządku konstytucyjnego (Garlicki, 2003, s. 9). Ustawy zwykłe, w tym ustawę o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami oraz ustawę o ochronie ludności i obronie cywilnej, należy zatem postrzegać jako instrumenty realizujące normy i wartości wyrażone na poziomie ustrojowym.

Już w preambule Konstytucji RP ustrojodawca zobowiązuje „by przekazać przyszłym pokoleniom wszystko, co cenne z ponad tysiącletniego dorobku" kulturowego narodu polskiego (Mazurek, 2020, s. 166). Kluczowe znaczenie w tym zakresie ma jednak art. 5 Konstytucji RP, zgodnie z którym Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz strzeże dziedzictwa narodowego. Umiejscowienie ochrony dziedzictwa narodowego w tym przepisie nie jest przypadkowe. Artykuł 5 wyznacza bowiem podstawowe zadania państwa, ujmując je w sposób całościowy i systemowy. Ochrona dziedzictwa została w nim zrównana rangą z ochroną suwerenności, praw jednostki oraz bezpieczeństwa państwa, co świadczy o jej szczególnym znaczeniu aksjologicznym i ustrojowym (Sarnecki, 2007, s. 1).

Z artykułu 5 Konstytucji RP wynika nie tylko ogólny obowiązek państwa w zakresie ochrony dóbr kultury, lecz także nakaz takiego kształtowania polityk publicznych i systemów prawnych, które umożliwiają realne zabezpieczenie dziedzictwa w różnych okolicznościach, w tym w sytuacjach nadzwyczajnych i kryzysowych. Wskazanie, że Rzeczpospolita Polska strzeże dziedzictwa narodowego, wyznacza bowiem jeden z podstawowych celów państwa. Realizacja wymienionych w tym przepisie zadań należy do wszystkich władz publicznych Rzeczypospolitej – zarówno do władzy ustawodawczej, jak i wykonawczej, a także do organów sądowniczych i organów samorządu terytorialnego

(Winczorek, 2000, s. 18). Takie stanowisko prezentuje także Trybunał Konstytucyjny, który w wyroku z 2009 r. stwierdził, że art. 5 Konstytucji wskazuje najdonioślejsze wartości i najbardziej podstawowe cele, w których realizację winny się włączyć wszelkie organy władzy publicznej, wykorzystując wszystkie ich kompetencje (Trybunał, 2009).

Uzupełnieniem tej regulacji jest art. 6 ust. 1 Konstytucji RP, zgodnie z którym Rzeczpospolita Polska stwarza warunki upowszechniania i równego dostępu do dóbr kultury. Przepis ten wskazuje, że dobra kultury nie są wartością zastrzeżoną dla wąskiego kręgu podmiotów, lecz elementem wspólnego dziedzictwa, do którego dostęp powinien być zagwarantowany całemu społeczeństwu (Frankiewicz, 2012, s. 17-18). Obowiązek upowszechniania i zapewnienia dostępu implikuje jednocześnie konieczność ochrony dóbr kultury przed zniszczeniem, degradacją lub utratą, ponieważ tylko dobra zachowane mogą być przedmiotem realizacji konstytucyjnych wolności i praw.

Istotne znaczenie ma również art. 73 Konstytucji RP, gwarantujący wolność korzystania z dóbr kultury. Wolność ta, choć przysługująca jednostce, nie może być realizowana w oderwaniu od działań państwa zmierzających do zabezpieczenia materialnych i niematerialnych podstaw kultury. Ochrona dóbr kultury stanowi zatem warunek *sine qua non* realnego korzystania z tej wolności (Drela, 2006, s. 22). Podkreślić należy, że bez odpowiednich mechanizmów ochronnych wolność konstytucyjna miałaby charakter wyłącznie formalny.

Zestawienie przepisów konstytucyjnych prowadzi do wniosku, że ochrona dóbr kultury i zabytków stanowi wartość o charakterze ustrojowym, nierozerwalnie związaną z pojęciem dobra wspólnego. Dobra kultury nie są chronione jedynie ze względu na ich wartość materialną czy estetyczną, lecz jako nośniki pamięci zbiorowej, tożsamości kulturowej i ciągłości historycznej. W tym sensie konstytucyjny obowiązek ich ochrony pozostaje w ścisłym związku z ochroną ludności rozumianą szeroko – jako ochrona warunków trwania wspólnoty, a nie wyłącznie biologicznego przetrwania jednostek.

Na tym tle regulacje ustawowe dotyczące ochrony dóbr kultury, w tym zarówno ustawę o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, jak i ustawę o ochronie ludności i obronie cywilnej, należy interpretować jako instrumenty realizujące konstytucyjny nakaz ochrony dziedzictwa narodowego. Włączenie dóbr kultury do systemu ochrony ludności nie stanowi zatem *novum* aksjologicznego, lecz konsekwentną realizację wartości i obowiązków wyrażonych już na poziomie Konstytucji RP.

Pojęcie dóbr kultury, zabytków i dziedzictwa kulturowego – rozróżnienia normatywne

Prawidłowe określenie zakresu ochrony dóbr kultury w sytuacjach kryzysowych wymaga uprzedniego rozróżnienia pojęć funkcjonujących w polskim i międzynarodowym porządku prawnym. W praktyce pojęcia „dobra kultury", „zabytki" oraz „dziedzictwo kulturowe" często bywają stosowane zamiennie, jednak z punktu widzenia analizy dogmatycznoprawnej takie utożsamienie nie jest uprawnione. Każde z tych pojęć posiada

odmienny zakres normatywny, pełni inną funkcję prawną i wywołuje różne konsekwencje w sferze ochrony prawnej, w tym w sytuacjach kryzysowych.

Podstawowym pojęciem zdefiniowanym w prawie krajowym jest pojęcie zabytku, uregulowane w ustawie z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami. Zgodnie z jej przepisami, zabytkiem jest nieruchomość lub rzecz ruchoma, ich części lub zespoły, będące dziełem człowieka lub związane z jego działalnością, stanowiące świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną lub naukową. Definicja ta ma charakter normatywnie precyzyjny i pełni funkcję delimitacyjną – wyznacza bowiem zakres stosowania szczególnego reżimu ochronnego przewidzianego w ustawie.

Ochrona zabytków opiera się na sformalizowanych instrumentach prawnych, takich jak wpis do rejestru zabytków, uznanie za pomnik historii czy ujęcie w gminnej ewidencji zabytków. Konsekwencją przyjęcia takiej konstrukcji jest objęcie ochroną wyłącznie tych obiektów, które spełniają ustawowe kryteria i zostały włączone do systemu ochrony w przewidzianym prawem trybie. Tym samym pojęcie zabytku nie obejmuje całego spektrum dóbr posiadających wartość kulturową, lecz jedynie tę ich część, która została formalnie zidentyfikowana i zakwalifikowana przez organy administracji publicznej.

W obowiązującym polskim porządku prawnym pojęcie dóbr kultury nie zostało objęte jednolitą definicją legalną, mimo że było ono definiowane w poprzednim stanie prawnym. W szczególności ustawa z dnia 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury posługiwała się tym pojęciem w sposób systemowy, wprowadzając rozróżnienie pomiędzy zabytkami jako obiektami podlegającymi bezpośredniej ochronie prawnej, a dobrami kultury rozumianymi szerzej, jako materialne i niematerialne składniki dziedzictwa narodowego, których wartość kulturowa istniała niezależnie od formalnego uznania ich za zabytek. Rozwiązanie to pozwalało na objęcie refleksją ochronną także tych elementów dziedzictwa, które nie zostały jeszcze włączone do administracyjnego reżimu ochrony zabytków, a jednocześnie podkreślało aksjologiczny wymiar pojęcia dóbr kultury (Rymaszewski, 2005, s. 137). Obecnie termin ten występuje w różnych aktach normatywnych, w tym w Konstytucji RP oraz w przepisach szczególnych, jednak jego znaczenie rekonstruowane jest przede wszystkim na gruncie prawa międzynarodowego. Szczególne znaczenie ma w tym zakresie Konwencja haska z 1954 r. o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego, która posługuje się pojęciem „dóbr kulturalnych" w znaczeniu szerokim i funkcjonalnym.

Na gruncie tej konwencji dobrami kultury są zarówno zabytki architektury, sztuki i historii, jak i zespoły budynków, zbiory muzealne, archiwalne oraz biblioteczne, a także inne obiekty o szczególnym znaczeniu dla dziedzictwa kulturowego narodów. Pojęcie to nie jest ograniczone do formalnych kwalifikacji administracyjnych, lecz opiera się na kryterium wartości kulturowej i znaczenia dla wspólnoty. Tym samym dobra kultury obejmują szerszy zbiór obiektów niż zabytki w rozumieniu prawa krajowego.

Brak jednolitej definicji dóbr kultury w prawie krajowym nie oznacza jednak luki normatywnej, lecz świadome przyjęcie konstrukcji pojęcia otwartego, pozwalającego na elastyczne dostosowanie zakresu ochrony do zmieniających się uwarunkowań społecz-

nych, kulturowych i cywilizacyjnych. Jednocześnie stan ten rodzi określone konsekwencje praktyczne, w szczególności w sytuacjach kryzysowych, gdy konieczne jest szybkie podejmowanie decyzji dotyczących zabezpieczenia, ewakuacji lub ochrony określonych obiektów. Brak precyzyjnego katalogu dóbr kultury może w takich sytuacjach prowadzić do niejednoznaczności kompetencyjnych oraz trudności w ustaleniu priorytetów ochronnych.

Jeszcze szerszym pojęciem jest dziedzictwo kulturowe, które obejmuje zarówno dobra materialne, jak i niematerialne, stanowiące dorobek przeszłych pokoleń i element tożsamości wspólnoty (Pruszyński, 2001, s. 50). Pojęcie to ma przede wszystkim charakter aksjologiczny i programowy, znajduje szerokie zastosowanie w prawie międzynarodowym oraz w dokumentach strategicznych, a także w Konstytucji RP. Dziedzictwo kulturowe nie jest kategorią stricte techniczno-prawną, lecz pojęciem opisującym całość zjawisk kulturowych wymagających ochrony i przekazu międzypokoleniowego (Zeidler, 2007, s. 29).

Relacje pomiędzy analizowanymi pojęciami można zatem ująć w sposób następujący: każdy zabytek stanowi dobro kultury, lecz nie każde dobro kultury jest zabytkiem w rozumieniu ustawy; z kolei dziedzictwo kulturowe obejmuje zarówno dobra kultury, jak i inne przejawy dorobku kulturowego, które nie zawsze podlegają sformalizowanej ochronie prawnej (Pruszyński, 1989, s. 17, 19). Rozróżnienie to ma istotne znaczenie normatywne, ponieważ determinuje zakres stosowania poszczególnych instrumentów ochronnych oraz kompetencje organów administracji publicznej.

Znaczenie tych różnic ujawnia się ze szczególną wyrazistością w sytuacjach kryzysowych. Ochrona zabytków opiera się wówczas na istniejących decyzjach administracyjnych i rejestrach, natomiast ochrona dóbr kultury wymaga podejścia bardziej elastycznego, uwzględniającego także obiekty nieobjęte formalną ochroną, lecz posiadające istotną wartość dla lokalnych wspólnot (Pruszyński, 2001, s. 50). Z kolei pojęcie dziedzictwa kulturowego pozwala na uwzględnienie szerszego kontekstu społecznego i tożsamościowego, w którym dobra materialne funkcjonują.

Prawidłowe rozróżnienie pojęć „zabytek", „dobro kultury" i „dziedzictwo kulturowe" stanowi zatem nie tylko problem terminologiczny, lecz także warunek skutecznej ochrony w sytuacjach kryzysowych. Pozwala ono na właściwe zaprojektowanie instrumentów prawnych, przypisanie kompetencji oraz ustalenie hierarchii działań ochronnych, co nabiera szczególnego znaczenia w świetle nowych regulacji dotyczących ochrony ludności i obrony cywilnej.

Ochrona zabytków w sytuacjach kryzysowych na gruncie ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami

Ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami stanowi podstawowy akt prawny regulujący ochronę zabytków w polskim porządku prawnym, również w kontekście zagrożeń o charakterze nadzwyczajnym. Choć ustawa ta nie posługuje się pojęciem „ochrony ludności" ani nie tworzy odrębnego systemu reagowania kryzysowego, zawiera szereg

przepisów, które odnoszą się do obowiązku zabezpieczenia zabytków przed zniszczeniem, uszkodzeniem lub utratą, także w sytuacjach o charakterze nadzwyczajnym.

Centralną rolę w systemie ochrony zabytków odgrywają organy administracji publicznej właściwe w sprawach ochrony zabytków, w szczególności minister właściwy do spraw kultury oraz wojewódzcy konserwatorzy zabytków. Zgodnie z ustawą o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami do ich zadań należy m.in. podejmowanie działań zmierzających do zapewnienia warunków prawnych, organizacyjnych i finansowych ochrony zabytków, sprawowanie nadzoru nad stanem zachowania zabytków oraz inicjowanie działań prewencyjnych. Kompetencje te mają charakter stały i nie są ograniczone wyłącznie do sytuacji normalnych, co oznacza, że obejmują również okresy zwiększonego zagrożenia dla substancji zabytkowej.

Ustawa o ochronie zabytków przewiduje także szczególne instrumenty planistyczne odnoszące się do ochrony zabytków na wypadek sytuacji nadzwyczajnych. W szczególności regulacje dotyczące przygotowania planów ochrony zabytków na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowych stanowią wyraz dostrzeżenia przez ustawodawcę potrzeby uprzedniego planowania działań ochronnych (art. 88 tejże ustawy). Plany te mają na celu określenie sposobów zabezpieczenia zabytków, w tym zabytków ruchomych, oraz wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za realizację określonych działań ochronnych. Należy jednak podkreślić, że ustawa pozostawia znaczną swobodę co do szczegółowej treści i zakresu tych planów, odsyłając w tym zakresie do aktów wykonawczych oraz praktyki administracyjnej.

Istotnym elementem systemu ochrony zabytków są również obowiązki właścicieli i posiadaczy zabytków. Ustawa nakłada na nich obowiązek zapewnienia warunków umożliwiających zachowanie zabytku w jak najlepszym stanie, a także korzystania z niego w sposób zapewniający trwałe zachowanie jego wartości (Drela, 2006, s. 130-179). Obowiązki te mają charakter ciągły i aktualizują się niezależnie od występowania sytuacji kryzysowych. W tym sensie odpowiedzialność za ochronę zabytków nie spoczywa wyłącznie na organach administracji publicznej, lecz jest rozłożona pomiędzy podmioty publiczne i prywatne.

Jednocześnie należy zauważyć, że ustawa o ochronie zabytków koncentruje się przede wszystkim na ochronie indywidualnych obiektów oraz zespołów zabytkowych, ujmując je w perspektywie konserwatorskiej i administracyjnej. Regulacja ta nie tworzy całościowego mechanizmu koordynacji działań ochronnych z innymi systemami reagowania na sytuacje kryzysowe, w szczególności z systemem ochrony ludności. Ochrona zabytków w sytuacjach nadzwyczajnych została w ustawie ujęta w sposób rozproszony, poprzez odwołanie do obowiązków planistycznych, nadzorczych oraz właścicielskich, bez wyraźnego powiązania z szerszym systemem zarządzania kryzysowego.

Taki model regulacyjny odpowiada charakterowi ustawy o ochronie zabytków jako aktu wyspecjalizowanego, skoncentrowanego na ochronie wartości kulturowych, a nie na organizacji działań ratowniczych czy ochronnych w skali całego państwa. Jednocześnie jednak ujawnia on ograniczenia w zakresie możliwości kompleksowego zabezpieczenia

zabytków w sytuacjach kryzysowych wymagających współdziałania wielu podmiotów oraz szybkiej koordynacji działań (Zeidler, 2007, s. 128). Brak bezpośredniego włączenia ochrony zabytków w struktury systemu ochrony ludności powodował, że działania podejmowane na podstawie ustawy o ochronie zabytków miały charakter autonomiczny i funkcjonowały obok, a nie w ramach, mechanizmów bezpieczeństwa publicznego.

Na tym tle ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami jawi się jako regulacja zapewniająca materialne i organizacyjne podstawy ochrony dziedzictwa kulturowego, jednak niewystarczająca do samodzielnego ukształtowania spójnego systemu ochrony zabytków w sytuacjach kryzysowych. Ustawa ta tworzy ramy odpowiedzialności organów ochrony zabytków oraz właścicieli, lecz nie integruje tych działań z szerszym systemem ochrony ludności, co stanowi istotny punkt odniesienia dla analizy nowych regulacji wprowadzonych ustawą o ochronie ludności i obronie cywilnej.

Ochrona dóbr kultury w ustawie o ochronie ludności i obronie cywilnej

Ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej stanowi akt normatywny o charakterze systemowym, którego celem jest uregulowanie zasad przygotowania państwa oraz struktur administracji publicznej do ochrony ludności w sytuacjach zagrożeń. Podstawowym przedmiotem regulacji ustawy pozostaje ochrona życia i zdrowia ludzi, jednak ustawodawca włączył do jej zakresu także inne dobra prawnie chronione, w tym dobra kultury (art. 2-4 tejże ustawy). Włączenie to ma charakter wyraźny, choć podporządkowany zasadniczym celom ustawy, i nie prowadzi do wyodrębnienia autonomicznego systemu ochrony dóbr kultury.

Ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej nie redefiniuje pojęcia dóbr kultury ani nie tworzy odrębnej definicji legalnej w tym zakresie. Posługuje się ona pojęciem dóbr kultury w znaczeniu funkcjonalnym, odwołując się do istniejącego porządku prawnego, w szczególności do regulacji ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami oraz do standardów wynikających z prawa międzynarodowego. Tym samym nowa ustawa nie ingeruje w materialnoprawne podstawy ochrony dziedzictwa, lecz lokuje je w ramach systemu ochrony ludności jako jeden z elementów wymagających zabezpieczenia w sytuacjach kryzysowych.

Na gruncie ustawy dobra kultury zostały uwzględnione w systemie ochrony ludności przede wszystkim na etapie planowania. Regulacja ta zakłada obowiązek uwzględniania dóbr kultury w dokumentach planistycznych dotyczących ochrony ludności i obrony cywilnej, przygotowywanych na różnych szczeblach administracji publicznej. Planowanie to ma charakter ogólny i koordynacyjny, a jego celem jest identyfikacja zasobów wymagających szczególnej ochrony oraz określenie podstawowych kierunków działań w sytuacjach kryzysowych. Ustawa nie przesądza szczegółowego zakresu ani formy tych działań, pozostawiając ich konkretyzację innym aktom prawnym oraz praktyce administracyjnej.

W kontekście dóbr kultury szczególne znaczenie ma objęcie planowaniem ochronnym dóbr ruchomych, które ze względu na swój charakter mogą być przedmiotem działań zabezpieczających, w tym ewakuacji lub czasowego rozśrodkowania. Ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej sygnalizuje możliwość podejmowania tego rodzaju działań w ramach systemu ochrony ludności, nie regulując jednak szczegółowo procedur ich realizacji. Brak precyzyjnych rozwiązań w tym zakresie wskazuje, że ustawa pełni funkcję ramową, a realizacja konkretnych czynności ochronnych wymaga współdziałania z organami właściwymi w sprawach kultury oraz stosowania przepisów szczególnych (art. 45 tej ustawy).

Istotnym elementem nowej regulacji jest także uwzględnienie ochrony informacji dotyczących dóbr kultury. Ustawa dostrzega, że dane odnoszące się do lokalizacji, charakteru oraz sposobów zabezpieczenia określonych zasobów mogą mieć znaczenie z punktu widzenia bezpieczeństwa publicznego. W tym zakresie ustawodawca nie tworzy jednak odrębnego reżimu ochrony informacji o dobrach kultury, lecz włącza je w ogólny system ochrony informacji funkcjonujący w ramach ochrony ludności i obrony cywilnej. Rozwiązanie to ma charakter organizacyjny i służy ograniczeniu ryzyka związanego z nieuprawnionym ujawnieniem informacji wrażliwych.

Analiza ustawy prowadzi do wniosku, że ochrona dóbr kultury została w niej ujęta w sposób podporządkowany nadrzędnemu celowi ochrony ludności, lecz jednocześnie nie marginalny. Ustawodawca nie traktuje dóbr kultury jako kategorii drugorzędnej, lecz jako jeden z elementów wymagających uwzględnienia w planowaniu i realizacji działań ochronnych. Brak szczegółowych rozwiązań materialnoprawnych należy interpretować nie jako pominięcie problematyki ochrony dziedzictwa, lecz jako konsekwencję systemowego charakteru ustawy, która ma integrować różne obszary ochrony, a nie zastępować regulacje wyspecjalizowane.

W tym sensie ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej nie konkuruje z ustawą o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, lecz funkcjonuje wobec niej komplementarnie. Ochrona dóbr kultury zostaje włączona w struktury planowania i koordynacji działań ochronnych, zachowując jednocześnie swoje materialnoprawne podstawy w dotychczasowym reżimie ochrony zabytków. Takie rozwiązanie pozwala postrzegać dobra kultury jako element systemu ochrony ludności, bez naruszania autonomii prawa ochrony zabytków.

Relacje pomiędzy ustawą o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami a ustawą o ochronie ludności i obronie cywilnej

Analiza relacji pomiędzy ustawą o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami a ustawą o ochronie ludności i obronie cywilnej prowadzi do wniosku, że obie regulacje funkcjonują w polskim porządku prawnym równolegle, obejmując ten sam przedmiot ochrony w odmiennych, lecz niekonkurencyjnych perspektywach normatywnych. Każda z ustaw realizuje własne cele regulacyjne i posługuje się odrębnymi instrumentami prawnymi, przy czym ich zakresy przedmiotowe częściowo się krzyżują w obszarze ochrony dóbr kultury w sytuacjach kryzysowych. Jednocześnie należy podkreślić,

że od 1 stycznia 2026 r. przepisy ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej obejmujące ochronę dóbr kultury obowiązują w pełni, co pozwala na integrację systemu ochrony kultury z działaniami ochrony ludności.

Ustawa o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami zachowuje charakter regulacji wyspecjalizowanej, której zasadniczym celem jest ochrona zabytków jako szczególnej kategorii dóbr kultury. Określa ona materialnoprawne przesłanki ochrony, definicje legalne, kompetencje organów ochrony zabytków oraz obowiązki właścicieli i posiadaczy zabytków (Zeidler, 2007, s. 27). Zakres tej ustawy obejmuje zarówno działania o charakterze bieżącym, jak i rozwiązania odnoszące się do sytuacji nadzwyczajnych, jednak pozostaje skoncentrowany na perspektywie konserwatorskiej i administracyjnej.

Z kolei ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej ma charakter regulacji systemowej, ukierunkowanej na organizację i koordynację działań ochronnych w sytuacjach zagrożeń. Jej podstawowym przedmiotem ochrony jest ludność, jednak ustawodawca włączył do zakresu regulacji także inne dobra wymagające zabezpieczenia, w tym dobra kultury. Ustawa ta nie ingeruje w materialnoprawne mechanizmy ochrony zabytków, lecz tworzy ramy organizacyjne i planistyczne, w których ochrona dóbr kultury zostaje uwzględniona jako jeden z elementów systemu ochrony ludności.

Zestawienie obu regulacji nie pozwala stwierdzić występowania kolizji normatywnej. Ustawy nie zawierają sprzecznych dyspozycji ani nie ustanawiają odmiennych standardów ochrony tych samych dóbr w sposób wykluczający ich jednoczesne stosowanie. Ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej nie uchyla ani nie modyfikuje przepisów ustawy o ochronie zabytków, a jej regulacje nie prowadzą do ograniczenia kompetencji organów ochrony zabytków. Przeciwnie, nowa ustawa zakłada funkcjonowanie istniejących struktur administracyjnych i odwołuje się do nich w sposób pośredni, bez ich normatywnego przekształcania.

Relacja pomiędzy obiema ustawami ma zatem charakter uzupełniający. Ochrona zabytków, realizowana na podstawie ustawy z 2003 r., zapewnia materialnoprawne i konserwatorskie podstawy ochrony dóbr kultury, natomiast ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej wprowadza dodatkowy kontekst organizacyjny, umożliwiający uwzględnienie tych dóbr w planowaniu i koordynacji działań ochronnych w sytuacjach kryzysowych. Uzupełnianie to nie polega na powielaniu instrumentów prawnych, lecz na rozszerzeniu perspektywy ochrony o wymiar systemowy i koordynacyjny.

Podział kompetencji pomiędzy organami administracji publicznej pozostaje zgodny z dotychczasowym modelem. Organy ochrony zabytków zachowują swoje ustawowe zadania i uprawnienia, w szczególności w zakresie oceny wartości zabytkowych, nadzoru nad stanem zachowania zabytków oraz podejmowania decyzji administracyjnych. Organy właściwe w sprawach ochrony ludności realizują natomiast zadania związane z planowaniem, koordynacją i organizacją działań ochronnych, w ramach których dobra kultury są jednym z elementów uwzględnianych w analizach i dokumentach planistycznych. Ustawy nie przesądzają o nadrzędności jednych organów nad drugimi, lecz zakładają współistnienie ich kompetencji.

Istotnym elementem relacji pomiędzy analizowanymi regulacjami jest konieczność współdziałania organów administracji publicznej. Choć ustawy nie wprowadzają szczegółowych mechanizmów współpracy dedykowanych wyłącznie ochronie dóbr kultury, ich łączne stosowanie wymaga koordynacji działań pomiędzy organami ochrony zabytków, organami administracji rządowej oraz jednostkami samorządu terytorialnego. Współdziałanie to ma charakter funkcjonalny i wynika z nakładania się zadań w obszarze planowania oraz reagowania w sytuacjach kryzysowych, a nie z ustanowienia nowej struktury organizacyjnej.

W konsekwencji relacje pomiędzy ustawą o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami a ustawą o ochronie ludności i obronie cywilnej należy określić jako model równoległych, komplementarnych reżimów prawnych. Każda z ustaw zachowuje własną autonomię normatywną, a jednocześnie wspólnie tworzą one ramy prawne umożliwiające ochronę dóbr kultury zarówno w warunkach normalnych, jak i w sytuacjach kryzysowych. Model ten nie znosi wyspecjalizowanej ochrony zabytków, lecz osadza ją w szerszym systemie bezpieczeństwa publicznego, bez naruszania dotychczasowych zasad kompetencyjnych.

Ochrona dóbr kultury jako element ochrony ludności – ujęcie aksjologiczne i funkcjonalne

Ochrona dóbr kultury w sytuacjach kryzysowych nie może być analizowana wyłącznie przez pryzmat instrumentów prawnych i kompetencji administracyjnych. Jej znaczenie ujawnia się w pełni dopiero w ujęciu aksjologicznym i funkcjonalnym, które pozwala dostrzec, że dobra kultury pełnią w społeczeństwie rolę wykraczającą poza ich materialny wymiar (Zdyb, 2001, s. 190). W tym sensie ochrona dóbr kultury stanowi istotny element ochrony ludności rozumianej szeroko – jako ochrona warunków trwałego funkcjonowania wspólnoty.

Dobra kultury pełnią funkcję stabilizującą w życiu społecznym. Stanowią one materialne i symboliczne punkty odniesienia, które porządkują przestrzeń społeczną, historyczną i aksjologiczną. Ich obecność umożliwia zachowanie ciągłości doświadczeń zbiorowych, a tym samym wzmacnia poczucie przynależności i zakorzenienia jednostek we wspólnocie (Frankiewicz-Bodynek, 2019, s. 152). Z perspektywy bezpieczeństwa społecznego dobra kultury nie są zatem jedynie obiektami wymagającymi ochrony, lecz elementami infrastruktury symbolicznej, bez której trudno mówić o trwałości więzi społecznych.

Ochrona ludności, ujmowana w kategoriach konstytucyjnych, nie ogranicza się do zapewnienia fizycznego bezpieczeństwa jednostek. Obejmuje ona również ochronę warunków umożliwiających realizację podstawowych wartości, takich jak godność człowieka, tożsamość kulturowa oraz ciągłość życia społecznego (Adamski, 2003, s. 212). W tym ujęciu dobra kultury stanowią jeden z elementów środowiska życia człowieka, a ich utrata lub degradacja wpływa nie tylko na sferę materialną, lecz także na sferę psychiczną i społeczną funkcjonowania wspólnoty.

Szczególne znaczenie w tym kontekście ma ochrona tożsamości kulturowej, która nie jest pojęciem abstrakcyjnym, lecz znajduje swoje zakorzenienie w konkretnych dobrach materialnych i niematerialnych (Pruszyński, 2001, s. 50). Zabytki, zespoły urbanistyczne, miejsca pamięci czy zbiory muzealne pełnią funkcję nośników znaczeń, poprzez które wspólnota interpretuje własną przeszłość i projektuje przyszłość. Ochrona tych dóbr nie służy zatem wyłącznie zachowaniu obiektów jako takich, lecz ochronie zdolności społeczeństwa do samookreślenia i zachowania ciągłości kulturowej.

Z perspektywy funkcjonalnej dobra kultury nabierają szczególnego znaczenia w sytuacjach destabilizacji społecznej, rozumianych szeroko jako stany zakłócenia normalnego funkcjonowania struktur społecznych i instytucjonalnych. Destabilizacja ta może mieć różne źródła, w tym katastrofy naturalne, procesy degradacyjne, kryzysy organizacyjne czy długotrwałe zaniedbania infrastrukturalne (Zeidler, 2007, s. 66). W takich okolicznościach dobra kultury pełnią funkcję punktów odniesienia, które umożliwiają odbudowę porządku społecznego i symbolicznego.

Utrata dóbr kultury w sytuacjach kryzysowych prowadzi nie tylko do nieodwracalnych strat materialnych, lecz także do osłabienia więzi społecznych oraz poczucia ciągłości historycznej. Z tego względu ich ochrona nie może być traktowana jako działanie drugoplanowe wobec ochrony ludności, lecz jako jej istotny komponent. Ochrona dóbr kultury sprzyja bowiem zachowaniu odporności społecznej, rozumianej jako zdolność wspólnoty do przetrwania, adaptacji i odbudowy po okresach destabilizacji.

Na tym tle włączenie dóbr kultury do systemu ochrony ludności należy postrzegać jako konsekwencję konstytucyjnego rozumienia bezpieczeństwa, a nie jako rozszerzenie zakresu ochrony o elementy przypadkowe. Ochrona ludności i ochrona dóbr kultury realizują bowiem wspólny cel, jakim jest zachowanie warunków trwałego istnienia wspólnoty politycznej. O ile ochrona życia i zdrowia zabezpiecza biologiczne podstawy funkcjonowania społeczeństwa, o tyle ochrona dóbr kultury zabezpiecza jego ciągłość kulturową i tożsamościową (Pruszyński, 2001, s. 51).

W tym sensie dobra kultury jawią się jako element dobra wspólnego, którego ochrona wymaga skoordynowanych działań różnych podmiotów publicznych. Ujęcie aksjologiczne pozwala dostrzec, że ochrona dóbr kultury nie stanowi autonomicznego celu oderwanego od ochrony ludności, lecz pozostaje z nią funkcjonalnie powiązana. Ujęcie funkcjonalne natomiast wskazuje, że skuteczna ochrona ludności w sytuacjach kryzysowych nie może pomijać dziedzictwa kulturowego jako jednego z kluczowych zasobów wspólnoty.

Tak rozumiana ochrona dóbr kultury wpisuje się w nowoczesne podejście do bezpieczeństwa publicznego, które obejmuje nie tylko reagowanie na zagrożenia, lecz także ochronę wartości umożliwiających trwałe funkcjonowanie społeczeństwa (Zdyb, 2001, s. 190). Włączenie dóbr kultury do systemu ochrony ludności nie zmienia ich statusu prawnego, lecz podkreśla ich znaczenie jako elementu bezpieczeństwa społecznego i konstytucyjnie chronionego dobra wspólnego.

Wnioski

Przeprowadzona analiza potwierdza tezę, że ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej, mimo iż jej podstawowym celem jest ochrona życia i zdrowia ludzi, w sposób świadomy i systemowy uwzględnia także ochronę dóbr kultury. Ochrona ta nie została ujęta jako odrębny, autonomiczny reżim prawny, lecz jako element szerszego systemu ochrony ludności, funkcjonujący równolegle i komplementarnie wobec regulacji zawartych w ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami. Rozwiązanie to należy ocenić jako spójne z dotychczasowym porządkiem prawnym oraz konstytucyjnym rozumieniem dobra wspólnego.

Nowa ustawa nie modyfikuje materialnoprawnych podstaw ochrony zabytków ani nie ingeruje w kompetencje organów ochrony zabytków (art. 45-48 ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej). Jej znaczenie polega przede wszystkim na włączeniu dóbr kultury do systemu planowania i koordynacji działań podejmowanych w sytuacjach kryzysowych. W tym sensie ustawa wzmacnia instytucjonalne ramy ochrony dziedzictwa, nie zastępując wyspecjalizowanych instrumentów prawa ochrony zabytków, lecz uzupełniając je o perspektywę systemową, charakterystyczną dla regulacji z zakresu ochrony ludności.

Z punktu widzenia praktyki stosowania prawa szczególne znaczenie ma fakt, że dobra kultury zostały objęte obowiązkiem uwzględniania w dokumentach planistycznych dotyczących ochrony ludności i obrony cywilnej. Rozwiązanie to sprzyja wcześniejszej identyfikacji zagrożeń dla dziedzictwa kulturowego oraz umożliwia lepszą koordynację działań pomiędzy organami administracji publicznej, w tym organami właściwymi w sprawach kultury oraz jednostkami samorządu terytorialnego. Jednocześnie brak szczegółowych procedur ochronnych w ustawie potwierdza jej ramowy charakter i wskazuje na konieczność ścisłego współdziałania z przepisami szczególnymi.

Na tle obowiązujących regulacji zasadne wydaje się sformułowanie umiarkowanych postulatów *de lege ferenda*. Po pierwsze, rozważenia wymaga doprecyzowanie mechanizmów współpracy pomiędzy organami ochrony ludności a organami ochrony zabytków, w szczególności na etapie planowania działań w sytuacjach kryzysowych. Po drugie, celowe byłoby wypracowanie – na poziomie wykonawczym lub wytycznych – jednolitych standardów uwzględniania dóbr kultury w planach ochrony ludności, bez ingerencji w materialnoprawne podstawy ich ochrony. Postulaty te nie zmierzają do tworzenia nowego reżimu prawnego, lecz do zwiększenia spójności i skuteczności obowiązujących rozwiązań.

Podsumowując, ustawa o ochronie ludności i obronie cywilnej wpisuje ochronę dóbr kultury w nowoczesne, szerokie rozumienie bezpieczeństwa publicznego. Ochrona ludności i ochrona dziedzictwa kulturowego nie występują w niej jako konkurencyjne wartości, lecz jako elementy wspólnej troski o trwałość wspólnoty, jej ciągłość kulturową oraz warunki dalszego rozwoju.

Bibliografia

Adamski, F. (2003). Tożsamość narodu poprzez kulturę. W D. Kubinowski (Red.), *Kultura. Wartości. Kształcenie. Księga dedykowana Profesorowi Januszowi Gajdzie*. Wydawnictwo Adam Marszałek.

Drela, M. (2006). *Własność zabytków*. Wydawnictwo C. H. Beck.

Frankiewicz, A. (2012). Znaczenie prawne regulacji dziedzictwa narodowego i dóbr kultury w rozdziale I Konstytucji RP. *Przegląd Prawa i Administracji*, *88*, 9-22. https://repozytorium.uni.wroc.pl/dlibra/publication/127841/edition/117502/znaczenie-prawne-regulacji-dziedzictwa-narodowego-i-dobr-kultury-w-rozdziale-i-konstytucji-rp-frankiewicz-anna

Frankiewicz-Bodynek, A. (2019). *Konstytucyjna regulacja dziedzictwa narodowego oraz dóbr kultury*. Wydawnictwo Adam Marszałek.

Garlicki, L. (2003). Artykuł 73. W L. Garlicki (Red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz* (t. 3). Wydawnictwo Sejmowe.

Mazurek, A. (2020). Obowiązek strzeżenia dziedzictwa narodowego jako przejaw patriotyzmu. W J. Zimny (Red.), *Patriotyzm wczoraj – dziś – jutro* (s. 162-177). Akademia Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki. https://www.pedkat.pl/images/ksiazki/Ksi%C4%85%C5%BCka_-_Ptriotyzm.pdf

Pruszyński, J. (1989). *Ochrona zabytków w Polsce*. PWN.

Pruszyński, J. (2001). *Dziedzictwo kultury Polski. Jego straty i ochrona prawna*. Kantor Wydawniczy Zakamycze.

Rymaszewski, B. (2005). *Polska ochrona zabytków*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Sarnecki, P. (2007). Rozdział I „Rzeczpospolita", artykuł 5. W L. Garlicki (Red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz* (t. 5) (s. 1-15). Wydawnictwo Sejmowe.

Winczorek, P. (2000). *Komentarz do Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* Liber.

Zdyb, M. (2001). Dobro wspólne w perspektywie art. 1 Konstytucji RP. W F. Rymarz, A. Jankiewicz (Red.), *Trybunał Konstytucyjny. Księga XV-lecia* (s. 190-202). Wydawnictwo Trybunału Konstytucyjnego.

Zeidler, K. (2007). *Prawo ochrony dziedzictwa kultury*. Wolters Kluwer.

Akty prawne

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 ze zm.

Konwencja o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego wraz z Regulaminem wykonawczym oraz Protokół o ochronie dóbr kulturalnych w razie konfliktu zbrojnego, podpisane w Hadze 14 maja 1954 r., Dz. U. z 2012 r., poz. 248.

Ustawa z dnia 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury, tj. Dz.U. z 1999 r. Nr 98, poz. 1150.

Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1292.

Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej, Dz. U. z 2024 r. poz. 1907.

Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 13 maja 2009 r., Kp 2/09, OTK-A 2009.

Nota o autorze

Anna Mazurek, dr n. pr., MBA, Akademia Tarnowska. Specjalizuje się w prawnej ochronie dziedzictwa kulturowego oraz prawie administracyjnym. Autorka licznych publikacji naukowych, prowadzi szkolenia o dziedzictwie, ekspertka portalu Infor.pl. Społeczna opiekunka zabytków, laureatka Nagrody Generalnego Konserwatora Zabytków za rozprawę doktorską. Członkini Komitetu Ochrony Zabytków i Dóbr Kultury oraz Towarzystwa Przyjaciół Nauk w Przemyślu.

Marcin Murzyn
email: mmurzyn@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0002-1417-0831
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Warunki prawne transplantacji *ex vivo* w Polsce

Legal Conditions of *ex vivo* Transplantation in Poland

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.14

© 2025 Marcin Murzyn
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Murzyn, M. (2025). Warunki prawne transplantacji ex vivo w Polsce. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 229-244). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł stanowi analizę prawnych warunków transplantacji *ex vivo* w Polsce, kładąc nacisk na kwestię ochrony dóbr dawcy oraz granice legalności tego rodzaju procedur medycznych. Opracowanie ma na celu przedstawienie specyfiki przeszczepów od żywych dawców na tle aktualnych regulacji polskiego prawa medycznego. Opracowując tekst, posłużono się metodą dogmatyczno-prawną, polegającą na analizie aktów normatywnych i literatury przedmiotu. Wykazano, że transplantacje *ex vivo* odznaczają się podwyższonym rygoryzmem prawnym, zaś ich legalność uzależniona jest od spełnienia licznych przesłanek formalnych, materialnych i proceduralnych.

Abstract: The article is an analysis of the legal conditions of *ex vivo* transplantation in Poland, emphasizing the protection of the donor's goods and the limits of the legality of this type of medical procedures. The study aims to present the specificity of transplants from living donors against the background of current regulations of Polish medical law. When preparing the text, the dogmatic-legal method was used, consisting in the analysis of normative acts and literature on the subject. It has been shown that *ex vivo* transplantations are characterized by increased legal rigor, and their legality depends on the fulfillment of numerous formal, material and procedural conditions.

Słowa kluczowe: transplantacje *ex vivo*, przeszczepy, prawo medyczne

Keywords: *ex vivo* transplants, transplants, medical law

Wprowadzenie

Transplantologia, czyli dział medycyny dedykowany przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów, choć od kilkudziesięciu lat notuje spektakularne sukcesy, może się rozwijać jedynie w synergii między postępem biomedycyny i zaangażowaniem społecznym.

Bez gotowości ludzi do dawstwa komórek, tkanek i narządów postęp transplantologii byłby w praktyce niemożliwy. Rozwój transplantologii jest więc warunkowany przez poziom akceptacji społecznej dla przeszczepów. Przy czym jest oczywiste, że temu ostatniemu mogą sprzyjać klarowne, zrozumiałe, powszechnie respektowane warunki prawne (Beck i Monastyrska, 2014; Nowak, 2014).

Według danych publikowanych przez „Poltransplant" liczba wykonywanych w Polsce transplantacji w ostatnich latach systematycznie rośnie. W szczególności, od 2019 roku w polskiej transplantologii obserwuje się znaczące wzrosty – rośnie liczba dawców i realizowanych procedur przeszczepowych. Przykładowo, dla 2025 roku liczba przeszczepień nerek zwiększyła się w porównaniu do 2021 roku o 80%, a co do transplantacji wątroby analogiczny wskaźnik, tyle że w zestawieniu z 2020 rokiem, wzrósł o 160%. Dane z 2025 roku wskazują, że dokonano wówczas w sumie 2298 transplantacji, co pozwoliło ocalić życie 2404 osób (Wąś-Zaniuk, 2026). Przy czym nie zmienia to faktu, że społeczeństwo polskie (podobna sytuacja występuje zresztą w innych państwach) boryka się z niedoborem narządów – zapotrzebowanie potencjalnych biorców nieustannie przewyższa podaż dostępnego materiału transplantacyjnego (Nowak, 2014). Jest to sytuacja trudna, nie tylko prawnie, ale i z punktu widzenia bioetyki, albowiem przeszczep jest niekiedy jedyną drogą do utrzymania pacjenta przy życiu (na przykład w razie skrajnej niewydolności nerek, płuc, serca czy wątroby).

Trzeba jednak zaznaczyć, że interesujące z punktu widzenia niniejszego tekstu przeszczepy od dawców żywych stanowią w Polsce na tle wszystkich realizowanych transplantacji mniejszość. W 2025 roku z 2298 ogółu przeprowadzonych przeszczepów 106 eksplantacji narządów pochodziło od żyjących donatorów (Wąś-Zaniuk, 2026). Z uwagi na ryzyko procedury nie tylko dla biorcy, ale i dawcy, transplantacje *ex vivo* okazują się nader doniosłe. Jak ujął to okulista i transplantolog Edward Wylęgała, donacja tkanek i/lub narządów „(…) nie jest zwykłym «oddaniem części ciała z magazynu». To zawsze osobowy dar – dar z siebie dla konkretnego człowieka" (Nawrot, 2026, s. 39). Oczywiście, przeszczepy *ex mortuo* również nie mogą być traktowane jako całkowicie obojętne dla donatora. Normy prawne obejmują też zwłoki ludzkie (Najman, 2024; Rybak, 2004), lecz zgoła innego ciężaru gatunkowego nabiera sytuacja, w której procedura transplantacyjna obarcza bezpośrednim ryzykiem zdrowotnym zarówno biorcę, jak i dawcę.

Celem artykułu jest analiza najważniejszych aspektów obowiązujących w Polsce regulacji prawnych obejmujących przeszczepienia *ex vivo*, ze szczególnym uwzględnieniem przesłanek legalności owych procedur, mechanizmów ochrony dóbr dawcy oraz relacji między wymogami formalnoprawnymi a oceną zasadności i celowości medycznej przeszczepu. W opracowaniu dąży się do porządkującej rekonstrukcji norm prawnych oraz wybranych, acz tych, które mogą uchodzić za najbardziej relewantne, poglądów doktryny dedykowanych problematyce transplantacji, co niejako automatycznie ujawnia napięcia, jakie pojawiają się na styku transplantologii, prawa medycznego i etyki lekarskiej. W związku z powyższym podstawowym pytaniem badawczym niniejszego opracowania

jest ustalenie, czy obowiązujące w Polsce regulacje prawne dotyczące transplantacji *ex vivo* zapewniają właściwą równowagę pomiędzy potrzebą zwiększania dostępności materiału transplantacyjnego a koniecznością ochrony dóbr osobistych i zdrowia żywych dawców. W pracy przyjęto założenie, że konstrukcja prawna dopuszczalności transplantacji *ex vivo* stanowi szczególny przykład próby pogodzenia dwóch wartości o fundamentalnym znaczeniu – ochrony życia biorcy oraz bezpieczeństwa dawcy.

Metoda badawcza

Problematyka transplantacji *ex vivo* nie jest w badaniach z prawa medycznego i bioetyki *terra incognita*. Doczekała się analiz w poświęconych jej artykułach naukowych i książkach, w tym wydaniach podręcznikowych – przykładem może być *Prawo medyczne* Rafała Kubiaka. Jakkolwiek wciąż wymaga „odświeżania" i przypominania, choćby z uwagi na zmieniające się w tym zakresie przepisy. Niniejszy tekst, między innymi, uwzględnia uregulowania obowiązującej od 1.1.2025 roku nowej wersji Kodeksu Etyki Lekarskiej (zapisywanego dalej skrótowo: KEL), gdzie nie omieszkano odnieść się także do kwestii przeszczepów *ex vivo*.

W pracy wykorzystane zostały metody analizy dogmatycznej prawa, a także przegląd literatury oraz aktów prawnych bezpośrednio odnoszących się do poruszanej problematyki. Analiza ta została ukierunkowana przede wszystkim na identyfikację przesłanek legalności transplantacji *ex vivo* oraz ocenę funkcjonowania przyjętych rozwiązań normatywnych z perspektywy ochrony dóbr dawcy i biorcy. W szczególności dokonano w tym celu – przez pryzmat przydatności dla zaprezentowania problematyki funkcjonowania transplantacji *ex vivo* – przeglądu Dziennika Ustaw Rzeczypospolitej Polskiej oraz książek i stron internetowych poświęconych interesującemu z punktu widzenia niniejszej pracy zagadnieniu. Najważniejszym, powoływanym w tekście po wielokroć aktem prawnym, jest Ustawa z 1.7.2005 roku o pobieraniu, przechowywaniu i przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów (Dz.U. z 2005 r., Nr 169, poz. 1411), zapisywana dalej skrótowo: PobKomórekU. Przy wyszukiwaniu publikacji skorzystano z Google Scholar i Katalogu Bibliotek Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Kwerenda literatury odbyła się pomiędzy listopadem 2025 a styczniem 2026 roku.

Struktura przedkładanego tekstu obejmuje kilka zasadniczych części problemowych. W pierwszej przedstawiono pojęcie transplantacji *ex vivo* oraz jej szczególny status prawny w polskim systemie prawa medycznego. Następnie omówiono przesłanki legalności pobrań od żywych dawców, ze szczególnym uwzględnieniem zgody, zdolności do czynności prawnych, ochrony małoletnich w owych procedurach oraz roli sądu i komisji etycznych. Kolejna część poświęcona została obowiązkom informacyjnym wobec dawcy i biorcy, zasadności oraz celowości medycznej przeszczepu, a także odpowiedzialności prawnej personelu medycznego. Zakończenie zawiera syntetyczne wnioski dotyczące złożoności i restrykcyjnego charakteru regulacji transplantacji *ex vivo* w Polsce.

W pracy uwzględniono stan prawny aktualny na 30.1.2026 roku.

Pojęcie transplantacji *ex vivo* i przesłanki legalności tej procedury

Transplantacja, w ogólnym tego terminu znaczeniu, oznacza „wyrównywanie ubytku w ustroju przez operacyjne przeniesienie tkanek lub narządów" (Zoń, 2013, s. 490; za: Rożniatowski, 1987, s. 1009). Klasyfikacja transplantacji może się dokonywać w oparciu o różnorakie kryteria, jednak z punktu widzenia systemu prawa medycznego w Polsce najważniejszy podział obejmuje:

- transplantację *ex mortuo*,
- transplantację *ex vivo*.

Pierwsza wiąże się z pobraniami na rzecz biorcy od dawcy zmarłego. Druga – obejmuje pobrania na rzecz biorcy od dawcy żywego. Ten właśnie podział okazał się najbardziej użyteczny z punktu widzenia polskiego ustawodawcy, czego wyrazem jest legalna definicja dawcy, zawarta w art. 2 ust. 1 pkt 7 PobKomórekU, gdzie wyróżnia się, z jednej strony, żywego dawcę albo, z drugiej strony, zwłoki ludzkie, od których pobiera się komórki, tkanki lub narządy (Zoń, 2013).

Choć, jak wcześniej wzmiankowano, transplantacji *ex vivo* dokonuje się rzadziej niż transplantacji *ex mortuo*, to jednak te pierwsze – pod względem prawnym – okazują się procedurami znacznie bardziej zniuansowanymi. Każdorazowo w grę wchodzi wszakże w ich przypadku ryzyko naruszenia istotnych dóbr donatora, któremu grozi poważny uszczerbek na zdrowiu, a nawet śmierć. Sytuacja staje się wyjątkowo poważna, gdy pobiera się materiał nieregenerujący się, na przykład nerki. Transplantacja, w odniesieniu do dawcy, nie służy poprawie stanu zdrowia; nie jest to zatem czynność terapeutyczna, dlatego w sensie pierwotnym nie jest legalna. Ażeby jednak takie zabiegi – tj. przeszczepy *ex vivo* – uczynić legalnymi, korzysta się z konstrukcji prawnej, jaką jest tzw. kontratyp[1] przeszczepu (Złotek, 2010a). Podkreśla się, że jest to tzw. kontratyp ustawowy, a jego znamionami są przesłanki wywodzone z PobKomórekU. Ogólnie rzecz biorąc, bardziej rygorystycznie podchodzi się do przeszczepów komórek, tkanek i narządów, które nie mogą się odnowić (zregenerować). Mniej restrykcyjne unormowania obejmują zaś pobrania materiału regenerującego się, na przykład szpiku kostnego.

Jak statuuje art. 12 ust. 1 PobKomórekU, wśród podmiotów, na rzecz których można być dawcą, wyszczególnia się głównie:

1. krewnego w linii prostej (wstępnego, zstępnego bez względu na stopień pokrewieństwa),
2. rodzeństwo,
3. osobę przysposobioną,
4. małżonka.

[1] Warto wyjaśnić, że kontratyp jest okolicznością, która uchyla karną bezprawność czynu. Zaistnienie kontratypu powoduje, że postępowanie, które w normalnych warunkach jest bezprawne, staje się prawnie dozwolone ze względu na zaistnienie określonych okoliczności wynikających z faktu wyłączenia przesłanek winy. Konsekwencją kontratypu jest fakt, że zachowanie, które wypełnia znamiona czynu zabronionego nadal jest czynem zabronionym, nie stanowi jednak przestępstwa (Majewski, 2013).

Obecna regulacja pozwala jednak również na to, aby aktu donacji dokonać na rzecz innej osoby, jeśli przemawiają za tym szczególne względy osobiste. Jako że w związku z ostatnią ewentualnością mamy do czynienia z określeniem nieostrym, ustawodawca wymaga sformalizowanej procedury weryfikacyjnej w celu ustalenia, czy dany podmiot spełnia kryteria bycia inną osobą, na rzecz której donacja materiału transplantacyjnego w postępowaniu *ex vivo* może być uzasadniona szczególnymi względami osobistymi. W takiej sytuacji dawstwo musi być poprzedzone wydaniem zgody przez sąd rejonowy właściwy ze względu na miejsce zamieszkania lub pobytu donatora.

Postępowanie wszczyna się na wniosek potencjalnego dawcy, który uprzednio musi uzyskać: 1) pisemną zgodę biorcy na pobranie komórek, tkanek lub narządu od składającego wniosek dawcy, 2) pozytywną opinię Komisji Etycznej Krajowej Rady Transplantacyjnej i 3) orzeczenie kierownika zespołu lekarskiego mającego dokonać transplantacji o zasadności i celowości całego przedsięwzięcia. Ograniczenia tego nie stosuje się jednak do pobierania szpiku kostnego oraz komórek i tkanek ulegających regeneracji, których pobranie może być dokonane na rzecz dowolnej osoby, bez dodatkowego zezwolenia sądu (Kubiak, 2021).

Dawcami w związku z transplantacjami *ex vivo* mogą być zasadniczo tylko osoby posiadające pełną zdolność do czynności prawnych. Stąd PobKomórekU nie pozwala na pobieranie materiału transplantacyjnego od osób ubezwłasnowolnionych zarówno częściowo, jak i całkowicie. Co więcej, na potrzeby pobrania komórek, tkanek lub narządów do przeszczepów *ex vivo* za ubezwłasnowolnionych zgody nie mogą wyrazić ich przedstawiciele ustawowi. Jako że zgodnie z polskim stanem prawnym pełną zdolność do czynności prawnych zyskuje się wraz z osiągnięciem pełnoletniości (co następuje z chwilą ukończenia 18. roku życia, a alternatywnie, w przypadku osób mających minimum 16 lat, w momencie wstąpienia w związek małżeński), to co do zasady donatorami na poczet przedsięwzięć transplantacyjnych nie mogą być tzw. osoby małoletnie (Shcherbyuk, 2024). PobKomórekU, zakładając sytuację zbliżoną do stanu wyższej konieczności, w drodze wyjątku dopuszcza eksplantację od małoletniego, ale pod specjalnymi warunkami, wśród których łącznie zajść muszą następujące:

1. bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia przez biorcę,
2. niemożność uniknięcia tegoż niebezpieczeństwa inaczej, jak tylko przez dokonanie przeszczepu,
3. biorcą ma być rodzeństwo (zazwyczaj interpretuje się ten punkt założywszy, że może chodzić także o rodzeństwo przysposobione),
4. wykluczenie dającego się przewidzieć uszkodzenia sprawności organizmu dawcy spowodowanego pobraniem.

Co ważne, od małoletniego, nawet w świetle tak zaostrzonych wymogów, pobrać można jedynie szpik kostny lub komórki krwiotwórcze krwi obwodowej – uzyskiwanie każdego innego materiału transplantacyjnego jest wzbronione. Zgodę na całą procedurę wyrazić musi nie tylko przedstawiciel ustawowy małoletniego, ale też sąd opiekuńczy. Ten ostatni, udzielając zezwolenia, zobowiązany jest sprawdzić, w oparciu o orzeczenie lekarskie, czy pobranie materiału transplantacyjnego od małoletniego nie poskutkuje

u niego dającym się przewidzieć upośledzeniem jego ciała. Ponadto, o ile małoletni ukończył 13 lat, zgodę musi wyrazić również on sam (Kubiak, 2021).

Oczywiście, aby procedura transplantacyjna z kategorii przeszczepu *ex vivo* była legalna, zarówno dawca, jak i biorca, muszą wyrazić dobrowolną zgodę. Oznacza to, że ich oświadczenia nie mogą być udzielone pod wpływem groźby, szantażu czy jakiejkolwiek presji, także emocjonalnej i moralnej. Dlatego w literaturze prawniczej podnosi się, że wątpliwości może wzbudzać zgoda udzielona przez osoby pozostające w stosunku silnej zależności, takie jak żołnierze czy więźniowie. Wydaje się, że jednostki takie, nie tylko przez wzgląd na kwestie moralne, ale i prawne, powinny być wykluczone w szczególności jako potencjalni żywi donatorzy materiału transplantacyjnego. W polskim prawie medycznym przyjmuje się, że dawstwo komórek, tkanek i narządów powinno być każdorazowo motywowane szczerym pragnieniem niesienia pomocy bliźniemu, a nie nagabywaniem ze strony innych podmiotów (Beck i Monastyrska, 2014).

Istotne jest też, że zgoda na całą procedurę powinna być udzielona *ex ante*, czyli przed rozpoczęciem przedsięwzięcia. Ewentualna zgoda *ex post* nie jest w stanie zalegalizować transplantacji (Lewandowska, 2018). Ponadto wymaga się, by zgoda była konkretna i szczegółowa (Kos i Furtak-Niczyporuk, 2018). Chodzi wszakże o to, aby i dawca, i biorca czytelnie zaprezentowali swoje stanowisko w kwestii danego zabiegu, określonego narządu czy planowanej techniki przeprowadzenia przeszczepu. Wykluczona jest zatem zgoda ogólnikowa (tzw. zgoda blankietowa). Jeśli zaś chodzi o transplantację narządów nieregenerujących się, to dodatkowo wymaga się, żeby biorca udzielił zgody na wszczepienie mu komórek, tkanek lub narządu (narządów) od konkretnego dawcy (wymóg ten nie odnosi się do szpiku kostnego oraz komórek i tkanek uznawanych za podlegające regeneracji). Oprócz tego i dawca, i biorca swoją zgodę muszą zakomunikować wyraźnie, a nie w sposób dorozumiany. Art. 12 ust. 1 PobKomórekU statuuje w tym kontekście, że kandydat na donatora zobowiązany jest do udzielenia zgody w formie pisemnej przed lekarzem. Jest to istotne zwłaszcza dla celów dowodowych (*ad probationem*).

Dodać trzeba, że zgoda na transplantację cechuje się odwołalnością, naturalnie przed rzeczywistym dokonaniem eksplantacji/implantacji. Wiadomo jednak, że sytuacja, w której biorca rozpoczął już przygotowania do wszczepienia, w tym poddał się terapii immunosupresyjnej, a kandydat na dawcę w ostatniej fazie całej procedury cofa uprzednio wyrażoną na donację zgodę, może być dla chorego nad wyraz niefortunna. Nie tylko może źle wpłynąć na jego zdrowie fizyczne, ale też psychiczne. Dlatego wymaga się, aby potencjalny dawca przed podjęciem decyzji o wycofaniu zgody, został poinformowany o złych skutkach, jakie mogą w związku z tym nastąpić dla biorcy.

Kwestia ta może być zresztą rozpatrywana także z punktu widzenia biorcy. Może się bowiem zdarzyć tak, że ten ostatni odmówi przeszczepu, nawet po dokonaniu eksplantacji u dawcy. Rzecz jasna, taka sytuacja może być oceniana jako niekorzystna pod kątem medycznym i etycznym, ale nie ma podstaw, by została uznana za bezprawną. W naukach prawnych zaznacza się, że między dawcą a biorcą nie rodzi się stosunek zobowiązaniowy (Pujer i Wydawnictwo Exante, 2023), co wyklucza dochodzenie roszczeń na drodze cywilnoprawnej.

Obowiązek informacyjny wobec dawcy i biorcy

Zgoda na przeszczep musi być do tego uświadomiona, w dodatku intensywniej niż w przypadku innych procedur medycznych (Zajdel-Całkowska, 2019). Dotyczy to zwłaszcza dawcy. Co się bowiem tyczy biorcy, to zasadniczo wystarczy, że zostanie on powiadomiony o ryzyku związanym z zabiegiem i o możliwych konsekwencjach pobrania dla zdrowia donatora. Z punktu widzenia biorcy transplantacja ma charakter leczniczy. Stąd lekarze powinni takiemu choremu przedstawić głównie informacje o dostępnych alternatywnych metodach terapeutycznych, w tym ryzykach wiążących się z ich zastosowaniem i zaniechaniem; doniosłe jest poinformowanie biorcy w szczególności o prawdopodobieństwie odrzucenia przeszczepu i wzmożonym zagrożeniu zakażeniem bakteryjnym lub wirusowym (w tym AIDS). Biorcy trzeba też przedstawić planowaną technikę operacyjną i wszelkie ważne sprawy okołozabiegowe, w tym związane z późniejszą rekonwalescencją.

Znacząco obszerniejsze musi być jednak poinformowanie dawcy. Konieczność taką uzasadnia się tym, że z jego perspektywy przeszczep nie jest świadczeniem leczniczym, ale nieterapeutyczną czynnością lekarską, obarczoną podwyższonym ryzykiem dla zdrowia, a nawet życia. Art. 12 ust. 1 PobKomórekU wymaga więc, aby dawcę poinformować o:

1. rodzaju zabiegu, z uwzględnieniem jego istoty, celu i znaczenia dla biorcy, wykładając przy tym jego techniczne uwarunkowania,
2. ryzyku towarzyszącym eksplantacji, związanym nie tylko z samą operacją, ale też mogącymi wystąpić powikłaniami pozabiegowymi; jeśli pobrania dokonuje się z organizmu kobiety ciężarnej, to dodatkowo musi ona zostać powiadomiona o ryzyku dla dziecka poczętego,
3. dających się prognozować skutkach dla kondycji zdrowotnej dawcy w przyszłości, zarówno tej najbliższej, jak i dalszej; zakłada się bowiem, że donator powinien mieć świadomość, na przykład, co do czekających go ograniczeń w pracy zawodowej czy aktywności sportowej, a ponadto powinien mieć wiedzę, jakie niebezpieczeństwa czekają go w związku z utratą darowanych części ciała.

Wymaga się, aby dawcy przekazać informacje nie tylko o możliwych standardowych powikłaniach i zagrożeniach, uznawanych za „typowe", lecz o wszelkich możliwych skutkach eksplantacji (oczywiście takich, których prognozowanie nie przekracza aktualnych możliwości poznawczych nauk medycznych). Dodatkowo, wszystkie wiadomości muszą być przekazane donatorowi w sposób zindywidualizowany, uwzględniający jego osobiste uwarunkowania zdrowotne, psychiczne i społeczne, w formie dla niego przystępnej (zrozumiałej) oraz maksymalnie rzetelnie.

Co istotne, obowiązek informacyjny w stosunku do dawcy musi być zrealizowany przez 2 lekarzy, spośród których jeden będzie uczestniczył w eksplantacji, a drugi nie będzie w nią bezpośrednio zaangażowany; rozwiązanie takie ma służyć zwiększeniu obiektywności przekazu (wiadomo bowiem, że lekarz przeprowadzający zabieg może w większym stopniu być ukierunkowany przede wszystkim na pobranie potrzebnego narządu). Lekarze nie

są jednak zobowiązani, by donatora informować o stanie zdrowia biorcy, ponieważ dane takie objęte są tajemnicą medyczną. Wyraźnie zaznacza się jednak, jak już wyżej zaakcentowano, że dawca musi zostać powiadomiony o znaczeniu całego zabiegu dla biorcy, a zwłaszcza o niebezpieczeństwie, jakie groziłoby temu ostatniemu, gdyby na którymś z etapów przedsięwzięcia donator wycofał zgodę na pobranie odeń materiału (Kubiak, 2021).

Warto również pokrótce rozważyć ekstremalną sytuację, w której zachodziłaby nieodzowność implantacji określonego materiału biorcy, który jest nieprzytomny, tak iż nie dałoby się od niego uzyskać uświadomionej zgody. PobKomórekU nie odnosi się do takiej kwestii, dlatego w publikacjach prawniczych sugeruje się, że stosowne jest wówczas powołanie się na art. 34 ust. 7 i 8 Ustawy z 5.12.1996 roku o zawodach lekarza i lekarza dentysty (Dz.U. z 1996 r., Nr 28, poz. 152), zwanej dalej: ZawLekU, gdzie wskazuje się, iż lekarz może wykonać zabieg operacyjny albo zastosować metodę leczenia lub diagnostyki stwarzającą podwyższone ryzyko dla pacjenta bez jego zgody oraz zgody sądowej, gdy zwłoka spowodowana postępowaniem w sprawie uzyskania zgody groziłaby pacjentowi niebezpieczeństwem utraty życia, ciężkiego uszkodzenia ciała lub ciężkiego rozstroju zdrowia. W takim przypadku lekarz ma obowiązek, o ile jest to możliwe, zasięgnąć opinii drugiego lekarza, w miarę możliwości tej samej specjalności. O wykonywanych czynnościach lekarz niezwłocznie zawiadamia przedstawiciela ustawowego, opiekuna faktycznego lub sąd opiekuńczy. Oczywiście, okoliczności te lekarz opisuje, wraz z uzasadnieniem, w dokumentacji medycznej (Kubiak, 2021).

Wymóg zasadności i celowości

Aby transplantacja *ex vivo* była legalna, wymaga się jeszcze uzasadnionego i pozytywnego rozstrzygnięcia o jej zasadności i celowości z perspektywy medycznej.

Wyjaśniając ten wymóg, należy wskazać, że przeszczep okaże się nielegalny, jeśli istnieją inne metody uratowania biorcy, w tym realna szansa pozyskania materiału ze zwłok. Wymaga to także rozważenia, czy przeszczep *ex vivo* jest konieczny w danym momencie. Trzeba w związku z tym ocenić, na ile opóźnienie takiej procedury może zagrozić zdrowiu i życiu biorcy. Jeśli bowiem bez istotnej szkody na zdrowiu chorego można, na przykład, zaczekać na materiał pobrany *ex mortuo*, to pozyskanie narządu od żywego dawcy musi zostać ocenione jako bezzasadne.

Nadto w przypadku, gdy transplantacja *ex vivo* jest jedynym ratunkiem, wymaga się dokonania bilansu zysków i strat, uwzględniwszy pozytywne następstwa dla biorcy w relacji do negatywnych skutków dla donatora i prawdopodobieństwa ich zajścia. Dobro biorcy nie może bowiem doprowadzić do zaniechania ochrony interesu dawcy. I tak na przykład pobranie okazałoby się bezprawne, gdyby jego następstwem miała być śmierć dawcy lub ciężki uszczerbek na jego zdrowiu.

Ponadto, zbadania wymaga opłacalność przeszczepu. Idzie o to, aby dokonać ewaluacji spodziewanych korzyści terapeutycznych biorcy. Gdyby na przykład miało stać się tak, że po przeszczepie, znacząco okaleczającym donatora, biorca miał przeżyć względnie

niedługo albo występowałoby wysokie ryzyko odrzutu, to całą procedurę należałoby uznać za nieopłacalną. W przypadku przeszczepów *ex vivo* restrykcyjnie wymaga się także wszechstronnego przebadania kandydata na dawcę; badania takie powinny być ukierunkowane na ocenę położenia donatora uwzględniającą horyzonty internistyczny, chirurgiczny, immunologiczny i psychologiczny.

Art. 12 ust. 1 PobKomórekU jasno wskazuje też, że kiedy dawcą ma być ciężarna, szacowanie ryzyka musi obejmować również dobro nienarodzonego dziecka, a lekarz przeprowadzający badania zobligowany jest konsultować sprawę z ginekologiem-położnikiem i neonatologiem (Kubiak, 2021).

Z oceny zasadności i celowości przeszczepu *ex vivo*, jak zaznacza Kubiak (2021, s. 495), powinno wynikać, że taka „(…) transplantacja będzie zasadna i celowa, gdy wykonanie tego zabiegu będzie jawić się jako jedyny sposób osiągnięcia wysoko prawdopodobnych korzystnych rezultatów dla zdrowia biorcy przy jednocześnie niskim ryzyku negatywnych konsekwencji dla zdrowia dawcy".

Tego typu rozwiązanie przyjęte przez ustawodawcę wydaje się pokłosiem swoistego kompromisu pomiędzy dwoma konkurującymi ze sobą podejściami aksjologicznymi. Z jednej strony, szacowanie spodziewanych korzyści zaangażowanych w procedurę transplantacyjną podmiotów jawi się jako inspiracja myśleniem utylitarystycznym. Przy czym jest ono nie tylko podstawą dla rozwijanej od nowożytności doktryny etycznej, ale zarazem instrumentem metodologiczno-pojęciowym, użytecznym w myśleniu o mechanizmach ekonomii politycznej i politykach publicznych (Gołota, 2017). Z drugiej strony, próba ochrony interesu tak biorcy, jak i dawcy, a w dodatku zwrócenie uwagi na dobro *nasciturusa*, stanowią rodzaj „ukłonu" w kierunku ujęć deontologicznych, jak etyka imperatywu kategorycznego Immanuela Kanta i biorący za fundament moralności niezbywalną wartość osoby ludzkiej personalizm (Węgrzecki, 2022).

Odpowiedzialność prawna personelu medycznego

Dodać należy, że przeszczepy *ex vivo*, jeśli w związku z nimi dojdzie do uchybień, mogą narażać zaangażowane w nie osoby (przede wszystkim personel medyczny) na odpowiedzialność karną (Złotek, 2010b). I tak podstawa do odpowiedzialności karnej zaistniałaby, gdyby narząd pobrano co prawda zgodnie ze standardami medycznymi, ale bez skutecznej prawnie zgody dawcy[2]. Lekarz dopuszczający się takiego czynu mógłby odpowiadać za popełnienie przestępstwa przeciwko zdrowiu lub życiu. Tym bardziej bezprawne byłoby wykonanie zabiegu transplantacyjnego, w szczególności eksplantacji

[2] Przy czym przeprowadzenie zabiegu wbrew woli biorcy również może być sankcjonowane prawnokarnie, przede wszystkim w związku z art. 192 Ustawy z 6.6.1997 roku – Kodeks karny (Dz.U. z 1997 r., Nr 88, poz. 553), zapisywanej dalej: KK, który głosi, że: „Kto wykonuje zabieg leczniczy bez zgody pacjenta, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2". Trzeba jednak mieć na uwadze różnicę, że z perspektywy biorcy transplantacja jest co prawda ryzykownym, ale mimo wszystko zwyczajnym zabiegiem leczniczym, natomiast z punktu widzenia dawcy przeszczep to działanie lekarskie nieterapeutyczne (Gardocki, 2023).

od donatora, z naruszeniem wymogów formalnoprawnych (głównie w zakresie uzyskania zgody zainteresowanych podmiotów) i niezgodnie ze sztuką lekarską (Gardocka i Jagiełło, 2021).

Od wszystkich przeszczepów wymaga się, aby były przeprowadzone *lege artis* – zgodnie ze sztuką lekarską, uszczegółowioną do kontekstu transplantologii. Specyfika tej ostatniej, w przekonaniu ustawodawcy, wymaga specjalistycznych kwalifikacji zaangażowanych w dokonywanie przeszczepu osób, a także stosownych warunków lokalowych. Wszystkie typy transplantacji, w tym te dokonywane *ex vivo*, powinny odbywać się w podmiotach leczniczych posiadających stosowne zezwolenie Ministra Zdrowia. Tytułem przykładu można wskazać, że do pobrań narządów od żywych dawców uprawnieni są lekarze będący specjalistami w dziedzinie transplantologii klinicznej i legitymujący się specjalizacjami w takich dziedzinach medycyny, jak: chirurgia ogólna, chirurgia dziecięca, kardiochirurgia, chirurgia klatki piersiowej, chirurgia naczyniowa, urologia lub urologia dziecięca.

Zabiegi transplantacyjne muszą być też wykonywane w odpowiednich do tego warunkach technicznych. Wymaga się, przykładowo, aby podmiot leczniczy wykonujący takie procedury posiadał salę operacyjną lub zabiegową, intensywną opiekę pooperacyjną w warunkach oddziału intensywnej terapii, wyroby medyczne i produkty lecznicze umożliwiające rozpoznawanie chorób i prowadzenie leczenia po zrealizowaniu pobrania oraz zatrudnionych w wymiarze godzinowym gwarantującym należyte wykonanie powierzonych czynności przynajmniej 2 lekarzy o odpowiednich kwalifikacjach.

Ponieważ powodzenie transplantacji uzależnione jest także od właściwego przechowywania materiału transplantacyjnego, to od placówek wykonujących tego typu procedury wymaga się dodatkowo, aby dysponowały zabezpieczonymi przed wstępem niepowołanych osób pomieszczeniami, wyposażonymi w urządzenia lub pojemniki termoizolacyjne z kontrolowanym pomiarem temperatury (Gardocka i Jagiełło, 2021). Jakkolwiek art. 36 ust. 1 PobKomórekU dozwala też, aby pobrany do przeszczepu materiał[3] był przechowywany w tzw. bankach tkanek (narządów) i komórek, mogących działać za pozwoleniem wydawanym przez Ministra Zdrowia[4].

---

[3] W świetle obowiązującego w Polsce prawa materiał do przeszczepów wykonywanych u ludzi może także pochodzić od zwierząt. Art. 20 PobKomórekU dopuszcza więc tzw. ksenotransplantacje (choć na obecnym etapie rozwoju technologii medycznych są one wciąż rzadkością). Przeszczepianie lub stosowanie materiału zwierzęcego u ludzi wymaga uzyskania pozytywnej opinii Krajowej Rady Transplantacyjnej. Do procedur tego rodzaju stosuje się przepisy dotyczące eksperymentów medycznych (Gądzik, 2018).

[4] Dla porządku warto dodać, że polskie prawo, na mocy art. 21 PobKomórekU, dopuszcza pozyskanie dla potrzeb transplantacyjnych komórek, tkanek i narządów, których pacjenci zostali pozbawieni w wyniku zabiegów przeprowadzanych w celach niezwiązanych z przeszczepami. Chodzić może w tym kontekście, przykładowo, o amputowane komuś w celu ratowania zdrowia i/lub życia kończyny. W takiej sytuacji użycie pozyskanego z przyczyn nietransplantacyjnych materiału wymaga zgody dawcy lub jego przedstawiciela ustawowego. Przy czym zainteresowana strona, zanim zgodzi się na przedsięwzięcie, musi zostać poinformowana, że uzyskany od niej materiał będzie użyty do przeszczepu (Haberko i Uhrynowska-Tyszkiewicz, 2014).

Trzeba dodać, że w związku z dynamicznym rozwojem nauk medycznych, w tym postępem w samej transplantologii, unormowania prawne dedykowane przeszczepom muszą ulegać stosunkowo częstym modyfikacjom. Obowiązująca aktualnie w Polsce PobKomórekU, przyjęta w 2005 roku, była dotąd kilkukrotnie pod istotnymi względami zmieniana. Wynikało to także z obowiązku dostosowania polskiego prawa do unormowań Unii Europejskiej (UE). W związku z potrzebą dostosowania się do unijnych standardów, między innymi, zaostrzono wymogi w zakresie ustawicznego podnoszenia kwalifikacji personelu zajmującego się transplantacjami. Jest to zrozumiałe, zważywszy na fakt, że wiedza medyczna sukcesywnie się wzbogaca. W ślad za tym rozwijają się techniki transplantacyjne, tak iż zachodzi potrzeba, aby transplantolodzy i inni specjaliści zajmujący się przeszczepami, w tym także od strony organizacyjno-koordynacyjnej, aktualizowali oraz poszerzali wiedzę i umiejętności. Art. 40a PobKomórekU stanowi w związku z tym, że „Poltransplant" i Krajowe Centrum Bankowania Tkanek i Komórek zobligowane są – nie rzadziej niż co 2 lata – organizować szkolenia dla wszystkich pracowników zaangażowanych w realizowanie procedur przeszczepowych. W przypadku zmian procedur lub istotnego rozwoju wiedzy transplantologicznej ma do tego dochodzić nawet jeszcze częściej. Oczywiście, specjalistyczne kursy zobowiązani są także odbywać nowo zatrudniani pracownicy, w których gestii ma znajdować się obsługa przedsięwzięć transplantacyjnych (Kubiak, 2021).

Unormowania etyczno-deontologiczne

Kończąc prezentację prawnych warunków transplantacji, należy dopowiedzieć, że omawiane zagadnienie znalazło też wyszczególnione miejsce w obowiązujących polskich medyków przepisach etyczno-deontologicznych. Aktualna wersja KEL obowiązuje od 1.1.2025 roku[5].

Konkretnie transplantacjom *ex vivo* poświęcono art. 37 KEL, gdzie normuje się, że pozyskiwanie komórek, tkanek i narządów w celu przeszczepienia od dawców żyjących może być realizowane tylko od osoby pełnoletniej i za jej pisemną, w pełni dobrowolną zgodą, podjętą przez nią po wcześniejszym powiadomieniu jej o wszelkich możliwych następstwach związanych z tą procedurą. W art. 37 KEL jasno zaznacza się też, że eksplantacja od żyjącego dawcy narządu niezbędnego do życia jest kategorycznie zabroniona.

[5] Obecnie obowiązujący KEL zastąpił wcześniejszy tego typu dokument, który uchwalono w 1991 roku, a następnie dwukrotnie nowelizowano – w 1993 i 2003 roku. W polskim systemie prawnym dokument, jakim jest KEL, odgrywa szczególną rolę, ponieważ pierwszym zadaniem samorządu zawodowego lekarzy, wymienionym w art. 5 Ustawy z 2.12.2009 roku o izbach lekarskich (Dz.U. z 2009 r., Nr 219, poz. 1708), jest „ustanawianie zasad etyki lekarskiej oraz dbanie o ich przestrzeganie". Nie są to w żaden sposób martwe postanowienia ustawowe z uwagi na to, że samorząd zawodowy lekarzy wyposażono w kompetencję do sprawowania sądownictwa zawodowego i możliwość nakładania na lekarzy sankcji między innymi za naruszenie zasad etyki zawodowej. Ustawa o izbach lekarskich przewiduje różnego rodzaju kary – od upomnienia aż do pozbawienia uprawnień do wykonywania zawodu lekarza. Z tych powodów KEL jest dokumentem o doniosłej randze, gdyż w praktyce stanowi on zbiór etycznych obowiązków lekarskich, których nieprzestrzeganie może mieć dla lekarzy konsekwencje pracownicze, finansowe i wizerunkowe (Tymiński, 2025).

Nieco problematyczny w interpretacji wydaje się natomiast art. 38 KEL, gdzie podnosi się, że pobranie szpiku od dziecka jest dozwolone, lecz za zgodą jego przedstawiciela ustawowego. Trudność związana z odczytaniem tego fragmentu KEL wynika z posłużenia się w nim pojęciem „dziecko", które nie ma jednej, powszechnie obowiązującej definicji. W podstawowym rozumieniu semantycznym za „dziecko" uznaje się młodego człowieka, który nie osiągnął jeszcze dojrzałości. Wikła nas to jednak w ustalenie kryteriów stwierdzenia owej dojrzałości. Można jednak domniemywać, że autorzy KEL, pisząc w przytoczonym dokumencie o „dziecku", mieli na myśli małoletniego, którym w świetle prawa cywilnego jest osoba, która nie ukończyła 18 lat oraz ukończyła 16 lat, ale nie zawarła między 16. a 18. rokiem życia małżeństwa. W wypadku tak rozumianego małoletniego, określanego przez autorów KEL terminem „dziecko", dopuszcza się pobranie materiału transplantacyjnego, ale pod warunkiem, że jest to szpik kostny, a zgodę na przedsięwzięcie wyraził przedstawiciel ustawowy; dodatkowo, jeżeli niepełnoletni jest w stanie zakomunikować świadomie zgodę, powinno się na całą procedurę uzyskać również jego przyzwolenie (unormowania te powołuje *Kodeks Etyki Lekarskiej*, stanowiący załącznik do uchwały nr 5 Nadzwyczajnego XVI Krajowego Zjazdu Lekarzy z dnia 18.5.2024 roku; zrewidowany KEL opublikowała Naczelna Izba Lekarska w 2024 roku – unormowania bezpośrednio przekładające się na przeprowadzanie transplantacji *ex vivo* można w tym dokumencie znaleźć na ss. 17-18).

Jak wynika z powyższych rozważań, poświęconych prawnym warunkom przeszczepów *ex vivo* w kontekście polskim, są to skomplikowane procedury nie tylko pod kątem medycznym, ale i prawnym. Nie sposób odnieść się do nich lapidarnie i zdawkowo, ponieważ pod kategorią transplantacji *ex vivo* kryją się zróżnicowane, także jeśli chodzi o potencjalne ryzyko dla zdrowia dawcy i biorcy, procedury medyczne. Odnosząc się do przedsięwzięć transplantacyjnych od strony prawnej, trzeba uwzględnić kolidujące ze sobą niekiedy dobra, takie jak wolność, zdrowie i życie, związane z interesami zarówno kandydatów na dawców, jak i potencjalnych biorców. Podmioty, które od strony organizacyjnej i zabiegowej zajmują się przeszczepami, czyli przede wszystkim lekarze-transplantolodzy, muszą w związku z tym pamiętać, że za uchybienia formalnoprawne i techniczne przy realizowaniu transplantacji grozi im odpowiedzialność cywilnoprawna, karnoprawna i zawodowa.

Podsumowanie

Niniejszy tekst miał na celu ukazanie i przeanalizowanie warunków prawnych dopuszczalności transplantacji *ex vivo* w polskim reżimie prawnym, przy położeniu nacisku na zagadnienia takie, jak ochrona dóbr donatora, rola zgody oraz wymogi formalne (siłą rzeczy powiązane ze sprecyzowanymi procedurami medycznymi) determinujące legalność tego typu działań.

Przeprowadzone rozważania wskazują, że transplantacje od żywych dawców jawią się jako jedna z najbardziej restrykcyjnie uregulowanych form interwencji medycznych.

Jest to konsekwencją tego, że ich charakter w odniesieniu do dawcy jest nieterapeutyczny; przy niektórych rodzajach przeszczepów nieuniknione jest istotne okaleczenie donatora, co wiąże się z podwyższonym ryzykiem naruszenia jego zdrowia, a nawet życia. Po przeanalizowaniu obowiązujących w tym zakresie w Polsce przepisów i komentarzy do nich, można skonstatować, że ustawodawca dąży do zbalansowania interesów biorców i dawców. Z jednej strony, zbyt mała podaż materiału transplantacyjnego każe poszukiwać rozwiązań prawnych sprzyjających ułatwianiu pobrań. Z drugiej strony, maksymalnej możliwej ochronie musi być poddany dawca, którego życie, w takim samym stopniu jak życie biorcy, podlega ochronie konstytucyjnej (na mocy art. 38 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej: Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483).

W świetle przeprowadzonych rozważań można sformułować kilka postulatów *de lege ferenda* dotyczących dalszego rozwoju regulacji prawnych transplantacji *ex vivo* w Polsce. Po pierwsze, wskazane byłoby doprecyzowanie ustawowych kryteriów dopuszczalności pobrań od żywych dawców w sytuacjach innych niż pokrewieństwo, tak aby ograniczyć zakres interpretacyjny pojęcia „szczególnych względów osobistych". Po drugie, celowe mogłoby być wzmocnienie mechanizmów instytucjonalnej kontroli procedur transplantacyjnych poprzez większą rolę komisji etycznych oraz organów nadzorczych. Po trzecie, dalszych analiz wymaga możliwość wykorzystania wybranych rozwiązań funkcjonujących w innych systemach prawnych, w szczególności w kontekście polityk zwiększania liczby dostępnych narządów przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu ochrony żywych dawców.

W niniejszym tekście skupiono się na polskim stanie prawnym, lecz w dalszych badaniach zasadne byłoby zestawienie rozwiązań polskiego prawa medycznego z regulacjami innych państw, a także uwzględnienie empirycznych danych dotyczących praktyki klinicznej i poziomu respektowania ukazanych norm prawnych. W literaturze międzynarodowej wskazuje się również na znaczenie modeli regulacyjnych typu *opt-in* i *opt-out* dla poziomu dawstwa narządów, co może stanowić interesujący kierunek dalszych badań porównawczych w odniesieniu do polskiego systemu prawnego.

Jako że dynamicznie rozwija się sama transplantologia jako uznana już praktyka biomedyczna, to niejako w ślad za postępującymi w niej zmianami dochodzi do modyfikacji korespondującego z nią prawa. W przyszłości trzeba zatem te kwestie stale rewidować.

Bibliografia

Beck, O., Monastyrska, E. M. (2014). Psychologiczne i prawne aspekty transplantacji *ex vivo*. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu, 20*(2), 145-148. https://www.monz.pl/pdf-73482-10303?filename=Psychological-and-legal-a.pdf

Gardocka, T., Jagiełło, D. (Red.). (2021). *Nowe medyczne prawo karne*. C. H. Beck.

Gardocki, L. (2023). *Prawo karne*. C. H. Beck.

Gądzik, Z. B (2018). Prawnokarne aspekty transplantacji ksenogenicznych. *Forum Prawnicze,* (1(45)), s. 49-63. https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-1df68a89-2e45-490f-a2cd-c0770b152d23

Gołota, Ł. (2017). Utylitaryzm w klasycznej ekonomii politycznej. *Stosunki Międzynarodowe, 53*(1), 149-167. https://doi.org/10.7366/020909611201708

Haberko, J., Uhrynowska-Tyszkiewicz, I. (2014). *Ustawa o pobieraniu, przechowywaniu i przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów. Komentarz*. Wolters Kluwer.

Kos, M., Furtak-Niczyporuk, M. (2018). Świadoma zgoda pacjenta na leczenie szpitalne. *Teka Komisji Prawniczej – OL PAN, 11*(1), 169-182. https://doi.org/10.32084/tekapr.2018.11.1-11

Kubiak, R. (2021). *Prawo medyczne*. C. H. Beck.

Lewandowska, E. (2018). *Pozorność oświadczenia woli. Studium cywilnoprawne*. Wydział Prawa i Administracji UWM w Olsztynie.

Majewski, J. (2013). *Okoliczności wyłączające bezprawność czynu a znamiona subiektywne*. Wolters Kluwer.

Nadzwyczajny XVI Krajowy Zjazd Lekarzy z 18.5.2024 roku. (2024). *Kodeks Etyki Lekarskiej* (Załącznik do uchwały nr 5 Nadzwyczajnego XVI Krajowego Zjazdu Lekarzy z 18.5.2024 roku). Naczelna Izba Lekarska. https://nil.org.pl/uploaded_images/1723037323_kel-2305.pdf

Najman, M. (2024). Ewolucja pośmiertnej ochrony zmarłych w prawie karnym na ziemiach polskich do XIX wieku. *Czasopismo Prawno-Historyczne, 76*(1), 37-60. https://doi.org/10.14746/cph.2024.1.2

Nawrot, A. (2026, 18 stycznia). Przeszczepy – trudny dar. *Niedziela*, (3). https://m.niedziela.pl/artykul/180542/nd/Przeszczepy-%E2%80%93-trudny-dar

Nowak, P. G. (2014). Problemy etyczne transplantologii. Perspektywa niedoboru narządów do przeszczepów. *Diametros,* (42), 150-177. https://doi.org/10.13153/diam.42.2014.686

Pujer, K. (Red.), Wydawnictwo Exante. (2023). *Problemy nauk prawnych. T. 16, Z aktualnych zagadnień prawa karnego, cywilnego i administracyjnoprawnych.* Exante Wydawnictwo Naukowe. https://exante.com.pl/wp-content/uploads/2023/07/Problemy_nauk_prawnych_tom_16.pdf

Rybak, A. (2004). Prawnokarna ochrona godności zwłok człowieka. *Palestra, 49*(1-2), 99-104. https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/palestra/2004-tom-49-numer-1-2553-554/palestra-r2004-t49-n1_2553_554-s99-104.pdf

Shcherbyuk, M. (2024). Zdolność prawna i zdolność do czynności prawnych osoby fizycznej w relacjach polsko-ukraińskich. *Problemy Prawa Prywatnego Międzynarodowego, 34*, 85-123. https://doi.org/10.31261/PPPM.2024.34.03

Tymiński, R. (Red.). (2025). *Kodeks Etyki Lekarskiej. Komentarz*. Wolters Kluwer.

Wąś-Zaniuk, K. (2026, 26 stycznia). *W 2025 roku Polska pobiła rekord w liczbie transplantacji. Życie udało się uratować 2404 osobom*. Strona Zdrowia. https://stronazdrowia.pl/w-2025-roku-polska-pobila-w-rekord-w-liczbie-transplantacji-zycie-udalo-sie-uratowac-2404-osobom/ar/c14p2-28670521

Węgrzecki, J. (2022). Personalizm jako perspektywa teoretyczna nauk o polityce. *Politeja. Pismo Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, 19*(2(77)), 163-177. https://doi.org/10.12797/Politeja.19.2022.77.07

Zajdel-Całkowska, J. (2019). *Prawo medyczne*. Wydawnictwo PZWL.

Złotek, A. (2010a). Charakter prawny zabiegu leczniczego – zarys problemu. *Czasopismo Prawa Karnego i Nauk Penalnych, 14*(2), 51-62.

Złotek, A. (2010b). Odpowiedzialność karna lekarza transplantologa. *Czasopismo Prawa Karnego i Nauk Penalnych, 14*(1), 5-42.

Zoń, K. M. (2013). Dopuszczalność transplantacji *ex vivo* od dawcy małoletniego w prawie polskim. W J. Mazurkiewicz (Red.), *Księga dla naszych kolegów. Prace prawnicze poświęcone pamięci doktora Andrzeja Ciska, doktora Zygmunta Masternaka, doktora Marka Zagrosika* (s. 489-502). Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. https://bibliotekacyfrowa.pl/dlibra/publication/41596

Akty prawne

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2.4.1997 roku, Dz.U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483.

Ustawa z 5.12.1996 roku o zawodach lekarza i lekarza dentysty, Dz.U. z 1996 r., Nr 28, poz. 152.

Ustawa z 6.6.1997 roku – Kodeks karny, Dz.U. z 1997 r., Nr 88, poz. 553.

Ustawa z 1.7.2005 roku o pobieraniu, przechowywaniu i przeszczepianiu komórek, tkanek i narządów, Dz.U. z 2005 r., Nr 169, poz. 1411.

Ustawa z 2.12.2009 roku o izbach lekarskich, Dz.U. z 2009 r., Nr 219, poz. 1708.

Nota o autorze

Marcin Murzyn, doktor, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Prowadzi badania naukowe w obszarach takich, jak bioetyka, prawo medyczne, zarządzanie w opiece zdrowotnej i etyka biznesu.

Wybrane najnowsze publikacje:

1. Murzyn, M. (2025). Warunki prawne transplantacji *ex mortuo* w Polsce. W: S. Sikorski, R. Stawicki, J. Telak, O. Telak (red.), *Transdyscyplinarność współczesnego bezpieczeństwa, zarządzania i zdrowia* (s. 179-206). Wydawnictwo Naukowe UKSW.
2. Murzyn, M. (2023). Krytyka cywilizacji naukowo-technicznej w eko-filozofii Henryka Skolimowskiego. *Studia Europaea Gnesnensia,* (25), 125-137.
3. Murzyn, M. (2023). Filozofia Tomasza z Akwinu a sport. W: J. Kosiewicz, T. Michaluk (red.), *Zróżnicowane formy aktywności sportowej w świetle nauk społecznych* (s. 58-65). Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego im. Polskich Olimpijczyków we Wrocławiu.

Jonasz Nowicki
email: jonasz.nowicki@groele.net.pl
ORCID: –
Groele i Wspólnicy spółka komandytowa

Przegląd środków procesowych przysługujących wierzycielowi w ramach postępowania restrukturyzacyjnego

Overview of Procedural Remedies Available to a Creditor within Restructuring Proceedings

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.15

© 2025 Jonasz Nowicki
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Nowicki, J. (2025). Przegląd środków procesowych przysługujących wierzycielowi w ramach postępowania restrukturyzacyjnego. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 245-255). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Celem artykułu jest przegląd środków procesowych przysługujących wierzycielowi w toku postępowania restrukturyzacyjnego, uregulowanego w ustawie z dnia 15 maja 2015 r. – Prawo restrukturyzacyjne. Punktem wyjścia jest normatywny cel postępowania określony w art. 3 pr. restr., tj. uniknięcie ogłoszenia upadłości dłużnika poprzez zawarcie układu z wierzycielami, przy jednoczesnym poszanowaniu słusznych praw wierzycieli. Artykuł omawia instrumenty ochronne dostępne w czterech rodzajach postępowań restrukturyzacyjnych: postępowaniu o zatwierdzenie układu, przyspieszonym postępowaniu układowym, postępowaniu układowym oraz postępowaniu sanacyjnym. Analizie poddano środki przysługujące wierzycielowi zarówno na etapie otwarcia postępowania, jak i w toku jego właściwej fazy, w tym sprzeciw wobec spisu wierzytelności, zastrzeżenia do układu, zażalenie na postanowienie o jego zatwierdzeniu, wniosek o umorzenie postępowania oraz wniosek o uchylenie lub zmianę układu. Wskazano także rolę rady wierzycieli jako kolektywnego organu kontroli. Artykuł kończy się postulatami de lege ferenda dotyczącymi wzmocnienia pozycji wierzycieli.

Abstract: The purpose of this article is to present a review of procedural remedies available to creditors in restructuring proceedings governed by the Polish Restructuring Law of 15 May 2015. The starting point for the analysis is the normative objective of restructuring proceedings, as defined in Article 3 of the Act, namely to avoid the debtor's bankruptcy by enabling the conclusion of an arrangement with creditors, while at the same time safeguarding

the creditors' legitimate rights. The article discusses legal instruments available to creditors within four types of restructuring proceedings: approval of arrangement proceedings, accelerated arrangement proceedings, arrangement proceedings, and remedial (sanation) proceedings. Particular attention is given to remedies available both at the stage of opening the proceedings and during their substantive phase. These include objections to the list of claims, reservations against arrangement proposals, appeals against court decisions approving the arrangement, motions to discontinue proceedings, and motions to revoke or amend an arrangement. The role of the creditors' committee as a collective supervisory body is also examined. The article concludes with de lege ferenda postulates aimed at strengthening creditors' procedural position.

Słowa kluczowe: postępowanie restrukturyzacyjne, wierzyciel, układ, ochrona praw wierzyciela, rada wierzycieli

Keywords: restructuring proceedings, creditor, arrangement, protection of creditors' rights, creditors' committee

Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną postępowań restrukturyzacyjnych jest co do zasady realizacja normatywnego celu postępowania, który został zakreślony w art. 3 Prawa restrukturyzacyjnego (zwanego dalej pr. restr.) (Dz. U. z 2024. poz.1428 ze zm.), mianowicie uniknięcie ogłoszenia upadłości dłużnika przez umożliwienie mu restrukturyzacji w drodze zawarcia układu z wierzycielami, a w przypadku postępowania sanacyjnego także wdrożenie działań naprawczych. Bezwzględnie jednakże, ustawodawca przewiduje, iż działania te mają zostać przeprowadzone także z poszanowaniem i zabezpieczeniem słusznych praw wierzycieli. Jednym z celów postępowań restrukturyzacyjnych jest więc także ochrona „słusznych" praw wierzycieli.

Ustawodawca w tym miejscu wskazuje na przymiot słuszności praw wierzycieli, mając na uwadze fakt, iż każde z postępowań restrukturyzacyjnych w istotnej mierze narusza prawa podmiotowe wierzycieli, sam fakt wszczęcia procedury restrukturyzacyjnej przez dłużnika bowiem w istotny sposób z mocy prawa ogranicza indywidualne prawa wierzycieli przez okres trwania restrukturyzacji.

Celem postępowania restrukturyzacyjnego, w analogiczny bowiem sposób jak w przypadku postępowania upadłościowego, jest bowiem prymat kolektywnych praw wierzycieli nad indywidualnymi prawami poszczególnych wierzycieli. System prawa insolwencyjnego jest w tym przypadku ze sobą mocno sprzężony, zważywszy na wzajemne zależności postępowania restrukturyzacyjnego oraz upadłościowego. Nie ulega natomiast wątpliwości, iż postępowanie restrukturyzacyjne ma służyć także wierzycielom, zgodnie z poglądami doktryny (Zimmerman, 2025, art. 3).

Na pierwszym miejscu stawiany jest aspekt zachowania przedsiębiorstwa, poprzez uniknięcie ogłoszenia upadłości, a dopiero drugą wartością jest ochrona praw wierzycieli. Przy czym, w tym zakresie zważyć należy na ekonomiczne aspekty i zalety umożliwienia poprzez restrukturyzację kontynuowania prowadzenia działalności przedsiębiorstwa dłuż-

nika. Często bowiem zachowanie przedsiębiorstwa ma wymiar także społeczny, poprzez ochronę miejsc pracy, w tym także możliwość dalszej współpracy gospodarczej ze swoimi dotychczasowymi wierzycielami, będącymi przecież kontrahentami handlowymi dłużnika. W wymiarze długofalowym w większości przypadków skuteczna restrukturyzacja powinna być dwustronnie korzystna, zarówno dla wierzycieli jak i dłużnika.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd środków procesowych, które przysługują wierzycielowi w toku postępowania restrukturyzacyjnego. W ramach przewidzianych prawem restrukturyzacyjnym procedur może bowiem dojść do różnego rodzaju naruszeń praw podmiotowych, które winny znaleźć możliwości obrony. W sposób syntetyczny zostaną zarysowane instrumenty procesowe, które przysługują wierzycielom celem ochrony swych praw.

Postępowanie restrukturyzacyjne i jego instrumenty

Postępowania restrukturyzacyjne

W polskim systemie prawa przewidziane są 4 odrębne postępowania restrukturyzacyjne, w ramach których dłużnik zagrożony niewypłacalnością bądź niewypłacalny może być restrukturyzowany. Są to kolejno i w zakresie gradacji ingerencji w przedsiębiorstwo, i prawa wierzycieli, i dłużnika takie postępowania, jak:

a. postępowanie o zatwierdzenie układu,
b. przyspieszone postępowanie układowe,
c. postępowanie układowe,
d. postępowanie sanacyjne.

Postępowanie o zatwierdzenie układu jest postępowaniem, które umożliwia w szybkiej formule trwającej 4 miesiące możliwość zawarcia porozumienia z wierzycielami w drodze układu porozumienia restrukturyzującego. Postępowanie to w wariancie z obwieszczeniem o ustaleniu dnia układowego, zakłada ochronę dłużnika przed prowadzoną egzekucją komorniczą, część doktryny uważa także, iż w ramach tego postępowania możliwe jest uchylenie zajęć komorniczych, które nastąpiły przed otwarciem dnia układowego.

Trzeba zwrócić jednak uwagę, że w doktrynie przeważa pogląd o tym, że w ramach tego postępowania w wersji z obwieszczeniem nie można dokonać uchylenia zajęć komorniczych, które zapadły przed obwieszczeniem o dniu układowym (Hrycaj, 2024). Tej konstatacji nie zmienia fakt tzw. nowelizacji Prawa Restrukturyzacyjnego dnia 25 lipca 2025 r. wprowadzonej Ustawą z dnia 25 lipca o zmianie ustawy – Prawo restrukturyzacyjne, ustawy – Prawo upadłościowe oraz ustawy o Krajowym Rejestrze Zadłużonych (Dz. U. 2025. poz. 1085 ze zm.).

Ponadto, z uwagi na skutki obwieszczenia o ustaleniu dnia układowego, postępowania egzekucyjne i zabezpieczające podlegają z mocy prawa zawieszeniu na okres trwania postępowania. W przypadku przyjęcia przez wierzycieli układu w ramach postępowania i złożenia wniosku o zatwierdzenie układu, okres „przeciwegzekucyjnej" ochrony rozciąga

się do czasu prawomocnego postanowienia sądu restrukturyzacyjnego stwierdzającego przyjęty układ. Jest to postępowanie, które z uwagi na swoją szybkość w okresie obwieszczenia o dniu układowym nie przewiduje pierwotnej kontroli sądowej inicjującej postępowanie, co oznacza, że nie ma w nim, jak w pozostałych postępowaniach restrukturyzacyjnych, wstępnej kontroli sądowej przed zastosowaniem środków ochrony dłużnika, a tym samym ograniczenia praw wierzycieli w zakresie uprawnień egzekucyjnych.

Pozostałe z postępowań restrukturyzacyjnych, tj. przyspieszone postępowanie układowe, postępowanie układowe oraz postępowanie sanacyjne – charakteryzują się dwufazowością postępowania. Owa dwufazowość oznacza, iż przed wdrożeniem ochrony przeciwegzekucyjnej charakterystycznej dla postępowań restrukturyzacyjnych ma miejsce postępowanie rozpoznawcze – w ramach którego sąd restrukturyzacyjny dokonuje w zakresie postępowania wstępnego – postępowania o otwarcie poszczególnego postępowania oceny czy dłużnik kwalifikuje się do poszczególnego postępowania oraz – czy postępowanie takie nie będzie krzywdzące dla wierzycieli.

W tych postępowaniach, to sąd postanawia o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego, wcześniej może w ramach postępowania o otwarcie postępowania układowego oraz postępowania sanacyjnego zastosować środek zabezpieczający w postaci tymczasowego nadzorcy sądowego. Niemniej jednak, każdorazowo jakakolwiek ochrona przeciwegzekucyjna w tych postępowaniach jest warunkowana wcześniejszym postanowieniem sądu.

Z uwagi na systematykę postępowań restrukturyzacyjnych, wyróżnia się dwa etapy *stricte* postępowania restrukturyzacyjnego: postępowanie o otwarcie poszczególnego postępowania restrukturyzacyjnego i postępowanie restrukturyzacyjne właściwe.

Z uwagi na charakter niniejszego artykułu, można także wskazać postępowanie restrukturyzacyjne *sensu largo*, tj. postępowanie związane z wykonaniem zawartego i zatwierdzonego przez sąd układu. Postępowanie to może mieć miejsce, gdy dochodzi do ostatniego elementu istotnego z punktu widzenia restrukturyzacji, a mianowicie do jego wykonywania. W ramach takiego postępowania także są przewidziane instrumenty prawne mające na celu ochronę praw wierzyciela.

Instrumenty procesowe w ochronie praw wierzyciela

Uprawnienia wierzyciela w toku postępowania o zatwierdzenie układu

Jak zostało wcześniej wspomniane, obwieszczenie o ustaleniu dnia układowego, które rodzi istotne przeciwegzekucyjne skutki dla wierzycieli, odbywa się bez udziału sądu. Ustawodawca w niniejszym postępowaniu nadał priorytet sprawności udzielenia ochrony przeciwegzekucyjnej w miejsce, jak pokazuje praktyka, dość wolnego procedowania postępowań przez sądy. Ochrona przeciwegzekucyjna w toku tego postępowania jest w zasadzie błyskawiczna, obwieszczenia dokonuje bowiem nadzorca układu, czyli osoba posiadająca licencję doradcy restrukturyzacyjnego po zawarciu z dłużnikiem umowy o sprawowanie nadzoru nad postępowaniem oraz przygotowaniu podstawowych dokumentów restrukturyzacyjnych, tj. spisów wierzytelności oraz wstępnego planu restrukturyzacyjnego.

W ramach ochrony praw wierzyciela, przed pokrzywdzeniem, zgodnie z treścią pr. restr., art. 226f (Dz. U. z 2024. poz. 1428 ze zm.), wierzyciel może wystąpić do sądu restrukturyzacyjnego o uchylenie skutków dokonanego obwieszczenia. Podstawową przesłanką do uchylenia skutków obwieszczenia jest wykazanie, iż obwieszczenie prowadzi do pokrzywdzenia wierzycieli.

W tym miejscu należy wskazać, iż pojęcie pokrzywdzenia wierzycieli ma charakter klauzuli generalnej w doktrynie oraz w praktyce, gdzie utrwalony został pogląd, iż pokrzywdzenie wierzycieli musi mieć charakter zobiektywizowany. Przykładowo: pokrzywdzenie wierzycieli może nastąpić wskutek otwarcia postępowania wobec dłużnika, który nie jest zagrożony niewypłacalnością albo niewypłacany; może także dojść w przypadku, gdy jest tak głęboko niewypłacalny, że brak jest szans na udaną restrukturyzację; pokrzywdzenie wierzycieli może być skutkiem otwierania kolejnych następujących po sobie postępowań restrukturyzacyjnych. Samo uniemożliwienie prowadzenia egzekucji przez wierzycieli wskutek obwieszczenia o dniu układowym nie może stanowić natomiast o pokrzywdzeniu, gdyż naruszałoby istotę takiego obwieszenia (Filipiak i in., 2023, art. 226f).

Na dalszym etapie postępowania o zatwierdzenie układu dochodzi od ustalenia ostatecznego spisu wierzytelności, propozycji układowych, planu restrukturyzacyjnego oraz testu zaspokojenia, oceny możliwości wykonania układu i testu prywatnego wierzyciela. Zgodnie ze znowelizowanym postępowaniem restrukturyzacyjnym niniejsze dokumenty winny znaleźć się w aktach postępowania 30 dni przed planowanym rozpoczęciem głosowania. Dokumenty te są przygotowane przez nadzorcę układu.

W obecnym stanie prawnym, po tzw. nowelizacji sierpniowej, przewidywana jest rozszerzona kontrola wierzycielska, a to z uwagi na możliwość zastrzeżeń do dokumentów restrukturyzacyjnych w terminie 2 tygodni od ich umieszczenia. Uprawnienie wierzyciela do złożenia swoich zastrzeżeń zasadniczo nie powoduje automatycznie zmiany propozycji, Nadzorca układu oraz dłużnik nie są związani złożonymi przez wierzyciela zastrzeżeniami sporządzonymi na etapie postępowania. Nadzorca może zastrzeżenia uwzględnić, korygując stosownie z kierunkiem zastrzeżeń dokumentację, bądź ich nie uwzględniać. W przypadku nieuwzględnienia zastrzeżeń sporządza uzasadnienie (Zimmerman, 2025, art. 211b).

Z uwagi na powyższe w postępowaniu o zatwierdzenie układu w fazie związanej ze zbieraniem głosów, wierzyciel posiada zasadniczo dwa instrumenty procesowe kontroli, właściwe dla tego postępowania. Są to zastrzeżenia składane jeszcze na etapie przed rozpoczęciem procedury głosowania i zastrzeżenia składane w toku głosowania nad układem oraz zażalenie na postanowienie w przedmiocie zatwierdzenia układu. Warto podkreślić, że są to standardowe instrumenty procesowe, przysługujące każdemu z wierzycieli w toku postępowania restrukturyzacyjnego.

Przyspieszone postępowanie układowe

Przyspieszone postępowanie układowe, jak pozostałe postępowania restrukturyzacyjne, z wyłączeniem wspomnianego wcześniej postępowania o zatwierdzenie układu,

jest postępowaniem dwufazowym: pierwszy krok to otwarcie właściwej restrukturyzacji, a drugi – rozpoznawcze postępowanie sądowe. W toku tego postępowania o otwarcie, ustawodawca celowo ograniczył udział wierzyciela do minimum, koncentrując się na kontroli sądu nad wnioskiem i przygotowaną dokumentacją restrukturyzacyjną. Zdolności do złożenia zażalenia na postanowienie o otwarcie przyspieszonego postępowania układowego są ograniczone do jednego elementu. Wierzyciel co do zasady nie może złożyć zażalenia na postanowienie o otwarciu postępowania, z wyjątkiem jednej okoliczności, która dotyczy jurysdykcji sądów polskich. W takim przypadku, wierzyciel może wnieść zażalenie na postanowienie o otwarciu postępowania. Termin na wniesienie takiego zażalenia wynosi 7 dni dla wierzyciela, którego siedziba jest w Polsce albo 30 dni w przypadku wierzyciela, którego siedziba jest poza granicami kraju.

Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że w ramach etapu rozpoznawczego możliwości procesowe wierzyciela są bardzo ograniczone. Zabieg związany z ograniczeniem zasadniczo do minimum uprawnień wierzycielskich na etapie postępowania rozpoznawczego jest celowym zabiegiem ustawodawcy. Wiąże się to z główną zasadą prawa restrukturyzacyjnego, która premiuje ogół wierzycieli i ma za zadanie zapobieganie egzekucji syngularnych poszczególnych wierzycieli podmiotu zagrożonego niewypłacalnością.

Na etapie postępowania właściwego, tj. otwartego postępowania po wydaniu postanowienia przez sąd, zasadniczo uprawnienia wierzycielskie są również mocno ograniczone, a to z uwagi na fakt, iż na tym etapie zasadniczo w analogiczny sposób, jak w przypadku postępowania o zatwierdzenie układu – zostały wskazane uprawnienia wierzycielskie do złożenia zastrzeżeń na sporządzone 30 dni przed głosowaniem dokumenty restrukturyzacyjne, w tym wypadku procedura wygląda w ten sam sposób, co w przypadku postępowania o zatwierdzenie układu. Zastrzeżenia te mogą, choć nie muszą być uwzględniane.

Z uwagi na stosunkową nowość tego przepisu, obecnie nie ugruntowała się linia orzecznicza dot. zastrzeżeń i ich konsekwencji. Wskazać bowiem należy, że na etapie głosowania nad układem, wymagane jest, ażeby wierzyciel, który składa zażalenie na podstawie przesłanki indywidualnego pokrzywdzenia, wcześniej musi złożyć zastrzeżenia do układu oraz głosować przeciwko układowi, by na tej podstawie mieć uprawnienia do wniesienia zażalenia na postanowienie o zatwierdzenie układu, wydane przez sąd. Trzeba jednak pamiętać, że zastrzeżenia do dokumentów restrukturyzacyjnych nie wypełniają zastrzeżeń, o których mowa w art. 164 pr. restr. (Dz. U. z 2024. poz.1428 ze zm.), a które otwierają procesową drogę do złożenia zażalenia na indywidualne pokrzywdzenie wierzyciela.

Postępowanie sanacyjne oraz postępowanie układowe

W analogiczny sposób postępowania te są również postępowaniami dwufazowymi, na etapie otwarcia tych postępowań sąd poza ogólnymi przesłankami dot. restrukturyzacji bada także, z uwagi na zakładany dłuższy czas prowadzenia tych postępowań, zdolność dłużnika do pokrywania kosztów bieżących postępowania.

Postępowanie sanacyjne jest natomiast jedynym postępowaniem, które może zostać zainicjowane przez wierzyciela dłużnika, z uwagi na ten fakt istnieje tutaj odrębność, jeśli chodzi o udział wierzyciela jako strony wnioskodawcy na etapie postępowania rozpoznawczego. Przysługują mu bowiem wszelkie uprawnienia wnioskodawcze, w tym prawo do złożenia zażalenia na postanowienie odmawiające otwarcia postępowania sanacyjnego. Przy czym w procedurze, gdzie wnioskodawcą jest sam dłużnik, zasadniczo rola wierzycieli jest procesowo ograniczona do zażalenia dot. jurysdykcji sądów polskich.

W ramach postępowania, po etapie otwarcia postępowania, istotnym elementem jest ustalenie spisu wierzytelności. W ramach postępowania układowego oraz sanacyjnego przewidziane jest bowiem, iż z uwagi na możliwe naruszenia praw wierzyciela, w szczególności co do wysokości wierzytelności uprawnionej do głosowania, możliwe jest złożenie w terminie dwóch tygodni od dnia obwieszczenia sprzeciwu na spis wierzytelności.

W takim przypadku, inicjowane jest postępowanie rozpoznające sprzeciw przed sędzią komisarzem, postępowanie to jest dwuinstancyjne, gdyż na postanowienie sędziego komisarza przysługuje zażalenie do sądu restrukturyzacyjnego sądu rejonowego. W analogiczny sposób można złożyć zastrzeżenia co do dokumentów restrukturyzacyjnych, które zostały umieszczone w terminie 30 dni przed rozpoczęciem głosowania.

Elementy kontroli dłużnika wspólne dla postępowań restrukturyzacyjnych

W ramach kontroli wierzycielskiej, w postępowaniach sądowych możliwe jest ustanowienie rady wierzycieli dla dłużnika będącego w postępowaniu restrukturyzacyjnym. Rada wierzycieli, w zależności od ilości wierzycieli w całym postępowaniu składa się z 3-5 członków oraz 2 zastępców członków rady wierzycieli. Skład rady wierzycieli może być w toku postępowania zmieniany, wierzyciel uprawniony do głosowania w ramach postępowania, który posiada 1/5 sumy wszystkich wierzytelności, w tym może legitymować się poparciem innych wierzycieli posiadających taką większość kapitałową.

W ramach uprawnień kontrolnych rada wierzycieli podejmuje działania w formie uchwał. Rada wierzycieli, za art. 128 pr. restr. (Dz. U. z 2024. poz.1428 ze zm.), posiada dość szerokie uprawnienia kontrolne w ramach postępowania restrukturyzacyjnego, w tym wskazać należy, iż jest to organ fakultatywny postępowania, tj. w przypadku braku jej ustanowienia obowiązki te wykonuje jednoosobowo sędzia komisarz. Uprawnienia wierzyciela, z uwagi na przewidziany kolektywny organ, jakim jest rada wierzycieli, skupiają się w całym postępowaniu restrukturyzacyjnym na konsensusie wierzycieli. Każdy z członków rady wierzycieli, będąc już ustalonym członkiem, posiada jeden głos równy.

Rada wierzycieli, a więc pośrednio wierzyciele – w ramach postępowań zgodnie z art. 129 pr. restr. (Dz. U. z 2024. poz.1428), mają uprawnienia wstrzymujące likwidację majątku dłużnika w restrukturyzacji. Rozciąga się je na uprawnienia, dot. zezwolenia pod rygorem nieważności czynności:

1. Obciążanie w toku procesu restrukturyzacyjnego majątku dłużnika ograniczonym prawem rzeczowym.
2. Przenoszenie własności rzeczy lub prawa.

3. Obciążanie majątku dłużnika innymi prawami.
4. Zaciąganie kredytów lub pożyczek przez dłużnika w toku postępowania restrukturyzacyjnego.
5. Dzierżawa przedsiębiorstwa.

Ponadto, rada wierzycieli pod rygorem nieważności wyraża zgodę na sprzedaż nieruchomości lub innych składników majątkowych powyżej 500 000 złotych. Uprawnienia te, poza uprawnieniami kontrolnymi, w dużej mierze kształtują kierunek działania w postępowaniu restrukturyzacyjnym i wypełniają partnerski charakter postępowań restrukturyzacyjnych. Pełnia praw wierzyciela w toku postępowania realizowana jest poprzez właśnie radę wierzycieli.

Uniwersalne środki ochrony

W każdym z postępowań restrukturyzacyjnych, w założeniu, dochodzi do głosowania nad układem. Celem każdego z postępowań restukturyzacyjnych jest umożliwienie zawarcia przez dłużnika układu z wierzycielami. Zasadniczo ustawodawca przewiduje priorytet ochrony kolektywnych praw wierzycieli nad interesami poszczególnego wierzyciela. Układ, który otrzyma w ramach głosowania stosowną większość kapitałową i osobową, podlega przed jego obowiązywaniem kontroli sądowej.

Na tym etapie, wspólnym dla każdego z postępowań restrukturyzacyjnych, wierzyciel może złożyć zastrzeżenia przeciwko układowi. Wskazać należy, iż zastrzeżenia te winny zostać zgłoszone w ciągu tygodnia od dnia przyjęcia układu oraz wypełniać wymogi formalne pisma procesowego. Zastrzeżenia te mogą dotykać indywidualnego pokrzywdzenia wierzyciela poprzez układ, może to być zarzut naruszenia najlepszych praw interesów wierzycieli bądź też zarzut naruszenia prawa przez układ. W ramach kontroli sądowej zastrzeżenia te mogą być podstawą wydania postanowienia o odmowie zatwierdzenia układu, ustawodawca nie przewidział bowiem korekcyjnej formuły przyjęcia układu, z wyjątkiem drobnych nieingerujących w istotę układu okoliczności.

Kryterium ochrony najlepszych interesów wierzycieli odnosi się do szczególnego sposobu liczenia głosów wierzycieli, w zestawieniu zaspokojenia ich wierzytelności w ramach postępowania upadłościowego *ergo* nadzorca może stwierdzić w ramach liczenia głosów, iż układ został przegłosowany, a to z uwagi na fakt, iż wypełnia przesłanki, o których mowa w art. 119 ust. 3 pkt 2 pr. restr. (Dz. U. z 2024. poz.1428 ze zm.).

W przypadku wydania postanowienia przez sąd zatwierdzającego układ, wierzycielowi przysługuje zażalenie na to postanowienie. Zażalenie to wnosi się do sądu okręgowego za pośrednictwem sądu rejonowego w terminie 14 dni od obwieszczenia postanowienia o zatwierdzeniu układu. Z uwagi na fakt, iż wierzycielowi to postanowienie nie jest z urzędu doręczane, zażalenie takie, w zależności od podnoszonych okoliczności – w przypadku indywidualnego pokrzywdzenia wierzycieli musi wykazywać, iż wierzyciel żalący wcześniej złożył zastrzeżenia i głosował przeciwko. Zarzuty naruszenia prawa przez układ nie wymagają takiego rodzaju uzasadnienia.

Wniosek o umorzenie postępowania

Wierzyciel w toku postępowania restrukturyzacyjnego może złożyć wniosek o umorzenie postępowania restrukturyzacyjnego, na ogół przesłanką do umorzenia postępowania w takiej formule jest zarzut prowadzenia postępowania zmierzającego do pokrzywdzenia wierzycieli. Ma ono charakter klauzuli generalnej i w każdym z postępowań, z uwagi na charakterystyczną cechę restrukturyzacji, dochodzi do czasowego pokrzywdzenia wierzycieli poprzez ingerencję w zaciągnięte zobowiązania czy czasową niemożność prowadzenia egzekucji w stosunku do restrukturyzowanego dłużnika. Przesłankę tę należy każdorazowo interpretować w zależności od okoliczności *ad casum*, ponieważ brak jest możliwości ogólnego skwantyfikowania pokrzywdzenia wierzycieli. Przy czym wskazać należy, iż w postępowaniu sanacyjnym oraz postępowaniu układowym, fakt niezaspokajania bieżących zobowiązań pozaukładowych przez dłużnika stanowi domniemanie pokrzywdzenia wierzycieli.

Wynika to z faktu, iż w ramach tych postępowań, które z natury rzeczy są postępowaniami rozległymi czasowo niezaspokajanie zobowiązań może być traktowane jako pokrzywdzenie wierzycieli. Wskazać należy, iż w przypadku wniosku o umorzenie postępowania, wierzycielowi wnioskodawcy przysługuje zażalenie na postanowienie sądu restrukturyzacyjnego, które oddaliłoby taki wniosek. Zażalenie takie wnosi się w terminie dwóch tygodni – art. 327 pr. restr. (Dz. U. z 2024. poz.1428 ze zm.).

Wniosek o zmianę układu/ uchylenie układu

Po zakończeniu właściwego postępowania restukturyzacyjnego oraz po zatwierdzeniu układu, bez względu na rodzaj postępowania, rozpoczyna się faza wykonania układu. W ramach tej fazy zasadniczo dłużnik winien układ wykonywać zgodnie z jego treścią. W przypadku jego niewykonywania, tutaj przykładowo – w sytuacji znacznego opóźniania się ze spłatą zobowiązań układowych, wierzycielowi przysługuje wniosek o uchylenie układu. Wniosek składa się do sądu rejonowego, który takowy układ zatwierdził. Skutkiem uwzględnienia takiego wniosku o uchylenie układu jest powrót do status quo przed układem.

Legitymacja do złożenia wniosku o uchylenie układu przysługuje tylko wierzycielowi, który w toku wykonywania układu nie został zaspokojony.

W orzecznictwie nie ma jednolitej linii dot. uchybień w wykonywaniu układu, przy czym przyjmuje się, iż zaspokojenie wierzyciela po złożeniu wniosku o uchylenie układu spowoduje jego utratę legitymacji do dalszego procesu, skoro został w ramach układu zaspokojony w całości. Wierzyciel w ramach ochrony swoich praw może także złożyć wniosek o zmianę układu. Ustawodawca wskazał, iż takie uprawnienie przysługuje wtedy, gdy nastąpi trwały wzrost lub zmniejszenie dochodu przedsiębiorstwa. Rzeczą naturalną, iż w większości przypadków wierzyciele będą chcieli w tych okolicznościach w ramach wniosku: a) skrócić okres spłaty zobowiązań układowych; b) zmniejszyć poziom redukcji takich zobowiązań. Złożenie wniosku inicjuje stosowne postępowanie w przedmiocie zmiany układu, w konsekwencji tego postępowania ponownie przeprowadza się głosowa-

nie nad zmienionymi propozycjami układowych. Przy czym, przy obliczaniu większości kapitałowych poszczególnych wierzycieli uwzględnia się dotychczas dokonane spłaty.

Podsumowanie

Przegląd środków procesowych wskazuje, iż pomimo faktu ogniskowania uwagi na przedsiębiorstwie dłużnika, wierzyciel ma szereg instrumentów wskazujących na możliwość ochrony jego praw. Zasadniczo, zauważalne jest, iż w toku postępowań rozpoznawczych udział wierzyciela został w znaczący sposób ograniczony, w toku postępowań w zależności od ich złożoności przewidziano elementy kontroli wierzycielskiej, które wypełniają znamiona równowagi stron w procesie.

Postulowane byłoby zwiększenie uprawnień rady wierzycieli w toku postępowań restrukturyzacyjnych, gdyż organ ten co do zasady wpisuje się w kolektywny element kontroli wierzycielskiej. Wskazać należy także, iż w przypadku zażalenia na postanowienie w przedmiocie zatwierdzenia układu, nie można zasadniczo powtórzyć procedury głosowania, mogąc jedynie umorzyć postępowanie z uwagi na nieprzyjęcie układu. Niniejsze może być szkodliwe dla realizacji celów postępowania restrukturyzacyjnego. Być może do rozważenia byłby model, w ramach którego, sprawa zostałaby przekazana raz jeszcze do ponownego głosowania nad układem i propozycjami układowymi. Z uwagi na fakt, iż w zasadzie istotna część pracy została przez organy wykonana, a wszczynanie nowych postępowań z jednej strony może być traktowane jako pokrzywdzenie wierzycieli multiplikacją restrukturyzacji, a z drugiej strony wymaga przygotowania wszelkiej dokumentacji restrukturyzacyjnej od samego początku.

Bibliografia

Filipiak, P., Hrycaj, A., Geromin, M., Groele, B., Lipowicz, Ł., Porzycki, M. (2023). *Prawo restrukturyzacyjne*. *Komentarz*. Wolters Kluwer.

Hrycaj, A. (2024). *Postępowanie o zatwierdzenie układu.* Wolters Kluwer.

Zimmerman, P. (2025). *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne*. *Komentarz*. Wydawnictwo C.H. Beck.

Akty prawne

Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz. U. z 2024. poz. 1428 ze zm.).

Ustawa z dnia 25 lipca 2025 r. o zmianie ustawy – Prawo restrukturyzacyjne, ustawy – Prawo upadłościowe oraz ustawy o Krajowym Rejestrze Zadłużonych (Dz. U. 2025 poz. 1085).

Nota o autorze

Janusz Nowicki jest radcą prawnym i doradcą restrukturyzacyjnym, specjalizującym się w prawie restrukturyzacyjnym oraz upadłościowym, praktykiem postępowań insolwencyjnych. Zajmuje się doradztwem na rzecz przedsiębiorców oraz wierzycieli w zakresie postępowań restrukturyzacyjnych i sporów gospodarczych. Autor publikuje z zakresu prawa insolwencyjnego oraz zagadnień związanych z ochroną praw wierzycieli.

Piotr Paśko
email: Piotr.pasko@groele.net.pl
ORCID: 0009-0009-0743-1237
Groele i Wspólnicy spółka komandytowa

Miłosz Rutkowski
email: milosz.rutkowski@groele.net.pl
ORCID: –
Groele i Wspólnicy spółka komandytowa

Przetarg czy wolna ręka? Jak syndyk likwiduje majątek w postępowaniu upadłościowym?

Tender or Private Sale? How Does a Trustee Liquidate Assets in Bankruptcy Proceedings?

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.16

© 2025 Piotr Paśko, Miłosz Rutkowski
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Paśko, P., Rutkowski, M. (2025). Przetarg czy wolna ręka? Jak syndyk likwiduje majątek w postępowaniu upadłościowym? W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 257-267). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza metod likwidacji masy upadłości w przepisach prawa upadłościowego poprzez porównanie sprzedaży w drodze przetargu lub aukcji oraz sprzedaży z wolnej ręki. W perspektywie przedstawiono również zastosowanie poszczególnych metod jako narzędzia umożliwiającego syndykowi efektywne spieniężenie majątku upadłego celem skutecznego zaspokojenia interesu wierzycieli. Autorzy omawiają różnice proceduralne pomiędzy poszczególnymi trybami, podkreślając wysoki stopień sformalizowania przetargu, jego transparentność oraz nadzorczą rolę sędziego-komisarza, w przeciwieństwie do bardziej elastycznej, lecz mniej konkurencyjnej sprzedaży z wolnej ręki.

W opracowaniu poświęcono również uwagę zagadnieniu znaczenia cyfryzacji postępowania poprzez funkcjonowanie Krajowego Rejestru Zadłużonych, wskazując również na problemy techniczne występujące w praktyce działania systemu. Ponadto, istotną część stanowi analiza skutków prawnych sprzedaży upadłościowej, w szczególności wygaśnięcia obciążeń, co ma zasadnicze znaczenie z punktu widzenia interesu nabywcy. Omówione zostały także zagadnienia dotyczące kwestii podatkowych i ustawowe prawa pierwokupu. W konkluzji

wskazano, że wybór trybu sprzedaży powinien uwzględniać zarówno efektywność zaspokojenia wierzycieli, jak i bezpieczeństwo prawne nabywców.

Abstract: The purpose of the article is to analyze the methods of liquidation of the bankruptcy estate under Polish bankruptcy law by comparing sale by tender or auction with sale by private negotiation. The article also presents the application of these methods as instruments enabling the trustee in bankruptcy to effectively monetise the debtor's assets in order to satisfy creditors' claims. The authors examine the procedural differences between the respective modes of sale, emphasising the high degree of formalisation of tender proceedings, their transparency, and the supervisory role of the judge-commissioner, as opposed to the more flexible, yet less competitive, private sale procedure.

The study further addresses the significance of the digitalisation of insolvency proceedings through the operation of the National Register of Debtors, while also identifying technical issues arising in the functioning of the system. An important part of the analysis concerns the legal effects of bankruptcy sales, in particular the extinguishment of encumbrances, which is of fundamental importance from the purchaser's perspective. The article also discusses tax implications and statutory preemptive rights. In conclusion, it is argued that the choice of the method of sale should take into account both the efficiency of creditor satisfaction and the legal security of purchasers.

Słowa kluczowe: prawo upadłościowe, przetarg, sprzedaż z wolnej ręki, syndyk, likwidacja masy upadłości

Keywords: bankruptcy law, tender, private sale, trustee in bankruptcy, liquidation of the bankruptcy estate

Wstęp

Podstawowym celem postępowania upadłościowego jest dokonanie spieniężenia majątku upadłego tak, aby zaspokoić wierzycieli w sposób jak najbardziej efektywny. Rola ta przypada syndykowi, który jest wyznaczany przez sąd w postanowieniu o ogłoszeniu upadłości. Skala działalności syndyków w zakresie likwidacji majątku jest znacząca. Według danych firmy MGBI, w 2024 roku polskie sądy ogłosiły 436 postanowień o upadłości przedsiębiorstw, co stanowi wzrost o 10,7% w porównaniu z rokiem poprzednim. Równocześnie otwarto 4457 postępowań restrukturyzacyjnych (wzrost o 7,4%), co świadczy o rosnącej świadomości przedsiębiorców w zakresie możliwości ratowania firm przed upadłością (MGBI, 2025). W celu spieniężenia masy upadłości syndyk niezwłocznie przystępuje do spisu inwentarza i oszacowania masy upadłości oraz sporządzenia planu likwidacyjnego. Następnie, po opracowaniu spisu inwentarza i przygotowanego na jego podstawie sprawozdania finansowego syndyk przystępuje do przeprowadzenia likwidacji masy upadłości.

Ustawa Prawo upadłościowe przewiduje kolejność działań co do metod masy upadłości. Zgodnie z art. 311 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (dalej pr. up.), likwidacji masy upadłości dokonuje się przez sprzedaż z wolnej ręki lub w drodze

przetargu lub aukcji (Dz. U. z 2025 r. poz. 614 z późn. zm). Warto w tym miejscu wspomnieć o instytucji przygotowanej likwidacji (zwanej również *pre-pack*), która stanowi istotne uzupełnienie katalogu metod likwidacyjnych. Choć formalnie procedura ta odbywa się na styku postępowania o ogłoszenie upadłości i właściwej upadłości, pozwala ona na sprzedaż przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części na warunkach ustalonych jeszcze przed ogłoszeniem upadłości. Jest to rozwiązanie szczególnie korzystne dla zachowania ciągłości działania przedsiębiorstwa i miejsc pracy, a dla wierzycieli oznacza szybsze zaspokojenie, często na wyższym poziomie niż w przypadku klasycznej, długotrwałej likwidacji.

Podstawowym trybem sprzedaży mienia wchodzącego w skład masy upadłości jest publiczny przetarg lub aukcja prowadzone przez syndyka (Janda, 2023, art. 320). Jest to metoda najbardziej transparentna i konkurencyjna. Procedura sprzedaży uregulowana jest w sposób sformalizowany. Ogłoszenie o przetargu lub aukcji następuje poprzez obwieszczenie co najmniej na dwa tygodnie przed terminem posiedzenia wyznaczonego w celu ich przeprowadzenia (6 tygodni w wypadku przedsiębiorstwa spółki publicznej). W ogłoszeniu syndyk zamieszcza regulamin (warunki przetargu), w którym znajdują się między innymi informacje co do sposobu składania ofert, elementy i wymogi formalne, które powinna zawierać oferta, określenie ceny wywoławczej, określenie wysokości i sposobu wpłaty wadium. W orzecznictwie Sądu Najwyższego potwierdzono również dopuszczalność stosowania tzw. procedury mieszanej, łączącej elementy przetargu i aukcji. W wyroku z dnia 23 października 2008 r. (V CSK 151/08) Sąd Najwyższy uznał za prawidłową praktykę polegającą na przeprowadzeniu wstępnej selekcji ofert w trybie przetargowym, a następnie zorganizowaniu aukcji pomiędzy oferentami, którzy złożyli oferty na zbliżonym poziomie cenowym.

Czynnikiem wpływającym na transparentny charakter procedury sprzedaży w drodze przetargu/aukcji jest również nadzorcza rola przypadająca sędziemu-komisarzowi. W ramach swoich kompetencji zatwierdza on warunki przetargu lub aukcji, a następnie czuwa nad prawidłowym przebiegiem dalszych czynności. Samo rozpoznanie ofert w ramach przetargu lub aukcji przeprowadza syndyk pod nadzorem sędziego-komisarza na posiedzeniu jawnym, co do zasady w budynku sądu i w godzinach jego urzędowania (Zimmerman, 2025, art. 320). Syndyk dokonuje wyboru najkorzystniejszej spośród przedstawionych ofert. Wybór ten wymaga następnie zatwierdzenia przez sędziego-komisarza. Należy w tym miejscu wskazać, że zatwierdzenie wyboru nie stanowi jeszcze momentu zawarcia umowy sprzedaży. Syndyk zawiera umowę z oferentem w terminie wyznaczonym przez sędziego-komisarza, nie dłuższym niż cztery miesiące od dnia zatwierdzenia wyboru oferenta.

Drugą z wymienionych metod likwidacji masy upadłości jest sprzedaż z wolnej ręki. Choć nie wynika to z literalnego brzmienia ustawy, metoda ta co do zasady powinna mieć subsydiarne zastosowanie, z racji na to, iż nie jest w stanie zapewnić tak wysokiego stopnia transparentności procedur ani konkurencyjności, jak przetarg lub aukcja. W przeciwieństwie do przetargu lub aukcji, sprzedaż z wolnej ręki nie wymaga publicznego

obwieszczenia, co może wiązać się ze znacznie mniejszą liczbą potencjalnych oferentów gotowych do nabycia mienia wchodzącego w skład masy. Zastosowanie sprzedaży z wolnej ręki może natomiast okazać się uzasadnione w sytuacji, kiedy poszczególne składniki majątku są trudno zbywalne lub kiedy sprzedaż w drodze przetargu nie przyniosła oczekiwanego rezultatu.

Procedura zbywania mienia wchodzącego w skład masy upadłości z wolnej ręki jest zdecydowanie mniej sformalizowana. Do zastosowania tej metody niezbędne jest uzyskanie przez syndyka zezwolenia rady wierzycieli – art. 206 ust. 1 pkt 3 prawa upadłościowego lub zezwolenia sędziego-komisarza – art. 213 prawa upadłościowego (Janda, 2023, art. 311). Sprzedaż z wolnej ręki pozostawia zdecydowanie większą swobodę działania syndykowi, nie ma bowiem ściśle określonych reguł w zakresie kolejności podejmowanych działań ani preferowanych metod sprzedaży.

Syndyk podejmując decyzję co do zbycia majątku z wolnej ręki, powinien mieć na uwadze, jaki sposób będzie najbardziej adekwatny i skuteczny względem danego składnika masy upadłości. W doktrynie wskazuje się na przykładowe tryby zawarcia umowy przy sprzedaży z wolnej ręki, między innymi: tryb ofertowy (z zaznaczeniem, że oferentem może być zarówno syndyk, jak i potencjalny nabywca), negocjacje, przetarg lub aukcja w rozumieniu przepisów kodeksu cywilnego (Adamus, 2021, art., 311). W konsekwencji, w celu uzyskania najbardziej preferencyjnych warunków umowy, sprzedaż z wolnej ręki przybiera formę uproszczonego konkursu ofert zamiast „cichego" zbycia mienia ma rzecz wybranego podmiotu.

Różnice proceduralne pomiędzy metodami likwidacji masy upadłości

Znaczne sformalizowanie procedury przetargowej wynikające z przepisów prawa upadłościowego powoduje związanie oferenta ścisłym regulaminem określającym szereg warunków formalnych dotyczących przedmiotu, celu i przebiegu postępowania. W regulaminie szczegółowo wymienia się wymogi formalne ofert wraz z wyliczeniem niezbędnych załączników. Określany jest również termin oraz miejsce składania ofert. Z racji na konieczność zapewnienia płynności postępowania przetargowego, częstą praktyką jest zamieszczanie w regulaminie postanowienia o odrzuceniu ofert niespełniających wymogów lub złożonych po terminie. Dla oferenta oznacza to konieczność zachowania szczególnej precyzji z racji na rygorystyczne sankcje przewidywane regulaminem przetargu.

Sytuacja kształtuje się odmiennie w przypadku procedury sprzedaży mienia z wolnej ręki. Z racji na szerokie pole manewru syndyka w zakresie kształtowania trybu sprzedaży, znacznie łatwiej jest ukształtować procedurę w sposób, który syndyk uzna za najbardziej stosowny, uwzględniając rodzaj sprzedawanego mienia. Pozostawienie przez ustawodawcę szerokiej swobody wyboru trybu zawarcia umowy sprzedaży z wolnej ręki sprawia w praktyce, iż błędy formalne pojawiające się na etapie składania ofert lub negocjacji nie skutkują tak dotkliwymi sankcjami, jak ma to miejsce w przetargu lub

aukcji. Istotne różnice dotyczą także ceny wywoławczej, która w przetargu jest sztywno ustalona w regulaminie (zazwyczaj wynosi 100% lub 75% oszacowania). Przy sprzedaży z wolnej ręki w zależności od przyjętego trybu zawarcia umowy, ostateczna cena sprzedaży może podlegać negocjacjom, co może również znacznie ułatwić sprzedaż trudno zbywalnych składników mienia.

Specyfika ta jest szczególnie widoczna w upadłości konsumenckiej, gdzie likwidacja majątku często dotyczy mienia o mniejszej wartości lub pojedynczych nieruchomości, lokali mieszkalnych. W takich postępowaniach syndyk, dążąc do minimalizacji kosztów, częściej decyduje się na elastyczne formy sprzedaży z wolnej ręki, zwłaszcza gdy pierwsze próby sprzedaży nie przynoszą rezultatu. Warto zauważyć, że w przypadku upadłości konsumenckiej syndyk działa często samodzielnie bez rady wierzycieli, co skraca ścieżkę decyzyjną, ale zwiększa jego odpowiedzialność za wybór optymalnej metody likwidacji.

Wspomnieć należy również o tym, że obie metody likwidacji masy upadłości różnią się potencjalnymi konsekwencjami naruszeń proceduralnych. Likwidacja masy upadłości w drodze przetargu z założenia wymaga dochowania wysokich standardów proceduralnych związanych z koniecznością zachowania transparentności i zapewnienia równości szans stronom chcącym przystąpić do przetargu. W tej kwestii (na gruncie przepisów prawa upadłościowego z 1934 r.) wypowiedział się w 2006 roku Sąd Najwyższy (V CSK 181/05), uznając, że procedury przetargowe mające poparcie w ustawie mają charakter norm bezwzględnie wiążących, a ich naruszenie powoduje nieważność czynności prawnych.

Kwestia kształtuje się odmiennie przy sprzedaży z wolnej ręki – z racji na to, że wymogi proceduralne nie są tak ściśle określone ustawowo, ewentualne sankcje będące skutkiem naruszeń proceduralnych należy rozpatrywać w zależności od przyjętego przez syndyka trybu zawarcia umowy. Pamiętać należy jednak o sankcji wynikającej z literalnego brzmienia art. 206 ust. 1 prawa upadłościowego. Jak zostało wspomniane na wcześniejszym etapie rozważań, zbycie mienia z masy upadłości przez syndyka wymaga uzyskania zezwolenia rady wierzycieli. Czynność prawna dokonana bez takiego zezwolenia jest bezwzględnie nieważna z mocy prawa. Sąd Okręgowy w Łodzi (II C 659/14) potwierdził, że sprzedaż dokonana bez wymaganej zgody sędziego-komisarza (gdy nie powołano rady wierzycieli) skutkuje nieważnością czynności na podstawie art. 58 k.c. Warto jednak zauważyć, że w wyroku z dnia 26 kwietnia 2006 r. Sąd Najwyższy (II CSK 48/06) wyjaśnił, iż uchwała rady wierzycieli nie zwalnia automatycznie syndyka od odpowiedzialności, jednakże działanie zgodne z uchwałą przemawia przeciwko przypisaniu mu winy.

Inaczej dla obu metod kształtuje się również kwestia możliwości zaskarżenia decyzji dotyczących sprzedaży mienia. W procedurze sprzedaży przetargowej zażalenie przysługuje na postanowienie sędziego-komisarza o zatwierdzeniu wyboru oferenta. Uprawnionymi do wniesienia zażalenia są: syndyk, upadły oraz każdy uczestnik postępowania przetargowego. W doktrynie wskazuje się, że uprawnienie takie przysługuje również wierzycielom (jako zainteresowanym wynikiem przetargu) oraz osobom, które nie zostały dopuszczone do udziału w przetargu (Adamus, 2021, art. 320).

Należy przy tym zwrócić uwagę na ograniczenia w zakresie zaskarżalności orzeczeń. W uchwale z dnia 23 czerwca 2022 r. Sąd Najwyższy (III CZP 50/22) przesądził, że na postanowienie sądu drugiej instancji, oddalające zażalenie na postanowienie sędziego-komisarza w przedmiocie zatwierdzenia wyboru oferenta, zażalenie nie przysługuje. Oznacza to, że kontrola instancyjna w sprawach przetargowych kończy się na poziomie sądu okręgowego. W przypadku zbycia mienia z wolnej ręki możliwe jest zaskarżenie uchwały rady wierzycieli w przedmiocie udzielenia zezwolenia syndykowi na sprzedaż w tym trybie. Zgodnie z art. 210 pr. up. uprawnienie do wniesienia zarzutów przysługuje każdemu uczestnikowi postępowania upadłościowego oraz syndykowi w terminie tygodnia od zamieszczenia uchwały w Krajowym Rejestrze Zadłużonych. Sędzia-komisarz może uchylić uchwałę rady wierzycieli wskutek rozpoznania zarzutów lub z urzędu, jeżeli jest ona sprzeczna z prawem lub interesem wierzycieli. Na postanowienie sędziego-komisarza w tym przedmiocie przysługuje zażalenie, do którego wniesienia uprawnieni są wyłącznie skarżący, upadły oraz członkowie rady wierzycieli.

Znaczenie krajowego rejestru zadłużonych dla procedur likwidacji masy upadłości

Omawiając metody sprzedaży mienia wchodzącego w skład masy upadłości, nie sposób nie wspomnieć o Krajowym Rejestrze Zadłużonych jako systemie teleinformatycznym, który obsługuje postępowanie sądowe z zakresu upadłości i restrukturyzacji. Uruchomienie systemu nastąpiło 1 grudnia 2021 roku, wskutek czego nastąpiła szeroka digitalizacja i informatyzacja postępowania. Pisma procesowe i dokumenty w postępowaniu upadłościowym składane są wyłącznie za pośrednictwem systemu teleinformatycznego. Należy jednak zwrócić uwagę na aspekty techniczne funkcjonowania systemu KRZ, które mogą wpływać na skuteczność składania ofert.

Praktyka lat 2024-2025 pokazuje, że system bywa narażony na przeciążenia, co stwarza nowe ryzyka dla uczestników przetargów. Mimo że oferty przetargowe składa się z pominięciem KRZ, problemy techniczne systemu mogą wpływać na inne aspekty postępowania (Krupa-Dąbrowska, 2024). W przypadku awarii systemu uniemożliwiającej złożenie innych pism procesowych w terminie, strona może skorzystać z instytucji przywrócenia terminu na podstawie art. 168 k.p.c. w zw. z art. 125 § 2^3 k.p.c., pod warunkiem udokumentowania awarii (np. zrzutem ekranu).

Procesy te w znacznej mierze wpłynęły na dzisiejszy kształt procedur związanych z likwidacją majątku w postępowaniu upadłościowym. Jak wspomniałem wcześniej, ustawa Prawo upadłościowe wymaga dokonania obwieszczenia o przetargu lub aukcji w rejestrze. Ponadto, w celu dotarcia do jak najszerszego kręgu nabywców syndyk najczęściej publikuje informacje o przetargu w mediach, portalach internetowych, prasie, etc., co znacznie zwiększa szanse na uzyskanie bardziej atrakcyjnych ofert od osób zainteresowanych. W systemie odbywa się rejestracja składników masy upadłości, które są ujawniane następnie w portalu publicznym KRZ, dzięki czemu osoby zainteresowane nabyciem konkretnych aktywów mogą zapoznać się ze spisem inwentarza.

Ułatwieniem jest również możliwość wyszukania w systemie poszczególnych składników masy upadłości z uwzględnieniem parametrów będących przedmiotem zainteresowania potencjalnego oferenta. Powszechny dostęp uczestników i organów postępowania do danych o masie upadłości zamieszczanych w systemie i możliwość bieżącego monitorowania, jakie składniki majątkowe wchodzą w jej skład, znacząco przyczynia się do zwiększenia transparentności i efektywności procedur likwidacyjnych.

Różnice pomiędzy poszczególnymi metodami sprzedaży na etapie systemu teleinformatycznego pojawiają się na etapie składania ofert. Kluczowe znaczenie ma tutaj art. 216ab prawa upadłościowego, który stanowi, że oferty składane w toku przetargu lub aukcji wnosi się z pominięciem systemu teleinformatycznego obsługującego postępowanie sądowe. Oznacza to, że mimo szerokiej informatyzacji postępowania upadłościowego, oferty w przetargach sądowych składa się w tradycyjnej formie papierowej – bezpośrednio do syndyka lub sekretariatu sądu (Dz.U. z 2024 r. poz. 794). Rozwiązanie to eliminuje ryzyko utraty terminu na złożenie oferty wskutek awarii systemu KRZ. Sprzedaż z wolnej ręki dopuszcza często formę hybrydową lub tradycyjną oferty (np. drogą mailową lub w formie tradycyjnej przesyłki do kancelarii syndyka), o ile regulamin konkursu ofert na to pozwala.

Skutki prawne sprzedaży dokonanej w postępowaniu upadłościowym

Regulacja dotycząca skutków prawnych sprzedaży w postępowaniu upadłościowym ma zasadnicze znaczenie z punktu widzenia bezpieczeństwa kupujących. Prawo upadłościowe nie rozróżnia skutków sprzedaży majątku w zależności od przyjętego trybu – zgodnie z art. 313 pr. up. zbycie mienia wchodzącego w skład masy upadłości przez syndyka ma skutki sprzedaży egzekucyjnej. Ustawodawca zadecydował o zastosowaniu do skutków sprzedaży przepisów kodeksu postępowania cywilnego. W przypadku sprzedaży ruchomości, wierzytelności i innych praw majątkowych z uwagi na brak szczególnych unormowań w prawie upadłościowym, zastosowanie znajdzie art. 879 k.p.c. Oznacza to, że nabywca uzyskuje prawo własności bez żadnych obciążeń i nie można przeciw niemu podnosić zarzutów co do ważności nabycia prawa. Nie przysługują nabywcy roszczenia z tytułu rękojmi za wady rzeczy (Zimmerman, 2025, art. 313).

Z uwagi na regulację szczególnie zawartą w art. 313 ust. 2 pr. up. inaczej będą kształtowały się skutki zbycia nieruchomości wchodzącej w skład masy upadłości – sprzedaż spowoduje wygaśnięcie praw oraz roszczeń osobistych: a) ujawnionych w księdze wieczystej albo b) nieujawnionych w ten sposób, lecz zgłoszonych syndykowi w terminie trzydziestu dni od dnia obwieszczenia postanowienia o ogłoszeniu upadłości (51 ust. 1 pkt 5 pr. up.). Regulacja ta oznacza, że nabywca kupuje nieruchomość bez hipotek i innych obciążeń (z pewnymi wyjątkami wynikającymi z art. 313 ust. 3 i 4 pr. up. – chodzi tu między innymi o służebność drogi koniecznej, służebność przesyłu lub prawo dożywocia mające pierwszeństwo przed hipoteką). Skutek w postaci wygaśnięcia hipoteki i innych roszczeń osobistych powstaje z chwilą zawarcia umowy sprzedaży.

Problematyka wygaśnięcia hipoteki w kontekście upadłości nabrała nowego wymiaru po wydaniu przez Sąd Najwyższy uchwały składu siedmiu sędziów z dnia 4 kwietnia 2023 r. (III CZP 11/22). Sąd Najwyższy przesądził, że umorzenie wierzytelności na podstawie art. 369 ust. 2 prawa upadłościowego skutkuje wygaśnięciem hipoteki ustanowionej na nieruchomości stanowiącej własność osoby trzeciej. Orzeczenie to wywołało znaczne kontrowersje w doktrynie. W doktrynie określa się je jako bardzo prospołeczne spojrzenie na problem zadłużenia osoby fizycznej, jednocześnie ostrzegając przed możliwą inflacją hipoteki jako instrumentu zabezpieczenia wierzytelności (Adamus, 2023). W następstwie tej uchwały, hipoteka ustanowiona na mieniu osoby trzeciej może wygasnąć wraz z oddłużeniem dłużnika osobistego w postępowaniu upadłościowym, co stanowi istotne novum w stosunku do dotychczasowej praktyki. Podstawą wykreślenia hipoteki jest umowa sprzedaży, natomiast podstawą wykreślenia praw, które wygasły na skutek sprzedaży, jest prawomocny plan podziału sumy uzyskanej ze sprzedaży nieruchomości obciążonej. Należy jednak zachować szczególną ostrożność przy nabywaniu udziału w nieruchomości.

Zgodnie z art. 313 ust. 6 pr. up. do sprzedaży ułamkowej części nieruchomości odpowiednie zastosowanie mają przepisy art. 1004, 1005, 1007, 1009, 1012 i 1013 k.p.c. W postanowieniu z dnia 5 września 2023 r. (II CSKP 417/22) Sąd Najwyższy potwierdził, że sprzedaż ułamkowej części nieruchomości przez syndyka nie powoduje wygaśnięcia hipotek obciążających całą nieruchomość, jeśli zostały one wpisane przed powstaniem współwłasności. Stanowisko to zostało również przyjęte przez Sąd Okręgowy w Suwałkach w postanowieniu z dnia 28 czerwca 2022 r. (I Ca 98/22). Zbycie przez syndyka udziału w prawie własności nie prowadzi zatem do wygaśnięcia hipotek powstałych na całym prawie, co bardzo negatywnie wpływa na atrakcyjność nabycia takiego składnika masy upadłości. W praktyce oznacza to, że nabywca udziału w nieruchomości wchodzi w sytuację prawną, w której nadal ponosi odpowiedzialność rzeczową za cudze długi zabezpieczone hipoteką. Dla nabywcy oznacza to ryzyko wejścia w prawo własności nieruchomości, która nadal pozostaje obciążona długami, co w praktyce czyni takie udziały trudno zbywalnymi.

Warto również zwrócić uwagę na aspekty podatkowe. Sprzedaż przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części przez syndyka jest wyłączona z opodatkowania VAT, co rodzi po stronie nabywcy obowiązek zapłaty podatku od czynności cywilnoprawnych w wysokości 2% lub 1%. Natomiast sprzedaż poszczególnych składników majątku (np. samej nieruchomości) co do zasady podlega opodatkowaniu VAT, co zwalnia transakcję z PCC (chyba że zastosowanie znajdzie zwolnienie przedmiotowe z VAT).

Istotnym czynnikiem, który może wpłynąć na przebieg sprzedaży, są ustawowe prawa pierwokupu. Należy pamiętać, że sprzedaż nieruchomości przez syndyka nie zawsze jest bezwarunkowa. W przypadku nieruchomości rolnych prawo pierwokupu przysługuje Krajowemu Ośrodkowi Wsparcia Rolnictwa na podstawie art. 3 ust. 4 ustawy o kształtowaniu ustroju rolnego. KOWR aktywnie korzysta z tego uprawnienia – przykładowo w listopadzie 2022 r. nabył w trybie pierwokupu ponad 180 hektarów gruntów w ramach sprzedaży upadłościowej (KOWR, 2022). W przypadku gruntów leśnych (oznaczonych

w ewidencji jako Ls) prawo pierwokupu przysługuje Lasom Państwowym na podstawie art. 37a ustawy o lasach (Dz.U. z 2024 r. poz. 530). Nadleśniczy ma 30 dni na wykonanie prawa pierwokupu, przy czym wymaga to zgody Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych.

Warto podkreślić, że w wyroku Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z dnia 24 października 2018 r. (I AGa 120/18) przesądzono, iż umowne prawo pierwokupu wygasa w przypadku sprzedaży egzekucyjnej na podstawie art. 313 ust. 1 pr. up., jednak zasada ta nie dotyczy ustawowych praw pierwokupu KOWR i Lasów Państwowych. Dodatkowo, gminy mogą korzystać z prawa pierwokupu na obszarach rewitalizacji. W praktyce oznacza to konieczność zawarcia najpierw umowy warunkowej, co wydłuża proces finalizacji transakcji.

Z praktycznego punktu widzenia regulacja skutków sprzedaży w postępowaniu upadłościowym pozwala zapewnić nabywcom niezbędne bezpieczeństwo prawne co do następstw zawieranych przez nich umów. Skutki w postaci wygaśnięcia wszelkich obciążeń i zobowiązań upadłego, w tym również tych o charakterze podatkowym zdecydowanie zachęcają potencjalnych nabywców do aktywnego uczestnictwa w procesie sprzedaży, co ma również pozytywny wpływ na efektywność prowadzonej likwidacji masy upadłości.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie w zarysie najistotniejszych aspektów i różnic dotyczących obu metod sprzedaży mienia wchodzącego w skład masy upadłości. Ustawodawca, rozróżniając możliwe tryby sprzedaży, uwzględnił możliwe scenariusze dotyczące procedury likwidacji, pozostawiając pewien zakres swobody syndykowi w zakresie doboru odpowiedniej metody. Zasadniczo, zastosowanie powinna mieć forma przetargu lub aukcji, a to z racji na wspomniane już w niniejszym artykule zalety, takie jak transparentność i możliwość dotarcia do szerszego grona potencjalnych nabywców. Metoda sprzedaży z wolnej ręki może okazać się natomiast pomocna w sytuacjach wymagających szybkiej sprzedaży lub większej elastyczności w określeniu procedur.

Z perspektywy nabywcy wybór preferowanej metody zależy od oczekiwań. Dla inwestorów, którzy szukają możliwości nabycia majątku po preferencyjnej cenie, dobrym rozwiązaniem może być monitorowanie mienia, którego nie udało się sprzedać syndykowi w drodze przetargu, a następnie wzięcie udziału w sprzedaży z wolnej ręki, gdzie cena może spaść znacznie poniżej wartości rynkowej. Z kolei dla osób, którym zależy na nabyciu konkretnego składnika mienia – na przykład wymarzonego domu wchodzącego w skład masy upadłości – bezpieczniejszą formą będzie przetarg z racji na transparentność procedur i eliminację ryzyka uznaniowości syndyka, ponieważ wygrywa po prostu najwyższa kwota.

Niezależnie od wybranej metody, nabywca powinien zachować szczególną ostrożność przy nabywaniu udziałów w nieruchomościach obciążonych hipotekami powstałymi przed ustaniem współwłasności, gdyż – jak wskazano powyżej – hipoteki te nie wygasają na skutek sprzedaży upadłościowej. Ponadto, w przypadku nieruchomości rolnych i leśnych należy uwzględnić dodatkowy czas na procedurę związaną z prawem

pierwokupu przysługującym KOWR lub Lasom Państwowym, co może wydłużyć finalizację transakcji nawet o kilka tygodni.

Bibliografia

Adamus, R. (2021). *Prawo upadłościowe. Komentarz.* C.H. Beck.

Adamus, R. (2023, 15 kwietnia). *Prospołeczna uchwała SN może skutkować inflacją hipoteki.* Prawo.pl. https://www.prawo.pl/biznes/hipoteka-po-uchwale-siodemkowej--sadu-najwyzszego,520691.html

Janda, P. (2023). *Prawo upadłościowe. Komentarz.* Wolters Kluwer.

KOWR. (listopad 2022). https://www.gov.pl/web/kowr

Krupa-Dąbrowska, R. (2024, 30 września). *Do Krajowego Rejestru Zadłużonych wciąż trzeba mieć anielską cierpliwość*. Prawo.pl. https://www.prawo.pl/biznes/problemy-z-dzialaniem-krajowego-rejestru-zadluzonych,529222.html

MGBI. (2025). *Postępowania upadłościowe i restrukturyzacyjne. Raport 2025.* https://www.mgbi.pl/raporty/tresc/postepowania-upadlosciowe-i-restrukturyzacyjne-raport-2025/

Zimmerman, P. (2025). *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne. Komentarz.* (wyd. 9). C.H. Beck.

Akty prawne

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 5 września 2023 r. (II CSKP 417/22).

Postanowienie Sądu Okręgowego w Suwałkach z dnia 28 czerwca 2022 r. (I Ca 98/22).

Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 23 czerwca 2022 r., III CZP 50/22.

Uchwała składu 7 sędziów Sądu Najwyższego z dnia 4 kwietnia 2023 r. (III CZP 11/22).

Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach (Dz.U. z 2024 r. poz. 530).

Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz. U. z 2025 r. poz. 614 z późn. zm).

Wyrok Sądu Apelacyjnego w Białymstoku z dnia 24 października 2018 r., I AGa 120/18.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 21 marca 2006 r. (V CSK 181/05).

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 26 kwietnia 2006 r. (II CSK 48/06).

Wyrok Sądu Okręgowego w Łodzi z dnia 14 sierpnia 2014 r. (II C 659/14).

Noty o autorach

Piotr Paśko – autor jest radcą prawnym specjalizującym się w prawie restrukturyzacyjnym i upadłościowym. Na co dzień doradza przedsiębiorcom w sprawach restrukturyzacyjnych, upadłościowych i sporach gospodarczych. Publikuje w zakresie prawa insolwencyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki ochrony praw wierzycieli.

Miłosz Rutkowski – autor jest studentem IV roku prawa na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jego zainteresowania obejmują w szczególności prawo gospodarcze, bankowe, restrukturyzacyjne i upadłościowe. Uczestniczy w bieżącej obsłudze prawnej podmiotów gospodarczych.

Rozdział III
Technologia a rozwiązywanie problemów w różnych sektorach życia

Jarosław Bochenek
email: jjbochenek@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0000-3499-8313
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Architektoniczny dług technologiczny. Ustrukturyzowany przegląd literatury w zakresie detekcji i refaktoryzacji

Architectural Technical Debt. A Structured Literature Review on Detection and Refactoring

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.17

© 2025 Jarosław Bochenek
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Bochenek, J. (2025). Architektoniczny dług technologiczny. Ustrukturyzowany przegląd literatury w zakresie detekcji i refaktoryzacji. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 271-285). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: W pracy podjęto problematykę architektonicznego długu technologicznego (ATD), wynikającego z suboptymalnych decyzji projektowych. Zjawisko to prowadzi do degradacji systemów i drastycznego wzrostu kosztów ich utrzymania, które mogą pochłonąć nawet do 70% wydatków całego cyklu życia oprogramowania. W przeciwieństwie do klasycznego długu w kodzie, ATD wpływa głównie na wewnętrzne cechy oprogramowania, utrudniając jego ewolucję. Badanie przeprowadzono metodą ustrukturyzowanego przeglądu literatury, szczegółowo analizując 15 publikacji z bazy Scopus. Zidentyfikowano, że do skutecznej detekcji ATD kluczowe jest wykorzystanie zaawansowanych metryk (takich jak algorytm PageRank czy macierze DSM) oraz analiza zapachów architektonicznych, w tym zależności cyklicznych, niestabilnych i typu piasta. Główną tezą pracy jest to, że optymalna mitygacja długu wymaga systematycznej refaktoryzacji opartej na rygorystycznym stosowaniu zasad projektowych (szczególnie zasady odwrócenia zależności z paradygmatu SOLID) oraz głębokiej dekompozycji systemu. Artykuł dostarcza brakującego, syntetycznego powiązania wpływu zapachów architektonicznych z konkretnymi metodami priorytetyzacji refaktoryzacji. Oryginalnym wkładem pracy jest jednak krytyczna ocena tego zmechanizowanego podejścia i uwypuklenie socjotechnicznego oraz biznesowego kontekstu ewolucji oprogramowania.

Abstract: The paper addresses the issue of architectural technical debt (ATD) resulting from suboptimal design decisions. This phenomenon leads to system degradation and a drastic increase

in maintenance costs, which can consume up to 70% of the total software lifecycle expenditure. Unlike classic code debt, ATD mainly affects the internal characteristics of software, hindering its evolution. The study was conducted using a structured literature review, analyzing 15 publications from the Scopus database in detail. It was identified that the use of advanced metrics (such as the PageRank algorithm or DSM matrices) and the analysis of architectural smells, including cyclic, unstable, and hub dependencies, are key to the effective detection of ATD. The main thesis of the paper is that optimal debt mitigation requires systematic refactoring based on the rigorous application of design principles (especially the inversion of dependencies principle from the SOLID paradigm) and deep system decomposition. Article provides a missing, synthetic link between the impact of architectural smells and specific refactoring prioritization methods. However, the original contribution of the work is a critical assessment of this mechanized approach and an emphasis on the socio-technical and business context of software evolution.

Słowa kluczowe: architektoniczny dług technologiczny, refaktoryzacja, zapachy architektoniczne, architektura oprogramowania

Keywords: architectural technical debt, refactoring, architectural smells, software architecture

Wprowadzenie

Współczesna inżynieria oprogramowania wymaga ciągłego balansowania pomiędzy szybkością dostarczania nowych funkcjonalności a utrzymaniem wysokiej jakości strukturalnej systemów. W tym kontekście kluczowym wyzwaniem staje się architektoniczny dług technologiczny (Architectural Technical Debt – ATD). W przeciwieństwie do długu na poziomie kodu, ATD wpływa głównie na wewnętrzne cechy systemu, takie jak jego łatwość utrzymania oraz zdolność do dalszej ewolucji. Często nie jest on zauważany przez użytkowników systemu, ale ma wpływ na jego utrzymanie oraz rozbudowę.

Mimo że w literaturze przedmiotu można odnaleźć obszerne przeglądy dotyczące długu architektonicznego, większość z nich ogranicza się do ogólnego mapowania definicji oraz kategoryzacji narzędzi detekcyjnych. Brakuje w nich syntetycznego powiązania wpływu poszczególnych zapachów architektonicznych z konkretnymi metodami priorytetyzacji refaktoryzacji, w szczególności tymi opartymi na zasadach SOLID. Oryginalnym wkładem niniejszego artykułu, stanowiącym jego specyficzną wartość dodaną na tle istniejących publikacji, jest wypełnienie tej luki oraz wyjście poza redukcjonistyczne, metryczne podejście. Praca oferuje krytyczną analizę strategii mitygacji ATD, uwypuklając marginalizowany dotąd wymiar socjotechniczny oraz biznesowy. Zderza ona teoretyczne modele refaktoryzacji z wyzwaniami praktyki inżynierskiej, wskazując na nieuchronność kompromisów architektonicznych (takich jak centralizacja logiki) oraz konieczność uwzględnienia czynników kognitywnych w procesie zarządzania długiem.

Celem niniejszego artykułu jest przeprowadzenie ustrukturyzowanego przeglądu literatury w celu krytycznej analizy zjawiska architektonicznego długu technologicznego. Badanie koncentruje się na usystematyzowaniu definicji ATD w kontekście inżynierii oprogramowania, identyfikacji metod jego detekcji na poziomie struktury i kodu oraz

ewaluacji rekomendowanych strategii jego spłacania poprzez refaktoryzację i przebudowę architektury. Realizacji tak określonego celu służy poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- RQ1: Jak w literaturze z dziedziny inżynierii oprogramowania definiuje się architektoniczny dług technologiczny (ATD) w kontekście budowy, struktury i kodu źródłowego systemów informatycznych?
- RQ2: Jakie antywzorce projektowe oraz metryki kodu źródłowego są najczęściej wskazywane w literaturze jako narzędzia do detekcji długu architektonicznego?
- RQ3: Jakie metody prewencji i spłacania długu architektonicznego są rekomendowane w literaturze przedmiotu oraz jakie wyzwania i kompromisy (trade-offs) natury biznesowo-kognitywnej ograniczają ich praktyczną implementację w projektach informatycznych?

Metodologia przeglądu literatury

W celu identyfikacji relewantnych badań dotyczących długu architektonicznego, przeprowadzono ustrukturyzowany przegląd literatury. Jako źródło danych wybrano bazę naukową Scopus. Proces wyszukiwania został przeprowadzony przy użyciu zapytania, które obejmowało słowa kluczowe związane z długiem architektonicznym oraz inżynierią oprogramowania. Zastosowano następujące zapytanie wyszukiwawcze:

TITLE-ABS-KEY (“architectural technical debt” OR “architectural debt”) AND TITLE-ABS-KEY (software OR system* OR code) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, “COMP”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , “English”))

Aby zapewnić wysoką jakość i trafność wyników, wyszukiwanie zostało ograniczone do publikacji z obszaru informatyki (Computer Science) oraz napisanych w języku angielskim. Proces doboru literatury został podzielony na trzy główne etapy, co pozwoliło na stopniową i rygorystyczną filtrację wyników:

- Etap 1: Identyfikacja (Wyszukiwanie wstępne): Wykonanie zdefiniowanego zapytania w bazie Scopus zwróciło łącznie 109 artykułów.
- Etap 2: Wstępna selekcja (Przegląd tytułów i abstraktów): W tym kroku przeanalizowano tytuły oraz abstrakty wszystkich 109 zidentyfikowanych publikacji. Głównym kryterium włączenia na tym etapie było bezpośrednie odniesienie się do problematyki długu architektonicznego oraz zapachów architektonicznych w kontekście systemów oprogramowania. Publikacje niespełniające tego kryterium, będące poza głównym zakresem tematycznym badań, zostały odrzucone. W wyniku tej selekcji do dalszej analizy wybrano 21 artykułów.
- Etap 3: Szczegółowa selekcja (Analiza pełnych tekstów): Ostatnim krokiem była dogłębna analiza pełnych tekstów 21 wyselekcjonowanych publikacji. Oceniano je pod kątem wkładu wnoszonego w problematykę badawczą, jakości naukowej oraz szczegółowości opisu metod lub przypadków użycia. Po przeczytaniu pełnych treści ostatecznie zakwalifikowano 15 artykułów.

Ostateczna baza, na której opiera się niniejszy artykuł, składa się z 15 rygorystycznie wyselekcjonowanych pozycji literaturowych. Stanowią one fundamentalny trzon do dalszej analizy, syntezy wiedzy oraz wyciągania wniosków przedstawionych w kolejnych rozdziałach niniejszej pracy.

Definicja i geneza

Architektoniczny dług technologiczny w dziedzinie inżynierii oprogramowania jest definiowany jako kategoria długu technologicznego dotycząca „dużych" decyzji projektowych, stanowiąca zobowiązanie warunkowe, którego wpływ ogranicza się głównie do wewnętrznych cech systemu, takich jak łatwość utrzymania i ewolucji (Martini i in., 2018). Dług architektoniczny w systemach oprogramowania składa się z konstrukcji projektowych lub implementacyjnych, które są korzystne w perspektywie krótkoterminowej, ale tworzą kontekst techniczny, który może sprawić, że przyszłe zmiany będą bardziej kosztowne lub wręcz niemożliwe do zrealizowania. W związku z tym ATD to dług zaciągnięty na poziomie architektonicznym projektowania oprogramowania, czyli w decyzjach dotyczących wyboru struktury (np. warstwowania, podziału na podsystemy, interfejsów), wyboru technologii (np. frameworków, pakietów, bibliotek, podejścia do wdrażania), a nawet języków, procesu rozwoju oraz platformy. W przeciwieństwie do długu na poziomie kodu, który jest łatwo wykrywalny przez analizatory statyczne, ATD jest trudny do zidentyfikowania, wiąże się z bardzo zróżnicowanymi kosztami naprawczymi i często bywa świadomie unikany przez zespoły ze względu na swój przytłaczający charakter. (Verdecchia i in., 2021).

Występowanie architektonicznego długu technologicznego jest w wielu przypadkach zjawiskiem narastającym wraz z rozwojem i ewolucją systemów informatycznych. W miarę jak systemy rosną, a ich cykl życia wydłuża się do wielu lat, pierwotne decyzje projektowe stają się ograniczeniami, które hamują, a nawet uniemożliwiają przyszłą ewolucję. Prowadzi to do degradacji architektury, objawiającej się poprzez jej erozję (naruszanie pierwotnych założeń) lub dryf (rozmywanie zasad architektonicznych, co ułatwia powstawanie naruszeń). Degradacja jakości architektury oprogramowania wynika między innymi z braku czasu lub stosowania tzw. skrótów w kodowaniu, co prowadzi do naruszenia kluczowych zasad projektowania oprogramowania, takich jak chociażby modularność. Skutkuje to znacznym wzrostem kosztów utrzymania, które w skrajnych przypadkach mogą pochłonąć od 50% do nawet 70% całkowitego kosztu cyklu życia systemu (Maikantis i in., 2021).

Nieodpowiednie decyzje projektowe, na przykład utworzenie scentralizowanego komponentu obsługującego większość procesów systemu, wprowadzają „architektoniczne zapachy" (architectural smells), negatywnie wpływając na jakość i łatwość utrzymania systemu. Te zapachy manifestują się jako niepożądane zależności, niezrównoważona dystrybucja obowiązków i nadmierne sprzężenie między komponentami; ze względu na łamanie dobrych praktyk projektowych są one powszechnie uważane za jedną z najczęstszych

form architektonicznego długu technologicznego. Niewykryte zapachy architektoniczne „przeciekają" do kolejnych etapów projektowania i implementacji, a koszt ich usunięcia drastycznie rośnie w późniejszych fazach cyklu życia oprogramowania, szczególnie w dużych projektach przemysłowych (Mumtaz i in., 2021). W celu rozwijania systemu, w którym nagromadził się dług, deweloperzy często stosują obejścia (workarounds) oraz skomplikowane rozwiązania, co wprowadza problemy z jakością i generuje kolejne problemy (MacCormack i Sturtevant, 2016; Verdecchia i in., 2021).

W literaturze przedmiotu najczęściej wskazywanymi metodami do detekcji długu architektonicznego są analiza kodu źródłowego oraz wspomniane zapachy architektoniczne, które stanowią mierzalne przejawy suboptymalnych decyzji projektowych wpływających na strukturę całego systemu (Sousa i in., 2023). Do najpowszechniej identyfikowanych zapachów architektonicznych należą: zależności cykliczne (Cyclic Dependency), zależności typu piasta (Hub-like Dependency) oraz zależności niestabilne (Unstable Dependency) (Bochicchio i in., 2025). W celu syntetycznego ujęcia problematyki, w tabeli 1 zestawiono charakterystykę, sposoby pomiaru oraz priorytetyzację spłaty dla trzech najpowszechniej identyfikowanych zapachów architektonicznych.

Tabela 1

Charakterystyka, miary i koszty mitygacji kluczowych zapachów architektonicznych

Typ zapachu	Charakterystyka	Miara krytyczności	Koszty spłaty
Zależności cykliczne	Sytuacja, w której komponenty tworzą zamkniętą pętlę powiązań (np. A zależy od B, a B od A). Naruszają acykliczność struktury modułów, co uniemożliwia ich samodzielne rozwijanie i testowanie.	Mierzona liczbą elementów współdzielących cykl. Należy jednak ocenić kontekst, gdyż część z nich bywa uznawana za konieczne i naturalne powiązania (np. wywołania zwrotne).	Najbardziej kosztowna refaktoryzacja (dziesiątki/setki roboczogodzin) generująca najwięcej skutków ubocznych.
Zależności typu piasta	Abstrakcje o skrajnie dużej liczbie połączeń wchodzących i wychodzących. Jeden komponent jest powiązany z nadmierną liczbą innych elementów.	Mierzona liczbą połączeń wchodzących i wychodzących.	Umiarkowany/niski nakład pracy i brak skutków ubocznych. Rekomenduje się najwyższy priorytet ich usuwania ze względu na najlepszy stosunek niskich kosztów naprawy do wysokich korzyści.

Typ zapachu	Charakterystyka	Miara krytyczności	Koszty spłaty
Zależności niestabilne	Występują, gdy komponent o wysokim potencjale zmian jest fundamentem dla modułów bardziej stabilnych. Grozi to efektem domina (efektem fali) przy modyfikacjach.	Mierzona liczbą pakietów powodujących naruszenie stabilności struktury.	Często postrzegane jako najmniej przydatne do refaktoryzacji, ponieważ bywają wynikiem celowego zastosowania sprawdzonych wzorców projektowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Bochicchio i in., 2025).

Innym przykładem zapachu architektonicznego jest tzw. God Component, charakteryzujący się nadmierną koncentracją odpowiedzialności oraz niewystarczającą modularyzacją, która utrudnia izolację zmian i testowanie poszczególnych fragmentów kodu (Arcelli Fontana i in., 2023; Mumtaz i in., 2021). W specyficznym kontekście mikroserwisów jako dług wskazuje się dodatkowo współdzielone bazy danych (Shared Database) oraz źle zaprojektowane interfejsy API, które wymuszają silne sprzężenie między niezależnymi usługami. Prowadzi to w konsekwencji do efektu kaskadowych zmian oraz nieoczekiwanych awarii w aplikacjach zależnych podczas modyfikacji struktury danych lub kontraktów API (de Toledo i in., 2021).

Metryki ATD

Pomiar i określenie architektonicznego długu technologicznego opiera się na dwóch głównych składowych: kapitale (principal) oraz odsetkach (interest). Kapitał obrazuje szacowany koszt refaktoryzacji, który jest niezbędny do usunięcia samego długu. Przykładowo, jeśli system zawiera ATD w postaci niemodularyzowanego komponentu, to kapitałem jest koszt przebudowy tego komponentu i jego podziału na wiele odrębnych i luźno powiązanych elementów. Odsetki to z kolei wszystkie dodatkowe koszty i wysiłki związane z istnieniem ATD, czyli zasoby, których organizacja nie musiałaby zużywać, gdyby długu w systemie wcześniej nie zaciągnięto. W wadliwie zmodularyzowanym systemie każda drobna zmiana (np. naprawa błędu) może zmuszać deweloperów do modyfikacji wielu innych części oprogramowania, co znacząco wydłuża czas pracy programistów. Zazwyczaj pozycję długu ATD kwalifikuje się do spłaty, jeżeli szacowany koszt kapitału jest mniejszy niż odsetki, które organizacja będzie musiała w przyszłości płacić w związku z dalszym utrzymaniem systemu.

Zagadnienie komplikuje jednak fakt, że niektóre pozycje architektonicznego długu technologicznego bywają wręcz zaraźliwe, przez co płacone przez twórców „odsetki" nie są wartością stałą, lecz zaczynają ulegać kapitalizacji. Aby zdefiniować i wymiernie oszacować płacone odsetki na poziomie struktury systemu, specjaliści monitorują między innymi częstotliwość zmian (ile razy dany artefakt był zmieniany w kolejnych

wersjach) oraz wielkość zmian (liczbę dodanych, usuniętych i zmodyfikowanych linii kodu), które stanowią odzwierciedlenie wysiłku uwarunkowanego pojawieniem się zapachów architektonicznych.

Dodatkowymi wskaźnikami stosowanymi w detekcji miejsc wymagających napraw jest algorytm PageRank oraz miary krytyczności. Wskaźnik ten pomaga precyzyjnie oszacować krytyczność i wagę komponentu dotkniętego defektem na podstawie tego, jak wiele innych części systemu bezpośrednio od niego zależy. W powiązaniu z miarami krytyczności, algorytm PageRank pozwala zidentyfikować pozycje długu mające największy, negatywny wpływ na architekturę, co świadczy o ich centralnej i newralgicznej pozycji w oprogramowaniu. Sama krytyczność długu jest przy tym definiowana specyficznie dla rodzaju wykrytej anomalii. Właściwe miary stosowane w detekcji i ocenie poziomu skomplikowania dla kluczowych zapachów architektonicznych zostały zestawione wcześniej w Tabeli 1.

Możliwym etapem pomiaru jest również analiza strukturalna tzw. Design Structure Matrices (DSM), umożliwiająca ocenę poziomu sprzężenia (coupling) w systemie, z uwagi na fakt, że utrzymanie centralnych, ściśle powiązanych komponentów kosztuje znacznie więcej niż luźno powiązanych elementów peryferyjnych (Fontana i in., 2019; Martini i in., 2018; Martini i in., 2018).

Metryki kodu źródłowego i architektury stanowią fundament ilościowej oceny długu architektonicznego, pozwalając na precyzyjne wskazanie obszarów wymagających interwencji. Kluczową rolę odgrywają metryki sprzężenia, takie jak Fan-In i Fan-Out, które mierzą odpowiednio liczbę przychodzących i wychodzących zależności komponentu, co pozwala na identyfikację modułów o krytycznym znaczeniu dla stabilności systemu. Warto jednak zauważyć, że w ujęciu pragmatycznym naprawa szerokiego sprzężenia (Fan-Out) może wymagać koordynacji wielu zespołów i wielomiesięcznego nakładu pracy. W związku z tym w krótkoterminowej strategii refaktoryzacyjnej wyższy priorytet naprawczy mogą otrzymać wskaźniki o bardziej zlokalizowanym zasięgu operacyjnym, które pojedynczy zespół jest w stanie zniwelować samodzielnie (Yanakiev i in., 2025). Stosowana jest również złożoność cyklomatyczna McCabe'a do oceny skomplikowania logiki wewnątrz jednostek kodu oraz metryki Halsteada do szacowania potencjalnej liczby błędów. Warto jednak zaznaczyć, że wysokie wartości tych metryk uzasadniają refaktoryzację tylko wtedy, gdy dany komponent jest często modyfikowany przez programistów; w przeciwnym razie dług nie generuje bieżących kosztów utrzymania (odsetek), a jego spłata może być nieopłacalna. (Martini i in., 2018).

W literaturze promuje się wykorzystanie macierzy struktury projektowej (Design Structure Matrix – DSM) do obliczania zaawansowanych wskaźników, takich jak koszt propagacji (Propagation Cost), który określa wielkość zmiany w systemie na skutek zmiany w jednym module. Analiza DSM pozwala również na grupowanie komponentów na podstawie ich poziomu sprzężenia, co ułatwia identyfikację silnie powiązanych modułów, które odpowiadają za nieproporcjonalnie dużą część kosztów utrzymania i działań naprawczych w systemie (MacCormack i Sturtevant, 2016). Dodatkowo, analiza

częstotliwości zmian poszczególnych artefaktów w połączeniu z rozmiarem tych zmian (mierzonym na podstawie dodanych, usuniętych i zmodyfikowanych linii kodu) pozwala na empiryczne oszacowanie wysiłku konserwacyjnego. Metryki te stanowią praktyczny wskaźnik odsetek od długu architektonicznego, jakie programiści muszą płacić podczas pracy z komponentami obciążonymi zapachami architektonicznymi (Sas i in., 2022).

Prewencja narastania długu

Unikanie wykreowania na etapie projektowym ATD w ogromnej mierze wymaga opracowania efektywnych strategii refaktoryzacji na poziomie struktury i kodu źródłowego. W rozwiązaniach cierpiących na brak odpowiedniej modularności, stosuje się metody automatycznej lub półautomatycznej rekonstrukcji – jedną z powszechnych praktyk jest tu refaktoryzacja oparta na operacji przenoszenia klas obiektowych pomiędzy modułami. (Maikantis i in., 2021). Wstępne badania eksploracyjne potwierdzają, że redukcja problemów strukturalnych poprzez fizyczne usuwanie powszechnych zapachów architektonicznych, takich jak przeciążone klasy (God Class) i zależności cyklicznych znacząco poprawia kluczowe parametry techniczne systemów informatycznych. Eksperymenty wykazały, że refaktoryzacja tych elementów może skrócić czas wykonywania operacji na poziomie metod nawet o 42-47% oraz zmniejszyć zużycie pamięci oprogramowania o 16-20%. Należy jednak pamiętać, że proces ten bywa złożony, a w pojedynczych przypadkach optymalizacja jednego zapachu może nieoczekiwanie pogorszyć wydajność innych, powiązanych ze sobą metod (Arcelli Fontana i in., 2023).

Zalecenia dotyczące ATD koncentrują się na proaktywnym stosowaniu paradygmatów projektowych, które ograniczają ryzyko degradacji architektury systemu. Rekomendowane jest rygorystyczne przestrzeganie zasad SOLID, a w szczególności zasady odwrócenia zależności (Dependency Inversion Principle), która pozwala na budowanie architektury opartej na stabilnych abstrakcjach zamiast na kruchych implementacjach. Aby jednak stosowanie tych paradygmatów było skuteczne w skali całego przedsiębiorstwa, abstrakcyjne reguły projektowe powinny być operacjonalizowane do postaci konkretnych, powtarzalnych wzorców refaktoryzacyjnych, co z kolei umożliwia zrównoleglenie prac naprawczych pomiędzy wieloma niezależnymi zespołami.

Warto podkreślić, że przy ogromnych przedsięwzięciach i wielomilionowych linijkach kodu konieczne staje się również wdrożenie spójnego systemu detekcji ukierunkowanego na dane. Ponadto, spłata długu architektonicznego i aplikowanie tych wzorców powinny odbywać się w sposób stopniowy i progresywny, co pozwala na systematyczną poprawę jakości kodu bez konieczności całkowitej i ryzykownej przebudowy systemu (Yanakiev i in., 2025). Zaleca się dążenie do wysokiej modułowości, ponieważ liczne zależności między komponentami zwiększają ryzyko powstawania zjawiska „zaraźliwego długu". Polega ono na łańcuchowym rozprzestrzenianiu się suboptymalnych decyzji z jednego modułu na pozostałe (np. poprzez niewłaściwie zaprojektowane interfejsy API lub niefortunne ponowne użycie kodu), co w efekcie prowadzi do niebezpiecznego potęgowania

kosztów w postaci odsetek. Aby zapobiec temu zjawisku, inżynierowie powinni proaktywnie monitorować czynniki propagacji długu – takie jak wzrost złożoności systemu czy rosnąca liczba komponentów zależnych – i refaktoryzować kod, zanim kapitał długu drastycznie wzrośnie (Martini i Bosch, 2017).

Dużym jednak wyzwaniem jest priorytetyzacja spłaty długu architektonicznego. Ze względu na trudności w precyzyjnej kwantyfikacji jego wpływu, inżynierowie rzadko dysponują ustrukturyzowaną metodologią i często zmuszeni są polegać na intuicji oraz doświadczeniu. Decyzja o podjęciu działań naprawczych jest zazwyczaj inicjowana, gdy dług osiągnie poziom krytyczny, manifestujący się gwałtownym wzrostem liczby błędów lub incydentów zgłaszanych przez klientów. Co więcej, kluczową rolę w tym procesie odgrywa doświadczenie personelu – to głównie starsi stażem programiści posiadają odpowiednią wiedzę i pewność siebie, aby ATD i priorytetyzować jego refaktoryzację, podczas gdy mniej doświadczeni pracownicy często unikają ingerencji w architekturę systemu (Verdecchia i in., 2021).

W procesie podejmowania decyzji projektowych należy starać się, aby nie dopuścić do zaciągnięcia długu architektonicznego. Bezwzględnie nie wolno dopuszczać do powstawania tzw. nielegalnych zależności (illegal dependencies), które łamią założoną architekturę i wprowadzają szereg problemów, w tym: zwiększone sprzężenie, spadek modułowości, pogorszenie utrzymywalności systemu oraz problemy ze skalowalnością (Yanakiev i in., 2025). Należy unikać świadomego wybierania suboptymalnych rozwiązań projektowych pod presją krótkoterminowych celów, ponieważ prowadzi to do naruszenia zdolności oprogramowania do rozbudowy (Damaceno i in., 2022).

Spłacanie długu

Mitygacja architektonicznego długu technologicznego (ATD) w literaturze przedmiotu opiera się przede wszystkim na procesie refaktoryzacji, która jest uznawana za główną strategię zarządzania i spłacania tego typu zobowiązań (Sousa i in., 2023). Skuteczne wzorce przebudowy obejmują systematyczne stosowanie technik takich jak Move Class, polegającej na przenoszeniu klas w celu optymalizacji spójności i redukcji sprzężeń. W procesie rekonstrukcji architektury technika ta może być automatyzowana przez algorytmy genetyczne. W celu efektywnego i masowego lokalizowania takich możliwości można wykorzystać procesy optymalizacyjne oparte o modele algorytmów genetycznych, które reorganizują strukturę kodu. Aby uniknąć ograniczeń tradycyjnych metod przeszukiwania, algorytmy te oceniają generowane rozwiązania za pomocą funkcji dopasowania, która dąży do maksymalizacji wewnętrznej spójności komponentów przy jednoczesnej minimalizacji niepożądanych sprzężeń zewnętrznych. Zaawansowane podejścia tego typu potrafią dynamicznie modyfikować granice komponentów – poprzez rozbijanie modułów o niskiej spójności oraz scalanie tych wykazujących nadmierne sprzężenie – co pozwala na wygenerowanie nowej, zoptymalizowanej i hierarchicznej struktury całego systemu (Maikantis i in., 2021).

Innym kluczowym podejściem jest modularyzacja, czyli dekompozycja systemu na luźno powiązane komponenty, co zapobiega rozprzestrzenianiu się zmian i pozwala na ewolucję systemu bez generowania nadmiernych kosztów. W praktyce proces ten często polega na hermetyzacji najbardziej złożonych i często modyfikowanych fragmentów kodu wewnątrz funkcjonalności, co zapobiega ich ciągłej ekspozycji na prace programistyczne i redukuje wprowadzanie błędów (Martini i in., 2018).

Aby skutecznie mitygować ATD, literatura zaleca różnorodne strategie zarządzania i refaktoryzacji, które są uzależnione od skali narosłego problemu. Jedną z proaktywnych metod jest budowanie tzw. kredytu technologicznego, co polega na systematycznym inwestowaniu zasobów w poprawę utrzymywalności i ewoluowalności architektury, zanim problemy związane z długiem staną się zauważalne. Badania wskazują jednak, że ze względu na ciągłą presję czasu oraz niepewny, trudny do oszacowania zwrot z takiej inwestycji, strategia ta pozostaje nierzadko jedynie w sferze teoretycznej i rzadko jest w pełni adoptowana w codziennej praktyce zespołów deweloperskich.

W sytuacjach, gdy dług jest już poważny, rekomenduje się podjęcie gruntownej refaktoryzacji (ang. Major Refactoring), polegającej na metodycznym wykorzenianiu problemów architektonicznych. Gruntowna refaktoryzacja to obszerne przedsięwzięcie, które nierzadko zmusza organizację do poświęcenia dużej ilości zasobów kosztem bieżących działań rozwojowych i wprowadzania nowych funkcjonalności. W najbardziej ekstremalnych przypadkach, gdy architektura staje się całkowicie „skrystalizowana" i blokuje rozwój lub gdy system zachowuje się nieprzewidywalnie, najbardziej opłacalnym wzorcem przebudowy jest napisanie danego komponentu lub całego systemu od nowa. Przepisanie kodu od zera daje unikalną możliwość jednorazowej spłaty całego skumulowanego długu, pozbycia się dawnych, złych praktyk programistycznych oraz modernizacji oprogramowania poprzez wdrożenie nowszych stylów architektonicznych i technologii. Niekiedy stosuje się również strategię świadomego zaniedbania (ang. neglect), która polega na powolniejszym rozwijaniu systemu i akceptacji długu, jeśli koszty jego spłaty przewyższają potencjalne korzyści biznesowe (Verdecchia i in., 2021).

Koszty refaktoryzacji w celu spłaty długu architektonicznego są wysoce uzależnione od rodzaju zapachów architektonicznych, które ten dług tworzą w kodzie. Jak szczegółowo wykazano w Tabeli 1, specjaliści rekomendują priorytetyzację wysiłków refaktoryzacyjnych w taki sposób, aby w pierwszej kolejności pozbywać się długu wynikającego z zależności typu piasta. Charakteryzuje się on najlepszym stosunkiem niskich kosztów naprawy do wysokich korzyści projektowych, podczas gdy restrukturyzacja zależności cyklicznych pozostaje działaniem najbardziej ryzykownym, nierzadko wymagającym setek roboczogodzin. Aby efektywnie kierować procesem spłaty i decydować o kolejności modyfikacji kodu, programiści mogą wspierać się automatycznymi narzędziami, takimi jak Arcan, NDepend czy SonarQube, które identyfikują zapachy architektoniczne w kodzie źródłowym. Co więcej, do oceny hierarchii naprawy błędów architektonicznych z powodzeniem wykorzystuje się opisany wcześniej wskaźnik PageRank. Zgodnie z dobrymi praktykami, proces refaktoryzacji należy rozpoczynać od tych elementów

architektury, które wykazują jednocześnie wysoką podatność na błędy oraz posiadają najwyższe wartości tego wskaźnika. Warto jednak zaznaczyć, że nie każdy zidentyfikowany przez automatyczne narzędzia zapach architektoniczny faktycznie stanowi dług wymagający spłaty.

Z badań wynika, że zależności niestabilne są często postrzegane przez programistów jako najmniej przydatne do refaktoryzacji, ponieważ bywają wynikiem celowego i w pełni poprawnego zastosowania sprawdzonych wzorców projektowych. Podobnie, część zdiagnozowanych zależności cyklicznych bywa uznawana za konieczne i naturalne powiązania, na przykład w przypadku wywołań zwrotnych (callbacks) zaimplementowanych w komponentach. Oznacza to, że przed podjęciem decyzji o restrukturyzacji, programiści muszą ocenić architektoniczny kontekst wykrytego problemu (Fontana i in., 2019; Martini i in., 2018).

Dyskusja

Powszechny w przeanalizowanej literaturze dyskurs nierzadko sprowadza architektoniczny dług technologiczny do problemu stricte matematycznego i strukturalnego, traktując go jako zbiór suboptymalnych decyzji projektowych. Krytyczna analiza zebranych publikacji ukazuje jednak istotną lukę poznawczą: nadmierne skupienie na zautomatyzowanej detekcji (takiej jak algorytmy PageRank czy macierze DSM) marginalizuje socjotechniczny oraz biznesowy kontekst ewolucji oprogramowania. Po pierwsze, traktowanie ATD wyłącznie jako „błędu" inżynierskiego jest podejściem ahistorycznym. Każdy projekt programistyczny funkcjonuje w dynamicznych ramach biznesowych. Decyzje projektowe, które z perspektywy czasu zautomatyzowane narzędzia klasyfikują jako dług architektoniczny, w momencie ich podejmowania nierzadko stanowiły optymalną odpowiedź na ówczesne priorytety. To nie wrodzona wadliwość architektury, lecz naturalna ewolucja i zmiana celów biznesowych sprawiają, że pierwotne ramy ulegają przedawnieniu.

Wymaganie od zespołów deweloperskich nieustannego przebudowywania systemu (np. z wykorzystaniem proponowanych w literaturze algorytmów genetycznych) w odpowiedzi na każdą zmianę jest w realiach rynkowych utopią. Organizacje zmuszone są do stosowania architektonicznych kompromisów (trade-offs), ponieważ koszt osiągnięcia strukturalnego ideału często drastycznie przewyższa potencjalny zwrot z inwestycji. Narzędzia metryczne promują fałszywy obiektywizm, klasyfikują zależności typu piasta jako krytyczny dług architektoniczny, który należy wyeliminować. W praktyce projektowej jednak, centralizacja zależności w jednym module bywa zjawiskiem całkowicie naturalnym i pożądanym. Wynika to z faktu, że określona funkcjonalność lub konkretna reguła biznesowa powinna mieć swoje jedno, wyznaczone miejsce w systemie. Każdy moduł ma określoną odpowiedzialność i tylko on potrafi dane zadanie wykonać poprawnie. Powielanie tej samej logiki biznesowej w wielu różnych komponentach jest błędem. W efekcie, gdy inne części systemu potrzebują dostępu do tej unikalnej

logiki, naturalnie odwołują się do jednego, wyspecjalizowanego modułu, tworząc tym samym strukturę piasty.

Ogromną zaletą takiej centralizacji jest łatwość utrzymania logiki biznesowej – gdy zmieniają się wymagania, modyfikacji ulega tylko ten jeden moduł. Literatura wskazuje ten wzorzec jako „zapach architektoniczny" głównie dlatego, że silne sprzężenie wielu komponentów w jedną piastę może rodzić trudności w ich wzajemnej koordynacji oraz testowaniu. Z tego powodu główną rolą architekta oprogramowania nie jest mechaniczne usuwanie każdego scentralizowanego komponentu, lecz świadome zarządzanie kompromisem. To architekt musi na bazie własnego wyczucia zdecydować, czy w danym przypadku logikę lepiej scentralizować w jednym module (co ułatwia punktowe wprowadzanie zmian, ale tworzy piastę), czy też lepiej rozproszyć lub wręcz powielić pewne mechanizmy w mniejszych częściach (co zmniejsza sprzężenie, ale zwiększa koszty ewentualnej zmiany logiki w przyszłości). Nie istnieją tu jednoznaczne, uniwersalne rekomendacje, które mogłyby zastąpić doświadczenie inżynierskie.

Wreszcie, literatura systematycznie pomija czynnik kognitywny i psychologiczny, skupiając się niemal wyłącznie na refaktoryzacji post factum wspieranej narzędziami statycznymi. Jak zauważono w toku analizy, procesy degeneracji architektury (jej dryf i erozja) rzadko wynikają z celowej ignorancji czy braku wiedzy inżynierskiej. Są one raczej pochodną presji czasu, narzucanej przez paradygmaty ciągłego dostarczania (Continuous Delivery), oraz „zmęczenia materiału", z jakimi na co dzień mierzą się programiści. Skuteczna mitygacja ATD wymaga zatem wyjścia poza zmechanizowaną analizę kodu i wdrożenia na poziomie zarządzania projektem praktyki „strategicznego spowolnienia". Należy przez to rozumieć świadomą inwestycję w czas polegającą na wbudowaniu w cykl implementacji przestrzeni na pogłębioną refleksję architektoniczną przed ostatecznym zatwierdzeniem zmian, która przeciwstawia się krótkowzrocznej chęci zwiększenia tempa dostarczania funkcjonalności.

Środowisko naukowe, koncentrując się na opracowywaniu coraz doskonalszych algorytmów detekcji, rzadko akcentuje fundamentalną potrzebę budowania dystansu kognitywnego. Dystans ten to celowo zaplanowany moment w procesie deweloperskim, w którym twórca oprogramowania mentalnie odrywa się od zaimplementowanej, doraźnej funkcjonalności i mikroskopijnego poziomu kodu. Celem tego zabiegu nie jest poszukiwanie standardowych błędów implementacyjnych (co z powodzeniem realizują zautomatyzowane lintery czy testy), lecz ponowna, z krytycznej perspektywy, konfrontacja nowo powstałego rozwiązania z pierwotnymi, makroskopowymi założeniami całego modułu. Brak takiego etapu ludzkiej walidacji – swoistego „kroku w tył" – sprawia, że seria drobnych architektonicznych kompromisów, z których każdy z osobna wydaje się niegroźny i poprawny dla danego zadania, ostatecznie akumuluje się w postaci potężnego długu. Zaufanie wyłącznie narzędziom ciągłej integracji, bez zapewnienia inżynierom czasu na weryfikację założeń i wyjście poza schemat bieżącego zadania, sprawia, że zespoły tracą z oczu ewolucję całego systemu, nieświadomie potęgując jego degradację.

Podsumowanie

Niniejsza praca stanowi ustrukturyzowany przegląd literatury przedmiotu w zakresie zjawiska architektonicznego długu technologicznego (ATD), oparty na analizie 15 publikacji z bazy Scopus. Celem artykułu było usystematyzowanie definicji długu architektonicznego, identyfikacja metod jego wykrywania oraz ewaluacja strategii jego spłaty w świetle wyzwań biznesowych i inżynierskich. Przeprowadzone analizy potwierdzają, że ATD jest zjawiskiem narastającym wraz z ewolucją systemów informatycznych, a jego ignorowanie prowadzi do degradacji struktury oprogramowania i drastycznego wzrostu kosztów utrzymania, które mogą pochłonąć znaczną część budżetu projektu.

Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze (RQ1), w literaturze architektoniczny dług technologiczny definiuje się jako konsekwencję suboptymalnych decyzji dotyczących struktury systemu, wyboru technologii lub procesów rozwoju. W przeciwieństwie do długu na poziomie kodu, ATD dotyczy „dużych" decyzji projektowych, takich jak podział na podsystemy czy dobór frameworków, i wpływa głównie na wewnętrzne cechy systemu: jego łatwość utrzymania oraz zdolność do dalszej ewolucji.

W kontekście detekcji długu (RQ2), badanie wykazało, że najskuteczniejszymi narzędziami są zapachy architektoniczne (Architectural Smells) oraz metryki sprzężenia. Do najczęściej wskazywanych anomalii należą zależności cykliczne, zależności typu piasta oraz niestabilne zależności. Ilościowa ocena długu opiera się na monitorowaniu częstotliwości i rozmiaru zmian w kodzie, a także na wykorzystaniu zaawansowanych wskaźników, takich jak algorytm PageRank czy macierze DSM, które pozwalają oszacować koszt propagacji zmian w systemie.

Odpowiedź na trzecie pytanie badawcze (RQ3) wskazuje, że główną metodą spłacania ATD jest refaktoryzacja oparta na wzorcach projektowych i zasadach SOLID, ze szczególnym uwzględnieniem zasady odwrócenia zależności. Skuteczne techniki obejmują operację przenoszenia klas, często automatyzowaną za pomocą algorytmów genetycznych oraz głęboką dekompozycję systemów na luźno powiązane komponenty. Przeprowadzona dyskusja zwraca uwagę, że wdrażanie tych rozwiązań wymaga nieustannych kompromisów (trade-offs), a ślepe podążanie za metrykami kodu może być błędem. Zaznaczono na przykład, że powszechnie piętnowane w literaturze scentralizowane zależności typu piasta mogą w praktyce projektowej stanowić pożądany wzorzec architektoniczny chroniący przed powielaniem logiki biznesowej.

Ostatecznym wnioskiem płynącym z artykułu jest to, że optymalne zarządzanie ATD nie może opierać się wyłącznie na zmechanizowanej analizie kodu i narzędziach automatycznych. Skuteczna prewencja i mitygacja długu wymagają uwzględnienia czynników kognitywnych i organizacyjnych – w szczególności wdrożenia na poziomie zarządzania projektem praktyk „strategicznego spowolnienia" oraz budowania przez programistów „dystansu kognitywnego". To właśnie doświadczenie inżynierskie i czas na refleksję pozwalają świadomie balansować pomiędzy presją ciągłego dostarczania a utrzymaniem jakości architektury. Przyszłe kierunki badań powinny koncentrować się na opracowa-

niu bardziej precyzyjnych metod kwantyfikacji wpływu długu na cele biznesowe oraz na badaniu psychologicznych i organizacyjnych aspektów pracy zespołów, co ułatwi inżynierom podejmowanie decyzji o momentach inicjowania prac refaktoryzacyjnych.

Bibliografia

Arcelli Fontana, F., Camilli, M., Rendina, D., Taraboi, A. G., Trubiani, C. (2023). Impact of Architectural Smells on Software Performance: An Exploratory Study. *Proceedings of the 27th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering, EASE '23*, 22-31. https://doi.org/10.1145/3593434.3593442

Bochicchio, M., Sas, D., Gilardi, A., Fontana, F. A. (2025). An empirical study on architectural smells through a pipeline for continuous technical debt assessment. *Information and Software Technology*, *185*(C), 107783. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2025.107783

Damaceno, K., Nakagawa, E., Braga, R. (2022). Towards an Understanding of Technical Debt in Reference Architectures. *Proceedings of the XXXVI Brazilian Symposium on Software Engineering, SBES '22*, 257-262. https://doi.org/10.1145/3555228.3555270

Fontana, F. A., Pigazzini, I., Raibulet, C., Basciano, S., Roveda, R. (2019). PageRank and criticality of architectural smells. *Proceedings of the 13th European Conference on Software Architecture – 2, ECSA '19*, 197-204. https://doi.org/10.1145/3344948.3344982

MacCormack, A., Sturtevant, D. J. (2016). Technical debt and system architecture: The impact of coupling on defect-related activity. *Journal of Systems and Software*, *120*(C), 170-182. https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.007

Maikantis, T., Tsintzira, A.-A., Ampatzoglou, A., Arvanitou, E.-M., Chatzigeorgiou, A., Stamelos, I., Bibi, S., Deligiannis, I. (2021). Software Architecture Reconstruction via a Genetic Algorithm: Applying the Move Class Refactoring. *Proceedings of the 24th Pan-Hellenic Conference on Informatics, PCI '20*, 135-139. https://doi.org/10.1145/3437120.3437292

Martini, A., Bosch, J. (2017). On the interest of architectural technical debt: Uncovering the contagious debt phenomenon. *Journal of Software: Evolution and Process*, *29*(10). https://doi.org/10.1002/smr.1877

Martini, A., Fontana, F. A., Biaggi, A., Roveda, R. (2018). Identifying and prioritizing architectural debt through architectural smells: A case study in a large software company. *Lecture Notes in Computer Science*, *11048 LNCS*, 320-335. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00761-4_21

Martini, A., Sikander, E., Madlani, N. (2018). A semi-automated framework for the identification and estimation of Architectural Technical Debt: A comparative case-

study on the modularization of a software component. *Information and Software Technology*, *93*(C), 264-279. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.08.005

Mumtaz, H., Singh, P., Blincoe, K. (2021). A systematic mapping study on architectural smells detection. *Journal of Systems and Software*, *173*, 110885. https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110885

Sas, D., Avgeriou, P., Pigazzini, I., Arcelli Fontana, F. (2022). On the relation between architectural smells and source code changes. *Journal of Software: Evolution and Process*, *34*(1), e2398. https://doi.org/10.1002/smr.2398

Sousa, A., Rocha, L., Britto, R. (2023). Architectural Technical Debt – A Systematic Mapping Study. *Proceedings of the XXXVII Brazilian Symposium on Software Engineering*, 196-205. https://doi.org/10.1145/3613372.3613399

de Toledo, S. S., Martini, A., Sjøberg, D. I. K. (2021). Identifying architectural technical debt, principal, and interest in microservices: A multiple-case study. *Journal of Systems and Software*, *177*, 110968. https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.110968

Verdecchia, R., Kruchten, P., Lago, P., Malavolta, I. (2021). Building and evaluating a theory of architectural technical debt in software-intensive systems. *Journal of Systems and Software*, *176*, 110925. https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.110925

Yanakiev, I., Lazar, B.-M., Capiluppi, A. (2025). Applying SOLID principles for the refactoring of legacy code: An experience report. *Journal of Systems and Software*, *220*, 112254. https://doi.org/10.1016/j.jss.2024.112254

Nota o autorze

mgr inż. Jarosław Bochenek, zatrudniony w: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Zainteresowania badawcze: optymalizacja procesów na uczelniach z wykorzystaniem AI (BPM) oraz inżynieria oprogramowania.

Wiktor Brzeziński
email: wobrzezinski@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0005-8327-9012
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Wpływ narzędzi opartych na sztucznej inteligencji na optymalizację procesu obróbki grafiki i wideo

The Impact of Artificial Intelligence Tools on the Optimization of Graphics and Video Editing – an Expert Evaluation in the Adobe Environment

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.18

© 2025 Wiktor Brzeziński
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Brzeziński, W. (2025). Wpływ narzędzi opartych na sztucznej inteligencji na optymalizację procesu obróbki grafiki i wideo. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 287-297). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena wpływu algorytmów sztucznej inteligencji (AI) na optymalizację obróbki grafiki rastrowej i montażu wideo w oprogramowaniu Adobe. W pracy zastosowano metodę eksperckiej analizy porównawczej, zestawiając tradycyjne, manualne techniki edycyjne z innowacyjnymi funkcjami opartymi na modelach generatywnych (np. Generative Fill, Text-Based Editing). Badanie obejmowało precyzyjny pomiar czasu realizacji standaryzowanych zadań oraz ewaluację jakości wyników. Rezultaty wykazują znaczącą redukcję czasu pracy przy zachowaniu wysokich standardów wizualnych. Otrzymane dane stanowią podstawę do pogłębionej dyskusji nad koniecznością pilnej aktualizacji akademickich programów nauczania.

Abstract: The article evaluates the impact of artificial intelligence (AI) algorithms on optimizing raster graphics and video editing in Adobe software. A comparative expert analysis was used, contrasting traditional manual editing techniques with innovative functions based on generative models (e.g., Generative Fill, Text-Based Editing). The study included precise time measurement of standardized tasks and evaluation of result quality. The findings show an unprecedented reduction in working time while maintaining high visual standards. The data provide a basis for discussing the urgent need to update academic curricula.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, obróbka cyfrowa, montaż nieliniowy, optymalizacja pracy, dydaktyka akademicka, oprogramowanie Adobe

Keywords: artificial intelligence, digital editing, non-linear editing, work optimization, academic teaching, Adobe software

Wprowadzenie

Czwarta rewolucja przemysłowa, charakteryzująca się zacieraniem granic między sferą fizyczną, cyfrową i biologiczną, w istotny sposób przedefiniowała standardy funkcjonowania wielu sektorów gospodarki (Konfederacja Lewiatan, 2025). W branży kreatywnej, obejmującej projektowanie graficzne, postprodukcję fotograficzną oraz montaż audiowizualny, głównym motorem napędowym tej transformacji stała się implementacja algorytmów sztucznej inteligencji (AI) oraz zaawansowanych systemów głębokiego uczenia maszynowego (Deep Learning). Narzędzia i wieloetapowe procesy technologiczne, które jeszcze na początku drugiej dekady XXI wieku wymagały wielogodzinnej, skrupulatnej i wysoce wyspecjalizowanej pracy manualnej, obecnie ulegają drastycznej automatyzacji. Zjawisko to jest najdobitniej zauważalne w komercyjnym oprogramowaniu branżowym, takim jak pakiet Adobe Creative Cloud (w tym wiodące aplikacje Adobe Photoshop oraz Adobe Premiere Pro), stanowiącym od lat jeden z dominujących standardów rynkowych, a tym samym podstawę kształcenia w szkolnictwie wyższym.

Wprowadzanie przez wiodących producentów oprogramowania radykalnych innowacji opartych na modelach generatywnych rodzi jednak szereg nowych wyzwań. Zmiany te wpływają nie tylko na codzienną pragmatykę pracy zawodowych grafików i montażystów, drastycznie skracając czas realizacji projektów, ale przede wszystkim wymuszają głęboką, krytyczną refleksję nad procesem edukacji. Kształcenie studentów na kierunkach związanych z grafiką komputerową, multimediami i interakcją człowiek-komputer (HCI) znajduje się obecnie w punkcie krytycznym. Dotychczasowy paradygmat nauczania obróbki cyfrowej w laboratoriach komputerowych opierał się w znacznej mierze na opanowaniu rzemiosła – żmudnej nauce obsługi skomplikowanych i nieintuicyjnych interfejsów, zrozumieniu matematycznych podstaw działania poszczególnych filtrów czy manualnym, precyzyjnym maskowaniu obiektów na poziomie pojedynczych pikseli. Wkroczenie wielkich modeli wizualnych i językowych do środowiska programów, takich jak Photoshop czy Premiere Pro bezpowrotnie zmienia strukturę wymaganych kompetencji. Ciężar pracy przesuwa się z umiejętności typowo odtwórczych (technicznych) na kompetencje koncepcyjne, analityczne i dyrektywne.

Mimo rosnącej liczby publikacji na temat ogólnego wpływu AI na edukację, wciąż brakuje szczegółowych, empirycznych badań mierzących rzeczywistą redukcję czasu pracy w konkretnych środowiskach graficznych (jak pakiet Adobe) z perspektywy dydaktyki akademickiej. Niniejszy artykuł ma na celu wypełnienie tej luki badawczej. Celem głównym pracy jest krytyczna ocena wpływu wybranych, najnowszych narzędzi wspieranych przez sztuczną inteligencję na efektywność (rozumianą jako czas pracy) oraz jakość w procesie obróbki grafiki rastrowej i wstępnego montażu wideo. Stanowi

to oryginalny wkład w dyskusję nad optymalizacją procesu kształcenia, oparty na twardych danych czasowych. Podjęta zostanie próba odpowiedzi na pytanie badawcze: w jakim stopniu i w jakich obszarach nowe technologie stanowią impuls do ewolucji podejścia do nauczania podstaw edycji obrazu na uczelniach wyższych?

Teoretyczne aspekty integracji sztucznej inteligencji w oprogramowaniu graficznym

Ewolucja cyfrowego retuszu od edycji manualnej do modeli dyfuzyjnych

Oprogramowanie przeznaczone do cyfrowej kreacji i modyfikacji obrazu przeszło w ostatnich dekadach niezwykle złożoną drogę ewolucyjną (Tomaszewska i Kowalski, 2024). Początkowe fazy rozwoju oprogramowania klasy Adobe Photoshop opierały się na bezpośredniej manipulacji wartościami poszczególnych punktów obrazu (pikseli). Standardem pracy akademickiej i profesjonalnej była perfekcyjna obsługa narzędzi selekcji (takich jak Lasso, Różdżka czy wysoce precyzyjne Pióro oparte na krzywych Béziera), pędzli korygujących oraz skomplikowanego, hierarchicznego systemu masek i warstw dopasowania. Proces ten charakteryzował się niezwykle wysoką krzywą uczenia (learning curve) i wymagał od studentów wielomiesięcznego treningu w celu osiągnięcia zadowalającej płynności operacyjnej.

Transformacja tradycyjnej metodologii pracy rozpoczęła się powoli wraz z systematycznym wdrażaniem technologii Adobe Sensei – autorskiej platformy sztucznej inteligencji i sztucznych sieci neuronowych. Początkowo algorytmy te miały charakter ściśle pomocniczy. Działały w tle przestrzeni roboczej, wspierając procesy, takie jak inteligentne skalowanie, zaawansowane rozpoznawanie krawędzi przy zaznaczaniu skomplikowanych obiektów czy automatyczne wypełnianie ubytków w obrazie z uwzględnieniem algorytmicznej analizy sąsiadującej zawartości (Content-Aware Fill). Narzędzia te stanowiły milowy krok w optymalizacji pracy, niemniej wciąż wymagały znacznej ingerencji, korekty i nadzoru ze strony ludzkiego operatora.

Prawdziwy przewrót paradygmatu twórczego nastąpił w momencie komercyjnej integracji wielkich modeli generatywnych, opartych na mechanizmach dyfuzji (diffusion models), bezpośrednio z interfejsem graficznym (GUI) programów. Wdrożenie w latach 2024-2026 roku modelu Adobe Firefly całkowicie zmieniło wektor relacji na linii człowiek-komputer. Funkcje takie jak *Generative Fill* (Wypełnienie generatywne) sprawiły, że algorytmy przestały pełnić jedynie funkcję cyfrowego asystenta. Stały się one w pełni autonomicznymi narzędziami zdolnymi do syntezowania nowych pikseli, fotorealistycznych tekstur i uwzględniania złożonych warunków oświetleniowych na podstawie prostych poleceń tekstowych wprowadzanych w języku naturalnym (tzw. promptów) (Adobe, 2026a). Użytkownik – w tym student – przestał być wyłącznie „operatorem pikseli", ewoluując w stronę funkcji dyrektora artystycznego, weryfikatora wyników i kuratora treści generowanych przez maszynę.

Automatyzacja montażu nieliniowego z wykorzystaniem NLP

Podobna, niezwykle gwałtowna rewolucja technologiczna dotknęła dziedzinę postprodukcji i nieliniowego montażu materiałów audiowizualnych (NLE – Non-Linear Editing). Tradycyjne podejście do wstępnego montażu (tworzenia tzw. układki, z ang. *rough cut*) w programach takich jak Adobe Premiere Pro opierało się na mechanicznym tnięciu klipów na osi czasu. Proces ten wymuszał na montażyście skrupulatną analizę wizualnej reprezentacji fali dźwiękowej (waveform) oraz konieczność odtwarzania surowego materiału w czasie rzeczywistym w celu zlokalizowania i usunięcia błędów, potknięć językowych czy nienaturalnych pauz. Był to proces wysoce repetytywny i obciążający kognitywnie.

Implementacja narzędzi opartych na przetwarzaniu języka naturalnego (NLP – Natural Language Processing) oraz technologii rozpoznawania mowy (Speech-to-Text) zainicjowała funkcję *Text-Based Editing* (Edycja oparta na tekście) (Adobe, 2026b). Technologia ta dokonuje błyskawicznej, automatycznej transkrypcji całego materiału źródłowego, identyfikując poszczególnych mówców i precyzyjnie przypisując słowa do kodów czasowych (timecodes). Montażysta zyskał tym samym możliwość edytowania filmu wideo w sposób tożsamy z edycją zwykłego dokumentu w edytorze tekstu. Wykasowanie określonego zdania z wygenerowanej transkrypcji automatycznie skutkuje naniesieniem precyzyjnego cięcia na głównej osi czasu. Tak drastyczna optymalizacja procesów fundamentalnie zmienia sposób, w jaki studenci powinni uczyć się narracji audiowizualnej, uwalniając ich zasoby czasowe od technicznych aspektów synchronizacji na rzecz skupienia się na tempie, rytmie i emocjonalnym wydźwięku montowanego materiału.

Metoda i przebieg badania

Narzędzia i techniki badawcze

W celu rygorystycznej weryfikacji postawionych tez oraz znalezienia merytorycznej odpowiedzi na główne pytanie badawcze dotyczące wpływu sztucznej inteligencji na czas i jakość pracy edytorskiej, zaplanowano i przeprowadzono w warunkach laboratoryjnych badanie eksperckie. Jako główną technikę badawczą przyjęto metodę wielokryteriowej analizy porównawczej (w formie ustrukturyzowanego studium przypadku). Badanie polegało na bezpośrednim, empirycznym zestawieniu wydajności, precyzji działania oraz ogólnej użyteczności dwóch diametralnie różnych paradygmatów pracy w środowisku graficzno-multimedialnym.

Środowiskiem badawczym były instalacje oprogramowania wchodzącego w skład komercyjnego pakietu Adobe Creative Cloud. Wybór tego konkretnego ekosystemu podyktowany był jego absolutną dominacją rynkową oraz faktem, że stanowi on trzon infrastruktury programowej w laboratoriach na kierunkach związanych z mediami i grafiką. Do analizy wytypowano:

1. Adobe Photoshop (wersja 27.x z 2026 roku, z najnowszym modelem Adobe Firefly Image 3).
2. Adobe Premiere Pro (wersja 26.x z 2026 roku).

Głównym kryterium mierzalnym w badaniu był precyzyjny pomiar czasu operacyjnego (wyrażonego w minutach i sekundach), niezbędnego do realizacji z góry zdefiniowanych, wystandaryzowanych zadań projektowych. Zestawiono ze sobą tradycyjne techniki manualne (których nauczanie stanowi dotychczasową podstawę większości sylabusów akademickich) z nowo zaimplementowanymi narzędziami sztucznej inteligencji. Kryterium uzupełniającym (jakościowym) była wzrokowa i słuchowa ocena rezultatów końcowych pod kątem ich poprawności estetycznej, technologicznej oraz przydatności do ewentualnej dalszej postprodukcji.

Badane osoby

Z uwagi na wysoce specjalistyczny charakter badania, mającego cechy zaawansowanej ewaluacji heurystycznej interfejsów i algorytmów, zrezygnowano z przeprowadzania masowych testów na zróżnicowanej grupie studenckiej. Zmienne, takie jak różny stopień biegłości w posługiwaniu się myszą komputerową, skrótami klawiszowymi czy ogólna znajomość interfejsu mogłyby znacząco zaburzyć wyniki pomiaru czasu dla poszczególnych narzędzi. W związku z tym badaniu poddano jedną wyselekcjonowaną osobę (eksperta) – to wieloletni dydaktyk akademicki. Taki dobór próby (ewaluacja heurystyczna) pozwolił wyeliminować zakłócenia wynikające z różnego poziomu umiejętności manualnych (np. biegłości w skrótach klawiszowych u różnych studentów), izolując tym samym rzeczywistą wydajność badanych technologii. Czas realizacji poszczególnych zadań mierzono precyzyjnie za pomocą stopera od momentu rozpoczęcia procedury w programie do chwili uzyskania zadowalającego, ustalonego wcześniej standardu jakościowego (weryfikacja wizualna i słuchowa). Przyjęta procedura odpowiada standardom badań eksploracyjnych stosowanych w analizie użyteczności interfejsów i narzędzi cyfrowych.

Procedura badania

Eksperyment podzielono na dwa główne etapy operacyjne, którym przyporządkowano konkretne zadania praktyczne. Ich dobór nie był trywialny; reprezentują one jedne z najczęstszych i najbardziej czasochłonnych wyzwań, z jakimi stykają się studenci podczas ćwiczeń laboratoryjnych z grafiki i montażu.

Zadanie 1 (Środowisko grafiki rastrowej – Adobe Photoshop)

Zadanie polegało na bezstratnej separacji wysoce złożonego, nieregularnego obiektu z niejednorodnego tła (proces zaawansowanego szparowania) i realistycznym wkomponowaniu go w nowe środowisko wizualne. Materiałem testowym była fotografia w wysokiej rozdzielczości, przedstawiająca postać ludzką z mocno rozwianymi włosami na tle chaotycznej, miejskiej architektury.

- Procedura klasyczna (manualna)
  Wykorzystano kombinację narzędzi „Lasso magnetyczne" (Magnetic Lasso Tool) oraz wektorowego „Pióra" (Pen Tool) w celu stworzenia wstępnej ścieżki odcinania. Następnie w przestrzeni „Zaznacz i maskuj" (Select and Mask) operator musiał ręcznie, za pomocą pędzla poprawiającego krawędzie, wyodrębniać poszczególne pasma włosów. Kolejnym krokiem było wstawienie nowego tła pobranego z banku zdjęć i manualne dopasowanie balansu bieli, kontrastu oraz sztuczne wygenerowanie warstw z cieniami kontaktowymi za pomocą modyfikatorów krycia i miękkich pędzli.
- Procedura zautomatyzowana (wspierana przez AI)
  Wykorzystano wbudowaną w program funkcję „Zaznacz przedmiot" (Select Subject), bazującą na chmurowej technologii Adobe Sensei. Po wygenerowaniu automatycznej maski, obszar tła został odwrócony, a w pasku kontekstowym wywołano funkcję „Wypełnienie generatywne" (Generative Fill) zasilaną modelem Firefly. Operator wprowadził w języku naturalnym prompt o treści: „dramatic cinematic studio lighting, dark abstract background". Czas liczono do momentu wygenerowania przez chmurę obliczeniową trzech wariantów tła i wyboru optymalnego rozwiązania, które sztuczna inteligencja automatycznie dostosowała pod kątem oświetlenia do pierwszego planu.

Zadanie 2 (Środowisko montażu wideo – Adobe Premiere Pro)

Zadanie polegało na wykonaniu wstępnego montażu surowego nagrania o długości dokładnie 15 minut i 30 sekund. Materiał przedstawiał wypowiedź lektorską skierowaną bezpośrednio do kamery. Celem było uzyskanie czystej, płynnej narracji poprzez usunięcie wszystkich przejęzyczeń, błędów merytorycznych, powtórzeń całych zdań oraz eliminację momentów ciszy (pauz) trwających dłużej niż jedną sekundę.

- Procedura klasyczna (manualna)
  Montażysta umieścił materiał na głównej osi czasu (timeline) i rozpoczął jego liniowe odtwarzanie. Analizując wizualny przebieg fali dźwiękowej oraz słuchając wypowiedzi, lokalizował niepożądane fragmenty. Proces wymagał użycia narzędzia cięcia („Żyletka" / Razor Tool) w celu izolacji błędu, manualnego usunięcia klipu i przyciągnięcia pozostałych fragmentów w celu zachowania ciągłości (Ripple Delete).
- Procedura zautomatyzowana (wspierana przez AI)
  Rozpoczęto od uruchomienia panelu „Tekst" (Text) i wywołania funkcji automatycznej transkrypcji (Text-Based Editing). Po kilku minutach przetwarzania, program wygenerował pełny zapis tekstowy. Następnie operator skorzystał z wbudowanych filtrów wyszukiwania, nakazując programowi odnalezienie wszystkich pauz (oznaczonych jako wielokropek) trwających powyżej 1 sekundy i usunięcie ich jednym kliknięciem myszy (Extract). Pozostałe błędy merytoryczne usunięto, kasując odpowiednie fragmenty tekstu w oknie transkrypcji, co program natychmiastowo zsynchronizował z osią czasu bez ingerencji w narzędzia tnące.

Wyniki

Zebrane w toku eksperymentu dane ilościowe, obrazujące fundamentalne różnice w czasie realizacji wysoce znormalizowanych zadań projektowych pomiędzy klasycznymi metodami rzemieślniczymi a technologią wspieraną przez sztuczną inteligencję, zostały skatalogowane i szczegółowo zestawione w tabeli 1. Z uwagi na standaryzację środowiska testowego, uzyskane wyniki pomiaru czasu (wyrażone w minutach) posiadają wysoką wartość diagnostyczną dla oceny potencjału optymalizacyjnego.

Tabela 1

Zestawienie czasów realizacji zadań edycyjnych w zależności od zastosowanego paradygmatu technologicznego (w środowisku Adobe)

Środowisko i zadanie	Czas – metoda manualna	Czas – Metoda wspierana AI	Zmiana względna (redukcja czasu)
Photoshop (Zadanie 1): Separacja nieregularnego obiektu (włosy), wymiana tła, dopasowanie oświetlenia	23 minuty 15 sekund	4 minuty 10 sekund	– 82,1%
Premiere Pro (Zadanie 2): Brudna układka (rough cut) 15-minutowego wywiadu, usunięcie pauz i błędów	38 minut 45 sekund	9 minut 30 sekund	– 75,5%

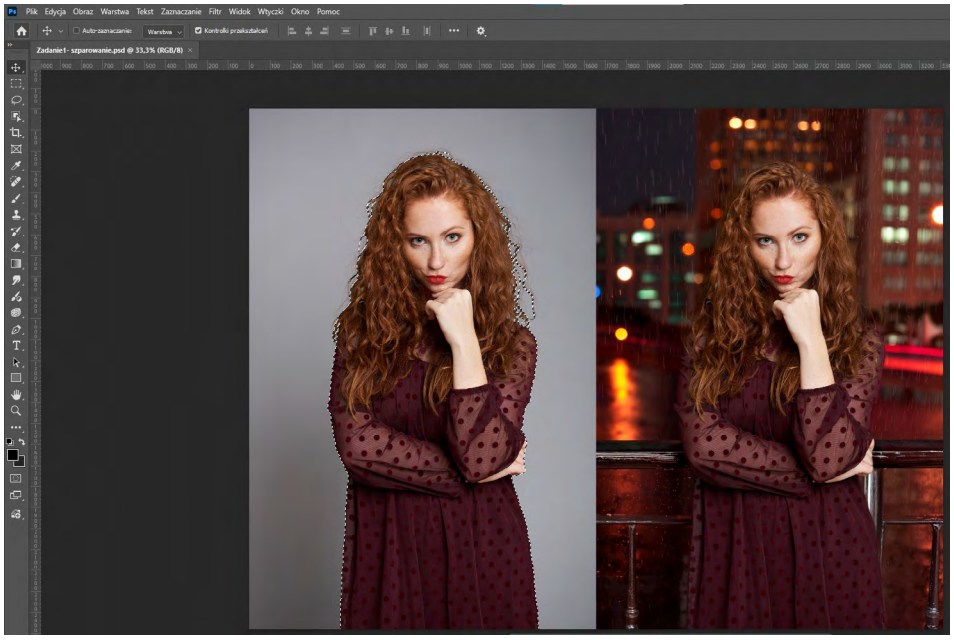
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Analiza porównawcza zaprezentowanych danych empirycznych jednoznacznie wskazuje ekstremalnie wysoką redukcję czasu pracy operacyjnej w obu badanych środowiskach softwarowych, przekraczającą średnio próg 78 procent na korzyść rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji i modelach generatywnych.

W kontekście obróbki grafiki rastrowej w programie Adobe Photoshop (zadanie 1, rysunek 1) czas, niezbędny do przeprowadzenia skomplikowanego, wieloetapowego procesu szparowania obiektu o nieostrych krawędziach (ludzkie włosy i postać), wkomponowania go w całkowicie odmienne środowisko przestrzenne i barwne oraz nałożenia korekt oświetleniowych, uległ gigantycznemu skróceniu. Redukcja z ponad dwudziestu trzech minut do niecałych pięciu (skrócenie czasu operacyjnego o ponad 82%) stanowi przeskok technologiczny o charakterze rewolucyjnym. Należy tu wyraźnie zaakcentować specyfikę pracy manualnej w pierwszym wariancie: wymagała ona od operatora nieustannego skupienia, nawigowania po interfejsie w dużym powiększeniu, precyzyjnego operowania naciskiem piórka tabletu graficznego oraz głębokiego zrozumienia mechaniki przenikania warstw. Wariant oparty na modelu Adobe Firefly sprowadził ten wysoce złożony proces do dwóch kliknięć w interfejsie graficznym oraz sformułowania trafnej, anglojęzycznej komendy tekstowej.

Rysunek 1

Separacja nieregularnego obiektu (włosy i postać), wymiana tła, dopasowanie oświetlenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie fotografii autorstwa gpointstudio (Magnific.com).

Równie symptomatyczne i statystycznie istotne rezultaty zaobserwowano w domenie postprodukcji i montażu materiałów audiowizualnych (zadanie 2, Adobe Premiere Pro; rysunek 2). Tradycyjny proces identyfikacji, izolowania i usuwania niedoskonałości narracyjnych (pauz, zająknięć) na podstawie wzrokowej analizy spektrogramu fali dźwiękowej wymuszał liniowe odtwarzanie materiału w czasie zbliżonym do jego rzeczywistego czasu trwania. Proces pochłaniający blisko 40 minut został skompresowany do niespełna 10 minut pracy (oszczędność rzędu 75,5%). Funkcja *Text-Based Editing* całkowicie zmieniła paradygmat interakcji: przeniosła ciężar montażu z percepcji wzrokowo-słuchowej osi czasu na edycję czysto semantyczną w wygenerowanym oknie transkrypcji.

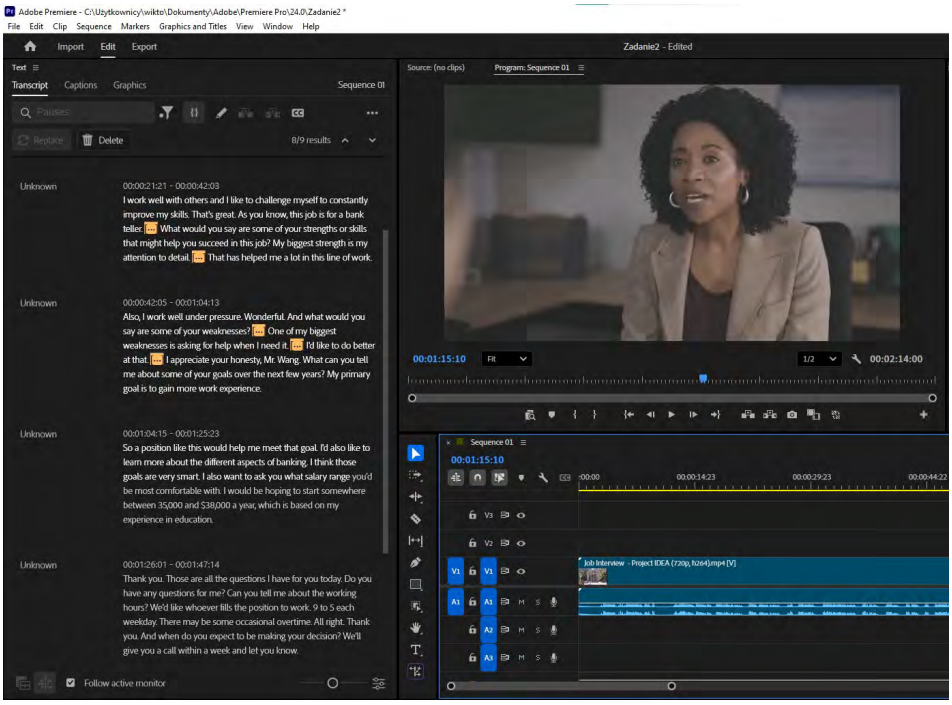
Dyskusja

Wyniki przeprowadzonego eksperymentu badawczego potwierdzają roboczą hipotezę o przełomowej roli narzędzi sztucznej inteligencji w branży kreatywnej. Z perspektywy dydaktyki akademickiej uzyskane rezultaty stanowią istotny sygnał zachęcający do przemyślenia aktualnych podstaw programowych, aktualizacji sylabusów oraz ewentualnego przedefiniowania ról w relacji mistrz-uczeń (Dąbrowska i in., 2025; Tomaszewska i Kowalski, 2024).

Uwolnienie rezerw czasowych, dotychczas alokowanych na mechaniczną naukę obsługi oprogramowania, stwarza nową szansę edukacyjną. Studenci mogą w mniejszym stopniu skupiać się na „oporze materii cyfrowej" (np. wielotygodniowej nauce szparowania

Rysunek 2

Brudna układka (rough cut) 15-minutowego wywiadu, usunięcie pauz i błędów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiału wideo „Job Interview" (Project IDEA, YouTube), udostępnionego na licencji CC BY.

wektorowym narzędziem Pióro). Uwolniony czas dydaktyczny mógłby zostać efektywnie zagospodarowany przez zajęcia z zaawansowanej kompozycji, teorii koloru, psychologii percepcji obrazu czy prawa autorskiego w epoce AI.

Z perspektywy implikacji praktycznych dla uczelni, uzyskane wyniki mogą stanowić bezpośrednią wskazówkę przy projektowaniu nowych siatek godzinowych. Zamiast przeznaczać większość laboratoriów na opanowywanie interfejsu, wykładowcy mogą przenieść środek ciężkości na zajęcia oparte na realizacji projektów (tzw. *project-based learning*), w których AI pełni rolę cyfrowego asystenta przyspieszającego realizację wizji studenta.

Należy jednak zauważyć, że całkowita delegacja kompetencji warsztatowych na algorytmy dyfuzyjne niesie ze sobą ryzyko „uwiądu technologicznego". Student polegający wyłącznie na funkcji *Generative Fill* może nie wykształcić fundamentalnego zrozumienia anatomii obrazu cyfrowego. Gdy sztuczna inteligencja popełni błąd w renderowaniu, twórca pozbawiony tradycyjnego warsztatu retuszu będzie bezradny. Wydaje się zatem, że kształcenie manualne nie powinno być całkowicie usuwane z programów nauczania, lecz raczej przenoszone na wyższy poziom abstrakcji – służąc jako aparat krytyczny dla materiałów wygenerowanych przez maszyny. Warto również rozważyć wprowadzenie do programów nauczania modułu z zakresu inżynierii poleceń tekstowych (*prompt engineering*).

Podsumowanie

Zasadniczym celem niniejszego artykułu była ocena wpływu nowoczesnych narzędzi opartych na sztucznej inteligencji na optymalizację procesu obróbki grafiki i montażu wideo, analizowana przez pryzmat dydaktyki akademickiej. Przeprowadzone studium przypadku wykazało, że implementacja modeli generatywnych i technologii opartych na przetwarzaniu języka naturalnego pozwala na blisko 80-procentową redukcję czasu niezbędnego do realizacji fundamentalnych zadań projektowych.

Tak znaczący skok technologiczny stanowi dla uczelni wyższych silny impuls do podjęcia działań adaptacyjnych. Utrzymywanie dotychczasowych sylabusów, opartych w głównej mierze na mechanicznym nauczaniu obsługi interfejsu, może wkrótce okazać się niewystarczające. Uwolniony dzięki AI czas dydaktyczny warto przekierować na kształcenie kompetencji wyższego rzędu: estetyki, zaawansowanej kompozycji oraz *prompt engineeringu*. Jednocześnie adaptacja ta nie powinna oznaczać całkowitej rezygnacji z nauczania tradycyjnego rzemiosła cyfrowego, które staje się niezbędnym aparatem do weryfikacji treści generowanych algorytmicznie.

Głównym ograniczeniem badawczym niniejszej pracy jest oparcie pomiarów na ewaluacji eksperckiej (jeden wysoko wykwalifikowany użytkownik). Choć pozwoliło to na izolację zmiennych technologicznych od umiejętności manualnych jednostek, wyniki te mogą nie w pełni odzwierciedlać tempo pracy początkującego studenta. Dlatego kluczowym kierunkiem dalszych badań powinno być przeprowadzenie szeroko zakrojonych analiz ilościowych na reprezentatywnych grupach studenckich. Pozwoli to na empiryczne zweryfikowanie różnic w krzywej uczenia się (*learning curve*) oraz pełniejszą ocenę realnego wpływu narzędzi generatywnych na proces przyswajania wiedzy.

Bibliografia

Adobe. (2026a). *Generative AI in Adobe Photoshop. Technical overview. Adobe Inc.* https://www.adobe.com/products/photoshop/generative-fill.html

Adobe. (2026b). *Adobe Premiere Pro User Guide. Text-Based Editing. Adobe Inc.* https://helpx.adobe.com/premiere-pro/using/text-based-editing.html

Dąbrowska, A., Bukłaho, A., Madras-Kobus, B. (2025). Wpływ sztucznej inteligencji na studentów. *Akademia Zarządzania, 9*(3), 663-688. http://dx.doi.org/10.24427/az-2025-0079

Rada ds. EdTech. Konfederacja Lewiatan. (2025). *Cyfrowa transformacja w szkolnictwie wyższym.* https://lewiatan.org/wp-content/uploads/2025/07/raport_EdTech2025.pdf

Tomaszewska, R., Kowalski, M. (2024). Edukacja w dobie sztucznej inteligencji. Wprowadzenie w problematykę i próba zarysowania niektórych pól problemowych. *Horyzonty Wychowania*, *23*(65), 11-19. https://doi org/10.35765/hw.2024.2365.03

Nota o autorze

Wiktor Brzeziński, mgr inż. WSB-NLU. Wykładowca grafiki i multimediów. Doświadczony kierownik projektów IT realizujący złożone wdrożenia technologiczne dla sektora prywatnego oraz instytucji publicznych. Zainteresowania badawcze: interakcja człowiek-komputer (HCI) oraz wpływ AI na procesy twórcze. Powyższy artykuł to debiut naukowy.

Dawid Gądkowski
email: dgadkowski@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0005-2841-8323
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Analiza kierunku rozwoju oraz zastosowania systemów wbudowanych

Analysis of the Direction of Development and Applications of Embedded Systems

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.19

© 2025 Dawid Gądkowski
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Gądkowski, D. (2025). Analiza kierunku rozwoju oraz zastosowania systemów wbudowanych. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 299-309). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Systemy wbudowane stanowią fundament współczesnej automatyki oraz elektroniki, będąc nieodłącznym elementem prawie każdego urządzenia elektronicznego – od sprzętu użytku domowego, przez urządzenia medyczne, po autonomiczne pojazdy i infrastrukturę krytyczną. Artykuł przedstawia analizę: systemów wbudowanych, architektury, metody projektowania, obszarów zastosowań oraz aktualnych trendów rozwojowych. Omówiono również wyzwania związane z bezpieczeństwem, energooszczędnością i integracją z systemem IoT. Celem artykułu jest ujęcie aktualnego stanu wiedzy oraz wskazanie przyszłych kierunków rozwoju tej szybko rozwijającej się dziedzinie elektroniki.

Abstract: Embedded systems currently form the foundation of modern automation and electronics, being an integral part of nearly every electronic device-from household appliances and medical equipment to autonomous vehicles and critical infrastructure. This article presents an analysis of embedded systems, their architectures, design methodologies, application areas, and current development trends. It also discusses challenges related to security, energy efficiency, and integration with IoT systems. The aim of the article is to summarize the current state of knowledge and to indicate future directions for the development of this rapidly evolving field of electronics.

Słowa kluczowe: systemy wbudowane, mikrokontrolery, IoT, elektronika, cyberbezpieczeństwo

Keywords: embedded systems, microcontrollers, IoT, electronics, cybersecurity

Wprowadzenie

Systemy wbudowane stały się jednym z podstawowych elementów współczesnej elektroniki i automatyki. W przeciwieństwie do komputerów ogólnego przeznaczenia są one skierowane do wykonywania wąsko zdefiniowanych zadań w większych urządzeniach technicznych lub instalacjach. Ich dedykowany charakter umożliwia optymalizację funkcjonalności, niezawodności, zużycia energii i kosztów wdrożenia dla konkretnej aplikacji (Wolf, 2007; Henschen i Lee, 2023).

Obecnie systemy wbudowane są stosowane w szerokiej gamie rozwiązań, w tym w urządzeniach gospodarstwa domowego, przemysłowych systemach sterowania, urządzeniach medycznych, elektronice samochodowej i inteligentnych urządzeniach sieciowych. Ich rola nadal rośnie wraz z rozwojem Internetu Rzeczy, przetwarzania brzegowego, sztucznej inteligencji i technologii autonomicznych. Z tego powodu systemy wbudowane są obecnie uznawane nie tylko za jednostki sterujące, ale także za ważne elementy nowoczesnej infrastruktury cyfrowej (Elhanashi i in., 2024; Fabre i in., 2024; Heydari i Mahmoud, 2025). Celem artykułu jest omówienie charakterystyki systemów wbudowanych, ich architektury, zastosowań, metod projektowania i wyzwań technologicznych we współczesnym świecie.

Chociaż systemy wbudowane zostały szeroko opisane w literaturze, wiele dostępnych badań koncentruje się wyłącznie na wybranych aspektach, takich jak architektura sprzętu, kontrola w czasie rzeczywistym, komunikacja IoT lub cyberbezpieczeństwo. Nadal istnieje potrzeba przeprowadzenia syntetycznego i aktualnego badania, które zintegruje te perspektywy i przedstawi systemy wbudowane nie tylko jako elementy techniczne, ale także jako kluczowe elementy nowoczesnej infrastruktury cyfrowej. W związku z tym, celem niniejszego artykułu jest przedstawienie ustrukturyzowanego przeglądu architektury, metod projektowania, obszarów zastosowań i aktualnych trendów rozwojowych systemów wbudowanych, ze szczególnym uwzględnieniem cyberbezpieczeństwa, efektywności energetycznej i integracji IoT.

Systemy wbudowane – definicje, klasyfikacja i architektura

Definicja systemów wbudowanych

Systemy wbudowane stanowią odrębną kategorię systemów komputerowych przeznaczonych do wykonywania określonych funkcji w ramach większego urządzenia, maszyny lub procesu technicznego. W przeciwieństwie do uniwersalnych platform obliczeniowych są one opracowywane do jasno określonych zadań operacyjnych, takich jak kontrola, pomiar, nadzór lub komunikacja. W wielu przypadkach ich działanie pozostaje niewidoczne dla użytkownika końcowego, ponieważ funkcjonują one jako wewnętrzna część szerszego rozwiązania technicznego. Jednocześnie oczekuje się, że takie systemy zapewnią niezawodne i powtarzalne działanie przy szczególnych ograniczeniach środowiskowych i funkcjonalnych (Wolf, 2007).

Z technicznego punktu widzenia system wbudowany można rozumieć jako zintegrowaną strukturę sprzętu i oprogramowania, która obejmuje jednostkę przetwarzania, zasoby pamięci i interfejsy wejścia-wyjścia wykorzystywane do interakcji z otaczającym środowiskiem. Takie systemy są zwykle opracowywane pod ścisłymi ograniczeniami związanymi z wydajnością, pojemnością pamięci, zużyciem energii, wielkością fizyczną i niezawodnością. Charakterystyczną cechą wielu wbudowanych implementacji jest zastosowanie mikrokontrolerów, które łączą przetwarzanie, pamięć i funkcje peryferyjne w jednym chipie. W rezultacie systemy wbudowane są zazwyczaj związane z dedykowaną funkcjonalnością, ograniczonymi zasobami, długoterminową autonomiczną pracą i częstymi wymaganiami w czasie rzeczywistym (Henschen i Lee, 2023).

Klasyfikacja według zastosowania

Systemy wbudowane mogą być klasyfikowane zgodnie z obszarem ich zastosowań, co pozwala na lepsze zrozumienie ich przeznaczenia i specyfiki projektu. Jedną z najważniejszych grup są systemy sterowania. Odpowiadają za zarządzanie procesami fizycznymi i technologicznymi w czasie rzeczywistym. Są one często stosowane w automatyce przemysłowej, liniach produkcyjnych i systemach zrobotyzowanych, gdzie wykonują określone zadania związane z regulacją parametrów pracy maszyny, synchronizacją ruchów i kontrolą bezpieczeństwa.

Drugą ważną kategorię tworzą systemy pomiarowe, których głównym zadaniem jest pozyskiwanie, przetwarzanie i rejestrowanie danych pochodzących z różnego rodzaju czujników zewnętrznych lub wewnętrznych. Systemy te są wykorzystywane w monitorowaniu, diagnostyce technicznej, energetyce i sprzęcie badawczym.

Kolejna grupa składa się z systemów multimedialnych, odpowiedzialnych za przetwarzanie sygnałów audio i wideo, które są obecne w telefonach, aparatach cyfrowych, telewizorach, konsolach do gier i innych urządzeniach mobilnych.

Wyróżnia się również systemy bezpieczeństwa, których zadaniem jest ochrona mienia i życia ludzkiego poprzez wdrożenie funkcji ostrzegawczych, kontroli dostępu i nadzoru wideo, a także systemy komunikacyjne umożliwiające transmisję danych między urządzeniami w sieciach lokalnych i rozległych, które stanowią podstawę działania routerów, modemów, urządzeń sieciowych oraz infrastruktury IoT.

Klasyfikacja według wymagań czasowych

Wymogi związane z czasem są jednym z kluczowych kryteriów stosowanych przy klasyfikacji systemów wbudowanych. W wielu aplikacjach poprawność działania systemu zależy nie tylko od logicznej dokładności wyniku, ale także od czasu, w którym generowana jest odpowiedź. Z tego powodu systemy wbudowane są powszechnie podzielone na twarde systemy czasu rzeczywistego, miękkie systemy czasu rzeczywistego i systemy bez krytycznych ograniczeń czasowych (Dritsas i Trigka, 2025).

W trudnych systemach czasu rzeczywistego każde zadanie musi zostać wykonane w ściśle określonym terminie. Utrata terminu jest traktowana jako awaria, ponieważ może prowadzić do niebezpiecznej eksploatacji, utraty kontroli lub poważnych konsekwencji technicznych. Takie wymagania są typowe dla zastosowań o krytycznym znaczeniu dla bezpieczeństwa, w tym wybranych systemów przemysłowych, motoryzacyjnych i medycznych (Heydari i Mahmoud, 2025).

Miękkie systemy czasu rzeczywistego działają również zgodnie z wymaganiami związanymi z czasem, ale sporadyczne opóźnienia nie powodują natychmiast awarii systemu. Zamiast tego zwykle skutkują obniżoną jakością działania lub niższą wydajnością usługi. Grupa ta obejmuje na przykład systemy multimedialne i systemy transmisji danych, w których tymczasowe odchylenia czasu mogą być zauważalne, ale nie są katastrofalne (Fabre i in., 2024).

Trzecia kategoria obejmuje systemy, w których czas nie jest dominującym ograniczeniem projektowym. W takich rozwiązaniach główne priorytety mogą obejmować poprawność, prostotę, efektywność energetyczną lub niskie koszty wdrożenia, a nie deterministyczny czas reakcji. Można to zaobserwować w wielu nieskomplikowanych urządzeniach konsumenckich i monitorujących (Mustafa i in., 2024).

W praktyce jednak rozróżnienie między twardymi i miękkimi systemami czasu rzeczywistego nie zawsze jest w pełni jednoznaczne, ponieważ wiele współczesnych aplikacji wbudowanych łączy funkcje krytyczne dla bezpieczeństwa z niekrytycznymi zadaniami komunikacji i obsługi użytkownika. Dlatego projektanci systemów często muszą równoważyć determinizm czasowy ze złożonością funkcjonalną i ograniczeniami kosztów.

Architektura sprzętu i oprogramowania

Architektura systemu wbudowanego zakłada ściśle zintegrowaną część sprzętową i programową, które razem wykonują przypisane funkcje urządzenia (Wolf, 2007). Część sprzętowa składa się zwykle z mikrokontrolera lub mikroprocesora zawierającego jednostkę centralną, pamięć operacyjną i pamięć programu, a także jednostki wejścia-wyjścia umożliwiające komunikację z czujnikami, siłownikami i innymi modułami. W zależności od przeznaczenia system może być dodatkowo wyposażony w dodatkowy obwód komunikacyjny, moduł zarządzania zasilaniem lub inne zabezpieczenia sprzętowe.

Część oprogramowania jest odpowiedzialna za kontrolowanie działania całego urządzenia i implementuje określone algorytmy, często w ścisłym związku z ograniczeniami sprzętowymi i wymaganiami czasowymi (Elhanashi i in., 2024). Składa się z programu startowego, możliwego systemu operacyjnego w czasie rzeczywistym i ostatecznej aplikacji. To oprogramowanie zarządza zasobami sprzętowymi, obsługuje przerwy, wykonuje komunikację i zapewnia ścisłą pracę systemu zgodnie z przyjętymi wymaganiami funkcjonalnymi i czasowymi. Jednak wybór architektury systemu zawsze wiąże się z kompromisami inżynierskimi. Zwiększenie wydajności obliczeniowej i możliwości komunikacyjnych zwykle poprawia funkcjonalność systemu, ale może również zwiększyć zużycie energii,

koszty wdrożenia i złożoność projektu. Z tego powodu architekturę systemu wbudowanego należy rozpatrywać nie tylko pod względem wykonalności technicznej, ale także w odniesieniu do niezawodności, możliwości utrzymania i wymogów bezpieczeństwa.

Cykl projektowania systemu i języki programowania

Projektowanie systemu wbudowanego to złożony proces. Łączy zagadnienia elektroniki, informatyki i automatyki. Jego podstawą jest dogłębna analiza wymagań funkcjonalnych i środowiskowych, na podstawie których dobierana jest architektura sprzętowa i programowa. Istotnym elementem jest również określenie ograniczeń związanych z kosztami lub zużyciem energii i niezawodnością, które w dużym stopniu wpływają na wybór komponentów i technologii.

W praktyce projektowanie odbywa się etapami, często z wykorzystaniem ustrukturyzowanych podejść do rozwoju, takich jak model V, obejmujących analizę, projektowanie, wdrażanie, a także testowanie i uruchamianie systemu (Henschen i Lee, 2023). W części oprogramowania wykorzystywane są głównie języki C i C++, a coraz częściej także Rust, które umożliwiają bezpośredni dostęp do urządzeń peryferyjnych i wydajne zarządzanie pamięcią w środowiskach o ograniczonych zasobach (Heydari i Mahmoud, 2025). Ważnym aspektem jest również testowanie systemu w warunkach zbliżonych do docelowych, co pozwala na wczesne wykrywanie błędów i zapewnia stabilną pracę gotowego urządzenia.

Zastosowania systemów wbudowanych

Systemy wbudowane mają szerokie zastosowanie zarówno w życiu codziennym, jak i w przemyśle, stanowiąc nieodłączną część większości urządzeń elektronicznych. W automatyce przemysłowej są szeroko stosowane do sterowania maszynami, liniami produkcyjnymi, a także robotami przemysłowymi i autonomicznymi. Odpowiadają tam za realizację zadań kontrolnych, monitorowanie parametrów operacyjnych, gromadzenie danych oraz zapewnienie ciągłości procesów technologicznych.

Systemy wbudowane występują również w przemyśle motoryzacyjnym, gdzie odgrywają ważną rolę w zarządzaniu pracą silnika, układu hamulcowego, systemów wspomagania kierowcy, a także są stosowane w nowoczesnych pojazdach autonomicznych. W medycynie znajdują zastosowanie w sprzęcie diagnostycznym i urządzeniach podtrzymujących życie, m.in. takich jak pompy infuzyjne czy monitory życia pacjenta, gdzie wymagana jest wysoka precyzja i skuteczność działania, a także niezawodność. Są one również powszechnie spotykane w elektronice użytkowej, w tym smartfonach, telewizorach, systemach inteligentnego domu i sprzęcie multimedialnym, w których są odpowiedzialne za obsługę funkcji użytkownika i komunikację z innymi urządzeniami.

Różnorodność tych aplikacji pokazuje, że systemów wbudowanych nie można projektować według jednego uniwersalnego modelu. Wymagania związane z czasem, nieza-

wodnością, bezpieczeństwem, zużyciem energii i komunikacją różnią się znacznie między aplikacjami konsumenckimi, przemysłowymi, motoryzacyjnymi i medycznymi, co sprawia, że kontekst aplikacji jest jednym z kluczowych czynników w procesie projektowania.

Wyzwania bezpieczeństwa w systemach wbudowanych

Bezpieczeństwo stało się jednym z głównych wyzwań projektowych w systemach wbudowanych, zwłaszcza że więcej urządzeń jest podłączonych do sieci lokalnych, platform w chmurze i usług internetowych. W przeszłości wiele rozwiązań wbudowanych działało w stosunkowo odizolowanych środowiskach. Obecnie jednak łączność sieciowa znacznie zwiększyła ich narażenie na nieautoryzowany dostęp, manipulację oprogramowaniem, przechwytywanie danych i ataki zdalne (Fagan i in., 2020; Zhou i in., 2023; Dritsas i Trigka, 2025).

Zagrożenie bezpieczeństwa jest szczególnie istotne w urządzeniach o ograniczonych zasobach obliczeniowych i pamięciowych, w których wdrożenie zaawansowanych mechanizmów ochronnych może być technicznie ograniczone. Dodatkowe problemy wynikają ze słabych metod uwierzytelniania, niewystarczających mechanizmów aktualizacji i długiego okresu eksploatacji urządzeń wdrożonych w terenie. Jest to szczególnie widoczne w systemach IoT, które często pozostają stale połączone i działają przy minimalnym nadzorze użytkownika (Zhou i in., 2023; ETSI, 2024; Dritsas i Trigka, 2025).

Aby zmniejszyć te zagrożenia, współczesne systemy wbudowane w coraz większym stopniu wykorzystują bezpieczne procedury rozruchowe, metody szyfrowania, mechanizmy kontroli dostępu, podpisy cyfrowe i możliwości zdalnej aktualizacji oprogramowania. W rezultacie cyberbezpieczeństwo nie jest już traktowane jako opcjonalne rozszerzenie, ale jako podstawowy wymóg projektowy, który należy uwzględnić w całym cyklu życia systemu (Fagan i in., 2020; ETSI, 2024; Zhou i in., 2023).

Jednocześnie zapewnienie wysokiego poziomu cyberbezpieczeństwa w systemach wbudowanych pozostaje szczególnie trudne, ponieważ same mechanizmy ochronne zużywają zasoby sprzętowe i mogą wpływać na wydajność, koszty i efektywność energetyczną. Oznacza to, że bezpieczeństwo w systemach wbudowanych powinno być traktowane jako ograniczenie projektowe, które należy zoptymalizować wraz z funkcjonalnością i wymaganiami w czasie rzeczywistym, a nie jako odizolowana funkcja techniczna.

Efektywność energetyczna w systemach wbudowanych

Efektywność energetyczna jest jedną z głównych kwestii w projektowaniu systemów wbudowanych, zwłaszcza w urządzeniach zasilanych bateriami lub rozmieszczonych w miejscach, w których konserwacja jest trudna, a wymiana źródła zasilania jest ograniczona. W takich przypadkach zmniejszenie zużycia energii bezpośrednio wpływa na żywotność, niezawodność i praktyczną użyteczność urządzenia (Mustafa i in., 2024; Elhanashi i in., 2024).

Na poziomie sprzętowym efektywność energetyczna poprawia się dzięki zastosowaniu mikrokontrolerów małej mocy, selektywnej aktywacji modułów peryferyjnych oraz starannemu doborowi czujników i interfejsów komunikacyjnych. Bezprzewodowa transmisja danych jest często jedną z najbardziej wymagających operacji, dlatego wiele systemów zaprojektowano tak, aby zminimalizować czas komunikacji i przesyłać dane tylko w razie potrzeby (Mustafa i in., 2024; Elhanashi i in., 2024).

Na poziomie oprogramowania oszczędność energii osiąga się poprzez skrócenie aktywnego czasu procesora, stosowanie pracy z przerwami zamiast ciągłego głosowania i przełączanie systemu na tryb uśpienia lub tryb niskiego poboru mocy, gdy pełna aktywność nie jest wymagana. W bardziej zaawansowanych rozwiązaniach stosuje się również dynamiczną adaptację częstotliwości zegara i napięcia zasilania. W praktyce projektowanie energooszczędnych systemów wbudowanych wymaga zrównoważenia niskiego zużycia energii z oczekiwaną wydajnością, zdolnością komunikacyjną i czasem reakcji (Mustafa i in., 2024).

Z praktycznego punktu widzenia poprawa efektywności energetycznej rzadko jest odosobnionym celem, ponieważ niższe zużycie energii może odbywać się kosztem wydajności obliczeniowej, częstotliwości komunikacji lub czasu reakcji. W rezultacie projektowanie systemów wbudowanych o niskim poborze mocy wymaga kompromisu między autonomią operacyjną a oczekiwaniami funkcjonalnymi aplikacji docelowej.

Integracja z Internetem Rzeczy

Integracja systemów wbudowanych z Internetem Rzeczy rozszerza ich rolę poza lokalną kontrolę i umożliwia im wymianę danych z bramami, serwerami, platformami w chmurze i aplikacjami użytkownika. W ten sposób urządzenia wbudowane stają się elementami większych rozproszonych środowisk, w których dane mogą być gromadzone, przetwarzane i wykorzystywane do monitorowania, automatyzacji i wspierania decyzji (Fagan i in., 2020; Mustafa i in., 2024; Dritsas i Trigka, 2025).

Taka integracja wymaga doboru technologii komunikacyjnych odpowiednich dla danej aplikacji. W zależności od założeń projektowych systemy wbudowane mogą wykorzystywać rozwiązania przewodowe, takie jak Ethernet lub technologie bezprzewodowe, takie jak Wi-Fi, Bluetooth Low Energy, Zigbee, Thread lub komunikacja komórkowa. W praktyce wybór ten zależy od wymaganego zakresu, przepustowości, zużycia energii i złożoności systemu (Mustafa i in., 2024).

Warstwa oprogramowania systemów wbudowanych obsługujących IoT jest powszechnie oparta na lekkich protokołach komunikacyjnych dostosowanych do urządzeń z ograniczeniami. MQTT jest często używany w telemetrii i komunikacji opartej na zdarzeniach, podczas gdy CoAP jest przeznaczony do interakcji niskonapowietrznych w środowiskach o ograniczonych zasobach. W innych przypadkach można również użyć HTTP lub HTTPS, zwłaszcza gdy potrzebna jest bezpośrednia komunikacja internetowa. Integracja IoT wprowadza jednak również większą złożoność projektu, ponieważ

komunikacja, interoperacyjność, cyberbezpieczeństwo, zdalna diagnostyka i możliwość aktualizacji muszą być rozpatrywane łącznie (Fagan i in., 2020; ETSI, 2024; Mustafa i in., 2024; Dritsas i Trigka, 2025).

Dlatego integracja IoT nie powinna być rozumiana wyłącznie jako rozszerzenie funkcjonalności komunikacji, ale także jako źródło nowej złożoności projektu. Konieczność zapewnienia interoperacyjności, długoterminowej konserwacji oprogramowania i odporności na cyberzagrożenia sprawia, że systemy wbudowane oparte na IoT są znacznie bardziej wymagające niż izolowane rozwiązania wbudowane.

Przyszłe kierunki rozwoju

Na przyszły rozwój systemów wbudowanych duży wpływ ma postęp w elektronice, automatyce, telekomunikacji i inżynierii komputerowej. Jednym z najbardziej widocznych trendów jest rosnąca integracja platform wbudowanych ze sztuczną inteligencją i metodami uczenia maszynowego. Ponieważ możliwości przetwarzania stale się poprawiają, więcej urządzeń wbudowanych jest w stanie wykonywać wybrane zadania analityczne lokalnie, w tym rozpoznawanie wzorców, wykrywanie anomalii i interpretację danych z czujników. Zmniejsza to zależność od infrastruktury chmury i wspiera szybszą reakcję systemu w aplikacjach wrażliwych na czas (Elhanashi i in., 2024; Fabre i in., 2024; Heydari i Mahmoud, 2025).

Inną ważną tendencją jest rosnąca rola przetwarzania brzegowego, w którym urządzenia wbudowane nie służą już tylko jako pasywne jednostki akwizycji danych, ale także uczestniczą we wstępnej analizie i lokalnym podejmowaniu decyzji. Jest to szczególnie ważne w zastosowaniach, w których wymagana jest szybka reakcja, zmniejszone opóźnienia transmisji i ograniczona zależność od przetwarzania w chmurze, w tym automatyzacja przemysłowa, inteligentne monitorowanie i systemy autonomiczne (Fabre i in., 2024; Heydari i Mahmoud, 2025).

Kolejnym kierunkiem rozwoju jest rosnące znaczenie autonomicznych systemów wbudowanych. Autonomiczne systemy wbudowane są w stanie samodzielnie dostosować się do zmieniających się warunków pracy. Dotyczy to przede wszystkim pojazdów autonomicznych, dronów, robotów mobilnych i przemysłowych, a także inteligentnych systemów logistycznych. W takich aplikacjach systemy wbudowane przetwarzają dane z wielu czujników, jednocześnie wdrażając zaawansowane algorytmy obliczeniowe i decyzyjne, a także komunikując się z innymi urządzeniami systemu w czasie rzeczywistym. Prowadzi to do coraz większych wymagań dotyczących mocy obliczeniowej, niezawodności i bezpieczeństwa pracy urządzeń.

Nieodłącznym elementem przyszłego rozwoju jest również cyberbezpieczeństwo systemów wbudowanych. Staje się integralną częścią projektowania systemów wbudowanych już na etapie początkowej koncepcji. Wraz ze wzrostem liczby urządzeń podłączonych do projektowanej sieci rośnie znaczenie mechanizmów sprzętowych i programowych wspierających bezpieczeństwo. Moduły takie jak TPM, bezpieczne enklawy pamięci

lub sprzętowe generatory liczb losowych są tutaj ważne. Jednocześnie opracowywane są standardy i normy systemowe, które wspierają ujednolicenie wymogów bezpieczeństwa w obszarach takich, jak motoryzacja, medycyna i przemysł.

Ważnym elementem rozwojowym jest również dalsza miniaturyzacja i integracja złożonych funkcji w pojedyncze układy scalone systemu wbudowanego. Najnowsze rozwiązania system-on-chip łączą procesor, pamięć, moduł komunikacyjny i akceleratory obliczeniowe w jednym urządzeniu, co wspiera rosnącą rolę kompaktowych i inteligentnych platform wbudowanych (Henschen i Lee, 2023; Fabre i in., 2024). Pozwala to na zmniejszenie wielkości urządzenia, obniżenie kosztów produkcji oraz poprawę efektywności energetycznej. Pomimo tych zalet rosnąca integracja funkcji w rozwiązaniach jednoukładowych może również zmniejszyć przejrzystość projektu i utrudnić walidację, aktualizację i diagnostykę usterek. W związku z tym przyszły rozwój systemów wbudowanych będzie wymagał nie tylko bardziej zaawansowanego sprzętu, ale także lepszych metod projektowania w celu zarządzania rosnącą złożonością funkcjonalną. Jednocześnie opracowywane są technologie umożliwiające pozyskiwanie energii ze środowiska, takie jak ogniwa fotowoltaiczne, generatory piezoelektryczne czy generatory termiczne, co w przyszłości doprowadzi do powstania systemów wbudowanych zdolnych do pracy przez wiele lat bez wymiany źródła zasilania.

Przyszłość systemów wbudowanych będzie kształtowana przez połączenie coraz większej mocy obliczeniowej, sztucznej inteligencji, autonomii i wysokiego poziomu bezpieczeństwa. W rezultacie systemy te staną się nie tylko elementami wykonawczymi, ale także inteligentnymi węzłami infrastruktury cyfrowej, odgrywającymi kluczową rolę w rozwoju nowoczesnych technologii.

Wnioski

Celem artykułu była analiza istoty systemów wbudowanych w elektronikę, ich architektury, metod projektowania, obszarów zastosowań oraz najważniejszych wyzwań stojących przed inżynierami projektującymi systemy wbudowane. Omówiono przede wszystkim kierunki rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień cyberbezpieczeństwa, efektywności energetycznej oraz integracji z Internetem Rzeczy. Przeprowadzona analiza pozwoliła na syntetyczną prezentację aktualnego stanu wiedzy i uwypukliła rosnące znaczenie systemów wbudowanych w nowoczesnych rozwiązaniach technicznych.

Systemy wbudowane są jednym z najważniejszych elementów nowoczesnej elektroniki. Umożliwiają wdrożenie funkcji sterowania, pomiaru i komunikacji w bardzo szerokim spektrum urządzeń, od prostych systemów konsumenckich po krytyczne systemy w przemyśle, medycynie i zastosowaniach motoryzacyjnych. Ich przewaga wynika z zaprojektowania pod konkretne zadania, co pozwala osiągnąć wysoką efektywność operacyjną, niskie zużycie energii oraz optymalizację kosztów produkcji. Jednocześnie wymaga to jednak świadomego projektowania uwzględniającego ograniczone zasoby sprzętowe i wymagające warunki pracy.

Wraz z rozwojem Internetu Rzeczy rośnie również znaczenie komunikacji sieciowej i możliwości zdalnego zarządzania urządzeniami (Fagan i in., 2020; Dritsas i Trigka, 2025). Zwiększa to funkcjonalność systemów wbudowanych, ale także wprowadza znaczne ryzyko w cyberprzestrzeni dla całego systemu. Z tego powodu mechanizmy ochrony, takie jak bezpieczne uruchamianie, szyfrowanie transmisji danych i częste aktualizacje oprogramowania, są standardem i należy je traktować jako integralną część procesu projektowania całego systemu (Fagan i in., 2020; ETSI, 2024). Jednocześnie efektywność energetyczna projektowanych systemów zyskuje na znaczeniu, szczególnie w urządzeniach rozproszonych i zasilanych bateryjnie, gdzie czas pracy i stabilność działania mają kluczowe znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania systemu wbudowanego.

Obserwowane kierunki rozwoju wskazują, że systemy wbudowane będą w coraz większym stopniu łączyć cechy klasycznych systemów sterowania z lokalnym przetwarzaniem danych oraz elementami sztucznej inteligencji wdrażanymi na obrzeżach sieci. W związku z tym przyszłe systemy wbudowane odegrają rolę inteligentnych, autonomicznych węzłów infrastruktury cyfrowej, od których w coraz większym stopniu zależeć będzie niezawodność i bezpieczeństwo nowoczesnych technologii.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że przyszły rozwój systemów wbudowanych będzie zależał od potrzeby połączenia wysokiej wydajności obliczeniowej, niskiego zużycia energii, zdolności komunikacyjnych i cyberbezpieczeństwa w coraz bardziej kompaktowych i autonomicznych platformach. Szczególnie ważnym obszarem dalszych badań jest integracja nowatorskiej sztucznej inteligencji z bezpiecznymi i energooszczędnymi architekturami wbudowanymi, zwłaszcza w zastosowaniach związanych z przemysłem, medycyną i infrastrukturą krytyczną.

Bibliografia

Dritsas, E., Trigka, M. (2025). A Survey on Cybersecurity in IoT. *Future Internet, 17*(1), 30. https://doi.org/10.3390/fi17010030

ETSI. (2024). *Cyber Security for Consumer Internet of Things: Baseline Requirements (ETSI* EN 303 645 V3.1.3). European Telecommunications Standard Institute.

Elhanashi, A., Dini, P., Saponara, S., & Zheng, Q. (2024). Advancements in TinyML: Applications, Limitations, and Impact on IoT Devices. *Electronics, 13*(17), 3562. https://doi.org/10.3390/electronics13173562

Fabre, W., Haroun, K., Lorrain, V., Lepecq, M., & Sicard, G. (2024). From Near-Sensor to In-Sensor: A State-of-the-Art Review of Embedded AI Vision Systems. *Sensors, 24*(16), 5446. https://doi.org/10.3390/s24165446

Fagan, M., Megas, K., Scarfone, K. Smith, M. (2020), IoT Device Cybersecurity Capability Core Baseline, NIST Interagency/Internal Report (NISTIR), National Institute of Standards and Technology. https://doi.org/10.6028/NIST.IR.8259A

Henschen, L. J., Lee, J. C. (2023). *Embedded System Design: Methodologies and Issues.* Morgan Kaufmann.

Heydari, S., Mahmoud, Q. H. (2025). Tiny Machine Learning and On-Device Inference: A Survey of Applications, Challenges, and Future Directions. *Sensors, 25*(10), 3191. https://doi.org/10.3390/s25103191

Mustafa, R., Sarkar, N. I., Mohaghegh, M., Pervez, S. (2024). A Cross-Layer Secure and Energy-Efficient Framework for the Internet of Things: A Comprehensive Survey. *Sensors, 24*(22), 7209. https://doi.org/10.3390/s24227209

Wolf, W. (2007). *High-Performance Embedded Computing: Architectures, Applications and Methodologies.* Morgan Kaufmann.

Zhou, X., Wang, P., Zhou, L., Xun, P., Lu, K. (2023). A survey of the security analysis of embedded devices. *Sensors, 23*(22), 9221.

Nota o autorze

Dawid Gądkowski, mgr inż., Wyższa Szkoła Biznesu – NLU. Zainteresowania badawcze obejmują automatyzację, robotykę, systemy wbudowane, Internet Rzeczy, obwody elektroniczne i cyberbezpieczeństwo.

Krzysztof Hornik
email: khornik1@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0006-6626-7965
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Architektura i implementacja nowoczesnych aplikacji: podejście praktyczne w technologiach obiektowych

Architecture and Implementation of Modern Applications: A Practical Approach to Object-Oriented Technologies

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.20

© 2025 Krzysztof Hornik
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Hornik, K. (2025). Architektura i implementacja nowoczesnych aplikacji: podejście praktyczne w technologiach obiektowych. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 311-331). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł analizuje architekturę i implementację nowoczesnych systemów, podkreślając rolę technologii obiektowych w zarządzaniu złożonością, skalowalności i jakości oprogramowania. Omawia ewolucję architektur od monolitu po systemy rozproszone oraz wpływ decyzji projektowych na strukturę i właściwości niefunkcjonalne. Przedstawia znaczenie abstrakcji, enkapsulacji, modularności, zasad SOLID i wzorców projektowych. Analizuje integrację z relacyjnymi bazami danych, transakcje ACID i podejścia ORM. Opisuje implementację aplikacji wielowarstwowych w C# i .NET, uwzględniając asynchroniczność, bezpieczeństwo i wydajność.

Abstract: The article analyzes the architecture and implementation of modern systems, emphasizing the role of object-oriented technologies in managing complexity, scalability, and software quality. It discusses the evolution of architectures from monoliths to distributed systems and the impact of design decisions on structure and non-functional properties. It presents the importance of abstraction, encapsulation, modularity, SOLID principles, and design patterns. It analyzes integration with relational databases, ACID transactions, and ORM approaches. It describes the implementation of multi-layer applications in C# and .NET, taking into account asynchrony, security, and performance.

Słowa kluczowe: architektura oprogramowania, programowanie obiektowe, C#, .Net, skalowalność systemów, wzorce projektowe

Keywords: software architecture, object-oriented programming, C#, .Net, system scalability, design patterns

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój technologii informatycznych w ostatnich dekadach doprowadził do zasadniczej transformacji sposobu projektowania i implementacji systemów informatycznych. Współczesne aplikacje funkcjonują w środowisku charakteryzującym się wysoką zmiennością wymagań, rosnącą liczbą użytkowników oraz koniecznością integracji z rozproszonymi usługami i zasobami danych. W takich warunkach kluczowego znaczenia nabiera architektura oprogramowania, rozumiana jako zbiór decyzji projektowych determinujących strukturę systemu, sposób komunikacji jego komponentów oraz spełnienie wymagań jakościowych.

Celem niniejszego opracowania jest analiza ewolucji architektur współczesnych aplikacji oraz wykazanie, w jaki sposób paradygmat obiektowy, właściwości modelu relacyjnego oraz wymagania niefunkcjonalne determinują decyzje projektowe i implementacyjne w nowoczesnych systemach informatycznych. Cel ten realizowany jest poprzez:

- identyfikację kluczowych etapów rozwoju architektur aplikacyjnych,
- analizę roli programowania obiektowego jako mechanizmu zarządzania złożonością,
- ocenę wpływu warstwy danych i transakcyjności na strukturę systemu,
- omówienie praktycznych aspektów implementacji w środowisku C#,
- wskazanie zależności między wymaganiami niefunkcjonalnymi a strukturą architektoniczną aplikacji.

Przyjęta metodologia ma charakter analityczno-syntetyczny i opiera się na analizie literatury przedmiotu oraz konfrontacji jej założeń z praktyką inżynierską. Opracowanie łączy perspektywę teoretyczną z doświadczeniem implementacyjnym, dążąc do wykazania, że architektura systemu stanowi nie tylko warstwę organizacyjną kodu, lecz strategiczny mechanizm zapewniający jego trwałość, skalowalność i bezpieczeństwo.

Wprowadzenie do architektury współczesnych aplikacji

Architektura oprogramowania stanowi fundament każdego złożonego systemu informatycznego. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że architektura nie jest jedynie strukturą kodu, lecz zbiorem decyzji projektowych determinujących sposób organizacji komponentów systemu, ich wzajemne relacje oraz właściwości niefunkcjonalne. Jak wskazują Len Bass, Paul Clements i Rick Kazman, architektura systemu obejmuje „struktury systemu, które składają się z elementów programowych, widocznych właściwości tych elementów oraz relacji między nimi”(Bass i in., 2013). Definicja ta akcentuje zarówno aspekt strukturalny, jak i behawioralny systemu.

Mary Shaw i David Garlan (1996) podkreślają natomiast, że architektura stanowi poziom abstrakcji wyższy niż projekt szczegółowy, a jej zadaniem jest modelowanie decyzji konstrukcyjnych systemu. W praktyce oznacza to, że architektura wyznacza granice modułów, definiuje sposoby komunikacji między nimi oraz określa zasady dystrybucji odpowiedzialności. Architektura jest więc nie tylko opisem struktury systemu,

lecz także nośnikiem wiedzy projektowej. Decyzje architektoniczne są trudne do zmiany w późniejszych etapach rozwoju systemu, dlatego ich trafność ma bezpośredni wpływ na trwałość i jakość rozwiązania.

Rozwój architektur aplikacyjnych był ściśle powiązany z ewolucją sprzętu komputerowego, sieci oraz rosnącymi wymaganiami użytkowników. Zmiany architektoniczne nie były przypadkowe – stanowiły odpowiedź na wzrastającą złożoność systemów oraz potrzebę zwiększenia ich skalowalności i niezawodności.

Pierwsze aplikacje biznesowe projektowane były jako systemy monolityczne. Cała logika aplikacji – interfejs użytkownika, logika biznesowa i dostęp do danych – była implementowana w jednym, spójnym module wykonywalnym. Takie podejście upraszczało proces wdrażania i dystrybucji, lecz wraz ze wzrostem rozmiaru systemu prowadziło do istotnych problemów, takich jak: trudności w utrzymaniu kodu, ograniczona skalowalność, utrudnione testowanie. Monolit był rozwiązaniem adekwatnym w warunkach niewielkich zespołów projektowych i ograniczonych wymagań funkcjonalnych. Jednak wzrost liczby użytkowników oraz potrzeba integracji z innymi systemami ujawniły jego ograniczenia (Parnas, 1972; Perry i Wolf, 1992).

Kolejnym etapem rozwoju był model klient-serwer, w którym odpowiedzialności zostały rozdzielone pomiędzy komponent kliencki (interfejs użytkownika) oraz serwerowy (logika i dane). Rozdzielenie to umożliwiło centralizację przetwarzania danych oraz uprościło zarządzanie dostępem do zasobów. Model klient-serwer wprowadził istotną zmianę: komunikację sieciową jako integralny element architektury. W konsekwencji pojawiły się nowe wyzwania, takie jak: opóźnienia transmisji, synchronizacja danych, bezpieczeństwo komunikacji. Choć model ten zwiększył elastyczność systemów, wciąż często prowadził do nadmiernej koncentracji logiki w jednej warstwie serwerowej.

W odpowiedzi na rosnącą złożoność systemów zaczęto stosować architekturę warstwową. Jej istotą jest logiczne rozdzielenie systemu na warstwy o ściśle określonych odpowiedzialnościach, najczęściej: warstwę prezentacji, warstwę logiki biznesowej, warstwę dostępu do danych. Martin Fowler (2013) wskazuje, że wzorce architektoniczne w aplikacjach korporacyjnych mają na celu redukcję złożoności poprzez wyraźne oddzielenie odpowiedzialności i minimalizację sprzężeń między modułami. Architektura warstwowa umożliwia rozwój i modyfikację poszczególnych komponentów bez konieczności ingerencji w cały system. Zaletami tego podejścia są: zwiększona testowalność, łatwiejsza konserwacja, możliwość równoległej pracy zespołów, lepsza kontrola nad przepływem danych (Shaw i Garlan, 1996).

Współczesne aplikacje coraz częściej funkcjonują w środowiskach rozproszonych. Architektura warstwowa stała się punktem wyjścia do bardziej złożonych modeli, takich jak architektury usługowe czy mikroserwisowe. Choć szczegółowa analiza tych podejść wykracza poza zakres niniejszego rozdziału, należy podkreślić, że ich geneza wynika z potrzeby dalszego zwiększania skalowalności oraz niezależności komponentów. Modularność i możliwość niezależnego wdrażania fragmentów systemu stały się kluczowymi cechami nowoczesnych rozwiązań (Erl, 2005; Papazoglou i Georgakopoulos, 2003).

Złożoność systemów informatycznych rośnie wraz z liczbą funkcjonalności, użytkowników oraz integracji z systemami zewnętrznymi. Architektura pełni rolę mechanizmu kontrolowania tej złożoności. Shaw i Garlan (1996) wskazują, że architektura stanowi formę organizacji wiedzy o systemie, umożliwiającą jego zrozumienie i rozwój. Odpowiednia struktura modułów oraz jasne granice odpowiedzialności ograniczają propagację zmian i zmniejszają ryzyko błędów. Brak przemyślanej architektury prowadzi do powstawania tzw. „architektonicznego długu technologicznego", który utrudnia dalszy rozwój systemu i zwiększa koszty jego utrzymania (Baldwin i Clark, 2000).

Decyzje architektoniczne są w dużej mierze determinowane przez wymagania niefunkcjonalne. W przeciwieństwie do wymagań funkcjonalnych, określających „co" system ma robić, wymagania niefunkcjonalne definiują, „jak" system powinien działać.

Wydajność odnosi się do czasu odpowiedzi systemu oraz przepustowości przetwarzania. Niewłaściwe decyzje architektoniczne, takie jak nadmierna liczba warstw pośrednich czy nieefektywna komunikacja między komponentami, mogą znacząco obniżyć efektywność działania aplikacji. Wydajność powinna być rozpatrywana zarówno na poziomie aplikacji, jak i bazy danych oraz infrastruktury sieciowej (Smith i Williams, 2002).

Skalowalność oznacza zdolność systemu do obsługi rosnącej liczby użytkowników lub zwiększonego obciążenia bez utraty jakości działania. W kontekście architektury oznacza to możliwość: poziomego skalowania komponentów, separacji warstw, minimalizacji współdzielonych zasobów. Bass, Clements i Kazman (2013) podkreślają, że skalowalność jest jedną z kluczowych właściwości jakościowych systemów o dużej skali.

Bezpieczeństwo obejmuje ochronę danych, kontrolę dostępu oraz odporność na ataki. Architektura systemu powinna przewidywać mechanizmy uwierzytelniania, autoryzacji oraz izolacji komponentów. Współczesne systemy, działające w środowiskach sieciowych, są szczególnie narażone na zagrożenia, takie jak nieautoryzowany dostęp czy wstrzykiwanie kodu. Bezpieczeństwo nie może być traktowane jako element dodatkowy – musi być integralną częścią projektu architektonicznego (Del-Real i in., 2024).

Każda decyzja architektoniczna wiąże się z kompromisem. Zwiększenie liczby warstw może poprawić modularność, lecz jednocześnie obniżyć wydajność. Centralizacja danych upraszcza zarządzanie, ale może ograniczyć skalowalność. Architektura stanowi więc proces ciągłego równoważenia wymagań funkcjonalnych i niefunkcjonalnych. Jej zadaniem jest nie eliminacja kompromisów, lecz świadome ich zarządzanie.

Ewolucja architektur systemów informatycznych – od monolitu, przez model klient-serwer, po architekturę warstwową i jej współczesne odmiany – była odpowiedzią na rosnącą złożoność systemów oraz zwiększające się wymagania dotyczące skalowalności i bezpieczeństwa. Architektura oprogramowania nie jest jedynie strukturą kodu, lecz strategicznym narzędziem organizowania złożonych systemów. Wymagania niefunkcjonalne, takie jak wydajność, skalowalność i bezpieczeństwo, stanowią kluczowe czynniki wpływające na decyzje projektowe. Rozumienie architektury jako zbioru trwałych decyzji projektowych stanowi ważny element dalszych rozważań dotyczących implementacji aplikacji w technologiach obiektowych, które zostaną przedstawione w dalszej części.

Paradygmat obiektowy w praktyce inżynieryjnej

Jednym z podstawowych problemów współczesnej inżynierii oprogramowania jest zarządzanie złożonością systemów. Wraz ze wzrostem liczby funkcjonalności, integracji z systemami zewnętrznymi oraz wymagań niefunkcjonalnych rośnie liczba zależności między komponentami, co prowadzi do zwiększonego ryzyka błędów, trudności w utrzymaniu oraz ograniczonej możliwości rozwoju systemu (Heričko i Šumak, 2023).

Paradygmat obiektowy został zaprojektowany jako odpowiedź na te wyzwania. Grady Booch wskazuje, że programowanie obiektowe stanowi metodę modelowania systemów w sposób zbliżony do rzeczywistości problemowej, umożliwiając reprezentowanie bytów domenowych jako autonomicznych jednostek posiadających stan i zachowanie (Booch i in., 2008). W ujęciu Boocha kluczowe znaczenie ma abstrakcja oraz odpowiednie modelowanie relacji między obiektami. Bertrand Meyer (1997) podkreśla natomiast, że istotą podejścia obiektowego jest budowa systemów poprzez komponowanie stabilnych, dobrze zdefiniowanych modułów. W jego koncepcji obiektowość nie jest wyłącznie stylem programowania, lecz metodologią konstruowania oprogramowania, której celem jest minimalizacja sprzężeń oraz maksymalizacja spójności modułów. Zarządzanie złożonością (complexity management) w ujęciu obiektowym opiera się zatem na trzech filarach: abstrakcji, enkapsulacji, modularności.

Abstrakcja umożliwia koncentrowanie się na istotnych cechach obiektu przy jednoczesnym ukrywaniu szczegółów implementacyjnych. W kontekście systemów biznesowych pozwala to modelować pojęcia domenowe (np. klient, zamówienie, transakcja) w sposób zbliżony do rzeczywistych procesów organizacyjnych. Abstrakcja redukuje obciążenie poznawcze programisty, ponieważ umożliwia pracę na poziomie pojęciowym, a nie implementacyjnym. W dużych systemach jest to kluczowy mechanizm kontroli złożoności (Evans, 2004).

Enkapsulacja polega na ukrywaniu wewnętrznego stanu obiektu oraz udostępnianiu jedynie kontrolowanego interfejsu. Dzięki temu zmiany implementacyjne nie wpływają bezpośrednio na inne części systemu. Meyer (1997) wskazuje, że enkapsulacja stanowi fundament stabilności modułów, ponieważ ogranicza zakres oddziaływania zmian. W praktyce inżynierskiej oznacza to projektowanie klas w taki sposób, aby ich odpowiedzialność była jasno określona i ograniczona.

Dziedziczenie umożliwia ponowne wykorzystanie kodu oraz modelowanie relacji hierarchicznych. Polimorfizm pozwala natomiast traktować obiekty różnych klas w jednolity sposób poprzez wspólny interfejs. W praktyce inżynierskiej nadmierne wykorzystanie dziedziczenia może prowadzić do silnych sprzężeń i utrudniać modyfikacje systemu. Współczesne podejścia architektoniczne coraz częściej preferują kompozycję nad dziedziczeniem, co stanowi istotny element zarządzania złożonością (Chidamber i Kemerer, 1994; Rabaey i in., 2003).

Zasady SOLID stanowią rozwinięcie idei modularności i separacji odpowiedzialności. W kontekście zarządzania złożonością można je interpretować jako zbiór heurystyk projektowych ograniczających sprzężenia między klasami.

Single Responsibility Principle (SRP). Zasada jednej odpowiedzialności zakłada, że klasa powinna mieć jeden powód do zmiany. Oznacza to koncentrację na jednym aspekcie funkcjonalnym systemu. SRP bezpośrednio wspiera redukcję złożoności poprzez ograniczenie liczby zależności.

Open/Closed Principle (OCP). Zgodnie z tą zasadą moduły powinny być otwarte na rozszerzenia, lecz zamknięte na modyfikacje. Mechanizm ten minimalizuje ryzyko destabilizacji istniejącego kodu.

Liskov Substitution Principle (LSP). Zasada podstawienia Liskov wskazuje, że obiekty klas pochodnych powinny być w pełni zastępowalne przez obiekty klas bazowych. Naruszenie tej zasady prowadzi do ukrytych zależności i nieprzewidywalnych błędów.

Interface Segregation Principle (ISP). Zasada segregacji interfejsów postuluje tworzenie wyspecjalizowanych interfejsów zamiast jednego ogólnego. Pozwala to ograniczyć niepotrzebne zależności.

Dependency Inversion Principle (DIP). Zasada odwrócenia zależności zakłada, że moduły wysokiego poziomu nie powinny zależeć od modułów niskiego poziomu, lecz oba powinny zależeć od abstrakcji. DIP stanowi fundament nowoczesnych architektur opartych na wstrzykiwaniu zależności (dependency injection).

Zasady SOLID można interpretować jako praktyczną realizację idei odpowiedzialności klas i separacji odpowiedzialności, co bezpośrednio przekłada się na kontrolę złożoności systemu.

Wzorce projektowe opisane przez Ericha Gammę, Richarda Helma, Ralpha Johnsona i Johna Vlissidesa stanowią formalizację powtarzalnych rozwiązań problemów projektowych. Ich znaczenie polega nie tylko na dostarczaniu gotowych schematów, lecz również na ujednoliceniu języka komunikacji między projektantami. Wzorce można podzielić na trzy kategorie: kreacyjne, strukturalne, behawioralne (Ampatzoglou i in., 2013; Gamma, 1995; Zhang i Budgen, 2012).

Wzorce kreacyjne, takie jak Factory Method czy Abstract Factory, zmniejszają sprzężenie między klasami poprzez delegowanie tworzenia obiektów do wyspecjalizowanych komponentów. Dzięki temu kod klienta zależy od abstrakcji, a nie konkretnych implementacji, co wspiera zasady OCP i DIP oraz ułatwia rozszerzanie systemu bez modyfikowania istniejących klas.

Wzorce strukturalne, m.in. Adapter, Decorator i Facade, porządkują relacje między obiektami i upraszczają interfejsy. Adapter umożliwia współpracę niezgodnych klas, Decorator pozwala elastycznie rozszerzać funkcjonalność przez kompozycję, a Facade udostępnia uproszczony dostęp do złożonych podsystemów. W efekcie poprawiają czytelność i modularność architektury.

Z kolei wzorce behawioralne, takie jak Strategy, Observer czy Command, umożliwiają elastyczne definiowanie zachowań obiektów. Hermetyzują algorytmy i operacje, ograniczają bezpośrednie zależności oraz pozwalają rozwijać funkcjonalność bez ingerencji w istniejący kod. Wzorce projektowe jako całość redukują złożoność systemu poprzez standaryzację sprawdzonych rozwiązań i wspierają jego długoterminową utrzymywalność.

Pojęcie długu technicznego to metafora opisująca koszt przyszłych modyfikacji wynikający z nieoptymalnych decyzji projektowych. Dług techniczny powstaje w sytuacji, gdy krótkoterminowe korzyści (np. szybkie dostarczenie funkcjonalności) są osiągane kosztem jakości strukturalnej systemu. Brak przestrzegania zasad obiektowych, nadmierne sprzężenie klas, brak enkapsulacji czy naruszenie zasad SOLID prowadzą do kumulacji długu technicznego. W konsekwencji system staje się coraz trudniejszy w utrzymaniu, a każda zmiana generuje rosnące koszty. Paradygmat obiektowy, stosowany konsekwentnie, stanowi mechanizm ograniczania długu technicznego poprzez: wyraźną separację odpowiedzialności, modularność i kontrolę zależności (Alves i in., 2016; Kruchten, 2012).

Programowanie obiektowe nie powinno być postrzegane wyłącznie jako technika implementacyjna. W ujęciu architektonicznym stanowi ono fundament budowy warstw logicznych systemu. Odpowiednie modelowanie domeny biznesowej umożliwia budowę stabilnej warstwy logiki aplikacyjnej, która może być rozwijana niezależnie od warstwy prezentacji czy dostępu do danych.

Zgodnie z podejściem Boocha, modelowanie obiektowe powinno poprzedzać implementację i stanowić jej logiczną podstawę. W praktyce oznacza to tworzenie modeli pojęciowych, diagramów klas oraz definiowanie kontraktów interfejsów przed rozpoczęciem kodowania. Paradygmat obiektowy stanowi jedno z najważniejszych narzędzi zarządzania złożonością współczesnych systemów informatycznych. Dzięki abstrakcji, enkapsulacji i modularności umożliwia budowę systemów skalowalnych i łatwych w utrzymaniu. Zasady SOLID formalizują praktyczne reguły separacji odpowiedzialności, natomiast wzorce projektowe dostarczają sprawdzonych schematów rozwiązywania problemów architektonicznych. Pojęcie długu technicznego podkreśla długofalowe konsekwencje decyzji projektowych i wskazuje na konieczność świadomego stosowania zasad obiektowych. Paradygmat obiektowy nie jest jedynie stylem programowania – stanowi mechanizm strukturalnego organizowania systemu, którego właściwe zastosowanie bezpośrednio wpływa na jego trwałość, skalowalność oraz jakość architektoniczną.

Warstwa danych i integracja z bazami relacyjnymi

Warstwa danych stanowi jeden z najważniejszych elementów współczesnych systemów informatycznych. O ile warstwa prezentacji i logika biznesowa odpowiadają za interakcję z użytkownikiem oraz realizację procesów domenowych, o tyle warstwa danych odpowiada za trwałość, spójność i integralność informacji przetwarzanych przez system. Decyzje projektowe dotyczące modelu danych mają bezpośredni wpływ na architekturę całej aplikacji. Struktura bazy danych determinuje sposób implementacji logiki biznesowej, wydajność operacji oraz możliwości skalowania systemu. W konsekwencji warstwa danych nie może być traktowana jako element wtórny wobec aplikacji – stanowi ona jej integralny komponent architektoniczny.

Podstawą większości współczesnych systemów zarządzania bazami danych jest model relacyjny sformułowany przez Edgara F. Codda w 1970 roku w artykule „A Relational

Model of Data for Large Shared Data Banks". Codd zaproponował formalny model oparty na teorii zbiorów oraz rachunku predykatów pierwszego rzędu, w którym dane reprezentowane są jako relacje (tabele), a operacje na nich mają charakter algebraiczny. W modelu relacyjnym podstawową jednostką organizacyjną jest relacja składająca się z: atrybutów (kolumn), krotek (wierszy), kluczy identyfikujących jednoznacznie rekord (Codd, 1970).

Formalizm modelu relacyjnego pozwala na jednoznaczne definiowanie zależności między danymi oraz ograniczeń integralnościowych. Klucze główne i obce stanowią mechanizm zapewniający spójność referencyjną. Jednym z najważniejszych postulatów Codda była koncepcja niezależności danych – oddzielenia logicznego modelu danych od fizycznej reprezentacji w pamięci masowej. Umożliwia to modyfikację sposobu przechowywania danych bez konieczności zmiany aplikacji korzystającej z bazy. Z punktu widzenia architektury aplikacji zasada ta stanowi klucz warstwowego podejścia do systemów informatycznych.

Proces normalizacji ma na celu eliminację redundancji danych oraz zapobieganie anomaliom aktualizacji. Wprowadzenie postaci normalnych (1NF, 2NF, 3NF itd.) zapewnia logiczną spójność schematu bazy danych. Jednak w praktyce inżynierskiej często zachodzi konieczność kompromisu między czystością modelu teoretycznego a wymaganiami wydajnościowymi. Denormalizacja może poprawić wydajność zapytań kosztem zwiększenia redundancji (Abiteboul i in., 1995; Curino i in., 2013).

Structured Query Language (SQL) stanowi standardowy język komunikacji z relacyjnymi bazami danych. Jego rola wykracza poza funkcję narzędzia zapytań – jest on mechanizmem integrującym warstwę aplikacyjną z warstwą danych. SQL umożliwia: definiowanie struktury danych (DDL), manipulowanie danymi (DML), kontrolę dostępu (DCL), zarządzanie transakcjami (TCL). W architekturze systemu decyzja o sposobie wykorzystania SQL (bezpośrednie zapytania vs warstwa abstrakcji) wpływa na poziom kontroli nad wydajnością oraz na złożoność kodu aplikacyjnego.

W systemach wielodostępnych kluczowym zagadnieniem jest zapewnienie spójności danych w warunkach współbieżnego dostępu. Teoria przetwarzania transakcyjnego została szczegółowo opracowana przez Jima Graya i Andreasa Reutera (1993) w pracy „Transaction Processing: Concepts and Techniques". Transakcja jest logiczną jednostką pracy obejmującą zbiór operacji na danych, które muszą zostać wykonane w sposób atomowy. Transakcje w relacyjnych bazach danych spełniają cztery kluczowe właściwości:

- Atomicity (atomowość) – wszystkie operacje transakcji są wykonywane w całości lub wcale.
- Consistency (spójność) – transakcja przekształca bazę danych z jednego poprawnego stanu w inny.
- Isolation (izolacja) – równoległe transakcje nie wpływają na siebie w sposób prowadzący do niespójności.
- Durability (trwałość) – po zatwierdzeniu transakcji jej skutki są trwałe.

Gray i Reuter wskazują, że zapewnienie właściwości ACID wymaga zaawansowanych mechanizmów kontroli współbieżności oraz systemów odtwarzania po awarii.

W kontekście architektury aplikacji właściwości ACID determinują sposób implementacji logiki biznesowej, zwłaszcza w systemach o wysokiej intensywności operacji.

Integracja warstwy danych z aplikacją może być realizowana na dwa podstawowe sposoby: bezpośrednie wykorzystanie SQL w kodzie aplikacji lub zastosowanie narzędzi typu ORM (Object-Relational Mapping).

Bezpośrednie zapytania SQL zapewniają pełną kontrolę nad strukturą zapytań oraz optymalizacją wydajności. Programista ma możliwość precyzyjnego dostosowania operacji do specyfiki bazy danych. Zalety: wysoka wydajność, pełna kontrola nad zapytaniami, możliwość wykorzystania specyficznych mechanizmów danego systemu bazodanowego. Wady: większa ilość kodu infrastrukturalnego, ryzyko powielania zapytań, trudniejsza konserwacja w dużych systemach.

ORM stanowi warstwę abstrakcji umożliwiającą mapowanie klas obiektowych na struktury relacyjne. Podejście to upraszcza kod aplikacyjny oraz integruje model domenowy z bazą danych. Zalety: redukcja kodu technicznego, spójność modelu domenowego, łatwiejsza testowalność. Wady: potencjalna utrata kontroli nad wydajnością, generowanie nieoptymalnych zapytań, ukrywanie mechanizmów transakcyjnych.

Badania oraz literatura inżynierska wskazują, że warstwy abstrakcyjne mogą wprowadzać dodatkowy narzut wydajnościowy, zwłaszcza w systemach o dużej skali operacji. W praktyce często stosuje się podejście hybrydowe – ORM dla operacji standardowych oraz bezpośrednie SQL dla zapytań krytycznych wydajnościowo (Pavlo i in., 2017).

Projekt schematu bazy danych ma bezpośredni wpływ na wydajność systemu. Indeksy, partycjonowanie danych oraz struktura relacji determinują czas wykonywania zapytań. Optymalizacja zapytań wymaga analizy: planów wykonania, kosztów operacji łączenia (JOIN), selektywności indeksów. Decyzje projektowe w warstwie danych powinny być podejmowane w ścisłej współpracy z architekturą aplikacji, ponieważ nieoptymalny model danych może stać się wąskim gardłem systemu. Skalowalność systemu informatycznego w dużym stopniu zależy od możliwości skalowania warstwy danych. W tradycyjnych systemach relacyjnych dominującym podejściem było skalowanie pionowe (zwiększanie mocy serwera). Współczesne systemy coraz częściej wymagają skalowania poziomego (replikacja, sharding). Architektura aplikacji powinna uwzględniać: separację operacji odczytu i zapisu, minimalizację blokad, optymalizację transakcji długotrwałych. Projektowanie warstwy danych wymaga ciągłego równoważenia sprzecznych wymagań: normalizacja vs wydajność, abstrakcja ORM vs kontrola SQL, spójność ACID vs skalowalność. Decyzje te mają charakter strategiczny i powinny być podejmowane na etapie projektowania architektury, a nie w trakcie implementacji.

Model relacyjny zaproponowany przez Codda stanowi fundament współczesnych systemów bazodanowych, a teoria przetwarzania transakcyjnego rozwinięta przez Graya i Reutera dostarcza formalnych podstaw zapewnienia spójności danych. Warstwa danych nie jest jedynie mechanizmem przechowywania informacji – stanowi kluczowy element architektury systemu. Decyzje dotyczące struktury schematu, sposobu integracji z aplikacją oraz zarządzania transakcjami determinują wydajność, skalowalność i bezpieczeństwo

całego rozwiązania. Świadome projektowanie integracji między warstwą obiektową a relacyjną stanowi jeden z najważniejszych aspektów budowy nowoczesnych aplikacji.

Implementacja aplikacji w środowisku C#

Środowisko platformy .NET oraz język C# stanowią jedno z najczęściej wykorzystywanych rozwiązań w budowie nowoczesnych aplikacji biznesowych, webowych i systemów usługowych. Ich popularność wynika z połączenia wysokiego poziomu abstrakcji, rozbudowanego ekosystemu bibliotek oraz wsparcia dla nowoczesnych paradygmatów programowania, w tym programowania obiektowego, funkcyjnego oraz asynchronicznego. Z perspektywy architektonicznej istotne jest to, że platforma .NET umożliwia tworzenie aplikacji wielowarstwowych, modularnych oraz łatwych do testowania. Mechanizmy, takie jak wstrzykiwanie zależności (Dependency Injection), zarządzanie cyklem życia obiektów oraz silne typowanie wspierają implementację zasad opisanych w poprzednich rozdziałach, w szczególności zasad SOLID i separacji odpowiedzialności.

W większych rozwiązaniach znaczenie ma właściwa organizacja projektu. Typowa architektura rozwiązania w środowisku C# obejmuje podział na kilka warstw lub projektów w ramach jednego rozwiązania (solution): warstwę prezentacji (np. aplikacja webowa lub desktopowa), warstwę logiki biznesowej, warstwę dostępu do danych, warstwę modeli domenowych, warstwę infrastrukturalną. Taki podział wspiera zasadę pojedynczej odpowiedzialności oraz umożliwia niezależny rozwój poszczególnych komponentów. W praktyce implementacyjnej oznacza to minimalizację zależności między projektami oraz stosowanie interfejsów jako punktów integracyjnych. Zarządzanie zależnościami w platformie .NET realizowane jest przy użyciu systemu pakietów (np. NuGet), co umożliwia kontrolowaną integrację bibliotek zewnętrznych. Jednak w kontekście architektonicznym ważne jest ograniczenie nadmiernych zależności oraz utrzymanie przejrzystości struktury projektu.

Implementacja w C# naturalnie opiera się na paradygmacie obiektowym. Klasy, interfejsy, dziedziczenie oraz polimorfizm pozwalają odwzorować model domenowy w strukturze kodu. W praktyce inżynierskiej szczególnie istotne jest: stosowanie interfejsów jako kontraktów, unikanie silnego sprzężenia między klasami, wykorzystywanie kompozycji zamiast nadmiernej hierarchii dziedziczenia, projektowanie klas o jednoznacznej odpowiedzialności. Mechanizm wstrzykiwania zależności (Dependency Injection) umożliwia odwrócenie kontroli tworzenia obiektów, co sprzyja testowalności i zgodności z zasadą odwrócenia zależności (DIP). Dzięki temu komponenty wysokiego poziomu nie są bezpośrednio zależne od implementacji szczegółowych, lecz od abstrakcji.

Współczesne aplikacje muszą obsługiwać wiele operacji jednocześnie – zarówno w kontekście interakcji użytkownika, jak i przetwarzania danych czy komunikacji sieciowej. Platforma .NET oferuje zaawansowane mechanizmy programowania asynchronicznego, w szczególności słowa kluczowe *async* i *await* oraz typ *Task*. Model oparty na zadaniach umożliwia tworzenie operacji wykonywanych równolegle bez konieczności bezpośredniego zarządzania wątkami. Zadanie (Task) reprezentuje jednostkę pracy, która

może być wykonywana asynchronicznie i zwracać wynik w przyszłości. Takie podejście upraszcza implementację oraz zwiększa czytelność kodu w porównaniu z tradycyjnym zarządzaniem wątkami. Mechanizm *async/await* pozwala pisać kod asynchroniczny w sposób zbliżony do kodu synchronicznego. Kompilator przekształca go w odpowiednią maszynę stanów, minimalizując złożoność implementacyjną. Z punktu widzenia architektury oznacza to: brak blokowania wątków interfejsu użytkownika, lepsze wykorzystanie zasobów systemowych oraz zwiększoną responsywność aplikacji.

Nieprawidłowe zarządzanie współbieżnością może prowadzić do: warunków wyścigu (race conditions), zakleszczeń (deadlocks), niespójności danych. W celu kontroli dostępu do współdzielonych zasobów stosuje się mechanizmy synchronizacji, takie jak blokady (lock), semafory czy kolekcje współbieżne. Kluczowe znaczenie ma jednak minimalizacja współdzielonego stanu, co jest zgodne z zasadami projektowania architektonicznego.

System obsługi wyjątków w C# umożliwia kontrolowane reagowanie na sytuacje błędne w czasie wykonania programu. Jednak z perspektywy architektonicznej istotne jest nie tylko samo przechwytywanie błędów, lecz również sposób ich propagacji i rejestrowania. W aplikacjach wielowarstwowych zaleca się definiowanie własnych klas wyjątków domenowych. Pozwala to odróżnić błędy techniczne (np. problemy z bazą danych) od błędów biznesowych (np. naruszenie reguły domenowej). Wyjątki powinny być obsługiwane na odpowiednim poziomie warstwy aplikacyjnej. Nadmierne przechwytywanie wyjątków może prowadzić do ukrywania problemów, natomiast ich brak – do destabilizacji systemu. W większych systemach istotne jest wdrożenie centralnego mechanizmu logowania błędów. Logowanie umożliwia analizę incydentów, monitorowanie systemu oraz diagnozowanie problemów wydajnościowych.

Bezpieczeństwo aplikacji powinno być uwzględnione już na etapie projektowania, jednak jego realizacja odbywa się w warstwie implementacyjnej. Jednym z najczęstszych zagrożeń jest atak polegający na wstrzyknięciu złośliwego kodu SQL do zapytań tworzonych dynamicznie. Zapobieganie temu zagrożeniu wymaga stosowania zapytań parametryzowanych oraz odpowiednich mechanizmów walidacji danych wejściowych. Każde dane pochodzące z zewnątrz systemu powinny być poddane walidacji. Brak kontroli danych może prowadzić do naruszenia integralności systemu lub podatności bezpieczeństwa. Nieprawidłowe zarządzanie zasobami, takimi jak połączenia z bazą danych czy strumienie plików, może prowadzić do wycieków pamięci i degradacji wydajności. W C# mechanizm interfejsu *IDisposable* oraz konstrukcja *using* umożliwiają deterministyczne zwalnianie zasobów.

Implementacja w C# stanowi praktyczne odwzorowanie zasad architektonicznych opisanych w poprzednich rozdziałach. Separacja warstw, stosowanie interfejsów, wstrzykiwanie zależności, kontrola współbieżności oraz bezpieczna obsługa wyjątków są bezpośrednim przełożeniem teorii na strukturę kodu. Dobrze zaprojektowana aplikacja w środowisku .NET powinna być modularna, posiadać jasno zdefiniowane odpowiedzialności, minimalizować sprzężenia, być testowalna, uwzględniać wymagania niefunkcjonalne. Architektura systemu nie kończy się na diagramach – jej realna wartość ujawnia się

w jakości implementacji. W tym sensie język C# oraz platforma .NET stanowią narzędzie umożliwiające praktyczną realizację zasad inżynierii oprogramowania.

Rozdział przedstawił kluczowe aspekty implementacji aplikacji w środowisku C#, koncentrując się na organizacji projektu, zarządzaniu zależnościami, programowaniu asynchronicznym, obsłudze wyjątków oraz bezpieczeństwie kodu. Pokazano, że właściwa implementacja jest bezpośrednim odzwierciedleniem decyzji architektonicznych. Mechanizmy dostępne w platformie .NET umożliwiają realizację zasad modularności, separacji odpowiedzialności oraz kontroli współbieżności, co przekłada się na skalowalność, stabilność i bezpieczeństwo systemu. W konsekwencji teoria architektury oprogramowania znajduje swoje praktyczne zastosowanie w strukturze kodu, potwierdzając ścisły związek między projektowaniem systemu a jego implementacją.

Architektura aplikacji wielowarstwowych

Architektura aplikacji wielowarstwowych (layered architecture) stanowi jedno z najpowszechniej stosowanych podejść do organizacji współczesnych systemów informatycznych. Jej istotą jest logiczny podział systemu na warstwy o jasno określonych odpowiedzialnościach, przy jednoczesnym kontrolowaniu zależności między nimi. Podejście to wywodzi się z potrzeby zarządzania rosnącą złożonością systemów. Wraz ze wzrostem liczby funkcjonalności, integracji zewnętrznych oraz wymagań niefunkcjonalnych, brak strukturalnego podziału prowadzi do silnego sprzężenia komponentów, trudności w testowaniu oraz problemów z utrzymaniem kodu. Architektura wielowarstwowa stanowi odpowiedź na te wyzwania, zapewniając przejrzystą organizację systemu i możliwość jego ewolucji.

Fundamentem architektury wielowarstwowej jest zasada separacji odpowiedzialności (Separation of Concerns). Zakłada ona, że każda część systemu powinna odpowiadać za ściśle określony zakres funkcjonalny, a poszczególne odpowiedzialności nie powinny się przenikać. W kontekście aplikacji biznesowych oznacza to wyraźne oddzielenie logiki prezentacji (interakcja z użytkownikiem), logiki biznesowej (reguły domenowe), mechanizmów dostępu do danych (operacje trwałości). Separacja odpowiedzialności umożliwia niezależne modyfikowanie warstw, redukcję sprzężeń, poprawę czytelności kodu, zwiększenie odporności systemu na zmiany. Z perspektywy inżynierii oprogramowania stanowi ona praktyczne rozwinięcie zasad modularności oraz pojedynczej odpowiedzialności.

Warstwa prezentacji odpowiada za komunikację z użytkownikiem lub zewnętrznym systemem. Może przyjmować formę interfejsu webowego, aplikacji mobilnej, aplikacji desktopowej, API udostępniającego dane innym systemom. Warstwa ta nie powinna zawierać logiki biznesowej ani bezpośredniego dostępu do bazy danych. Jej zadaniem jest przyjmowanie danych wejściowych, walidacja podstawowa, przekazywanie żądań do warstwy biznesowej, prezentacja wyników. Oddzielenie prezentacji od logiki biznesowej umożliwia zmianę technologii interfejsu bez wpływu na rdzeń systemu.

Warstwa logiki biznesowej stanowi centralny element systemu. Zawiera reguły domenowe, mechanizmy przetwarzania danych, koordynację operacji transakcyjnych,

walidację reguł biznesowych. To właśnie w tej warstwie implementowane są kluczowe decyzje projektowe wynikające z analizy wymagań. Logika biznesowa powinna być niezależna od szczegółów infrastrukturalnych, takich jak typ bazy danych czy sposób prezentacji. Dobrze zaprojektowana warstwa biznesowa jest testowalna w izolacji, co znacząco podnosi jakość systemu.

Warstwa dostępu do danych (Data Access Layer) odpowiada za komunikację z bazą danych lub innym mechanizmem trwałości. Jej zadania obejmują wykonywanie zapytań, mapowanie danych do obiektów domenowych, obsługę transakcji, kontrolę integralności. Oddzielenie tej warstwy umożliwia zmianę technologii bazodanowej lub sposobu integracji (np. ORM vs bezpośrednie SQL) bez modyfikacji warstwy biznesowej.

Podział na warstwy umożliwia testowanie logiki biznesowej niezależnie od warstwy prezentacji i dostępu do danych. Dzięki zastosowaniu interfejsów i mechanizmów wstrzykiwania zależności możliwe jest tworzenie atrap (mocków) komponentów infrastrukturalnych. Testowalność przekłada się na większą stabilność systemu, łatwiejsze wykrywanie regresji, krótszy czas wprowadzania zmian. Warstwowa struktura sprzyja modularności systemu. Poszczególne moduły mogą być rozwijane przez różne zespoły, przy zachowaniu ustalonych kontraktów komunikacyjnych. Modularność umożliwia skalowanie zespołów projektowych, równoległy rozwój funkcjonalności, łatwiejsze utrzymanie kodu. System zaprojektowany w sposób warstwowy jest bardziej odporny na zmiany technologiczne. Możliwa jest wymiana warstwy prezentacji, migracja bazy danych, rozbudowa API, wprowadzenie nowych kanałów komunikacji. Architektura ta wspiera długoterminową ewolucję systemu.

Interfejsy stanowią formalne kontrakty określające sposób komunikacji między komponentami. Oddzielają definicję zachowania od jego implementacji. Zastosowanie interfejsów redukuje sprzężenie, umożliwia wymianę implementacji, wspiera testowanie jednostkowe. Kontrakt powinien być stabilny i jasno określać odpowiedzialność komponentu. W kontekście integracji systemów API (Application Programming Interface) stanowi warstwę komunikacyjną umożliwiającą wymianę danych między niezależnymi komponentami lub systemami. API może funkcjonować jako interfejs wewnętrzny między warstwami, jako publiczny punkt dostępu dla systemów zewnętrznych. Dobrze zaprojektowane API jest jednoznaczne i spójne, posiada wersjonowanie, minimalizuje zależności implementacyjne.

Architektura logiczna opisuje podział systemu na komponenty i warstwy oraz relacje między nimi. Jest to model koncepcyjny niezależny od sposobu wdrożenia.

Architektura fizyczna określa rzeczywiste rozmieszczenie komponentów w infrastrukturze – na serwerach, maszynach wirtualnych lub kontenerach. Możliwe scenariusze wszystkie warstwy na jednym serwerze, oddzielny serwer aplikacyjny i bazodanowy, rozproszenie warstw w środowisku chmurowym. Rozdzielenie logiczne nie zawsze musi oznaczać fizyczną separację. Jednak w systemach o wysokich wymaganiach skalowalności często następuje rozproszenie komponentów. Zależność między architekturą logiczną a fizyczną powinna być analizowana z uwzględnieniem wymagań wydajnościowych, bezpieczeństwa, kosztów infrastruktury, wymagań skalowalności.

Zależności powinny być skierowane w dół warstw (np. prezentacja → logika biznesowa → dane). Warstwa niższa nie powinna znać szczegółów warstwy wyższej. Należy unikać bezpośredniego dostępu do bazy danych z warstwy prezentacji, przenikania logiki biznesowej do kontrolerów, globalnych zależności. Każda warstwa powinna posiadać jasno określony zakres odpowiedzialności. Nieprzestrzeganie tej zasady prowadzi do powstawania tzw. „warstwy anemicznej" lub przeciążonych komponentów. Stabilne API i interfejsy powinny być dokumentowane. Ułatwia to rozwój systemu oraz integrację zewnętrzną. Testy powinny być projektowane zgodnie z podziałem architektonicznym na testy jednostkowe dla logiki biznesowej, testy integracyjne dla warstwy danych, testy funkcjonalne dla warstwy prezentacji.

Architektura wielowarstwowa, mimo licznych zalet, nie jest wolna od ograniczeń. Może prowadzić do nadmiernej liczby warstw, zwiększonej złożoności komunikacji, dodatkowego narzutu wydajnościowego. Nadmierna formalizacja struktury może utrudniać szybkie prototypowanie. Dlatego projekt architektury powinien być dostosowany do skali i charakteru systemu.

Architektura aplikacji wielowarstwowych stanowi sprawdzony model organizacji systemów informatycznych, umożliwiający kontrolę złożoności oraz długoterminową ewolucję rozwiązania.

Separacja odpowiedzialności, wykorzystanie interfejsów i kontraktów, kontrola zależności oraz świadome projektowanie komunikacji między komponentami pozwalają tworzyć systemy testowalne, modularne, skalowalne, łatwe do utrzymania. Rozdział ten pokazuje, że architektura nie jest jedynie koncepcją teoretyczną, lecz praktycznym narzędziem organizacji kodu i infrastruktury. Odpowiednie powiązanie architektury logicznej z fizycznym rozmieszczeniem komponentów stanowi klucz do budowy systemów stabilnych i gotowych na przyszły rozwój.

Aplikacje webowe i mobilne

Dynamiczny rozwój technologii internetowych oraz urządzeń mobilnych doprowadził do zasadniczej zmiany sposobu projektowania i implementacji systemów informatycznych. Współczesne aplikacje rzadko funkcjonują jako rozwiązania monolityczne dostępne wyłącznie lokalnie. Dominującym modelem stały się systemy rozproszone, w których backend stanowi centralny element logiki biznesowej, natomiast interfejs użytkownika realizowany jest w przeglądarce internetowej lub na urządzeniu mobilnym. Architektura aplikacji webowych i mobilnych jest naturalnym rozszerzeniem architektury wielowarstwowej. Wymaga jednak uwzględnienia specyficznych ograniczeń środowiskowych, modeli komunikacji sieciowej oraz zagadnień bezpieczeństwa transmisji danych.

W architekturze nowoczesnych aplikacji backend pełni funkcję centralnego komponentu odpowiedzialnego za realizację logiki biznesowej, kontrolę dostępu, przetwarzanie danych, komunikację z bazą danych, integrację z systemami zewnętrznymi. Backend stanowi warstwę pośrednią między interfejsem użytkownika a warstwą danych. Jego

poprawne zaprojektowanie ma kluczowe znaczenie dla skalowalności, bezpieczeństwa i spójności systemu. W kontekście backendu można wyróżnić warstwę aplikacyjną (koordynującą przypadki użycia), warstwę domenową (zawierającą reguły biznesowe), warstwę infrastrukturalną (odpowiedzialną za komunikację z bazą danych i usługami zewnętrznymi). Takie rozdzielenie umożliwia zachowanie czystości modelu domenowego oraz ograniczenie zależności technologicznych. Backend komunikuje się z bazą danych za pomocą warstwy dostępu do danych. Może to być realizowane poprzez bezpośrednie zapytania SQL, wykorzystanie mechanizmów ORM, zastosowanie repozytoriów jako warstwy abstrakcyjnej. Znaczenie ma kontrola transakcji, optymalizacja zapytań oraz zapewnienie spójności danych w warunkach współbieżności.

Aplikacje webowe opierają się na modelu klient-serwer, w którym przeglądarka internetowa stanowi klienta, a serwer aplikacyjny – dostawcę usług. Podstawowym mechanizmem komunikacji jest model żądanie–odpowiedź (request-response). Klient wysyła zapytanie HTTP, a serwer przetwarza je i zwraca odpowiedź. Wyzwania architektoniczne obejmują obsługę wielu równoległych żądań, zapewnienie niskiego czasu odpowiedzi, zarządzanie sesją użytkownika, zabezpieczenie komunikacji. W zależności od przyjętej architektury interfejs użytkownika może być generowany po stronie serwera (Server-Side Rendering), po stronie klienta (Single Page Application). Wybór modelu wpływa na obciążenie backendu, szybkość ładowania interfejsu, złożoność implementacji.

Współczesne systemy webowe i mobilne najczęściej komunikują się z backendem poprzez usługi REST (Representational State Transfer). REST nie jest protokołem, lecz stylem architektonicznym opartym na zasadach wykorzystania protokołu HTTP. Podstawowe zasady obejmują bezstanowość (statelessness) – każde żądanie zawiera wszystkie informacje niezbędne do jego obsługi, identyfikację zasobów za pomocą URI, wykorzystanie metod HTTP (GET, POST, PUT, DELETE), jednolity interfejs komunikacyjny. Bezstanowość upraszcza skalowanie systemu, ponieważ serwer nie przechowuje informacji o stanie sesji między żądaniami. Najczęściej stosowanym formatem wymiany danych jest JSON (JavaScript Object Notation). Jego popularność wynika z czytelności, niewielkiego narzutu objętości, łatwej integracji z językami programowania. Alternatywne formaty (np. XML) stosowane są rzadziej, głównie w systemach legacy. Serializacja polega na przekształceniu obiektów w reprezentację tekstową (np. JSON), która może być przesłana przez sieć. Deserializacja stanowi proces odwrotny. Projektując API, należy zadbać o stabilność kontraktu danych, wersjonowanie usług, minimalizację nadmiarowych informacji. API powinno jednoznacznie komunikować błędy przy użyciu kodów statusu HTTP (np. 400, 401, 404, 500). Odpowiedzi błędów powinny zawierać czytelny komunikat, kod błędu, ewentualne informacje diagnostyczne. Spójny mechanizm obsługi błędów zwiększa przewidywalność systemu i ułatwia integrację zewnętrzną.

Aplikacje mobilne działają w środowisku o odmiennych ograniczeniach niż aplikacje webowe. Urządzenia mobilne charakteryzują się ograniczoną mocą obliczeniową, ograniczoną pamięcią, zmienną jakością połączenia sieciowego, ograniczoną pojemnością baterii. Architektura aplikacji musi minimalizować liczbę operacji sieciowych oraz

optymalizować zużycie zasobów. Interfejs mobilny wymaga responsywności, intuicyjnej nawigacji, dostosowania do małych ekranów, obsługi gestów dotykowych. Złożona logika nie powinna być implementowana po stronie klienta mobilnego – jej miejsce znajduje się w backendzie. Aplikacje mobilne często działają w trybie offline. Wymaga to implementacji mechanizmów lokalnego przechowywania danych, synchronizacji z serwerem po odzyskaniu połączenia, rozwiązywania konfliktów danych. Synchronizacja stanowi jedno z największych wyzwań architektonicznych w systemach mobilnych. Urządzenia mobilne są bardziej podatne na utratę fizyczną lub nieautoryzowany dostęp. Wymaga to szyfrowania komunikacji (HTTPS), bezpiecznego przechowywania tokenów uwierzytelniających, stosowania mechanizmów autoryzacji, ochrony przed atakami typu man-in-the-middle.

W systemach obsługujących dużą liczbę użytkowników kluczowe znaczenie ma skalowalność backendu. Obejmuje to równoważenie obciążenia, replikację baz danych, buforowanie (caching), minimalizację kosztownych operacji. Architektura powinna być projektowana z myślą o wzroście liczby użytkowników oraz zwiększającym się wolumenie danych.

Architektura aplikacji nie jest uniwersalna – musi być dostosowana do kontekstu jej użycia. Aplikacje webowe i mobilne stanowią współcześnie dominujący model systemów informatycznych. Ich architektura opiera się na centralnej roli backendu, który realizuje logikę biznesową oraz kontroluje dostęp do danych. Projektowanie REST API, właściwa serializacja danych, spójna obsługa błędów oraz bezpieczna komunikacja są kluczowymi elementami integracji systemu. W środowisku mobilnym dodatkowo pojawiają się wyzwania związane z ograniczeniami sprzętowymi i synchronizacją danych. Architektura systemu musi być elastyczna i dostosowana do kontekstu użycia, ponieważ to właśnie środowisko operacyjne determinuje ostateczny kształt rozwiązania.

Wydajność, skalowalność i bezpieczeństwo

Wydajność, skalowalność i bezpieczeństwo należą do kluczowych wymagań niefunkcjonalnych współczesnych systemów informatycznych. Choć często analizowane są jako odrębne zagadnienia, w praktyce pozostają ze sobą ściśle powiązane. Niewydajny system staje się podatny na przeciążenia, a brak odpowiednich mechanizmów bezpieczeństwa może prowadzić do destabilizacji infrastruktury. Rozdział ten podkreśla, że aspekty wydajnościowe i bezpieczeństwa powinny być uwzględniane na etapie projektowania architektury, a nie dopiero w fazie optymalizacji gotowego rozwiązania.

Warstwa danych stanowi jedno z najczęstszych źródeł wąskich gardeł systemu. Wydajność zapytań SQL oraz struktura schematu bazy danych mają bezpośredni wpływ na czas odpowiedzi aplikacji. Projekt bazy danych powinien uwzględniać właściwe klucze główne i obce, odpowiednie indeksy, minimalizację zbędnych relacji, kontrolę redundancji danych. Brak indeksów na kolumnach używanych w filtrach i połączeniach (JOIN) prowadzi do pełnych skanów tabel, co znacząco obniża wydajność w przypadku

dużych zbiorów danych. Jednocześnie nadmiar indeksów może spowolnić operacje zapisu, ponieważ każda modyfikacja danych wymaga aktualizacji struktur indeksowych. Projektowanie indeksów jest więc procesem równoważenia wydajności odczytu i zapisu.

Optymalizacja zapytań obejmuje analizę planów wykonania, ograniczenie liczby operacji JOIN, selektywne pobieranie kolumn (unikanie SELECT *), stosowanie paginacji zamiast pobierania całych zbiorów danych, eliminację zapytań powtarzalnych (problem N+1). Analiza planu wykonania pozwala zidentyfikować kosztowne operacje, takie jak skany tabel czy sortowania wymagające tymczasowych struktur danych. Istotne znaczenie ma także struktura zapytań generowanych przez warstwę ORM. Nieoptymalne mapowanie może prowadzić do nadmiernej liczby zapytań lub pobierania nadmiarowych danych.

Jednym z najskuteczniejszych mechanizmów poprawy wydajności jest buforowanie danych. Możliwe strategie obejmują buforowanie wyników zapytań, buforowanie danych referencyjnych, wykorzystanie pamięci podręcznej po stronie aplikacji. Buforowanie zmniejsza obciążenie bazy danych, jednak wprowadza problem spójności danych, który musi być kontrolowany poprzez odpowiednią strategię unieważniania cache.

Optymalizacja systemu powinna być poprzedzona analizą rzeczywistych danych wydajnościowych. Profilowanie umożliwia identyfikację komponentów generujących największe obciążenie. Profilowanie aplikacyjne obejmuje pomiar czasu wykonania metod, analizę zużycia pamięci, identyfikację nadmiernych alokacji obiektów, monitorowanie operacji I/O. Narzędzia profilujące pozwalają określić, czy problem wydajnościowy wynika z logiki aplikacji, komunikacji sieciowej czy operacji bazodanowych. W środowiskach produkcyjnych kluczowe znaczenie ma monitoring czasu odpowiedzi API, liczby żądań na sekundę, wykorzystania CPU i pamięci, liczby błędów. System monitoringu umożliwia wczesne wykrycie degradacji wydajności oraz zapobieganie awariom. Testy obciążeniowe symulują rzeczywiste lub skrajne scenariusze użycia systemu. Pozwalają ocenić maksymalną liczbę obsługiwanych użytkowników, zachowanie systemu pod przeciążeniem, stabilność w warunkach wzmożonego ruchu.

Skalowalność oznacza zdolność systemu do obsługi rosnącego obciążenia bez utraty wydajności. Skalowanie pionowe (vertical scaling) polega na zwiększeniu zasobów pojedynczego serwera. Skalowanie poziome (horizontal scaling) polega na dodawaniu kolejnych instancji aplikacji. Architektura bezstanowa (stateless) sprzyja skalowaniu poziomemu, ponieważ każda instancja aplikacji może obsługiwać dowolne żądanie. W systemach rozproszonych stosuje się mechanizmy load balancingu, które rozdzielają ruch między instancje aplikacji. Zwiększa to dostępność i odporność na awarie. Skalowanie bazy danych może obejmować replikację (oddzielenie operacji odczytu od zapisu), partycjonowanie danych, rozproszenie danych między węzłami. Niewłaściwie zaprojektowana warstwa danych stanowi najczęstsze ograniczenie skalowalności całego systemu.

Współbieżność występuje zarówno w warstwie aplikacyjnej, jak i bazodanowej. W aplikacji wielowątkowej należy kontrolować dostęp do współdzielonych zasobów. Niewłaściwa synchronizacja może prowadzić do warunków wyścigu, utraty danych, zakleszczeń. Zaleca się minimalizację współdzielonego stanu oraz stosowanie struktur

bezpiecznych wątkowo. W bazach danych kontrola współbieżności realizowana jest poprzez mechanizmy blokad, poziomy izolacji transakcji, wersjonowanie rekordów. Niewłaściwy dobór poziomu izolacji może prowadzić do zjawisk, takich jak brudne odczyty, niepowtarzalne odczyty czy fantomy.

Bezpieczeństwo powinno być integralnym elementem architektury. Obejmuje ono zarówno ochronę danych, jak i kontrolę dostępu do systemu. Atak SQL Injection polega na wprowadzeniu złośliwego kodu do zapytania SQL poprzez niezweryfikowane dane wejściowe. Ochrona obejmuje stosowanie zapytań parametryzowanych, wykorzystanie ORM, walidację i sanitację danych. System powinien implementować mechanizmy uwierzytelniania (authentication), mechanizmy autoryzacji (authorization), kontrolę uprawnień na poziomie zasobów. Zasada najmniejszych uprawnień (least privilege) minimalizuje ryzyko nadużyć. Brak walidacji może prowadzić do naruszenia integralności danych, ataków typu cross-site scripting, destabilizacji aplikacji. Walidacja powinna być realizowana zarówno po stronie klienta, jak i serwera. Niewłaściwa obsługa wyjątków może ujawniać informacje o strukturze systemu. Komunikaty błędów powinny być kontrolowane i nie zawierać szczegółów technicznych dostępnych dla użytkownika końcowego.

Wydajność i bezpieczeństwo nie powinny być traktowane jako etap końcowej optymalizacji. Decyzje architektoniczne, takie jak wybór modelu komunikacji, projekt schematu bazy danych, separacja warstw, sposób zarządzania stanem, mają bezpośredni wpływ na stabilność i odporność systemu. Architektura powinna być projektowana z uwzględnieniem scenariuszy przeciążenia, awarii oraz potencjalnych zagrożeń bezpieczeństwa. Wydajność, skalowalność i bezpieczeństwo stanowią trzy filary stabilnego systemu informatycznego. Optymalizacja zapytań SQL, właściwe projektowanie schematu bazy danych oraz analiza planów wykonania wpływają bezpośrednio na czas odpowiedzi aplikacji. Profilowanie i monitoring umożliwiają identyfikację wąskich gardeł, natomiast świadome zarządzanie współbieżnością zapewnia spójność danych w środowisku wielodostępnym.

Bezpieczeństwo – obejmujące ochronę przed SQL Injection, kontrolę dostępu i walidację danych – musi być integralnym elementem projektu. System zaprojektowany z uwzględnieniem tych aspektów od początku charakteryzuje się większą odpornością, skalowalnością i długoterminową stabilnością. Architektura stanowi zatem fundament, na którym budowane są zarówno wydajność, jak i bezpieczeństwo.

Podsumowanie

Niniejsza monografia stanowi spójną analizę procesu projektowania i implementacji nowoczesnych aplikacji w środowiskach obiektowych, ze szczególnym uwzględnieniem platformy .NET oraz języka C#. Celem pracy było ukazanie, że architektura systemu informatycznego nie jest abstrakcyjną konstrukcją teoretyczną, lecz praktycznym narzędziem umożliwiającym budowę systemów skalowalnych, bezpiecznych i łatwych w utrzymaniu. W kolejnych rozdziałach przedstawiono zarówno fundamenty paradygmatu obiektowego, jak i konkretne rozwiązania implementacyjne. Zaprezentowano zależności między teorią

projektowania a realnym kodem, wskazując, że skuteczna architektura powstaje na styku analizy wymagań, świadomych decyzji projektowych oraz odpowiedzialnej implementacji.

Na podstawie całości rozważań można sformułować następujące wnioski:

- Projektowanie architektury powinno rozpoczynać się od analizy domeny problemowej.
- Separacja odpowiedzialności jest warunkiem utrzymywalności systemu.
- Współbieżność i asynchroniczność wymagają świadomego projektowania.
- Wydajność i bezpieczeństwo muszą być uwzględniane od początku cyklu życia aplikacji.
- Architektura powinna umożliwiać ewolucję systemu bez konieczności jego całkowitej przebudowy.

Nowoczesne aplikacje powstają w środowisku dynamicznych zmian technologicznych. Pomimo tego podstawowe zasady projektowe – modularność, kontrola zależności, jawność kontraktów i odpowiedzialne zarządzanie stanem – pozostają niezmienne. Monografia wykazała, że architektura i implementacja nowoczesnych aplikacji stanowią proces nierozerwalny. Teoria dostarcza ram pojęciowych i zasad, natomiast praktyka weryfikuje ich skuteczność. Efektywne projektowanie systemów w technologiach obiektowych wymaga umiejętności analizy problemu, świadomego modelowania domeny, konsekwentnego stosowania zasad architektonicznych, odpowiedzialnej implementacji. Ostatecznym celem architektury nie jest jedynie poprawne działanie aplikacji, lecz stworzenie systemu zdolnego do rozwoju, adaptacji i długoterminowego utrzymania.

Bibliografia

Abiteboul, S., Hull, R., Vianu, V. (1995). *Foundations of databases*. Addison-Wesley.

Alves, N. S. R., Mendes, T. S., De Mendonça, M. G., Spínola, R. O., Shull, F., Seaman, C. (2016). Identification and management of technical debt: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, *70*, 100-121. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.10.008

Ampatzoglou, A., Charalampidou, S., Stamelos, I. (2013). Research state of the art on GoF design patterns: A mapping study. *Journal of Systems and Software*, *86*(7), 1945-1964. https://doi.org/10.1016/j.jss.2013.03.063

Baldwin, C. Y., Clark, K. B. (2000). *Design Rules: The Power of Modularity*. The MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/2366.001.0001

Bass, L., Clements, P., Kazman, R. (2013). *Software architecture in practice* (3rd ed.). Addison-Wesley.

Booch, G., Maksimchuk, R. A., Engle, M. W., Young, B. J., Connallen, J., Houston, K. A. (2008). Object-oriented analysis and design with applications (3rd ed.). *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, *33*(5), 29. https://doi.org/10.1145/1402521.1413138

Chidamber, S. R., Kemerer, C. F. (1994). A metrics suite for object oriented design. *IEEE Transactions on Software Engineering*, *20*(6), 476–493. https://doi.org/10.1109/32.295895

Codd, E. F. (1970). A relational model of data for large shared data banks. *Communications of the ACM*, *13*(6), 377–387. https://doi.org/10.1145/362384.362685

Curino, C., Moon, H. J., Deutsch, A., Zaniolo, C. (2013). Automating the database schema evolution process. *The VLDB Journal*, *22*, 73-98. https://doi.org/10.1007/s00778-012-0302-x

Del-Real, C., De Busser, E., Van Den Berg, B. (2024). Shielding software systems: A comparison of security by design and privacy by design based on a systematic literature review. *Computer Law & Security Review*, *52*, 105933. https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105933

Erl, T. (2005). *Service-oriented architecture: Concepts, technology, and design*. Prentice Hall Professional Technical Reference.

Evans, E. (2004). *Domain-driven design: Tackling complexity in the heart of software*. Addison-Wesley.

Fowler, M. (2013). *Patterns of enterprise application architecture* (Nineteenth printing). Addison-Wesley.

Gamma, E. (Red.). (1995). *Design patterns: Elements of reusable object-oriented software*. Addison-Wesley.

Gray, J., Reuter, A. (1993). *Transaction processing: Concepts and techniques*. Morgan Kaufmann Publishers.

Heričko, T., Šumak, B. (2023). Exploring Maintainability Index Variants for Software Maintainability Measurement in Object-Oriented Systems. *Applied Sciences*, *13*(5), 2972. https://doi.org/10.3390/app13052972

Kruchten, P. (2012). Strategic Management of Technical Debt: Tutorial Synopsis. *2012 12th International Conference on Quality Software*, 282–284. https://doi.org/10.1109/QSIC.2012.17

Meyer, B. (1997). *Object-oriented software construction* (2nd ed.). Prentice Hall PTR.

Papazoglou, M. P., Georgakopoulos, D. (2003). Introduction: Service-oriented computing. *Communications of the ACM*, *46*(10), 24–28. https://doi.org/10.1145/944217.944233

Parnas, D. L. (1972). On the criteria to be used in decomposing systems into modules. *Communications of the ACM*, *15*(12), 1053–1058. https://doi.org/10.1145/361598.361623

Pavlo, A., Angulo, G., Arulraj, J., Lin, H., Lin, J., Ma, L., Menon, P., Mowry, T. C., Perron, M., Quah, I., Santurkar, S., Tomasic, A., Toor, S., Aken, D. V., Wang, Z., Wu, Y., Xian, R., Zhang, T. (2017). Self-Driving Database Management Systems. *Conference on Innovative Data Systems Research*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:265531108

Perry, D. E., Wolf, A. L. (1992). Foundations for the study of software architecture. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, *17*(4), 40–52. https://doi.org/10.1145/141874.141884

Rabaey, J. M., Chandrakasan, A. P., Nikolić, B. (2003). *Digital integrated circuits: A design perspective* (2nd ed.). Pearson Education.

Shaw, M., Garlan, D. (1996). *Software architecture: Perspectives on an emerging discipline*. Prentice Hall.

Smith, C. U., Williams, L. G. (2002). *Performance solutions: A practical guide to creating responsive, scalable software*. Addison-Wesley.

Zhang, C., Budgen, D. (2012). What Do We Know about the Effectiveness of Software Design Patterns? *IEEE Transactions on Software Engineering*, *38*(5), 1213–1231. https://doi.org/10.1109/TSE.2011.79

Nota o autorze

Krzysztof Hornik, mgr inż., Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Programista, wykładowca oraz pracownik Centrum Badań i Programowania WSB-NLU. Zainteresowania badawcze obejmują sztuczną inteligencję w edukacji, cyfryzację szkolnictwa wyższego, analitykę edukacyjną oraz automatyzację procesów. Autor publikacji z zakresu AI i edukacji.

Paweł Kuraś
email: pkuras@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0000-0002-8658-0821
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Anna Turek
email: aturek@prz.edu.pl
ORCID: -
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

Maciej Gacek
email: gacekmaciej99@gmail.com
ORCID: -
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

Aplikacja zasad Design Thinking w kryptografii

Application of Design Thinking Principles in Cryptography

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.21

© 2025 Paweł Kuraś, Anna Turek, Maciej Gacek
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Kuraś, P., Turek, A., Gacek, M. (2025). Aplikacja zasad Design Thinking w kryptografii. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych*: podejście interdyscyplinarne (T. 2). (s. 333-348). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Współczesne systemy kryptograficzne, mimo wysokiego poziomu zaawansowania matematycznego, często zawodzą na płaszczyźnie interakcji z użytkownikiem końcowym (Human-Computer Interaction). Celem niniejszego artykułu jest analiza możliwości zastosowania metodologii Design Thinking w procesie projektowania bezpiecznych narzędzi cyfrowych. W pracy postawiono tezę, że uwzględnienie perspektywy użytkownika na wczesnym etapie projektowania (*security by design*) przy użyciu narzędzi empatyzacji i prototypowania, znacząco podnosi realny poziom bezpieczeństwa systemów IT. W części badawczej przeprowadzono eksperyment z udziałem grupy testowej (N=30), mający na celu zaprojektowanie interfejsu zarządzania kluczami kryptograficznymi zgodnie z pięcioetapowym procesem Design Thinking. Wyniki wskazują, że podejście zorientowane na człowieka redukuje liczbę błędów krytycznych popełnianych przez użytkowników oraz zwiększa zrozumienie mechanizmów zabezpieczeń. Artykuł omawia również bariery we wdrażaniu interdyscyplinarnego podejścia łączącego inżynierię bezpieczeństwa z projektowaniem User Experience (UX).

Abstract: Modern cryptographic systems, despite their high level of mathematical sophistication, often fail in terms of Human-Computer Interaction (HCI). The aim of this paper is to analyze the applicability of Design Thinking methodology in the process of designing secure digital tools. The paper posits that incorporating the user's perspective at an early design stage (*security by design*) using empathizing and prototyping tools significantly increases the real security level of IT systems. The research section describes an experiment involving a test group aimed at designing a cryptographic key management interface following the five-stage Design Thinking process. The results indicate that a human-centric approach reduces the number of critical errors made by users and enhances the understanding of security mechanisms. The article also discusses barriers to implementing an interdisciplinary approach combining security engineering with User Experience (UX) design.

Słowa kluczowe: Design Thinking, kryptografia, użyteczność, User Experience, bezpieczeństwo informacji.

Keywords: Design Thinking, cryptography, usability, User Experience, information security.

Wprowadzenie

W dobie powszechnej cyfryzacji kryptografia przestała być hermetyczną domeną agencji wywiadowczych i matematyków akademickich, stając się fundamentalnym spoiwem współczesnej infrastruktury informatycznej. Zgodnie z *Prawem Kerckhoffsa*, które sformułował Auguste Kerckhoffs (1883), bezpieczeństwo systemu nie powinno opierać się na tajności algorytmu, lecz na tajności klucza. Rozwój ten jest bezpośrednią kontynuacją rewolucji zapoczątkowanej przez Diffiego i Hellmana (1976), którzy wprowadzili koncepcję kryptografii klucza publicznego. Współczesne protokoły, od TLS 1.3 zabezpieczającego bankowość elektroniczną, po Signal Protocol opisany przez Cohn-Gordona i in. (2017) w komunikatorach, realizują ten postulat przy użyciu zaawansowanej matematyki dyskretnej.

Niemniej jednak, paradygmat czysto techniczny napotyka na barierę w punkcie styku z człowiekiem. Jak celnie zauważył Bruce Schneier (2004), „amatorzy atakują systemy, profesjonaliści atakują ludzi". Nawet algorytm o teoretycznej odporności na ataki rzędu $O(2^{256})$, taki jak AES-256, staje się bezużyteczny w obliczu błędów poznawczych użytkownika. Zjawisko to można opisać formalnie, definiując efektywny poziom bezpieczeństwa systemu S_{eff} jako funkcję siły kryptograficznej $C_{strength}$ i prawdopodobieństwa błędu ludzkiego $P(E_{human})$:

$$S_{eff} = C_{strength} \times (1 - P(E_{human}))$$

Gdy $P(E_{human}) \to 1$ (np. zapisanie hasła na kartce, ignorowanie ostrzeżeń SSL), $S_{eff} \to 0$, niezależnie od wartości $C_{strength}$.

Niniejszy artykuł proponuje zmianę paradygmatu poprzez rygorystyczną aplikację zasad *Design Thinking* (myślenia projektowego) w inżynierii kryptograficznej. Celem jest zminimalizowanie luki poznawczej między modelem matematycznym a modelem

mentalnym użytkownika, co w literaturze zdefiniowali Whitten i Tygar (1999) mianem *Usable Security*.

Kryptograficzny rygor a ograniczenia poznawcze

Fundamentem bezpieczeństwa cyfrowego jest teoria informacji opracowana przez Claude'a Shannona (1948). Shannon zdefiniował entropię H jako miarę niepewności (informacji). W kontekście haseł, entropia H dla hasła o długości L wybranego ze zbioru znaków o mocy N wyraża się wzorem:

$$H = L \cdot \log_2(N)$$

Dla $N = 94$ (drukowalne znaki ASCII) i $L = 8$, $H \approx 52.4$ bity.

Z perspektywy kryptoanalizy dążymy do maksymalizacji H, na co zwracają uwagę Bonneau i in. (2012). Jednakże badania psychologii poznawczej, w tym słynna praca Millera (1956), wskazują na drastyczne ograniczenia pamięci roboczej człowieka („magiczna liczba siedem plus/minus dwa"). Wymuszanie wysokiej entropii (np. losowe ciągi znaków) prowadzi do konfliktu z prawami psychologicznymi (Prawo Yerkesa-Dodsona), zmuszając użytkownika do stosowania niebezpiecznych heurystyk opisanych przez Daniela Kahnemana (2012).

W systemach asymetrycznych, takich jak RSA stworzony przez Rivesta, Shamira i Adlemana (1978), problem staje się jeszcze bardziej złożony. Bezpieczeństwo opiera się na trudności faktoryzacji dużych liczb, gdzie klucz publiczny (n, e) i prywatny (n, d) spełniają relację kongruencji:

$$\begin{aligned} m^{ed} &\equiv m \pmod{n} \\ \text{gdzie: } ed &\equiv 1 \pmod{\phi(n)} \end{aligned}$$

oraz $\phi(n)$ to funkcja totient Eulera.

Dla przeciętnego użytkownika operacje w ciele $\mathbb{Z}_n$ są całkowicie abstrakcyjne, a brak wizualnej metafory dla tych działań prowadzi do błędów w zarządzaniu kluczami, co wykazali Garfinkel i Miller (2005) w swoich badaniach nad S/MIME.

Modelowanie luki użyteczności (The Usability Gap)

Aby zrozumieć naturę problemu, musimy odwołać się do modelu „Gulf of Execution and Evaluation" autorstwa Normana (1988). W kontekście kryptografii, luka ta jest przestrzenią między stanem matematycznym systemu a jego percepcją przez użytkownika.

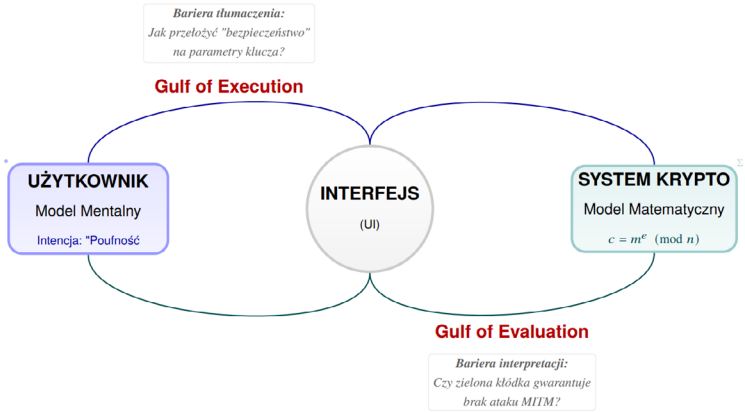
Wiele błędów wynika z faktu, że interfejsy ukrywają złożoność w sposób stratny. Na przykład, kłódka w przeglądarce reprezentuje binarny stan (bezpieczny/niebezpieczny), podczas gdy w rzeczywistości bezpieczeństwo połączenia TLS jest wektorem parametrów V_{TLS}:

$$V_{TLS} = [\text{ProtocolVer}, \text{CipherSuite}, \text{KeyExchange}, \text{CertChain}]$$

Redukcja wymiarowości tego wektora do jednego bitu jest konieczna, ale wprowadza ryzyko fałszywego poczucia bezpieczeństwa, co udokumentowali w swoich pracach Dhamija i in. (2006) oraz Fahl i in. (2012). Poniższy diagram ilustruje ten problem:

Rysunek 1

Wizualizacja luki poznawczej (Gulfs of Execution and Evaluation) w systemach kryptograficznych



Źródło: Opracowanie własne.

Formalne modelowanie interakcji człowiek-system w ujęciu Design Thinking

Proponujemy ścisłą integrację modelu Design Thinking z modelem zagrożeń, odchodząc od podejścia heurystycznego na rzecz optymalizacji wielokryterialnej. Tradycyjne metody, takie jak STRIDE, traktują czynnik ludzki jako stałą lub błąd losowy. Podejście *Human-Centric Security* wymaga jednak zamodelowania użytkownika jako probabilistycznego automatu decyzyjnego, jak proponują Yee (2002) oraz Adams i Sasse (1999) w swojej przełomowej pracy „Users Are Not the Enemy".

Ekonomiczna teoria użyteczności bezpieczeństwa

Zakładamy, że użytkownik w systemie kryptograficznym dąży do maksymalizacji swojej funkcji użyteczności U_{total}. Opieramy się tu na ekonomicznej perspektywie bezpieczeństwa zarysowanej przez Andersona (2001) oraz badaniach nad racjonalnością prywatności Acquisti i Grossklagsa (2005). W klasycznym modelu *Homo Economicus*, użytkownik podejmuje decyzję d ze zbioru dostępnych strategii D (np. użycie menedżera haseł, zapisanie hasła na kartce, użycie hasła "123456").

Funkcja celu użytkownika $U(d)$ zdefiniowana jest jako:

$$\max_{d \in D} U(d) = V_{prod}(d) - C_{cognitive}(d) - C_{operational}(d) - \mathbb{E}[L(d)]$$

gdzie:
$V_{prod}(d)$ – wartość produktywna (np. szybki dostęp do danych),
$C_{cognitive}(d)$ – obciążenie poznawcze (pamięć robocza, konieczność atencji),
$C_{operational}(d)$ – koszt czasowy operacji,
$\mathbb{E}[L(d)]$ – oczekiwana strata wynikająca z incydentu bezpieczeństwa.
Oczekiwana strata wyraża się wzorem:

$$\mathbb{E}[\mathrm{L(d)}] = \sum_{\mathrm{a}\in\mathscr{A}} \mathrm{P(a|d)} \cdot \mathrm{V_{asset}}$$

gdzie $\mathscr{A}$ to zbiór wektorów ataku, a $P(a|d)$ to prawdopodobieństwo sukcesu ataku a przy decyzji d.

Problem luki percepcji: Użytkownik nie zna prawdziwej wartości $P(a|d)$. Operuje na estymatorze subiektywnym $\widehat{P}(a|d)$. Jeśli system jest trudny w obsłudze (wysokie $C_{cognitive}$), a użytkownik nie docenia zagrożenia ($\widehat{P} \ll P$), zachodzi warunek omijania zabezpieczeń (*security bypass*):

$$C_{cognitive}(d_{secure}) > \widehat{P}(a|d_{insecure}) \cdot V_{asset} \Longrightarrow \lim_{t\to\infty} P(Compliance) = 0$$

Rolą fazy Empathize w Design Thinking jest minimalizacja różnicy $\left|\widehat{P} - P\right|$ oraz, co kluczowe, redukcja $C_{cognitive}$ poprzez inżynierię interfejsu.

Entropia efektywna a Prawo Fittsa

Bezpieczeństwo kryptograficzne S jest zazwyczaj funkcją entropii klucza $H(K)$. Jednakże w systemach interaktywnych musimy zdefiniować **Entropię Efektywną** H_{eff}, która uwzględnia fizyczne ograniczenia interfejsu.

Korzystając z Prawa Fittsa, czas T potrzebny na wykonanie bezpiecznej akcji wynosi:

$$T = a + b \cdot \log_2\left(\tfrac{2D}{W}\right)$$

gdzie D to dystans do celu, a W to rozmiar celu interfejsu.

Jeżeli wymuszamy na użytkowniku skomplikowane operacje (wysokie T), prawdopodobieństwo błędu P_e rośnie wykładniczo. Możemy zamodelować efektywną siłę zabezpieczenia S_{eff} jako całkę po przestrzeni stanów uwagi użytkownika Ω:

$$S_{eff} = \int_{\Omega} S_{tech}(\omega) \cdot (1 - P_e(\omega, UX))\, d\omega$$

gdzie P_e jest funkcją złożoności interfejsu (UX). Jeśli UX jest źle zaprojektowane, $P_e \to 1$, co zeruje S_{eff} niezależnie od siły algorytmu matematycznego S_{tech}.

Dla haseł generowanych przez człowieka, rzeczywista entropia H_{real} w stosunku do teoretycznej przestrzeni kluczy $\mathscr{K}$ wynosi:

$$H_{real} = -\sum_{k\in\mathscr{K}} P(k)\log_2 P(k) \ll \log_2|\mathscr{K}|$$

Zastosowanie Design Thinking w fazie **Ideate** pozwala na wprowadzenie mechanizmów (np. biometria, klucze sprzętowe), które zmieniają dziedzinę funkcji z pamięci ($H_{cognitive}$) na posiadanie/cechę, co pozwala na:

$$S_{eff} \approx S_{tech} \quad \text{ponieważ} \quad \frac{\partial C_{cognitive}}{\partial S_{tech}} \approx 0$$

Optymalizacja Pareta w przestrzeni projektowej

Problem projektowania bezpiecznego systemu możemy zdefiniować jako zadanie optymalizacji wielokryterialnej. Niech wektor decyzyjny $\mathbf{x}$ reprezentuje parametry systemu. Dążymy do maksymalizacji wektora funkcji celu:

$$\max_{\mathbf{x}} \mathbf{F}\left(\mathbf{x}\right) = \begin{bmatrix} \mathrm{f}_1(\mathbf{x}) \\ \mathrm{f}_2(\mathbf{x}) \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \text{Bezpieczeństwo}(\mathbf{x}) \\ \text{Użyteczność}(\mathbf{x}) \end{bmatrix}$$

W tradycyjnym podejściu funkcje te są silnie skorelowane ujemnie (tzw. *trade-off*):

$$\frac{df_1}{df_2} < 0$$

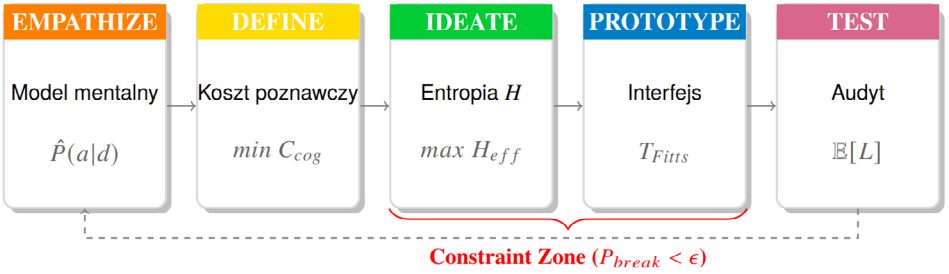
Celem Design Thinking jest znalezienie takiego rozwiązania $\mathbf{x}^*$, które znajduje się na *Frontierze Pareta*, a następnie przesunięcie samej krzywej granicznej poprzez innowację technologiczną. Formalnie, szukamy takiego $\mathbf{x}^*$, że nie istnieje $\mathbf{x}$' takie, że:

$$\forall i \in \{1,2\}, f_i(\mathbf{x}') \geq f_i(\mathbf{x}^*) \quad \wedge \quad \exists j, f_j(\mathbf{x}') > f_j(\mathbf{x}^*)$$

Diagram poniżej ilustruje proces iteracyjny dążący do tego optimum.

Rysunek 2

Liniowy model procesu Design Thinking w inżynierii bezpieczeństwa



Źródło: Opracowanie własne.

Wnioskowanie o zgodności (Compliance)

Ostatnim elementem modelu jest prawdopodobieństwo zgodności użytkownika z polityką bezpieczeństwa P_{comp}. Możemy je wyrazić funkcją logistyczną zależną od "tarcia" interfejsu (Friction, $\mathscr{F}$):

$$P_{comp}(\mathscr{F}) = \frac{1}{1+e^{k(\mathscr{F}-\mathscr{F}_0)}}$$

gdzie k jest współczynnikiem wrażliwości danej grupy użytkowników (określonym w fazie Empathize), a $\mathscr{F}_0$ punktem krytycznym akceptacji. Jeśli projekt systemu zignoruje te parametry, bezpieczeństwo systemu degraduje się, ponieważ użytkownicy "racjonalnie odrzucą" porady bezpieczeństwa, co zaobserwował Herley (2009). Prowadzi to do stanu:

$$S_{final} = S_{tech} \cdot \lim_{\mathscr{F} \to \infty} P_{comp}(\mathscr{F}) = 0$$

Metodyka badawcza i operacjonalizacja zmiennych

W celu weryfikacji paradygmatu *Human-Centric Security*, przyjęto model eksperymentalny oparty na testach A/B w układzie międzygrupowym. Eksperyment zdefiniowano jako krotkę $\mathscr{E} = \langle \mathscr{P}, \mathscr{S}, \mathscr{T}, \mathscr{M} \rangle$, gdzie $\mathscr{P}$ to zbiór uczestników, $\mathscr{S}$ to badane systemy, $\mathscr{T}$ to zbiór zadań kryptograficznych, a $\mathscr{M}$ to wektor metryk ewaluacyjnych.

Formalizacja struktury próby badawczej

Populację badawczą stanowi zbiór uczestników $\mathscr{P} = \{p_1, p_2, \ldots, p_{30}\}$, gdzie każdy uczestnik p_i jest opisany wektorem cech kompetencyjnych $\mathbf{k}_i$:

$$\mathbf{k}_i = [k_{tech}, k_{crypto}, k_{security}]^T \in [0,1]^3$$

Zbiór $\mathscr{P}$ został podzielony na trzy rozłączne podzbiory (kohorty) G_A, G_B, G_C, takie że:

$$\mathscr{P} = G_A \cup G_B \cup G_C \quad \wedge \quad G_A \cap G_B = \emptyset, \ldots$$

Kryterium podziału oparto na znormalizowanym indeksie kompetencji cyfrowych $DCI(p_i) = ||\mathbf{k}_i||_2$:

- Grupa A (Eksperci, $N = 10$): $\forall p \in G_A : DCI(p) \geq \tau_{high}$, gdzie uczestnicy posiadają zaawansowaną wiedzę z zakresu inżynierii bezpieczeństwa.
- Grupa B (Średniozaawansowani, $N = 10$): $\forall p \in G_B : \tau_{low} < DCI(p) < \tau_{high}$, osoby bez wykształcenia kierunkowego, lecz biegłe w obsłudze systemów IT.
- Grupa C (Początkujący, $N = 10$): $\forall p \in G_C : DCI(p) \leq \tau_{low}$, osoby deklarujące wykluczenie cyfrowe lub niskie kompetencje.

Procedura eksperymentalna i zmienne

Zmienną niezależną w badaniu był typ interfejsu systemu kryptograficznego $S \in \{S_{ref}, S_{DT}\}$, gdzie:

S_{ref} – rozwiązanie referencyjne (standard rynkowy oparty na GPG/CLI),

S_{DT} – prototyp opracowany w procesie Design Thinking.

Każdy uczestnik p_i wykonywał sekwencję zadań $\mathscr{T} = \{t_1, \ldots, t_n\}$ (np. generowanie pary kluczy, szyfrowanie pliku, podpis cyfrowy).

Definicje metryk efektywności i użyteczności

Ewaluację oparto na wektorze zmiennych zależnych $\mathscr{M} = [T_{task}, E_{rate}, SUS_{score}]$.

Czas wykonania i efektywność (Time on Task)

Dla każdego zadania t_j mierzono czas $T(p_i, t_j)$. Efektywność czasową dla grupy G_k zdefiniowano jako wartość oczekiwaną:

$$\bar{T}_{G_k} = \frac{1}{|G_k|} \sum_{p \in G_k} \sum_{t \in \mathscr{T}} T(p,t)$$

Współczynnik błędów krytycznych (Critical Error Rate)

Zdefiniowano funkcję błędu $\epsilon(p_i, t_j) \in \{0, 1\}$, przyjmującą wartość 1, gdy błąd skutkował kompromitacją klucza prywatnego lub utratą danych. Prawdopodobieństwo błędu krytycznego dla systemu S estymowano jako:

$$P(Error|S) = \frac{\sum_{i=1}^{N} \sum_{j=1}^{M} \epsilon(p_i, t_j)}{N \times M}$$

Użyteczność postrzegana (System Usability Scale)

Subiektywną ocenę użyteczności zmierzono przy pomocy standardu SUS. Wynik $S_{sus}(p_i)$ dla uczestnika i obliczono zgodnie z algorytmem Brooke'a:

$$S_{sus}(p_i) = 2.5 \cdot \left(\sum_{q \in Q_{odd}} (r_{i,q} - 1) + \sum_{q \in Q_{even}} (5 - r_{i,q}) \right)$$

gdzie $r_{i,q} \in \{1, \ldots, 5\}$ to odpowiedź na q-te pytanie w skali Likerta, a Q_{odd}, Q_{even} to zbiory pytań o polaryzacji pozytywnej i negatywnej.

Hipotezy badawcze

Weryfikacji poddano hipotezę zerową H_0 oraz alternatywną H_1 dla każdej metryki $m \in \mathscr{M}$:

$$\begin{aligned} H_0 &: \mu(m|S_{DT}) = \mu(m|S_{ref}) \\ H_1 &: \mu(m|S_{DT}) \neq \mu(m|S_{ref}) \end{aligned}$$

Istotność statystyczną różnic weryfikowano testem t-Studenta dla prób niezależnych (przy założeniu normalności rozkładu weryfikowanej testem Shapiro-Wilka) lub testem U Manna-Whitneya w przypadku braku normalności, przyjmując poziom istotności $\alpha = 0.05$.

Analiza i interpretacja wyników eksperymentalnych

Zgromadzone dane poddano analizie statystycznej w celu weryfikacji postawionych hipotez. Przestrzeń wyników $\Omega_{results}$ została podzielona na trzy główne domeny: efektywność temporalną (czas), niezawodność (błędy) oraz satysfakcję psychometryczną (SUS).

Efektywność temporalna i krzywa uczenia się

Pierwszym badanym parametrem był znormalizowany czas wykonania zadania krytycznego T_{task}. Dla każdej z grup $G \in \{A, B, C\}$ obliczono średnią arytmetyczną μ_T oraz odchylenie standardowe σ_T.

Wyniki zestawiono w Tabeli 1, uwzględniając test istotności różnic (test t-Studenta).

Tabela 1

Charakterystyka czasowa operacji kryptograficznych (czas w sekundach)

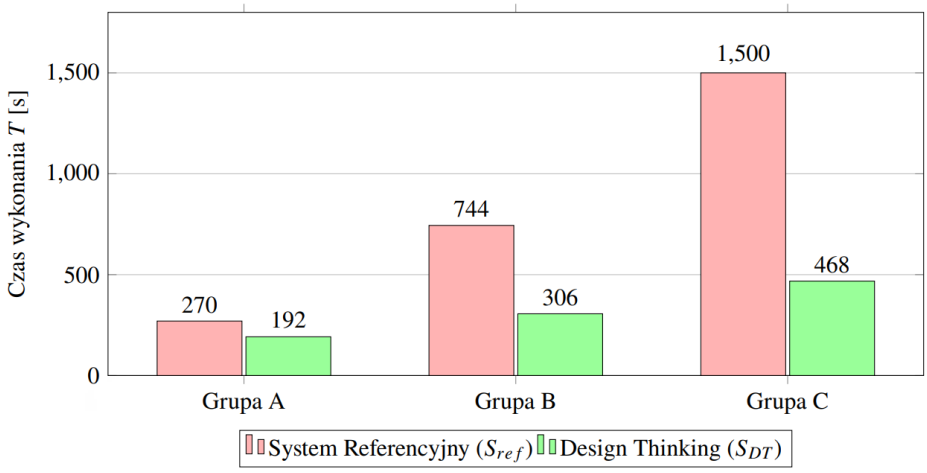
Grupa	Sys. Referencyjny (S_{ref})		Prototyp DT (S_{DT})		Statystyka	
	μ_{ref} [s]	σ_{ref}	μ_{DT} [s]	σ_{DT}	$\Delta[\%]$	p-value
A (Eksperci)	270	45	192	15	-28.9%	< 0.01
B (Średniozaaw.)	744	120	306	42	-58.9%	< 0.001
C (Początkujący)	1500	310	468	95	-68.8%	< 0.001

Uwaga: Wartości p-value < 0.05 wskazują na istotność statystyczną.
Źródło: Opracowanie własne.

Różnicę w rozkładach czasu wykonania zadania wizualizuje Rysunek 3.

Rysunek 3

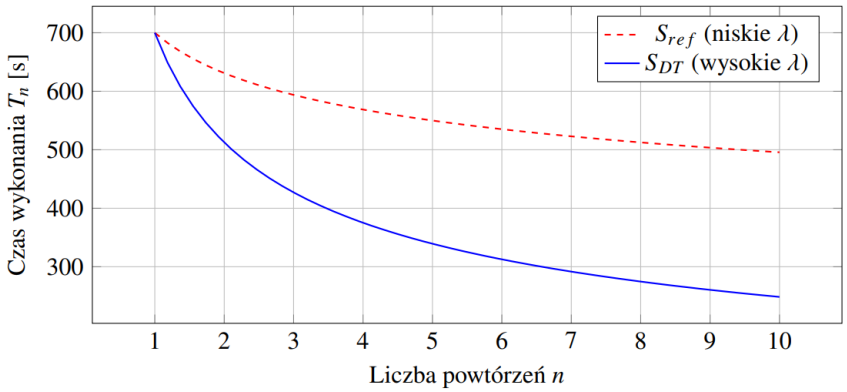
Porównanie średniego czasu wykonania zadania w podziale na grupy kompetencyjne



Źródło: Opracowanie własne.

Dla systemu S_{DT} zaobserwowano znacznie szybszą stabilizację krzywej uczenia się. Modelując czas T_n w n-tej próbie funkcją potęgową $T_n = T_1 n^{-\lambda}$, wyznaczono współczynniki uczenia się λ. Dla S_{DT}, $\lambda \approx 0.45$, podczas gdy dla S_{ref}, $\lambda \approx 0.15$, co świadczy o intuicyjności rozwiązania.

Rysunek 4
Model teoretyczny krzywej uczenia się dla obu interfejsów



Źródło: Opracowanie własne.

Analiza niezawodności i topologia błędów

Bezpieczeństwo systemu zależy od prawdopodobieństwa popełnienia błędu krytycznego $P(E_{crit})$. Zdefiniujmy wskaźnik redukcji ryzyka RRF (Risk Reduction Factor) jako:

$$RRF = \frac{P(E_{crit}|S_{ref})}{P(E_{crit}|S_{DT})}$$

Zgromadzone dane dotyczące incydentów bezpieczeństwa przedstawia Tabela 2.

Tabela 2
Klasyfikacja i częstość występowania błędów (średnia liczba błędów na sesję)

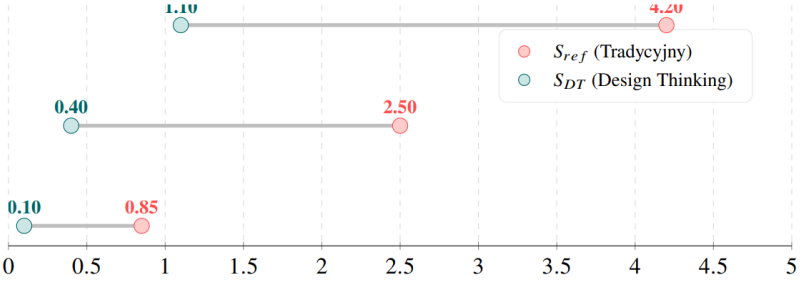
Typ błędu	Grupa B		Grupa C	
	S_{ref}	S_{DT}	S_{ref}	S_{DT}
Krytyczny (utrata klucza)	0.40	0.00	0.85	0.10
Konfiguracji (złe parametry)	1.20	0.20	2.50	0.40
Semantyczny (niezrozumienie)	2.10	0.50	4.20	1.10
Suma (Σ)	3.70	0.70	7.55	1.60

Źródło: Opracowanie własne.

Strukturę błędów w grupie najbardziej narażonej (Grupa C) przedstawiono na wykresie – Rysunek 5. Wyraźnie widoczna jest redukcja błędów krytycznych dzięki zastosowaniu mechanizmów *constraints* w prototypie DT.

Rysunek 5

Wykres hantlowy (Dumbbell Plot) obrazujący skalę redukcji błędów w Grupie C



Źródło: Opracowanie własne.

Ewaluacja psychometryczna (SUS)

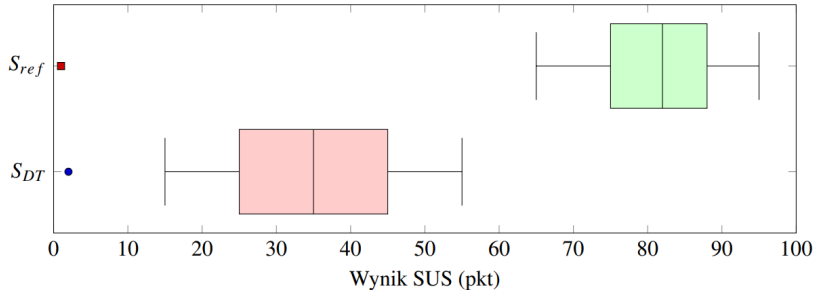
Subiektywna ocena użyteczności została zmierzona skalą SUS (0-100). Aby określić siłę efektu (Effect Size), obliczono wskaźnik d Cohena:

$$d = \frac{\mu_{DT} - \mu_{ref}}{\sqrt{\frac{\sigma_{DT}^2 + \sigma_{ref}^2}{2}}}$$

Dla całej populacji $d \approx 2.8$, co interpretuje się jako efekt ogromny. Rozkład wyników SUS przedstawiono za pomocą wykresu pudełkowego (Box Plot) na Rysunku 6.

Rysunek 6

Rozkład wyników skali SUS. Prototyp DT osiągnął poziom "Excellent"(>80 pkt)



Źródło: Opracowanie własne.

Szczegółowe statystyki opisowe dla wyników SUS zawarto w Tabeli 3.

Tabela 3

Statystyki opisowe wyników SUS

System	Średnia (μ)	Mediana (Me)	Min-Max	Interpretacja (Bangor)
S_{ref}	36.4	35.0	15 – 62	Poor / Unacceptable
S_{DT}	81.2	82.0	65 – 98	Excellent

Źródło: Opracowanie własne.

Korelacja między czasem a błędami

Przeprowadzono analizę korelacji r-Pearsona między czasem wykonania zadania a liczbą błędów. Dla systemu referencyjnego współczynnik korelacji wyniósł $r = 0.78$ ($p < 0.05$), co sugeruje, że frustracja wynikająca z długiego czasu pracy prowadzi do błędów. Dla systemu DT korelacja była słaba ($r = 0.21$), co wskazuje, że system "wybacza" błędy i prowadzi użytkownika nawet przy wolniejszym tempie pracy.

Dyskusja

Przełamanie paradygmatu kompromisu

Wyniki eksperymentu falsyfikują powszechnie przyjmowany w inżynierii bezpieczeństwa dogmat o nierozerwalnym kompromisie między bezpieczeństwem a użytecznością (*Security-Usability Trade-off*). W tradycyjnym ujęciu, zwiększenie entropii systemu $H(S)$ pociągało za sobą wzrost kosztu poznawczego C_{cog}, co obrazuje funkcja:

$$\frac{\partial \text{Usability}}{\partial \text{Security}} < 0$$

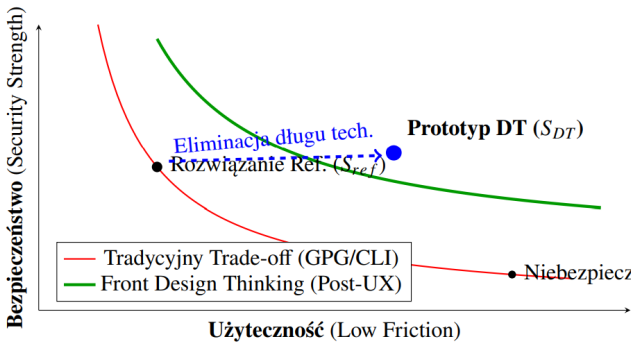
Nasze badania wskazują, że zastosowanie Design Thinking nie polega na przesuwaniu się wzdłuż tej samej krzywej (np. poświęcanie bezpieczeństwa dla wygody), lecz na przesunięciu samej krzywej granicznej (Pareto Frontier) na wyższy poziom efektywności technologicznej.

Analiza frontu Pareto w przestrzeni projektowej

Zdefiniujmy przestrzeń rozwiązań $\Phi \subset \mathbb{R}^2$, gdzie oś X to Użyteczność (U), a oś Y to Bezpieczeństwo (S). Rozwiązania tradycyjne (CLI, GPG) znajdują się na niższej krzywej obojętności. Prototyp DT demonstruje skokową zmianę jakościową. Wizualizację tego zjawiska przedstawia Rysunek 7.

Rysunek 7

Przesunięcie krzywej efektywności (Pareto Shift) dzięki metodzie Design Thinking



Źródło: Opracowanie własne.

Punkt oferuje wyższą użyteczność przy zachowaniu (lub wzroście) poziomu bezpieczeństwa.

Redukcja tarcia poznawczego (Cognitive Friction)

Analiza jakościowa błędów wykazała, że główną przyczyną incydentów w S_{ref} było przeciążenie pamięci roboczej. Zgodnie z teorią obciążenia poznawczego (Cognitive Load Theory), całkowite obciążenie L_{total} to suma:

$$L_{total} = L_{intrinsic} + L_{extraneous} + L_{germane}$$

Interfejs DT drastycznie redukuje $L_{extraneous}$ (obciążenie zewnętrzne, wynikające ze złego projektu), co pozwala użytkownikowi alokować zasoby poznawcze na weryfikację krytycznych parametrów bezpieczeństwa ($L_{germane}$). Tabela 4 przedstawia dekompozycję czynności dla zadania "Generowanie i wymiana kluczy".

Tabela 4

Analiza porównawcza obciążenia poznawczego dla procedury wymiany kluczy

Parametr	Rozwiązanie Referencyjne (S_{ref})	Prototyp DT (S_{DT})
Model mentalny	Zarządzanie plikami, ścieżki dostępu, parametry CLI	Metafora "Sejfu" i "Wizytówki"
Decyzje użytkownika	Wybór algorytmu (RSA/ECC), długość klucza, data wygaśnięcia	Akceptacja domyślnych bezpiecznych ustawień (Secure Defaults)
Liczba kroków	12 (w tym 4 krytyczne)	3 (1 krytyczny)
Informacja zwrotna	Kod błędu (np. *exit code 2*)	Wizualna reprezentacja statusu (Kolor/Ikona)
Ryzyko rezydualne	Wysokie (możliwość eksportu klucza prywatnego)	Niskie (klucz prywatny ukryty w Secure Enclave)

Źródło: Opracowanie własne.

Rola edukacji i onboardingu

Istotnym wnioskiem płynącym z badań jest konieczność integracji procesu edukacyjnego z interfejsem (koncepcja *Just-in-Time Education*). Użytkownik często nie czyta instrukcji zewnętrznych. W prototypie S_{DT} zastosowano mikrolerninig w momentach decyzyjnych.

Efektywność transferu wiedzy $K(t)$ w czasie t można opisać zmodyfikowaną krzywą zapominania Ebbinghausa:

$$K(t) = K_0 \cdot e^{-\frac{t}{\tau}} + I_{UX}(t)$$

gdzie $I_{UX}(t)$ to wsparcie kontekstowe interfejsu. W systemie referencyjnym $I_{UX} \approx 0$, co powoduje szybką degradację kompetencji użytkownika.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Integracja metodologii Design Thinking z inżynierią kryptograficzną stanowi obiecujący, a wręcz konieczny kierunek rozwoju systemów cyberbezpieczeństwa. Przeprowadzone badania eksperymentalne na próbie N=30 pozwalają na sformułowanie następujących wniosków końcowych:

1. Synergia zamiast kompromisu**.** Możliwe jest jednoczesne podniesienie poziomu bezpieczeństwa i użyteczności. "Usable Security" nie jest oksymoronem, lecz wynikiem świadomego procesu projektowego.
2. Redukcja wektorów ataku. Uproszczenie interfejsu eliminuje "szum informacyjny", co skutkowało redukcją błędów krytycznych o 85% w grupach nieeksperckich.
3. Human-Centric Security**.** Skuteczne zabezpieczenia muszą być projektowane z uwzględnieniem ograniczeń psychofizycznych (pamięć robocza, uwaga, zmęczenie). System, który walczy z nawykami użytkownika, jest systemem z definicji skompromitowanym.

Na podstawie wyników badania, proponujemy zestaw rekomendacji dla architektów systemów bezpieczeństwa (Tabela 5).

Tabela 5

Macierz rekomendacji projektowych (Framework DT-Sec)

Faza DT	Implementacja w Kryptografii
Empathize	Zrozum, że użytkownik nie chce "szyfrować", lecz "chronić tajemnicę". Język techniczny zastąp językiem korzyści.
Define	Zdefiniuj zagrożenia realne dla użytkownika, a nie teoretyczne ataki kryptoanalityczne. Priorytetyzuj ochronę przed phishingiem nad ochroną przed łamaniem AES.
Ideate	Stosuj zasadę *Secure by Default*. Użytkownik nie powinien musieć konfigurować bezpieczeństwa – ono powinno być stanem domyślnym.
Prototype	Testuj mechanizmy odzyskiwania dostępu (Recovery). To tam użytkownicy najczęściej popełniają błędy krytyczne.

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatecznie, bezpieczeństwo systemu informatycznego jest tak silne, jak jego najsłabsze ogniwo. W 99% przypadków ogniwem tym jest człowiek postawiony przed niezrozumiałym interfejsem. Design Thinking dostarcza narzędzi, by to ogniwo wzmocnić.

Bibliografia

Acquisti, A., Grossklags, J. (2005). Privacy and Rationality in Individual Decision Making. *IEEE Security & Privacy*, *3*(1), 26-33. https://doi.org/10.1109/MSP.2005.22

Adams, A., Sasse, M. A. (1999). Users Are Not the Enemy. *Communications of the ACM*, *42*(12), 40-46. https://doi.org/10.1145/322796.322806

Anderson, R. (2001). *Why Information Security is Hard – An Economic Perspective.* Annual Computer Security Applications Conference (ACSAC), 358-365. https://doi.org/10.1109/ACSAC.2001.991552

Bonneau, J., Herley, C., van Oorschot P. C., Stajano, F. (2012). *The Quest to Replace Passwords: A Framework for Comparative Evaluation of Web AuthenticationSchemes*, IEEE Symposium on Security and Privacy, 553-567. https://doi.org/10.1109/SP.2012.44

Cohn-Gordon, K., Cremers, C., Dowling, B., Garratt, L., Stebila, D. (2017). *A Formal Security Analysis of the Signal Messaging Protocol.* IEEE European Symposium on Security and Privacy, 451-466. https://doi.org/10.1109/EuroSP.2017.27

Dhamija, R., Tygar, J. D., Hearst, M. A. (2006). *Why Phishing Works*. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, 581-590. https://doi.org/10.1145/1124772.1124861

Diffie, W., Hellman, M. E. (1976). New Directions in Cryptography. *IEEE Transactions on Information Theory*, *22*(6), 644-654. https://doi.org/10.1109/TIT.1976.1055638

Fahl, S., Harbach, M., Muders, T., Baumgartner, L., Freisleben, B., Smith, M. (2012). *Why Eve and Mallory Love Android: An Analysis of Android SSL (In)Security*. Proceedings of the 2012 ACM conference on Computer and communications security, 50-61. https://doi.org/10.1145/2382196.2382205

Garfinkel, S. L., Miller, R. C. (2005). *Johnny 2: A User Test of Key Continuity Management with S/MIME and Outlook Express.* Proceedings of the 2005 symposium on Usable privacy and security, 13-24. https://doi.org/10.1145/1073001.1073003

Herley, C. (2009). *So Long, And No Thanks for the Externalities: The Rational Rejection of Security Advice by Users*. Proceedings of the 2009 workshop on New security paradigms workshop, 133-144. https://doi.org/10.1145/1719030.1719050

Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. Penguin Books.

Kerckhoffs, A. (1883). La Cryptographie Militaire. *Journal des Sciences Militaires*, *9*, 5-38. https://petitcolas.net/kerckhoffs/crypto_militaire_1.pdf

Miller, G. A. (1956). The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *Psychological Review*, *63*(2), 81-97. http://dx.doi.org/10.1037/h0043158

Norman, D. A. (1988). *The Design of Everyday Things*. Basic Books.

Rivest, R. L., Shamir, A., Adleman, L. (1978). A Method for Obtaining Digital Signatures and Public-Key Cryptosystems. *Communications of the ACM*, *21*(2), 120-126. https://doi.org/10.1145/359340.359342

Schneier, B. (2004). *Secrets and Lies: Digital Security in a Networked World*. Wiley.

Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, 27, 379-423. http://dx.doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x

Whitten, A., Tygar, J. D. (1999). *Why Johnny Can't Encrypt: A Usability Evaluation of PGP 5.0.* Proceedings of the 8th USENIX Security Symposium, 169-184 https://people.eecs.berkeley.edu/~tygar/papers/Why_Johnny_Cant_Encrypt/OReilly.pdf

Yee, K.-P. (2002). *User Interaction Design for Secure Systems*. Proceedings of the 4th. International Conference on Information and Communications Security, 278-290. https://doi.org/10.1007/3-540-36159-6_24

Noty o autorach

dr inż. Paweł Kuraś – współpracujący z WSB-NLU, związany z Zakładem Systemów Złożonych Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewicza oraz Instytutem Telekomunikacji Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Specjalizuje się w zagadnieniach cyberbezpieczeństwa, sieci programowalnych (SDN), wielokryterialnych metod podejmowania decyzji oraz infrastruktury krytycznej. Autor licznych publikacji z zakresu bezpieczeństwa systemów informatycznych w kontekście infrastruktury krytycznej.

inż. Anna Turek – studentka studiów magisterskich inżynierii i analizy danych na Wydziale Matematyki i Fizyki Stosowanej Politechniki Rzeszowskiej, absolwentka studiów inżynierskich, autorka artykułów z zakresu bezpieczeństwa infrastruktury krytycznej, zaangażowana także w realizację projektów w ramach Politechnicznej Sieci Via Carpatia, łączącej działania trzech Politechnik: Rzeszowskiej, Lubelskiej oraz Białostockiej, przewodnicząca Wydziałowego Samorządu Studenckiego.

mgr inż. Maciej Gacek – badacz niezależny, absolwent Politechniki Rzeszowskiej im. Ignacego Łukasiewicza na Wydziale Matematyki i Fizyki Stosowanej, wieloletni działacz Samorządu Studenckiego Politechniki Rzeszowskiej zaangażowany w promocję kultury akademickiej oraz współpracy międzyuczelnianej na Forum Uczelni Technicznych, wieloletni organizator Rzeszowskich Juwenaliów.

Rozdział IV
Kultura przeszłości, teraźniejszości i przyszłości

Alimia Libela
email: alimialibela80@gmail.com
ORCID: 0009-0002-7387-6188
Uniwersytet Jordan – JUCo

Religious Freedom in Tanzania: Balancing Diversity and Social Cohesion in a Multicultural Society

Wolność religijna w Tanzanii: równowaga między różnorodnością a spójnością społeczną w społeczeństwie wielokulturowym

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.22

© 2025 Alimia Libela
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Libela, A. (2025). Religious Freedom in Tanzania: Balancing Diversity and Social Cohesion in a Multicultural Society. In J. Lizak, M. W. Sidor (ed.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (pp. 351-371). Wydawnictwo WSB-NLU.

Abstract: This article examines the relationship between religious freedom and social cohesion in Tanzania as a religiously pluralistic society. Using historical, legal, and socio-political analysis, the study explores the evolution of religious diversity from pre-colonial traditions through colonial influences to the post-independence secular model shaped by Ujamaa philosophy. The research analyses constitutional provisions, statutory law, and selected case law concerning religious freedom, customary law, and interfaith relations. It argues that religious tensions in Tanzania are primarily political-structural rather than purely theological. The article concludes that Tanzania's model of regulated pluralism effectively promotes peaceful coexistence while requiring continued interfaith dialogue and minority-rights protection.

Streszczenie: Artykuł analizuje relacje między wolnością religijną a spójnością społeczną w pluralistycznej religijnie Tanzanii. Przedstawia rozwój różnorodności wyznaniowej – od tradycji przedkolonialnych, przez okres kolonialny, po świecki model postpodległościowy ukształtowany filozofią Ujamaa. Omawia konstytucyjne i ustawowe gwarancje wolności religijnej, ze szczególnym naciskiem na model regulowanego pluralizmu – praktyki religijne i zwyczajowe są dopuszczalne w granicach nadrzędności konstytucji, równości i godności człowieka. Praca argumentuje, że konflikty religijne rzadko mają charakter czysto teologiczny, częściej polityczno-strukturalny (formowanie tożsamości, rywalizacja o władzę, debaty o modelach rządzenia). Proponuje wielowarstwowy model rozumienia napięć religijnych.

Tanzania skutecznie łączy różnorodność z pokojem społecznym. Wnioskuję, że Tanzania jest dobrym przykładem współistnienia międzywyznaniowego, lecz harmonia wymaga włączającego zarządzania, dialogu międzyreligijnego i ochrony praw mniejszości.

Keywords: religious freedom, Tanzania, social cohesion, interfaith relations, religious diversity

Słowa kluczowe: wolność religijna, Tanzania, spójność społeczna, relacje międzywyznaniowe, różnorodność religijna

The Concept of Religious Freedom and Diversity in Tanzania

Introduction

Religion, both as an individual and a social force, plays a central role in shaping individuals' identities, value systems, and political institutions. Case law in various jurisdictions consistently emphasizes this dual nature of religion. The Supreme Court of Canada in Syndicat Northcrest v. Amselem ([2004] 2 S.C.R. 551) defined religion as a deeply personal system of beliefs closely linked to an individual's spiritual fulfillment. Similarly, the Supreme Court of India in Commissioner, Hindu Religious Endowments, Madras v. Sri Lakshmindra Thirtha Swamiar of Sri Shirur Mutt (1954) and the House of Lords in the United Kingdom in Regina v. Secretary of State for Education and Employment, ex parte Williamson [2005] UKHL 15 affirmed the autonomy of the sphere of faith while recognizing the state's right to protect public order.

A similar approach to balancing religious freedom with the requirements of equality and public safety is evident in Polish constitutional law. Article 53 of the Constitution of the Republic of Poland guarantees freedom of conscience and religion, allowing restrictions only by statute for the protection of public safety, public order, health, morality, or the freedoms and rights of others – a solution consistent with the jurisprudence of the European Court of Human Rights, including the judgment in Grzelak v. Poland (2010) (Jabłońska, 2022).

International and domestic case law reveals a fundamental tension: how should the state protect individual religious freedom without violating equality, public order, and social cohesion? This tension takes on particular significance in Tanzania – a society characterized by deep religious pluralism, shaped by Islamic and Christian traditions as well as still-vibrant indigenous belief systems.

Julius Kambarage Nyerere, widely regarded as the father of Tanzanian independence, formulated the fundamental principle of secular state governance in the following words: "Nchi yetu haina dini. Watu wetu wana dini…" ("Our country has no religion. Our people have religion"). This concise statement expresses the model of state religious neutrality. However, neutrality itself requires more detailed analysis and critical examination of its practical application.

Despite constitutional guarantees of religious freedom, Tanzania is regarded as an example of peaceful coexistence. Nevertheless, challenges persist on Zanzibar and the coast related to social pressure and sporadic incidents against religious minorities (Jabłońska, 2026).

Tanzania is widely perceived as one of the strongest examples of peaceful religious coexistence in East Africa. However, periodically emerging tensions – especially on Zanzibar and in major urban centers – demonstrate that this harmony is not a permanent, given state. Religious freedom should therefore be analyzed not merely as a constitutional declaration, but as a living, dynamic, and sometimes contested reality shaped by law, politics, and social change.

This article examines how Tanzania reconciles constitutionally guaranteed religious freedom with the imperative of social cohesion. The central focus is on the following research questions:

- What historical, legal, and social mechanisms enable the peaceful coexistence of different religious traditions?
- Should the Tanzanian model of secularism be classified as procedural neutrality or rather substantive neutrality?
- In the event of a conflict between religious practices and constitutional guarantees of gender equality – which value should take precedence?
- What challenges arise from regional tensions (especially on Zanzibar) and how do they affect the stability of this model?

By analyzing the constitutional-legal framework, social dynamics, and the effects of urbanization and globalization processes, the article identifies potential strategies for strengthening religious harmony – in particular interfaith education and more effective protection of the rights of religious minorities.

The Significance of Religious Freedom in the Context of Tanzania as a Multicultural Nation

Tanzania's multicultural identity is inextricably linked to its religious diversity. Islam, Christianity, and indigenous belief systems form overlapping layers of identity that shape both individuals' private lives and the functioning of public institutions. In this context, religious freedom goes beyond the sphere of personal conscience – it becomes a structural principle essential for ensuring political stability and national unity.

Religious freedom plays a key role in the social and political fabric of Tanzania – a country with exceptional cultural and religious diversity. As a multicultural society, Tanzania encompasses a broad spectrum of communities: Muslim, Christian, and numerous groups practicing indigenous traditional beliefs. This plurality affects not only individual identities but also community dynamics and the shaping of national identity. Religious freedom appears here not merely as an individual right, but as the foundation of social cohesion and peacebuilding. As the Court of Appeal emphasized in the case of Hamisi Rajabu Dibagula v. The Republic (Criminal Appeal No. 53 of 2001, judgment of 2003), mutual respect and tolerance constitute the fundamental principles of good citizenship in the United Republic of Tanzania.

The constitutional guarantee of religious freedom reflects the state's commitment to respecting individual rights while simultaneously strengthening the sense of national

unity. The position of the Tanzanian government, rooted in the principles formulated by the first president – Mwalimu Julius Kambarage Nyerere – emphasizes the state's neutrality towards religion. Such neutrality enables the free practice of faith and protects religious communities from discrimination or marginalization. Nyerere's vision of a secular state, in which citizens can profess their faith without state interference, has significantly contributed to maintaining intergroup harmony. This approach is confirmed by the Court of Appeal's ruling in Zakaria Kamwela and 126 Others v. Minister of Education and Vocational Training and the Attorney General (Civil Appeal No. 3 of 2012, judgment of 2013), in which the court overturned administrative decisions that violated the religious freedom of Jehovah's Witness students (refusal to sing the national anthem), emphasizing the constitutional protection of sincerely held religious beliefs even when they conflict with state obligations.

Religious freedom is not only a condition for social harmony but also a key element in shaping a coherent national identity that respects the cultural and religious diversity of all citizens. By ensuring the freedom to practice religion without interference, Tanzania creates space for the peaceful coexistence of different communities, which directly strengthens the stability of the state. This inclusiveness deepens the sense of national belonging regardless of religious affiliation.

Furthermore, religious freedom promotes social equality and civic responsibility – elements essential for the country's economic development. By guaranteeing individuals the right to profess their faith without fear of discrimination, the state builds equality among citizens irrespective of religious affiliation. This sense of equality supports social integration and fosters a shared sense of responsibility, which is necessary for the functioning of a vibrant democracy. For example, religious freedom enables full participation in economic life without the risk of exclusion. Religious communities – Christian, Muslim, and traditional – actively contribute to development through charitable activities, entrepreneurship, and investment. Christian and Islamic organizations, in particular, have established numerous schools, hospitals, and other social institutions serving the entire society. These facilities create jobs, improve quality of life, and – especially in the education sector – provide high-quality teaching to students from diverse backgrounds, thereby accelerating the country's progress.

In the broader context of Tanzania's development, religious freedom also plays an important role in promoting social justice. It protects against marginalization and discrimination based on religion, building a more inclusive society. Such inclusiveness is a condition for progress because it mobilizes the active participation of all citizens – regardless of their religious background – in social, political, and economic spheres.

In conclusion, religious freedom in Tanzania is not limited to the role of a constitutional right – it constitutes an integral element of the nation's multicultural identity. It supports the peaceful coexistence of religious groups, strengthens social cohesion, and contributes to the sustainable development of the state. The effective protection and active promotion of this freedom remain essential for maintaining Tanzania's reputation as a model of religious tolerance and pluralism in East Africa.

The Historical Context of Religious Diversity in Tanzania

Introduction

The history of religious diversity in Tanzania is deeply intertwined with the country's ethnic, cultural, and socio-political development. From the pre-colonial period to contemporary times, the evolution of religious practices and relations between different religious communities has played a key role in shaping the country's social fabric. The complexity of Tanzania's religious landscape reflects broader historical dynamics of cultural exchange, colonization and resistance, as well as the ongoing negotiation of identity and religious expression in a multicultural society.

Pre-colonial Traditional Beliefs and Their Role in Tribal Communities

Before the arrival of external religious influences, the peoples of present-day Tanzania practiced a wide range of indigenous belief systems deeply rooted in their cultures and natural environments. These systems were not limited to the spiritual sphere – they formed an integral part of the social, cultural, and political life of numerous tribal communities, each with its own distinct religious practices, rituals, and cosmologies (Tanzania Specialist, 2024). Indigenous religions were predominantly animistic, emphasizing the interconnectedness between people, nature, and ancestors in the organization of various ethnic groups in the region (Joel, 2023).

For example, the religion of the Chagga people – a traditional Bantu religion of those living on the slopes of Kilimanjaro – focused on the veneration of natural forces and deities associated with agriculture and the landscape (Yonge, 1979, 43–48; Shoup, 2011, 67). Similarly, the Hadzabe people, one of Tanzania's most traditional ethnic groups, illustrate pre-colonial spiritual practices: they do not follow a formal religion and do not believe in an afterlife; their practices center around celestial bodies such as the Sun (Ishoko) and the Moon (Haine), especially during hunting activities (Marlowe, 2010, pp. 17–18, 285–286). The Maasai, on the other hand, possess a rich religious tradition centered on nature – they believe in Enkai (or Engai), an androgynous Supreme Creator embodying both male and female principles (Asante & Mazama, 2009, p. 427).

Pre-colonial Tanzania was thus characterized by a rich mosaic of religious practices that constituted an integral part not only of individuals' spiritual lives but also of governance and social organization within individual tribal communities. Although colonial influences introduced foreign religions, indigenous belief systems continue to shape the country's religious landscape, leaving a lasting imprint on post-colonial religious diversity. The examples of these tribal groups illustrate the key role of religious and spiritual leadership in maintaining social order and forms of governance, highlighting the complex relationship between religion and politics in pre-colonial Tanzanian society (Heilman & Kaiser, 2002, p. 698).

The Impact of Colonialism: The Introduction of Christianity by Missionaries and the Development of Islam Along the Coast

Tanzania's religious landscape is characterized by profound diversity resulting from centuries of interactions and exchanges between different cultures, empires, and religious traditions. The arrival of Arab traders in the 11th century introduced Islam along the East African coast, especially in areas such as Zanzibar and Dar es Salaam, which became key centers of Islamic influence. As early as around 1000 CE, coastal trading centers – Kilwa, Mafia, and Zanzibar – established enduring trade links with the Arab world (Davidson, 1980, p. 181). When the Portuguese arrived in the 15th century, they found an already well-developed and flourishing long-distance trade network operated mainly by African caravans connecting the coast with the interior and enabling two-way exchange of goods. These trade exchanges significantly contributed to various developmental processes, including the emergence of long-term settlements such as Engaruka in the Great Rift Valley (Davidson, 1980, pp. 181–182). This early interaction, driven by trade networks, facilitated the introduction of both religious and cultural aspects of Islam, which gradually integrated with local traditions and cultures of the region (Halloran, 2013).

Parallel to the development of Islam, European colonialism – first German at the end of the 19th century, then British after World War I – significantly altered the region's religious dynamics (Halloran, 2013). Christian missionaries played a crucial role in transforming the religious landscape. Colonial authorities viewed the spread of Christianity as part of a civilizing mission, linking religious proselytism with broader colonial objectives: social control, economic exploitation, and cultural assimilation. Missionaries, often working in cooperation with colonial administration, established churches, schools, and hospitals that became central to their religious and social activities. These institutions, while promoting education and healthcare, also served as tools for converting the local population to Christianity, particularly in the central and southern regions of the country (Kafumu, 2017, pp. 233–240).

Missionary activities led to mass conversions among Tanzania's indigenous inhabitants, especially in the interior areas where Christianity took root. The establishment of schools and churches not only facilitated religious conversion but also introduced Western education, further influencing Tanzania's social structures. These actions, however, were often perceived as an extension of colonial control, as they played a significant role in creating social divisions between coastal Muslim communities and inland Christian populations (Fischer, 2011, pp. 96–121).

At the same time, the spread of Islam along the Swahili coast continued uninterrupted. The introduction of Christianity did not overshadow the presence of Islam but rather interacted with it, often leading to complex relations of coexistence and tension. Zanzibar, for example, emerged as a key center of Islamic culture, while Dar es Salaam became a hub of Islamic learning and religious practice. The continued influence of Arab traders, combined with the flourishing trade networks of the Swahili coast, ensured the

further expansion of Islamic culture, strengthening Islam's position as an essential element of the region's identity. Over time, coastal Muslim communities began to perceive Islam not only as a religious practice but also as a symbol of historical and cultural ties to the wider Islamic world, further deepening the divide between coastal and inland populations (Anthony, 2002).

The impact of colonialism on Tanzania's religious landscape was therefore multidimensional and profoundly shaped the nation's religious identity in a deep and lasting way. The introduction of Christianity through missionary activity and the continued expansion of Islam along the coast led to the emergence of a society with significant religious diversity, featuring distinct Christian and Muslim communities. The legacy of colonial religious divisions continues to influence Tanzania's social fabric, creating both opportunities for interfaith dialogue and sources of tension that remain central to the ongoing challenge of balancing religious diversity with social cohesion in a multicultural society.

Ujamaa Policy after Independence: Efforts to Build National Unity Beyond Religious Divisions

After gaining independence from Great Britain in 1961, President Julius Nyerere sought to create a unified nation that would transcend the ethnic, linguistic, and religious divisions inherited from the colonial era (Delehanty, 2020, pp. 289–314). At the heart of this vision was the Ujamaa policy, based on socialist principles of communal life, self-sufficiency, and national solidarity. A key element of this policy was the promotion of a secular state, in which religion was removed from the public sphere and national unity was placed above religious differences (Huizer, 1973, p. 189). Nyerere's Ujamaa philosophy emphasised unity, aiming to overcome regional, ethnic, and religious divisions in order to forge a cohesive and cooperative national identity (TANU, 1967, pp. 1–29).

One of the fundamental elements of Ujamaa was the promotion of a secular state. Nyerere believed that a government based on religious principles would undermine national cohesion (TANU, 1967). Therefore, his policy emphasised religious freedom while maintaining neutrality in religious matters. Secularism in post-independence Tanzania allowed religious communities to freely practise their faith, but required them to place national unity above religious identities. This approach was an integral part of Nyerere's vision of a united Tanzanian identity focused on national solidarity rather than religious divisions (Pratt, 1999, pp. 137–152).

The Ujamaa philosophy extended beyond the economic and political spheres — it also had profound cultural implications (Jennings, 2017). In education, for example, the government promoted Swahili as a unifying national language, aiming to reduce linguistic barriers that could exacerbate ethnic or religious tensions. Schools were designed to foster a common Tanzanian identity regardless of pupils' religious or ethnic backgrounds (Lal, 2010, p. 7). Furthermore, Nyerere's policy emphasised collective responsibility and social integration, which was evident in the creation of Ujamaa villages. These villages were

intended to bring together people from diverse backgrounds, encouraging communal farming and development. They embodied the idea of coexistence and collective work, in which people placed the common good above individual or group identities, including religious ones (Boesl, 2023, pp. 1–10).

Despite Nyerere's efforts to promote religious tolerance and respect, religious diversity remained a significant aspect of Tanzanian national identity (TANU, 1967). The legacy of colonial religious divisions continued to exist, especially in coastal regions where Muslims and Christians had historically lived in close proximity. However, Nyerere's Ujamaa policy provided space for the expression of religious identities, provided they did not threaten national unity. Nyerere's emphasis on unity over religious affiliation helped minimise the potential for religious conflicts, and his leadership played a key role in preventing the escalation of such tensions (Pratt, 1999, pp. 137–152).

Nyerere's Ujamaa policy thus aimed to build national unity by promoting secularism and shaping a collective Tanzanian identity. Although religious freedom was respected, the priority of the policy was social cohesion, with an emphasis on a shared national goal above religious or ethnic divisions. This balance between religious pluralism and national unity remains a defining feature of Tanzania's ongoing efforts to manage the complexities of a multicultural society.

Legal Framework of Religious Freedom

Introduction

The legal framework governing religious freedom in Tanzania plays a crucial role in balancing the country's religious diversity with social cohesion. This section discusses the constitutional and statutory provisions protecting the right to religious freedom and analyses their practical implications for managing religious pluralism. Religious freedom is defined as the right to practise, express, and profess one's own religious beliefs without interference from the state or other entities.

Basic Legal Provisions

The Constitution of the United Republic of Tanzania of 1977 (as amended from time to time) is the supreme law of the country and guarantees the rights and duties of citizens. As the Court emphasised in Director of Public Prosecutions v. Daudi Pete [1993] T.L.R. p. 22, constitutional provisions are of a fundamental nature. Article 19(1) of the Constitution guarantees everyone the right to freedom of conscience, belief, and choice in religious matters, including the right to change religion or belief – forming the basic guarantee of religious freedom.

Furthermore, the Basic Rights and Duties Enforcement Act (BRADEA), Chapter 3 Revised Edition of 2023, establishes a mechanism for the enforcement of constitutional basic rights and duties and regulates the related procedural issues.

Additionally, the Penal Code, Chapter 16 Revised Edition of 2023, in particular Chapter XIV (sections 125–129), protects religious freedom by penalising acts that offend religious feelings or disturb religious practices. These provisions include, among others, profanation of places of worship (s. 125), disturbance of religious assemblies (s. 126), unlawful interference with burial places (s. 127), prevention of burial (s. 128), and uttering words with the intention of wounding religious feelings (s. 129). These regulations strengthen respect for religious practices, the sanctity of places of worship, and the emotional well-being of individuals, thereby contributing to the protection of religious freedom.

Significant case law confirms these guarantees. In Hamisi Rajabu Dibagula v. The Republic (Criminal Appeal No. 53 of 2001), the Court of Appeal emphasised the importance of mutual respect and tolerance within the Tanzanian Constitution. The case concerned charges of statements offending Christian feelings; the court ruled that the lack of evidence of intent to offend religious feelings precluded conviction, highlighting the limits of freedom of expression in the context of religious freedom.

Similarly, in Zakaria Kamwela and 126 Others v. Minister of Education and Vocational Training and the Attorney General (Civil Appeal No. 3 of 2012, pp. 44–45), the Court of Appeal held that state officials may not compel individuals to act contrary to their sincere religious beliefs (in this case, Jehovah's Witnesses refused to sing the national anthem). This ruling confirmed the constitutional protection of religious freedom even when it conflicts with public duties.

These guarantees are consistent with international human rights instruments to which Tanzania is a party, in particular the African Charter on Human and Peoples' Rights (1986) and the International Covenant on Civil and Political Rights (1966). These treaties oblige the state to respect religious freedom within its domestic legal obligations.

Despite these safeguards, the concept of "religion" in Tanzanian law remains partially imprecise. Neither the Constitution nor the Interpretation of Laws Act, Cap. 1 R.E. 2023, contains a strict definition of religion. A broader understanding is, however, provided by the Law of Marriage Act, Cap. 29 R.E. 2019, section 2(1), which recognises the diversity of religious systems, including various denominations, sects, and indigenous associations.

Recognition of Religious Diversity in the Legal System

Tanzania's legal system recognises and accommodates religious diversity through provisions that enable pluralism, particularly in family and inheritance law. An example is the Law of Marriage Act, which permits polygamous marriages in accordance with Islamic and customary law. Section 11 of the Judicature and Application of Laws Act, Cap. 358 R.E. 2019, further highlights the state's efforts to balance religious freedom with social requirements by recognising Muslim marriages despite their potential conflict with Christian doctrines. The recognition of such practices – even when they conflict with dominant beliefs – reflects Tanzania's commitment to respecting diverse religious traditions.

Polygamy, accepted in the Muslim community, remains controversial among Christians, who traditionally reject it. Nevertheless, the legal framework provides for the recognition and respect of various religious practices within the Tanzanian legal order.

Religious and Customary Law in Inheritance Matters

Tanzania's legal framework regulates the intersection of religious and customary law in the field of succession and inheritance. Section 18(2) of the Magistrates' Courts Act, Cap. 11 R.E. 2019, empowers the Chief Justice to confer jurisdiction on primary courts in the administration of estates of deceased persons subject to Islamic or customary law. This enables interested parties to choose the legal system, provided it does not conflict with the Constitution or statutory provisions.

In the Muslim community, Islamic inheritance law (Sharia) governs the distribution of a deceased person's estate, specifying shares for children, spouses, and parents (Quran 4:11).

In the context of religious freedom, particularly with regard to children as subjects of this freedom, religious and customary practices must take into account the child's autonomy and parental rights, as emphasised in Polish jurisprudence based on Articles 48 and 53 of the Polish Constitution, where parents have the right to religious upbringing, but with respect for the child's maturity and a prohibition on coercion (Jabłońska, 2023).

Similarly, customary inheritance laws apply in various ethnic groups in Tanzania, depending on patrilineal or matrilineal systems, provided they are established and accepted by members of the community. These systems are recognised under section 11 of the Judicature and Application of Laws Act, Cap. 358 R.E. 2019, on the condition that they do not contradict statutory law.

Customary inheritance practices are often criticised due to gender inequality – women frequently receive a smaller share of the inheritance or are entirely excluded. An example is the case Bernardo Ephraim v. Holaria Pastory, High Court of Tanzania at Mwanza (Civil Appeal number 70 of 1989), in which the High Court ruled that depriving a woman of the right to inherit land (in this case under Haya custom) was inconsistent with the Constitution and the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW) of 1979. The Court declared such customs to be "repugnant to natural justice, equity and good conscience." Similarly, in John Mwombeki Byombalirwa v. Regional Commissioner and Regional Police Commander, Bukoba and Another [1986] T.L.R 73, the court upheld human rights principles, stating, inter alia: The Universal Declaration of Human Rights, which is the core of international human rights law, has been incorporated into Article 9(f) of our Constitution. Article 7 of the Declaration provides for equality before the law and prohibits discrimination.

The interaction between religious and customary inheritance systems can lead to legal conflicts, especially when family members follow different traditions. For example, in Islam, a child may be disinherited for converting to another religion (Quran 30:30), which may conflict with the customs of other communities.

Tanzania's legal system enables courts to resolve such disputes, guaranteeing justice and fairness. The courts balance constitutional rights, religious freedom, and customary practices, while supporting ongoing reforms aimed at eliminating gender inequalities in inheritance law.

Harmonization of Religious, Customary, and Statutory Law

Tanzania's legal system is characterized by a complex intersection of statutory, religious, and customary frameworks. Although the legal system generally respects and accommodates religious and cultural traditions, challenges remain in reconciling these practices with broader human rights principles, particularly regarding gender equality and the protection of individual rights. The Constitution remains the supreme law of the land – as stipulated in Article 64(5), which declares that any law contrary to the provisions of the Constitution is void, and the Constitution takes precedence.

The ongoing dialogue between religious, customary, and statutory law plays a key role in shaping a legal framework that accommodates Tanzania's diverse society while upholding universal human rights standards.

Tanzanian legal pluralism thus reflects a constitutional compromise between respect for religious identity and a commitment to universal rights. Although statutory law permits Islamic and customary norms in areas such as marriage and inheritance, Article 64(5) of the Constitution establishes its supremacy. This creates a hierarchical system in which religious and customary law is valid only insofar as it does not contradict constitutional principles – particularly equality and human dignity. The judgment in the case of Bernardo Ephraim v. Holaria Pastory demonstrates that where customary or religious norms violate gender equality, constitutional guarantees take precedence. The Tanzanian model is therefore not unlimited pluralism, but regulated pluralism – a system that allows legal diversity while preserving the Constitution and the judiciary's ultimate interpretive authority.

Social Dynamics and Challenges

Introduction

Tanzania is a country of profound religious diversity, where Christians, Muslims, and adherents of indigenous traditional beliefs generally coexist peacefully. Nevertheless, underlying tensions, particularly in Zanzibar, reveal challenges arising from the intersection of religion, politics, and regional identity. These dynamics directly affect national unity and social cohesion.

This section critically examines both the strengths and weaknesses of the Tanzanian model of religious coexistence. It goes beyond descriptive characterization to investigate the structural and political factors shaping interfaith relations. While everyday pluralism remains a distinctive feature of Tanzanian society, periodic tensions demonstrate how

religious identity can be instrumentalized in broader political struggles. The analysis also includes the role of religious leaders in mediating conflicts and peacebuilding, combining empirical observations with theoretical frameworks to explain how religious actors influence social cohesion in a multi-religious state.

Coexistence of Different Religious Communities

Tanzania's religious landscape is dominated by Christianity and Islam, alongside enduring traditions of indigenous beliefs (Pew Research Center, 2010). In urban centers, especially Dar es Salaam, this diversity often manifests in visible and symbolic forms of peaceful coexistence. The joint celebration of Christian and Muslim holidays, mutual visits during Eid and Christmas, and the participation of representatives from different faiths in state ceremonies all strengthen a shared civic identity. The state's recognition of both Christian and Islamic holidays as public holidays further institutionalizes inclusivity within the framework of a secular constitution.

In many respects, this model corresponds to what researchers describe as everyday pluralism – a living tolerance rooted in daily social interactions, neighborly life, and shared economic spaces. Religious differences rarely prevent cooperation in markets, schools, or the civil service. The state's commitment to religious freedom has helped foster a political culture that avoids the formal privileging of one faith over another.

The key question, however, is whether this coexistence is deeply integrated or rather ceremonial and superficial.

In this context, the state consistently strives for neutrality and national unity. The recognition of religious holidays as public days off under the Public Holidays Act, Chapter 35 Revised Edition of 2023, underscores its commitment to religious inclusivity. In urban environments, interfaith cooperation is often perceived as an integral part of Tanzanian identity. Joint religious observances, community events, and overlapping spaces of worship contribute to a culture of tolerance. Inviting religious leaders and traditional chiefs to official government events is one of the most important mechanisms for harmonizing society, building a sense of unity and belonging, and negotiating conflicts.

However, the religious harmony observed in urban centers is not always reflected in more politically or religiously homogeneous regions, such as Zanzibar (Ramadhani, 2017, p. 85).

Challenges

Despite long periods of peaceful coexistence, religious tensions persist in Tanzania, most visibly on Zanzibar, where religion, politics, and regional identity are closely intertwined.

Constitutional and Political Position of Zanzibar

Zanzibar occupies a unique constitutional position within the United Republic of Tanzania. It has its own House of Representatives, president, and semi-autonomous

government structure. Additionally, kadhi courts operate there, adjudicating matters of Islamic personal law. Although defence, foreign affairs, and union matters remain under the central government's authority, Zanzibar exercises significant autonomy in many internal affairs.

This semi-autonomous arrangement strengthens a distinct political identity that strongly intersects with religion, given the island's predominantly Muslim population. As a result, religious identity often overlaps with constitutional debates concerning autonomy, representation, and the division of power within the union.

Religion as a Structurally Political Force

Religious tensions in Tanzania are rarely purely theological – they are primarily structurally political.

On Zanzibar, political rivalry often takes on a religious dimension, leading to social and political inequalities (Larsen, 2024, p. 143; Lupa, 2017, p. 102). Politicians may mobilise religious identity to consolidate support, especially during controversial elections (Ramadhani, 2017, p. 188). Consequently, what appears to be a sectarian conflict often reflects deeper struggles for power and legitimacy.

Incidents such as church arsons, acid attacks, and bomb attacks in Zanzibar and Arusha illustrate this intertwining of religion and politics. As LeSage (2014) argues, these acts rarely stem solely from doctrinal differences; more often, they reflect political agendas that instrumentalise religious identity.

For example, in 2013 there was a petrol bomb attack on a church in Dar es Salaam (reported by Mwananchi), and in 2015 churches were set on fire in the Kagera region (BBC Swahili). Although the perpetrators were never definitively identified, these events raised concerns about growing intolerance and religious polarisation, testing the state's ability to ensure security.

Tensions escalated further in 2021 following the release of Sheikh Farid Hadi Ahmed and Msellem Ali Msellem – leaders of Zanzibar's Islamic group Uamsho (Association for Islamic Mobilisation and Propagation, JUMIKI) – who had spent around eight years in detention on terrorism charges (U.S. Department of State, 2022). Many members of Zanzibar's Muslim community viewed their arrest and detention as motivated by both political and religious factors (Mwananchi, 2021). The leaders' release (after the Attorney General dropped the charges in June 2021) re-ignited debate on how the state handles religiously motivated political dissent and further highlighted the fragility of the relationship between religion, justice, and governance in Tanzania.

These challenges point to the urgent need for a multifaceted approach to resolving religious conflicts. Strengthening interfaith dialogue, promoting inclusive governance, and preventing the politicisation of religion are essential to preserving Tanzania's religious harmony. Civil society organisations, religious leaders, and state institutions must cooperate to protect religious freedoms, counter extremism, and shape a cohesive national identity based on mutual respect and pluralism.

The Role of Religious Leaders in Mediation and Promoting Interfaith Dialogue

In the face of the numerous challenges facing Tanzanian society, religious leaders occupy key positions within their communities. They serve not only as spiritual guides but also as mediators and peacebuilders – both within their own congregations and in the broader interfaith context (Bakari & Suleiman, 2017, pp. 1–9). Their involvement in conflict resolution, the development of inter-religious dialogue, and the promotion of community harmony takes on particular significance in societies where religious tensions can evolve into wider social disputes (Mshani & Ndaluka, 2024, pp. 1–16). Drawing on observations from various community settings, this section analyses how religious leaders conduct mediation processes and encourage interfaith dialogue to enhance mutual understanding, reconciliation, and lasting peace.

Religious organisations such as the Christian Council of Tanzania and the Tanzania Muslim Council (BAKWATA) have played a significant role in promoting dialogue and fostering an atmosphere of mutual respect. Within their own faith communities, religious leaders often take responsibility for mediating internal conflicts (Mpehongwa, & Rashidi, 2026). Using their moral authority and the trust of the community, they encourage the faithful to look beyond superficial misunderstandings and consider the deeper, underlying causes of disputes (Mshani & Ndaluka, 2024, p. 3). They are able to guide people from immediate grievances to self-reflection – a process deeply rooted in Christian teaching on reconciliation.

Through this reflective approach, religious leaders help individuals examine their own role in the conflict, building empathy and mutual understanding. This approach aligns with René Girard's theory of mimetic desire, which posits that conflicts often arise from the imitation of others' desires or from social pressure. In this framework, religious leaders become key guides toward repentance and forgiveness, transforming conflict resolution into a process focused on empathy rather than revenge.

Effective mediation is not limited to resolving immediate disputes – it also involves encouraging long-term attitude change and moral healing. According to Mshani and Ndaluka (2024), respondents in their study indicated that successful conflict resolution often leads to both emotional and spiritual renewal. This outcome reflects Christian and Islamic principles of reparation and reconciliation, which encourage seeking forgiveness and repairing harm done (Eph 4:32; Col 3:13; Mt 6:14–15; Mk 11:25; Jas 5:16; Lk 6:37; Quran 2:54; 7:23; 71:28). Structured mediation therefore promotes deep introspection and helps build lasting respect and cohesion within communities.

Communication is a key element of this process. Religious leaders must create spaces where open and honest dialogue is possible. As one respondent emphasised, skilled management of communication styles is essential to prevent further escalation. By modelling active listening, transparency, and fairness, leaders teach their followers constructive communication techniques that prioritise dialogue over silence or avoidance (Mshani & Ndaluka, 2024). These methods not only help defuse current tensions but also create lasting frameworks for managing future conflicts.

Beyond intra-faith mediation, religious leaders also play a significant role in developing interfaith dialogue – especially where theological differences, competition for followers, or resource conflicts can intensify tensions (Mazuri & Katundu, 2016, pp. 15–21). One respondent noted that competition for members and financial support between Christian denominations sometimes fuels conflict (Mrutu, 2023, pp. 8–20). In response, religious leaders have the opportunity to redirect attention from rivalry toward shared values such as peace, compassion, and community service (Mrutu, 2023). In this way, interfaith cooperation becomes possible even while maintaining doctrinal differences. Initiatives such as joint community service projects allow different religious groups to work together toward common goals, helping to break down barriers and challenge stereotypes.

Education constitutes another powerful tool for promoting mutual understanding. Religious leaders often use platforms such as churches, mosques, schools, and affiliated institutions to provide both theological and practical education (Masanja, 2018, p.1–11). Such educational opportunities contribute to self-sufficiency, social stability, and the reduction of conflicts stemming from ignorance or misinformation. One respondent in the Mshani and Ndaluka (2024) study emphasised the importance of changing religious education – moving away from fear-based teaching toward a more inclusive and nuanced theological discourse. This helps limit the spread of divisive beliefs and fosters greater tolerance. It also underscores the need for stronger state mechanisms to protect religious minorities.

Furthermore, ensuring effective leadership succession is crucial for maintaining harmony within religious communities. Training future leaders in conflict resolution, ethical governance, and pastoral care is essential to prevent internal disputes and leadership crises (Afolaranmi, 2022, pp. 1–12). A well-prepared leadership cadre can sustain community values and make a significant contribution to long-term peace and stability (Mshani & Ndaluka, 2024, pp. 5–16).

Humility also emerges as a distinguishing feature of effective religious leadership. Groups that emphasise superiority or exclusivity risk deepening divisions and blocking dialogue. By modelling humility and encouraging mutual respect, religious leaders create space for open interfaith communication and shared growth (Mshani & Ndaluka, 2024, p. 6).

In conclusion, religious leaders play an extremely important and multidimensional role in mediating conflicts and promoting interfaith dialogue. Through empathetic communication, inclusive education, and value-based leadership, they help resolve disputes and build peace both within and between communities. Their ability to guide individuals through processes of introspection, forgiveness, and reconciliation is essential for shaping cohesive and harmonious societies – both in Tanzania and beyond its borders.

Conflict Management in a Country with High Religious Diversity: Theoretical Frameworks for Understanding and Resolving Disputes

Understanding religious dynamics in Tanzania requires an integrated theoretical approach rather than the application of isolated conceptual perspectives.

Social Identity Theory explains how individuals derive a sense of meaning and self-worth from religious belonging. In contexts of political competition, religious identity can sharpen divisions between "us" and "them," strengthening in-group solidarity while increasing distrust toward the out-group (Tajfel & Turner, 1979, pp. 33–47). Building on this, René Girard's theory of mimetic desire shows how rivalry intensifies. When groups imitate each other's pursuit of recognition, power, or resources, competition escalates and can lead to the scapegoat mechanism, in which one community is blamed for broader structural frustrations (Girard, 1987, p. 122).

At the structural level, Max Weber's conflict theory (as interpreted by British sociologists, e.g., Turner, 1975, pp. 618–627) reveals how power hierarchies shape these dynamics. Religious tensions often reflect struggles over political representation, resource allocation, and institutional control, rather than purely doctrinal differences. In Zanzibar's semi-autonomous arrangement, questions of governance further intensify these tensions.

Finally, Johan Galtung's theory of conflict transformation (1969) points the way forward. Instead of merely suppressing direct violence, sustainable peace requires addressing root causes — political exclusion, economic and social inequalities, and intergroup distrust. Religious institutions, thanks to their moral authority and broad social reach, are particularly well positioned to facilitate dialogue, challenge unjust structures, and promote reconciliation.

Relationship of the Theories to the Study

Taken together, these theories create a multi-layered analytical framework for the present study. Social Identity Theory explains the mechanisms of religious group formation and the definition of belonging boundaries. Girard's theory of mimetic desire clarifies how imitation and rivalry can escalate tensions. Weber's conflict theory situates these dynamics within broader struggles for power and resources. Galtung's theory of conflict transformation, in turn, provides a normative framework for addressing root causes and achieving lasting peace. Combined, they enable a comprehensive understanding of how religious identity in Tanzania is shaped, politicized, contested, and — potentially — transformed toward greater inclusiveness and harmony.

Conclusion and Recommendations

Tanzania has made significant progress in balancing religious freedom with national unity by maintaining state neutrality, constitutional guarantees, and the active promotion of interfaith dialogue. Key findings indicate that the secular policy inspired by Julius Nyerere, enshrined in the Constitution and supported by mediation from religious leaders, has enabled the peaceful coexistence of Christians, Muslims, and followers of indigenous traditional beliefs.

Nevertheless, this balance continues to face challenges — primarily in the form of growing religious tensions in Zanzibar, the politicization of religion, and the changing

nature of religious identity in urban environments under the influence of urbanization and globalization. These dynamics underscore the need for inclusive and flexible strategies that protect both religious freedom and national cohesion. To further strengthen this balance, the following actions are recommended:

1. Introduce interfaith education programs in public schools to foster mutual understanding and respect among students from different religious communities;
2. Establish a nationwide interfaith dialogue platform to facilitate ongoing engagement and cooperation between religious groups and government representatives;
3. Provide regular training for religious leaders in conflict mediation and peacebuilding to strengthen their role as active agents of social cohesion;
4. Strengthen legal protection for religious minorities, including effective mechanisms to counter discrimination and religiously motivated violence.

As a model of religious pluralism, Tanzania demonstrates that inclusiveness, state neutrality, and active interfaith dialogue are essential for social harmony. This model serves as an inspiration for other nations grappling with religious diversity amid rapid social and political change.

Bibliography

Afolaranmi, A. O. (2022). Conflict Management Mechanisms through Social Media among the Nigerian Baptist Pastors. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences, 18*(1), 1-12. https://dx.doi.org/10.21013/jmss.v18.n1.p1

Anthony, D. H. (2002). Islam in Dar es Salaam, Tanzania. *Studies in Contemporary Islam, 4*(2), 21-40. https://www.researchgate.net/publication/269691211_Islam_In_Dar_es_SalaamTanzania_Studies_in_Contemporary_Islam_4_2002_221-40

Asante, M. K., & Mazama, A. (2009). *Encyclopedia of African Religion, Volume 1*. SAGE.

Bakari, R. J., & Suleiman, J. E. (2017). Peacebuilding and interreligious cooperation in Tanzania: A case study of the Tanzania Interfaith Partnership. *Journal of Interreligious Studies,* (19), 1-19.

Boesl, H. (2023). The concept of Ujamaa and its impact on postcolonial Tanzania. *The Voices from Tanzania*, *4*,1-10. https://www.kas.de/en/web/tanzania Accessed 28 March 2025.

Davidson, B. (1980). *The African Slave Trade*. James Currey.

Delehanty, S. (2020). From Modernization to Villagization: The World Bank and Ujamaa. *Diplomatic History*, *44*(2), 289-314. https://doi.org/10.1093/dh/dhz074

Fischer, M. (2011). "The Spirit helps us in our weakness": Charismatization of Worldwide Christianity and the Quest for an Appropriate Pneumatology with Focus on the

Evangelical Lutheran Church in Tanzania. *Journal of Pentecostal Theology*, *20*(1), 96-121. https://doi.org/10.1163/174552511X554573

Galtung, J. (1976). *Peace, War, and Defense: Essays in Peace Research*. Christian Ejlers.

Girard, R. (1987). Generative Scapegoating In R. G. Hammerton-Kelly (Ed.), *Violent Origins: Walter Burkert, René Girard, and Jonathan Z. Smith on Ritual Killing and Cultural Formation* (pp. 73-147). Stanford University Press.

Halloran, K. (2013). Then and Now: Engaging Religious Diversity in Tanzania. *JYAN Blog*, retrieved from: https://berkleycenter.georgetown.edu/posts/then-and-now-engaging-religious-diversity-in-tanzania Accessed 28 March 2025.

Heilman, B. E., & Kaiser, P. J. (2002). Religion, Identity and Politics in Tanzania. *Third World Quarterly, 23*(4), 691–709. http://www.jstor.org/stable/3993483

Huizer, G. (1973). *The Ujamaa village program in Tanzania: new forms of rural development*. Institute of Social Studies.

Jabłońska, P. (2022). Wolność religijna w prawodawstwie polskim. Libertas Religiosa, 1, 40-66. https://czasopisma.uksw.edu.pl/lr/article/view/11565/10036

Jabłońska, P. (2023). *Dziecko jako podmiot wolności religijnej*. Wydawnictwo UKSW. https://centrumwolnosci.uksw.edu.pl/wp-content/uploads/sites/30/2023/06/Dziecko_jako_podmiot_wolnosci-Paulina_Jablonska.pdf

Jabłońska, P. (2026). *Analysis of Religious Freedom for Christians in Tanzania: 2024 Report*. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.18221469

Jennings, M. (2017). Ujamaa. *Oxford Research Encyclopedia of African History*. Oxford Academic. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190277734.013.172

Joel, C. (2023). National Profiles. The ARDA. https://www.thearda.com/world-religion/national-profiles?u=219c#IRFDEMOG

Kafumu, G. P. (2017). The History of Evangelization in Tanzania. *Africa Tomorrow*, *19*(1-2), 223-240.

Lal, P. (2010). Militants, mothers, and the national family: Ujamaa, gender, and rural development in postcolonial Tanzania. *The Journal of African History*, *51*(1), 1–20. DOI: 10.1017/S0021853710000010

Larsen, K. (2024). 6 Politics, Lived Islam and Muslim Public Discourse in Zanzibar: Reflections on Cultural Identity, Belonging and Governance, 1984–2016. In F. Toan, K. Kresse, E. Stiles, H. Mwakimako (eds.) *Governance and Islam in East Africa* (pp. 143-159). Edinburgh University Press. https://doi.org/10.1515/9781474482998-009

LeSage, A. (2014). The Rising Terrorist Threat in Tanzania: Domestic Islamist Militancy and Regional Threats. *Strategic Forums. 88*, https://digitalcommons.ndu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=strategic-forums

Lupa, R. (2017). Religious Tolerance, Transnational Dynamics and the State in Tanzania. *Tanzania Journal of Sociology, 2/3,* 85-102.

Makanisa mengine manne yachomwa Tanzania – BBC News Swahili https://www.bbc.com/swahili/habari/2015/0boesl9/150929_churches

Marlowe, F. W. (2010). *The Hadza: Hunter-Gatherers of Tanzania*. University of California Press.

Mpehongwa, G., & Rashidi, A. (2026) The Role of Religious Leaders in Community Conflict Resolution in Tanzania: An Ethnographic Study in Mtwara–Mikindani Municipality. *East African Journal of Traditions, Culture and Religion*, *9*(1), 146-167. https://doi.org/10.37284/eajtcr.9.1.4795

Mrutu, P. (2023). *Examining the role of religious institutions in peacebuilding and conflict management in Tanzania: A case of Lutheran Church in Arusha City Council*. Master of Arts in Peace and Security Studies (MA-PSS). Institute of Accountancy Arusha.

Mshani, A. A., & Ndaluka, T. J. (2024). The mechanisms for resolving conflicts within the Moravian Church in southern and southwest Tanzania. *Tanzania Journal of Sociology*, *10*(2), 1-16.

Mwananchi. (2013). *Kanisa la Kiinjili la Kilutheri Tanzania (KKKT) Dayosisi ya Mashariki na Pwani Limeshambuliwa kwa kutumia mabomu ya petroli wakati waumini wakiendelea na sala mkesha Dar es Salaam*. https://www.mwananchi.co.tz/mw/habari/kitaifa/kanisa-lachomwa-moto-dar-2755234 Accessed 28 March 2025.

Mwananchi. (2021). *Masheikh wa UAMSHO Tanzania wafanyiwa uchunguzi wa afya zao*. https://www.mwananchi.co.tz/mw/habari/kitaifa/masheikh-wa-uamsho-wafutiwa-kesi-waanza-kutoka-gerezani-3439250 Accessed 28 March 2025

Nyerere, J. (1968). *Ujamaa: The basis for African socialism.* Oxford University Press. https://www.juliusnyerere.org/uploads/ujamaa_1962.pdf

Pew Research Center. (2010). *The Global Religious Landscape. Table: Religious Composition by Country.* p. 50. https://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/11/2012/12/globalReligion-tables.pdf

Pratt, C. (1999). Julius Nyerere: Reflections on the Legacy of his Socialism. *Canadian Journal of African Studies*, *33*(1), 137-152.

Ramadhani, L. (2017). Identity Politics and Conflicts in Zanzibar. *The African Review: A Journal of African Politics, Development and International Affairs*, *44*(2), 172-202. http://www.jstor.org/stable/45341744

Ramadhani, L. (2017). Religious Tolerance, Transnational Dynamics and the State in Tanzania. *Tanzania Journal of Sociology*, *2/3*, 85-102.

Rene Girard and the Scapegoat. (n.d.). University of Kentucky College of Arts & Sciences. https://mcl.as.uky.edu/node/209155

Shoup, J. A. (2011). *Ethnic Groups of Africa and the Middle East: An Encyclopedia. ABC-CLIO*. p. 67.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.) *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.

TANU. (1967). *The Arusha Declaration.* Dar es Salaam. https://library.fes.de/fulltext/bibliothek/2-tanzania-s0019634.pdf

Tanzania Specialist. (2024). *Religion in Tanzania: A Statistical and Cultural Overview*. https://tanzania-specialist.com/religion-in-tanzania/#:~:text=Though%20overshadowed%20by%20the%20country%27s,bonds%20and%20preserve%20cultural%20identity

Turner, J. H. (1975). Marx and Simmel Revisited: Reassessing the Foundations of Conflict Theory. *Social Forces*, *53*(4), 618–627. https://doi.org/10.2307/2576477

U.S. Department of State. (2022). *Report on International Religious Freedom: Tanzania.* Office of International Religious Freedom. https://2021-2025.state.gov/reports/2022-report-on-international-religious-freedom/tanzania/

Yonge, B. (1979). The rise and fall of the Chagga empire. *Kenya Past and Present,* (11), 43-48.

Legal acts

The African Charter on Human and Peoples' Rights of 1986.

The Basic Rights and Duties Enforcement Act [Chapter 3 Revised Edition of 2023].

Bernado Ephraim v. Holaria Pastory and Another, Civil Appeal Number 70 of 1989

The Constitution of the United Republic of Tanzania [Chapter 2 Revised Edition of 1977].

Director of Public Prosecution v. Daudi Pete [1993] T.L.R 22

Hamisi Rajabu Dibagula v. The Republic (Criminal Appeal 53 of 2001)

The International Covenant on Civil and Political Rights of 1966.

John Mwombeki Byombaliwa v. Regional Commissioner and Regional Police Commander, Bukobaand Another [1986] T.L.R 73

The Penal Code [Chapter 16 Revised Edition of 2023].

The Public Holidays Act [Chapter 35 Revised Edition of 2023].

Regina v. Secretary of State for Education and Employment, ex parte Williamson [2005] UKHL 15

Syndicat Northcrest v. Amselem [2004] 2 S.C.R. 551

Zakaria Kamwela and 126 Others v. The Minister of Education and Vocational Training, and the Attorney General (Civil Appeal 3 of 2012)

Note about the author

Alimia Libela – is a Tanzanian law student and emerging legal scholar at Jordan University College. His research focuses on human rights, public policy, and sustainable development. A former student leader and youth advocate, he has engaged in national and international forums promoting justice, interfaith dialogue, and inclusive governance.

Artur Majchrzak
email: admajchrzak@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0000-3415-9368
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Joanna Olszowy
email: puz.jo70@gmail.com
ORCID: 0009-0006-5771-6079
Regionalne Centrum Edukacji Zawodowej w Nisku

Erasmus+ jako przestrzeń zmiany: rozwój osobisty i kompetencje międzykulturowe

Erasmus+ as a Space for Change: Personal Development and Intercultural Competences

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.23

© 2025 Artur Majchrzak, Joanna Olszowy
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Majchrzak, A., Olszowy, J. (2025). Erasmus+ jako przestrzeń zmiany: rozwój osobisty i kompetencje międzykulturowe. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 373-384). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Mobilność zagraniczna we wczesnej dorosłości może stanowić istotny kontekst rozwojowy, sprzyjający zmianom w zakresie samoregulacji, tożsamości oraz kompetencji międzykulturowych. Artykuł ujmuje mobilność, w tym program Erasmus+, jako „przestrzeń zmiany", w której rozwój jest aktywowany przez kontakt z nowością, niejednoznacznością i odmiennością społeczno-kulturową. W części empirycznej przedstawiono wyniki pilotażowego badania ankietowego (N = 176), dotyczącego deklarowanych zmian w zakresie sprawczości, otwartości i kompetencji międzykulturowych. Wyniki wskazują na wzrost we wszystkich analizowanych obszarach, sugerując, że mobilność zagraniczna może pełnić funkcję katalizatora rozwoju zasobów psychospołecznych.

Abstract: International mobility in early adulthood may constitute an important developmental context, fostering changes in self-regulation, identity, and intercultural competence. This article conceptualizes mobility, including the Erasmus+ programme, as a "space for change" in which development is stimulated by exposure to novelty, ambiguity, and socio-cultural differences. The empirical section presents findings from a pilot survey (N = 176) examining self-reported changes in agency, openness, and intercultural competence. The results indicate improvement

across all analysed areas, suggesting that international mobility may act as a catalyst for the development of psychosocial resources.

Słowa kluczowe: mobilność zagraniczna; Erasmus+; rozwój osobisty; kompetencje międzykulturowe; sprawczość; tożsamość; procesy rozwojowe

Keywords: international mobility; Erasmus+; personal development; intercultural competence; agency; identity; developmental processes

Wprowadzenie

Mobilność zagraniczna w ostatniej dekadzie przestała być doświadczeniem marginalnym, stając się istotnym elementem biografii edukacyjnych i zawodowych młodych dorosłych. Wyjazdy realizowane w ramach programu Erasmus+, a także inne formy mobilności (praktyki, staże, krótkie programy intensywne czy doświadczenia zawodowe) wprowadzają jednostkę w nowy kontekst norm społecznych, relacji interpersonalnych oraz wymagań instytucjonalnych. Z perspektywy psychologii rozwoju zmiana ta może być interpretowana jako sytuacja przejścia (transition), w której dotychczasowe schematy działania tracą swoją oczywistość, a jednostka zostaje zmuszona do aktywnego konstruowania nowych strategii adaptacyjnych.

Pomimo rosnącego zainteresowania problematyką mobilności edukacyjnej, w literaturze przedmiotu nadal brakuje spójnego ujęcia psychologicznych mechanizmów łączących doświadczenie mobilności z rozwojem osobistym i kształtowaniem kompetencji międzykulturowych. W szczególności niewystarczająco rozpoznane pozostaje to, w jaki sposób mobilność funkcjonuje jako kontekst inicjujący zmiany w zakresie sprawczości, samoregulacji oraz procesów tożsamościowych, zwłaszcza w odniesieniu do uczestników programów takich jak Erasmus+. Wskazana luka badawcza uzasadnia potrzebę pogłębionej analizy mobilności nie tylko jako doświadczenia edukacyjnego, lecz także jako procesu rozwojowego o określonej dynamice psychologicznej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie mobilności zagranicznej jako „przestrzeni zmiany" oraz identyfikacja mechanizmów psychologicznych, które pośredniczą między doświadczeniem wyjazdu a rozwojem osobistym i kompetencjami międzykulturowymi. Analiza koncentruje się na obszarach szczególnie istotnych dla funkcjonowania w okresie wczesnej dorosłości, takich jak wzrost sprawczości i samoregulacji, przemiany tożsamościowe związane z eksploracją i integracją narracji „ja" oraz rozwój kompetencji umożliwiających efektywne funkcjonowanie w warunkach różnorodności kulturowej.

W części teoretycznej omówiono wybrane koncepcje psychologii rozwoju oraz psychologii międzykulturowej, które pozwalają interpretować mobilność jako doświadczenie transformujące. W części empirycznej przedstawiono wyniki pilotażowego badania ankietowego (samoopis) dotyczącego postrzeganych efektów mobilności zagranicznej (N = 176). Zastosowanie podejścia pilotażowego umożliwia wstępne uchwycenie kierunku obserwowanych zmian oraz sformułowanie rekomendacji dla uczelni i organizacji wspie-

rających mobilność, przy jednoczesnym zachowaniu ostrożności w zakresie generalizacji wyników.

Pomimo rosnącej liczby badań nad mobilnością edukacyjną, dotychczasowe analizy koncentrują się głównie na aspektach adaptacyjnych i instytucjonalnych, rzadziej podejmując próbę integracji mechanizmów psychologicznych odpowiedzialnych za zmiany rozwojowe. W szczególności brakuje ujęć łączących perspektywę sprawczości, procesów tożsamościowych oraz kompetencji międzykulturowych w ramach jednego modelu teoretycznego. Niniejszy artykuł stanowi próbę wypełnienia tej luki poprzez zaproponowanie zintegrowanej konceptualizacji mobilności jako „przestrzeni zmiany".

Mobilność zagraniczna jako zasób rozwojowy

Mechanizmy zmiany: eksploracja, separacja i integracja

Okres wczesnej dorosłości jest w literaturze przedmiotu opisywany jako faza intensywnej eksploracji ról społecznych, wartości oraz celów życiowych, w której jednostka stopniowo przechodzi od tożsamości zależnej do bardziej autonomicznej i refleksyjnej (Arnett, 2015). W tym kontekście mobilność zagraniczna może być interpretowana jako doświadczenie rozwojowe o charakterze przyspieszającym, ponieważ konfrontuje jednostkę z koniecznością podejmowania decyzji w warunkach zwiększonej niepewności oraz ograniczonego wsparcia znanych struktur społecznych.

Doświadczenie wyjazdu wiąże się z koniecznością samodzielnej organizacji różnych obszarów funkcjonowania, takich jak edukacja, praca czy relacje interpersonalne. Jednocześnie jednostka zostaje postawiona wobec zadania utrzymywania więzi na odległość oraz budowania nowych sieci wsparcia w nieznanym środowisku. Tego rodzaju wymagania sprzyjają rozwojowi sprawczości oraz odpowiedzialności, prowadząc do kształtowania tożsamości bardziej autonomicznej, opartej na świadomych wyborach i refleksyjnej ocenie własnych działań (Arnett, 2015).

Z perspektywy psychologii rozwoju szczególnie istotne jest to, że zmiana kontekstu społeczno-kulturowego pełni funkcję swoistego „testu" dotychczasowych schematów funkcjonowania. W warunkach mobilności jednostka doświadcza sytuacji, w której utrwalone wzorce działania tracą swoją oczywistość, a ich skuteczność podlega bezpośredniej weryfikacji. Proces ten sprzyja uruchomieniu refleksji nad własną tożsamością, w tym nad pytaniami dotyczącymi tego, kim jednostka jest poza znanym kontekstem społecznym oraz jakie posiada zasoby umożliwiające adaptację do nowych warunków. Badania nad narracjami punktów zwrotnych wskazują, że tego typu doświadczenia mogą prowadzić do większej spójności narracji tożsamościowej oraz pogłębienia poczucia sensu podejmowanych działań (McKay i in., 2023).

Istotnym aspektem rozwoju tożsamości w kontekście mobilności jest również poszerzenie perspektywy społecznej. Kontakt z odmiennymi normami kulturowymi oraz różnorodnymi modelami życia dorosłego (np. w zakresie pracy, relacji czy organizacji

życia rodzinnego) sprzyja rozwojowi myślenia krytycznego oraz ogranicza tendencję do bezrefleksyjnego internalizowania oczekiwań własnego środowiska społecznego. W konsekwencji mobilność może wspierać proces świadomej internalizacji wartości, prowadząc do kształtowania tożsamości bardziej zintegrowanej i dojrzałej psychologicznie. Należy jednak podkreślić, że zakres tego wpływu zależy od indywidualnych zasobów jednostki oraz specyfiki doświadczenia mobilności, co wskazuje na potrzebę dalszych badań nad mechanizmami tych procesów (por. McKay i in., 2023).

Mobilność a kapitał psychologiczny i dobrostan

Mobilność zagraniczna może być ujmowana jako kontekst sprzyjający rozwojowi kapitału psychologicznego, rozumianego jako zespół zasobów obejmujących m.in. poczucie skuteczności, nadzieję, optymizm oraz odporność psychiczną. Choć koncepcja ta została sformułowana wcześniej, współczesne badania potwierdzają jej znaczenie w kontekście funkcjonowania w warunkach zmiany i niepewności. Doświadczenie mobilności dostarcza licznych sytuacji wymagających adaptacji – od wyzwań organizacyjnych po złożone interakcje społeczne – w których jednostka wielokrotnie konfrontuje się z trudnościami i uczy się je przezwyciężać. Powtarzalność tych doświadczeń sprzyja wzmacnianiu przekonań o własnej skuteczności oraz rozwijaniu odporności psychicznej (Luthans i in., 2021).

Jednocześnie mobilność zagraniczna nie jest doświadczeniem jednoznacznie pozytywnym z perspektywy dobrostanu psychicznego. W początkowej fazie pobytu jednostka może doświadczać obniżonego nastroju, samotności, przeciążenia poznawczego oraz trudności komunikacyjnych. Zjawiska te są dobrze udokumentowane w badaniach nad adaptacją międzykulturową i stanowią typowy element procesu akulturacji (Smith i Khawaja, 2011; Zhang i Goodson, 2011). W tym ujęciu kluczowe znaczenie ma interpretacja tych doświadczeń – nie jako oznaki niepowodzenia, lecz jako naturalnego etapu adaptacji. Wsparcie społeczne oraz instytucjonalne może pełnić funkcję moderującą, przekształcając okres kryzysu w doświadczenie sprzyjające rozwojowi.

Z perspektywy psychologii rozwoju mobilność może być interpretowana jako sytuacja przejścia (transition), w której dotychczasowe strategie działania tracą swoją skuteczność, a jednostka zostaje zmuszona do aktywnego konstruowania nowych sposobów funkcjonowania. Szczególne znaczenie ma w tym kontekście wzrost zakresu autonomii i odpowiedzialności. W warunkach mobilności młody dorosły częściej samodzielnie organizuje codzienne funkcjonowanie, zarządza zasobami oraz buduje nowe sieci wsparcia. Doświadczenia te sprzyjają wzrostowi poczucia sprawczości, które – jak wskazują współczesne ujęcia teorii społeczno-poznawczej – ma charakter transsytuacyjny i może przenosić się na inne obszary funkcjonowania (Bandura, 2018).

Istotnym mechanizmem rozwojowym jest również kształtowanie tolerancji niejednoznaczności oraz elastyczności poznawczej. Sytuacje międzykulturowe generują bodźce wymagające reinterpretacji – odmienne style komunikacji, normy społeczne czy wzorce organizacji życia codziennego. W konsekwencji jednostka uczy się weryfikować własne

schematy poznawcze oraz traktować je jako jedne z wielu możliwych sposobów interpretacji rzeczywistości. Proces ten sprzyja redukcji lęku przed oceną oraz zwiększeniu otwartości na doświadczenie, co stanowi jeden z kluczowych komponentów kompetencji międzykulturowych (Leung i in., 2008).

Mobilność zagraniczna uruchamia również procesy tożsamościowe, związane ze zmianą grup odniesienia oraz sposobu postrzegania siebie w relacji do innych. W nowych warunkach społecznych jednostka ma możliwość eksplorowania alternatywnych ról oraz redefiniowania własnych planów życiowych. Badania nad doświadczeniami studentów uczestniczących w mobilności wskazują, że tego typu sytuacje mogą prowadzić do pogłębionej refleksji nad własnymi zasobami oraz ograniczeniami, a także do bardziej spójnej i autonomicznej narracji tożsamościowej (McKay i in., 2023).

W konsekwencji mobilność zagraniczna może być ujmowana jako proces rozwojowy, którego efekty zależą nie tylko od samego faktu wyjazdu, lecz także od warunków jego realizacji. Z punktu widzenia praktyki akademickiej i organizacyjnej oznacza to potrzebę projektowania mobilności jako procesu wieloetapowego, obejmującego przygotowanie przed wyjazdem, wsparcie w trakcie pobytu oraz działania reintegracyjne po powrocie. W literaturze podkreśla się, że interwencje psychoedukacyjne, mentoring oraz strukturyzowane formy refleksji zwiększają prawdopodobieństwo, że mobilność stanie się doświadczeniem rozwojowym, a nie jedynie adaptacyjnym (Komisja Europejska, 2024; Leung i in., 2008).

Dobrostan, sprawczość i kompetencje międzykulturowe

Mobilność zagraniczna nie musi być ujmowana wyłącznie jako wyzwanie adaptacyjne. W wielu przypadkach stanowi ona doświadczenie sprzyjające rozwojowi zasobów psychospołecznych, wzmacnianiu dobrostanu oraz pogłębianiu refleksyjności jednostki. Z perspektywy psychologii rozwoju oraz psychologii pozytywnej wyjazd może być interpretowany jako sytuacja uczenia się, w której zmiana kontekstu społeczno-kulturowego uruchamia procesy sprawcze i tożsamościowe, szczególnie istotne w okresie wczesnej dorosłości.

Współczesne podejścia teoretyczne coraz częściej ujmują mobilność edukacyjną nie jako epizod logistyczny, lecz jako doświadczenie rozwojowe o wysokiej intensywności. Wejście w środowisko o odmiennych normach i wysokiej zmienności bodźców wymaga adaptacji, ale jednocześnie sprzyja wzrostowi poczucia sprawczości oraz stabilizacji przekonań o własnej skuteczności. Mechanizm ten ujawnia się szczególnie w sytuacjach powtarzalnych „mikrosukcesów" – codziennych działań organizacyjnych, komunikacyjnych i społecznych – które jednostka internalizuje jako dowód własnych kompetencji (Bandura, 2018; Luthans i in., 2021).

Z perspektywy rozwojowej mobilność sprzyja przechodzeniu od funkcjonowania zależnego od kontekstu do funkcjonowania bardziej autonomicznego. Konieczność samodzielnego zarządzania zasobami, organizowania codzienności oraz budowania nowych

relacji wspiera rozwój samoregulacji i odpowiedzialności (Arnett, 2015; Brzezińska i in., 2016). W konsekwencji może to prowadzić do większej spójności tożsamości oraz jej integracji, szczególnie w okresie wczesnej dorosłości, w którym centralne znaczenie ma eksploracja ról i stabilizacja celów życiowych (Oleś, 2014).

Istotnym wymiarem pozytywnych efektów mobilności jest rozwój kompetencji międzykulturowych, rozumianych jako zdolność do efektywnego funkcjonowania w warunkach różnorodności kulturowej. Obejmuje to komponent poznawczy (rozumienie różnic normatywnych), afektywny (regulacja emocji w sytuacjach niejednoznaczności) oraz behawioralny (elastyczne dostosowanie zachowania). Mobilność sprzyja rozwijaniu tych kompetencji poprzez ekspozycję na zróżnicowane konteksty społeczne oraz konieczność reinterpretacji własnych schematów poznawczych (Leung i in., 2008).

Mobilność może również inicjować rozwój refleksyjności oraz pogłębioną analizę własnych wartości i przekonań. Kontakt z odmiennymi modelami życia społecznego sprzyja krytycznemu porównywaniu oraz redefinicji wcześniejszych schematów interpretacyjnych. Proces ten może prowadzić do większej spójności systemu wartości oraz wzrostu dobrostanu, szczególnie gdy jednostka integruje nowe doświadczenia z dotychczasową narracją tożsamościową (Mezirow, 2000; McKay i in., 2023).

Z perspektywy praktyki akademickiej i organizacyjnej mobilność powinna być traktowana jako proces obejmujący przygotowanie przed wyjazdem, wsparcie w trakcie pobytu oraz działania reintegracyjne po powrocie. Badania nad adaptacją międzykulturową wskazują, że dostęp do wsparcia społecznego i instytucjonalnego zwiększa prawdopodobieństwo pozytywnych efektów rozwojowych oraz ułatwia transfer kompetencji do funkcjonowania po powrocie (Marciniak, 2025).

Podsumowując, mobilność zagraniczna może pełnić funkcję katalizatora pozytywnej zmiany: wzmacniać sprawczość, wspierać integrację tożsamości oraz rozwijać kompetencje międzykulturowe. Ujęcie to pozwala traktować wyjazd nie tylko jako źródło stresu adaptacyjnego, lecz także jako kontekst sprzyjający budowaniu zasobów i długofalowej odporności psychospołecznej.

Mobilność zagraniczna – raport z badania

Metoda badania

Badanie miało charakter pilotażowy i eksploracyjny, a jego celem było wstępne rozpoznanie zależności między doświadczeniem mobilności zagranicznej a deklarowanymi zmianami w funkcjonowaniu psychospołecznym uczestników. Z uwagi na ten charakter, uzyskane wyniki interpretowano z ostrożnością, koncentrując się przede wszystkim na kierunku obserwowanych zależności, a nie na ich uogólnianiu na populację.

W badaniu uczestniczyły osoby posiadające doświadczenie mobilności zagranicznej, obejmującej zarówno wyjazdy realizowane w ramach programu Erasmus+, jak i inne formy mobilności edukacyjnej oraz zawodowej, takie jak praktyki czy staże. Dobór próby

miał charakter dogodnościowy i opierał się na rekrutacji prowadzonej za pośrednictwem kanałów akademickich oraz sieci rówieśniczych. W celu zwiększenia przejrzystości opisu metodologicznego uwzględniono podstawowe charakterystyki badanej grupy, w tym liczebność, wiek respondentów odnoszący się do momentu realizacji mobilności, płeć, typ doświadczenia mobilności oraz czas trwania pobytu za granicą. Szczegółowe dane przedstawiono w tabeli 1.

Do zbierania danych wykorzystano autorski kwestionariusz samoopisowy. Narzędzie to obejmowało część dotyczącą charakterystyki doświadczenia mobilności (typ wyjazdu, kraj pobytu, czas trwania), a także pytania odnoszące się do subiektywnie postrzeganych zmian w funkcjonowaniu jednostki po powrocie z zagranicy. Kluczowym elementem kwestionariusza była krótka skala oceny efektów mobilności, obejmująca takie obszary, jak sprawczość, otwartość na doświadczenie, tolerancja niejednoznaczności, kompetencje międzykulturowe oraz pewność w komunikacji. Odpowiedzi udzielano na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie wyższe wartości oznaczały większe nasilenie deklarowanych zmian.

Badanie przeprowadzono w formie ankiety internetowej. Uczestnicy zostali poinformowani o dobrowolnym charakterze udziału oraz anonimowości udzielanych odpowiedzi, co miało na celu zwiększenie rzetelności uzyskiwanych danych. Procedura badawcza nie przewidywała żadnych form gratyfikacji za udział.

Analiza danych

Zebrane dane poddano analizie statystycznej o charakterze opisowym, obejmującej obliczenie podstawowych miar tendencji centralnej i zróżnicowania (średnie, odchylenia standardowe oraz zakresy wartości). Dodatkowo przeprowadzono analizę eksploracyjną uwzględniającą czas trwania mobilności jako zmienną różnicującą, co pozwoliło na wstępne uchwycenie zależności między długością pobytu a deklarowanymi efektami rozwojowymi.

Tabela 1

Charakterystyka próby w badaniu pilotażowym

Zmienna	Wartość
Liczebność próby	176
Wiek (średnia; odchylenie standardowe)	średnia = 24,3; odchylenie standardowe = 2,7
Płeć	kobiety = 112 (63,6%); mężczyźni = 64 (36,4%)
Typ mobilności	Erasmus+ = 118 (67,0%); inne formy mobilności = 58 (33,0%)
Czas pobytu za granicą	średnia = 4,8 miesiąca; odchylenie standardowe = 2,9; zakres = 1–12 miesięcy

Nota. Średnia – wartość przeciętna w próbie; odchylenie standardowe – miara zróżnicowania wyników wokół średniej; zakres – wartości minimalna i maksymalna

Źródło: Opracowanie własne.

Jak przedstawiono w Tabeli 1, badanie pilotażowe objęło 176 osób posiadających doświadczenie mobilności zagranicznej. Średni wiek uczestników wyniósł 24,3 roku (odchylenie standardowe = 2,7), przy czym odnosi się on do wieku badanych w momencie realizacji mobilności. W strukturze próby przeważały kobiety (63,6%), co należy uwzględnić przy interpretacji wyników jako potencjalne ograniczenie ich reprezentatywności.

Najczęściej deklarowaną formą mobilności był program Erasmus+ (67,0%), podczas gdy pozostałe osoby uczestniczyły w innych formach wyjazdów edukacyjnych lub zawodowych. Średni czas pobytu za granicą wyniósł 4,8 miesiąca (odchylenie standardowe = 2,9), przy zakresie od 1 do 12 miesięcy, co wskazuje na istotne zróżnicowanie długości doświadczenia mobilności w badanej grupie. Taka rozpiętość może mieć znaczenie dla interpretacji uzyskanych efektów rozwojowych i została uwzględniona w dalszych analizach eksploracyjnych.

W celu oceny deklarowanych efektów mobilności zagranicznej przeanalizowano średnie wyniki samoopisu w pięciu obszarach funkcjonowania psychospołecznego. Zestawienie tych wskaźników, wraz z wartościami średnimi oraz odchyleniami standardowymi, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Wskaźniki postrzeganej zmiany po doświadczeniu mobilności zagranicznej (skala 1–5)

Wskaźnik	Średnia	Odchylenie standardowe
Sprawczość / samodzielność	4,26	0,64
Otwartość na doświadczenie	4,11	0,71
Tolerancja niejednoznaczności	3,84	0,78
Kompetencje międzykulturowe	4,19	0,66
Pewność w komunikacji	4,03	0,74

Nota. Średnia – przeciętna wartość uzyskana w próbie; odchylenie standardowe – miara zróżnicowania wyników wokół średniej; skala odpowiedzi od 1 (zdecydowanie nie) do 5 (zdecydowanie tak).

Źródło: Opracowanie własne.

Jak przedstawiono w tabeli 2, wszystkie analizowane obszary uzyskały wartości powyżej środka skali, co wskazuje na ogólnie pozytywną ocenę efektów mobilności zagranicznej przez uczestników badania. Najwyższe wartości odnotowano w zakresie sprawczości i samodzielności (średnia = 4,26; odchylenie standardowe = 0,64), co sugeruje, że doświadczenie mobilności sprzyja wzmacnianiu poczucia autonomii oraz kompetencji związanych z organizacją codziennego funkcjonowania w nowych warunkach.

Relatywnie wysokie wyniki uzyskały również kompetencje międzykulturowe (średnia = 4,19; odchylenie standardowe = 0,66) oraz otwartość na doświadczenie (średnia = 4,11; odchylenie standardowe = 0,71). Może to wskazywać, że kontakt z różnorodnością kulturową oraz konieczność funkcjonowania w odmiennym środowisku społecznym sprzyjają rozwojowi postaw adaptacyjnych i elastyczności poznawczej.

Nieco niższe, choć nadal dodatnie wartości uzyskano w zakresie pewności w komunikacji (średnia = 4,03; odchylenie standardowe = 0,74), co może sugerować, że rozwój kompetencji komunikacyjnych ma charakter bardziej zróżnicowany i zależy od indywidualnych doświadczeń uczestników.

Najniższy wynik odnotowano w obszarze tolerancji niejednoznaczności (średnia = 3,84; odchylenie standardowe = 0,78). Może to wskazywać, że pomimo ogólnie pozytywnych efektów mobilności, sytuacje nieprzewidywalności i niejasności charakterystyczne dla środowiska międzykulturowego pozostają dla części badanych źródłem trudności. Jednocześnie stosunkowo wyższe odchylenie standardowe w tym obszarze sugeruje większe zróżnicowanie doświadczeń uczestników.

Należy podkreślić, że ze względu na pilotażowy charakter badania oraz wykorzystanie miar samoopisowych, uzyskane wyniki mają charakter wstępny i wymagają dalszej weryfikacji w badaniach o bardziej zaawansowanej metodologii.

Dyskusja

Wnioski bieżące

Uzyskane wyniki wpisują się w teoretyczne ujęcie mobilności zagranicznej jako kontekstu sprzyjającego rozwojowi psychospołecznemu. W szczególności wysokie wartości deklarowane w zakresie sprawczości i samodzielności sugerują, że doświadczenie mobilności może wzmacniać poczucie kontroli nad własnym działaniem oraz zdolność do efektywnego funkcjonowania w warunkach zmiany. Wynik ten jest spójny z założeniami teorii społeczno-poznawczej, zgodnie z którą powtarzane doświadczenia skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami prowadzą do wzrostu przekonań o własnej skuteczności.

Równie istotne są wysokie wyniki w zakresie kompetencji międzykulturowych oraz otwartości na doświadczenie. Wskazują one, że kontakt z różnorodnością kulturową może sprzyjać rozwojowi postaw adaptacyjnych oraz elastyczności poznawczej. Jednocześnie niższe wartości uzyskane dla tolerancji niejednoznaczności sugerują, że nie wszystkie aspekty funkcjonowania w środowisku międzykulturowym ulegają w równym stopniu pozytywnej zmianie. Można przypuszczać, że sytuacje niejednoznaczności stanowią nadal istotne obciążenie poznawcze i emocjonalne, szczególnie w początkowych fazach adaptacji.

Wyniki badania można interpretować w kontekście zaproponowanej w artykule koncepcji mobilności jako „przestrzeni zmiany", w której kluczową rolę odgrywa jednoczesna ekspozycja na nowe doświadczenia oraz konieczność aktywnego konstruowania sposobów radzenia sobie. Zwiększona autonomia oraz zmiana kontekstu społecznego mogą sprzyjać procesom tożsamościowym, natomiast powtarzalne sytuacje wymagające reinterpretacji rzeczywistości wspierają rozwój kompetencji międzykulturowych.

Ograniczenia badania

Interpretacja uzyskanych wyników wymaga uwzględnienia kilku istotnych ograniczeń metodologicznych. Przede wszystkim badanie miało charakter pilotażowy, co oznacza,

że jego celem było wstępne rozpoznanie analizowanych zależności, a nie ich jednoznaczne potwierdzenie. Zastosowanie próby dobranej metodą dogodnościową ogranicza możliwość generalizacji wyników na szerszą populację.

Dodatkowym ograniczeniem jest wykorzystanie narzędzia samoopisowego, które może wiązać się z ryzykiem wystąpienia błędów poznawczych, takich jak tendencja do udzielania odpowiedzi zgodnych z oczekiwaniami społecznymi. Istotnym czynnikiem jest również brak grupy kontrolnej, co uniemożliwia jednoznaczne przypisanie obserwowanych zmian wyłącznie doświadczeniu mobilności.

Należy także uwzględnić efekt autoselekcji – osoby decydujące się na wyjazd zagraniczny mogą już na etapie wyjściowym charakteryzować się wyższym poziomem otwartości czy sprawczości, co może częściowo tłumaczyć uzyskane wyniki.

Implikacje dla dalszych badań i praktyki

Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę prowadzenia badań o bardziej zaawansowanej metodologii, w szczególności projektów podłużnych, obejmujących pomiar przed i po doświadczeniu mobilności. Pozwoliłoby to na bardziej precyzyjne uchwycenie dynamiki zmian oraz ich rzeczywistego związku z doświadczeniem wyjazdu.

Zasadne wydaje się również wykorzystanie standaryzowanych narzędzi psychometrycznych, które umożliwią porównywalność wyników oraz zwiększą ich trafność i rzetelność. W przyszłych badaniach warto także uwzględnić zmienne moderujące, takie jak długość pobytu, rodzaj mobilności czy poziom wsparcia społecznego.

Z perspektywy praktyki akademickiej i organizacyjnej wyniki sugerują, że mobilność powinna być traktowana jako proces rozwojowy wymagający odpowiedniego wsparcia. Programy przygotowawcze, mentoring oraz działania refleksyjne mogą zwiększać prawdopodobieństwo pozytywnych efektów mobilności i ułatwiać transfer nabytych kompetencji do dalszego funkcjonowania.

Zakończenie

Mobilność zagraniczna może stanowić istotny kontekst rozwojowy w okresie wczesnej dorosłości, sprzyjający wzmacnianiu zasobów psychospołecznych, takich jak sprawczość, autonomiczność oraz kompetencje międzykulturowe. Uzyskane wyniki pilotażowe wskazują na ogólnie pozytywny kierunek zmian, co pozostaje zgodne z koncepcją mobilności jako „przestrzeni zmiany", w której jednostka rozwija się poprzez konfrontację z nowością i różnorodnością.

Jednocześnie efekty te nie mają charakteru uniwersalnego i zależą od indywidualnych zasobów jednostki oraz warunków realizacji mobilności. Wymaga to dalszych badań o bardziej rygorystycznym charakterze metodologicznym, które pozwolą lepiej zrozumieć mechanizmy leżące u podstaw obserwowanych zmian.

W ujęciu całościowym artykuł wskazuje, że mobilność zagraniczna może być traktowana nie tylko jako doświadczenie edukacyjne, lecz także jako istotny element procesu rozwoju psychospołecznego młodych dorosłych.

Bibliografia

Arnett, J. J. (2015). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties* (wyd. 2). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199795574.013.9

Bandura, A. (2018). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science, 13*(2), 130-136. https://doi.org/10.1177/1745691617699280

Brzezińska, A. I., Appelt, K., Ziółkowska, B. (2016). *Psychologia rozwoju człowieka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Komisja Europejska. (2024). *Erasmus+ Programme Guide*. Pobrano z lokalizacji https://erasmus-plus.ec.europa.eu/sites/default/files/2023-11/2024-Erasmus%2BProgramme-Guide_EN.pdf

Leung, A. K.-y., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., Chiu, C.-y. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist, 63*(3), 169–181. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.169

Luthans, F., Youssef, C. M., Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

Marciniak, M. (2025). Wsparcie Instytucjonalne w organizacji wyjazdu zagranicznego a mobilność edukacyjna studentek pedagogiki. *Rocznik Pedagogiczny, 48*, 77-94. https://doi.org/10.14746/rp.2025.48.4

McKay, S., Freeman, E., Lannegrand, L., Skues, J., Wise, L. (2024). Exploring turning point narratives of international exchange students to identify the experiences that promote perceived growth and identity development. *An International Journal of Theory and Research, 24*(1), 31-44. https://doi.org/10.1080/15283488.2023.2285444

Mezirow, J. (2000). Learning to Think like an Adult. Core Concepts of Transformation Theory. W J. Mezirow, Associates (Red.), *Learning as Transformation. Critical Perspectives on a Theory in Progress* (s. 3-33). Jossey-Bass.

Oleś, P. K. (2014). *Psychologia człowieka dorosłego*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Smith, R. A., Khawaja, N. G. (2011). A review of the acculturation experiences of international students. *International Journal of Intercultural Relations, 35*(6), 699-713. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2011.08.004

Noty o autorach

Artur Majchrzak, magister, wykładowca w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University, Dyrektor Instytutu Diagnostyki, Opiniodawstwa i Pomocy Psychologicznej w Nowym Sączu oraz Niepublicznej Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej przy IDOiPP WSB-NLU. Absolwent psychologii o specjalności – kliniczna i osobowości. Posiada również tytuł licencjata z Zarządzania. Ukończył liczne studia podyplomowe, np. z przygotowania pedagogicznego, TUS, uzależnień behawioralnych, nauczania etyki, a także teologiczno-katechetycznych. Jego głównymi zainteresowaniami są: pomoc psychologiczna, narzędzia stosowane w diagnozie psychologicznej, psychologia osobowości. Jest współwłaścicielem Centrum Psychologicznego WM, pracuje także jako psycholog szkolny w szkołach podstawowych.

Joanna Olszowy – magister, obecnie nauczyciel rewalidacji w Regionalnym Centrum Edukacji Zawodowej w Nisku. Posiada wieloletnie doświadczenie w pracy dydaktycznej w edukacji szkolnej i akademickiej. Pracowała jako nauczyciel w Liceum Ogólnokształcącym im. Mikołaja Kopernika w Tarnobrzegu oraz w Zespole Szkół nr 2 im. Bartosza Głowackiego w Tarnobrzegu. Doświadczenie w szkolnictwie wyższym zdobywała jako asystent w PANS im. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu oraz w PUZ im. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, a także jako wykładowca w PWSZ im. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu. Pełniła również funkcję wykładowcy w uczelniach niepublicznych: Wyższej Szkole im. Bogdana Jańskiego w Krakowie, Wyższej Szkole Administracji w Stalowej Woli oraz Wyższej Szkole Ekonomicznej w Stalowej Woli. Jest absolwentką studiów II stopnia na kierunku ekonomia (specjalność: rachunkowość i finanse przedsiębiorstw) oraz studiów I stopnia w obszarze zarządzania. Ukończyła liczne studia podyplomowe, m.in. z zakresu edukacji włączającej i integracyjnej, rewalidacji i terapii osób w spektrum autyzmu, logopedii, mediacji i negocjacji oraz przygotowania pedagogicznego. Jest autorką monografii oraz artykułów naukowych z obszaru zarządzania i ekonomii. Jej obecne zainteresowania zawodowe koncentrują się na wspieraniu uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi oraz rozwijaniu edukacji inkluzyjnej i praktycznych metod rewalidacyjnych.

Tomasz Połomski
email: tpolomski@wsb-nlu.edu.pl
ORCID: 0009-0006-5699-7948
Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University
Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – szkoła partnerska WSB-NLU

Mateusz Sekuła
email: msekula@zse.neska.pl / mateos@poczta.onet.pl
ORCID: –
Zespół Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – szkoła partnerska WSB-NLU

Martin Luther – O wolności chrześcijanina. Wielowymiarowa analiza koncepcji wolności: perspektywa teologiczna, filozoficzna i psychologiczna

Martin Luther – On the Freedom of a Christian. A Multidimensional Analysis of the Concept of Freedom: Theological, Philosophical, and Psychological Perspectives

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.24

© 2025 Tomasz Połomski, Mateusz Sekuła
Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Treść licencji dostępna jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Połomski, T., Sekuła, M. (2025). Martin Luther – O wolności chrześcijanina. Wielowymiarowa analiza koncepcji wolności: perspektywa teologiczna, filozoficzna i psychologiczna. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (T. 2). (s. 385-395). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł przedstawia koncepcję wolności chrześcijańskiej Martina Luther`a, odwołując się do jego przełomowego traktatu „O wolności chrześcijanina" z 1520 roku, zaliczanego do najważniejszych tekstów reformacji. Autor ukazuje, że Luter formułuje w nim paradoksalną, a zarazem niezwykle inspirującą tezę: chrześcijanin w wymiarze wiary jest wolnym panem, nikomu niepodległym, natomiast w wymiarze miłości staje się służebnym sługą wszystkich ludzi. Wolność ta nie jest efektem moralnych wysiłków, ascetycznych praktyk ani sumy dobrych uczynków, lecz wynika wyłącznie z wiary w Chrystusa. To właśnie wiara uwalnia człowieka od rygoryzmu prawa, lęku przed potępieniem oraz destrukcyjnego poczucia winy. Usprawiedliwienie przez wiarę oznacza przede wszystkim wewnętrzne wyzwolenie: zerwanie z przymusem ciągłego samousprawiedliwiania się i budowania własnej wartości na spełnianiu zewnętrznych norm. Artykuł analizuje tę koncepcję w perspektywie

teologicznej, filozoficznej i psychologicznej, wskazując na jej aktualność oraz uniwersalny, ponad konfesyjny wymiar antropologiczny.

Abstract: The article presents Martin Luther's concept of Christian freedom, drawing on his groundbreaking treatise On the Freedom of a Christian (1520), one of the foundational texts of the Reformation. It shows how Luther formulates a paradoxical yet remarkably influential thesis: in the sphere of faith, a Christian is a free lord, subject to no one, while in the sphere of love the same person becomes a devoted servant of all. This tension between freedom and service lies at the heart of Luther's understanding of the Christian life. Such freedom is not the result of moral striving, ascetic discipline, or the accumulation of good works, but arises solely from faith in Christ. Faith liberates the human person from the rigidity of the law, the fear of divine judgment, and destructive feelings of guilt. Justification by faith therefore signifies above all an inner liberation: a release from the compulsion to justify oneself and to construct personal value through obedience to external norms. The article analyzes this concept from theological, philosophical, and psychological perspectives, emphasizing its continuing relevance and its universal anthropological significance.

Słowa kluczowe: wolność chrześcijańska, usprawiedliwienie przez wiarę, prawo i Ewangelia, wiara i uczynki, miłość bliźniego

Keywords: Christian freedom, Justification by faith, Law and Gospel, Faith and works, Love of neighbor

Wprowadzenie

Wydaje się, że postać Marcina Lutra nie jest kojarzona przez szeroką publiczność, nie tylko w Europie, sama w sobie, lecz raczej w związku z jego krytyką Kościoła katolickiego, na przykład handlu odpustami. Niewielu jednak wie, że to żądanie nie było ani najważniejsze, ani najbardziej znaczące. Praca Lutra zaowocowała całą serią pism o różnorodnej treści, które jednak nie tworzyły spójnej całości, lecz raczej przedstawiały jego własne rozważania na temat kwestii wiary i postrzegania Kościoła. Zanim jednak reformator wygłosił swoje wystąpienie, w jego życiu dokonało się wiele zmian.

Rys biograficzny Marcina Lutra[1]

Pochodzenie i rodzina

Urodzony 10 listopada 1483 roku w Eisleben w Saksonii, wywodził się z wielodzietnej rodziny chłopskiej. Był drugim synem Hansa Lutera i jego żony Małgorzaty. Jego prawdziwe nazwisko brzmiało Luder, co oznaczało tyle co łajdak i prawdopodobnie przyczyniło się do tego, że zmienił je na Luther. Trudna sytuacja finansowa zmusiła jego ojca do porzucenia

[1] Dane biograficzne Marcina Lutra oraz informacje o powstaniu jego dzieł pochodzą z: *Encarta-Enzyklopädie*. (1999). Duden Deutsche Geschichte, 68-102, Deutsche Geschichte in Schlaglichtern. 92-100.

zawodu rzemieślnika i podjęcia pracy w kopalni miedzi, która przynosiła rodzinie nieco większe dochody, gdyż z czasem stał się właścicielem kilku szybów. Istnieje kilka legend dotyczących ojca Lutra, które jednak nie znajdują potwierdzenia w źródłach. Wiadomo natomiast, że był to człowiek dość impulsywny i gniewliwy, często wpadający w napadły złości. W 1484 roku rodzina Luderów przeniosła się do Mansfeldu, gdzie Hans Luder został właścicielem huty, co na tyle poprawiło jego sytuację finansową, że Marcin mógł uczęszczać do szkoły.

Edukacja

Pierwszym etapem rozwoju była akurat szkoła kościelna w Mansfeldzie, gdzie Luter nauczył się czytać i pisać po łacinie. Niemiecki nie był jeszcze wówczas nauczany. Ambicje Hansa Ludera względem syna były jednak znacznie szersze, gdyż kariera młodego syna miała podążać za wzorcem, o którym marzył jego ojciec. Marcin Luter miał udać się do miasta, aby ukończyć uniwersytet i zostać prawnikiem.

Miało to prawdopodobnie przyczynić się do awansu społecznego całej rodziny, ponieważ szybki rozwój miast otwierał zapotrzebowanie na wykształconych ludzi, zwłaszcza prawników, którzy zostawali albo urzędnikami, albo doradcami hrabiów, a może nawet książąt. Drugi etap edukacji odbył w gimnazjum w Magdeburgu, które w 1498 roku zamienił na szkołę katedralną św. Jerzego w Eisenach, gdzie doskonalił swoją znajomość łaciny. Umożliwiło mu to studiowanie na Uniwersytecie w Erfurcie w latach 1501-1505.

Uniwersytet w Erfurcie

Założony w 1379 roku i otwarty w 1392 roku uniwersytet był wówczas jednym z najbardziej prestiżowych w Niemczech. Ponadto Erfurt cieszył się statusem miasta cesarskiego, w którym produkowano i którym handlowano barwnikami oraz solą. Przyczyniło się to niewątpliwie do bogactwa tego miasta w środkowych Niemczech oraz do jego rozwoju także w dziedzinie kultury i nauki w najszerszym rozumieniu, czego świadectwem jest wspomniany wyżej uniwersytet.

Tu pojawia się „Martinus Ludher ex Mansfeldt", gdyż źródła wskazują, że właśnie w ten sposób zapisano go w rejestrach. W późnym średniowieczu studia były kosztowne i płatne, więc ojciec musiał wyłożyć znaczną sumę pieniędzy, by wesprzeć syna. Sama nauka przebiegała dość sprawnie: już w 1502 roku uzyskał on tytuł bakałarza filozofii, a w 1505 roku został magistrem. 22 maja tego samego roku wstąpił na wydział prawa Uniwersytetu w Erfurcie. Marzenia pękającego z dumy ojca zaczęły się spełniać. Marcinowi udało się również odbudować lub naprawić relacje z ojcem – człowiekiem, jak już wspomniano, impulsywnym, co wcześniej często kończyło się dla syna dotkliwym biciem.

Punkt zwrotny

Wtedy jednak nastąpiła zmiana, która zaważyła na dalszych losach twórcy reformacji. Biografowie przez stulecia starali się znaleźć uzasadnienie dla tak niespodziewa-

nego zwrotu. Marcin Luter porzucił obiecującą karierę prawniczą, a wraz z nią świetne perspektywy, i 17 lipca 1505 roku wstąpił w Erfurcie do zakonu augustianów eremitów. Tym samym zrujnował marzenia ojca, który nieustannie wzywał syna do opamiętania i w żaden sposób nie potrafił zaakceptować jego postępku. Sam Luter przypisywał przyczynę swojej nagłej decyzji burzy, która rozpętała się podczas jego podróży w pobliżu Stotternheim. Nawałnica była tak przerażająca, że Luter w trwodze ślubował świętej Annie, iż jeśli zostanie ocalony, wstąpi do zakonu – co też uczynił.

Na tym tle wielu badaczy zastanawiało się, czy w ogóle istniało – i czy istnieje – coś takiego, jak boskie powołanie do życia zakonnego. Pewne jest jednak, że decyzja ta nie była wynikiem długich i dojrzałych przemyśleń. Zaledwie dwa lata po wstąpieniu do zakonu przyjął święcenia i rozpoczął studia doktoranckie. W 1508 roku przybył do Wittenbergi, dokąd wysłano go jako profesora teologii.

Podróż do Rzymu i kariera akademicka

Dwa lata później udał się w podróż do Rzymu, którą biografowie Lutra opisują w różny sposób. Niektórzy (głównie protestanccy) twierdzą, że wrócił zgorzkniały i rozczarowany zachowaniem duchowieństwa. Inni z kolei utrzymują, że pojechał do Wiecznego Miasta w sprawach zakonnych, co wprawdzie nie przyniosło pożądanego rezultatu, ale w żaden sposób nie zachwiało jego wiarą ani rozumieniem autorytetu papiestwa. Prawdą jest, że w Rzymie spędził zaledwie miesiąc, a większość czasu pochłonęła trudna i długa podróż. Już wiosną 1511 roku podjął działalność dydaktyczną na Uniwersytecie w Erfurcie. Rok później powrócił do Wittenbergi, gdzie mianowano go subprzeorem i jeszcze w tym samym roku promowano na doktora teologii. Ten okres życia przyniósł Lutrowi liczne obowiązki, które jednak – jak sam twierdził – skłaniały go do częstego porzucania powinności duchownych, zwłaszcza codziennej mszy.

Wystąpienie i konflikt z Kościołem

Ostatecznie 31 października 1517 roku przybił swoje 95 tez na drzwiach kościoła zamkowego Wszystkich Świętych w Wittenberdze. Oczywiście zawierały one informacje o handlu odpustami, lecz to tylko z pozoru było najważniejsze. Marcin Luter odrzucał sakramenty i prymat papieża, a jedynym czynnikiem zbawienia była, jego zdaniem, sama wiara. Początkowo działał ostrożnie, nie wiedząc, czy znajdzie zwolenników. Gdy jednak czas mijał, a jego dzieło zyskało niespodziewany rozgłos, utwierdził się w swoich teoriach. Wierzył, że swoim wystąpieniem zyska przychylność papieża. Kiedy jednak Stolica Apostolska wezwała Lutra do poddania się przełożonym i Magisterium Kościoła, zradykalizował on swoje poglądy. Mimo apeli o pokorę, Luter nie zmienił zdania, co doprowadziło do wydania przez papieża Leona X bulli nakazującej odwołanie głoszonych teorii. Marcin Luter zareagował na to publicznym spaleniem papieskiego dokumentu, za co został ekskomunikowany.

Z tego okresu pochodzą również trzy pisma reformatora opublikowane w 1520 roku: „Do szlachty chrześcijańskiej narodu niemieckiego", „O niewoli babilońskiej Kościoła" oraz „O wolności chrześcijanina", które były znacznie obszerniejsze niż słynne 95 tez.

Wielowymiarowa analiza koncepcji wolności: perspektywa teologiczna, filozoficzna i psychologiczna

Perspektywa teologiczna

Wychodząc od przewodnich myśli Lutra zawartych w jego piśmie z 1520 roku „O wolności chrześcijanina", jego pojęcie wolności jest ukształtowane z jednej strony przez ideę wiary, z drugiej zaś przez miłość. Swój traktat otwiera myślą: „Chrześcijanin jest wolnym panem wszystkich rzeczy i nikomu nie podlega" (Luther, 1520/1883, s. 24). To stwierdzenie należy uzupełnić następującym dodatkiem: gdy chodzi o sprawy wiary. Drugie zdanie przewodnie: „Chrześcijanin jest służebnym sługą wszystkich rzeczy i każdemu podlega" (Luther, 1520/1883, s. 24) można dopełnić uwagą: gdy chodzi o miłość do bliźnich. Na wstępie trzeba zaznaczyć, że Luter posługuje się oczywiście pojęciami swojej epoki i tkwi w myśleniu stanowym tamtych czasów. Pojęcia „pan" i „sługa" nie niosą zatem żadnego deprecjonującego wydźwięku.

Z objaśniających przykładów przebija obraz, w którym ukazywał mu się ówczesny Kościół. Nie wchodząc w szczegóły i nie używając tego terminu, należy stwierdzić, że Luter – jakże mógłby inaczej – wychodzi od chrześcijańskiego obrazu człowieka swojej epoki. Zawsze widzi on człowieka stojącego pod pierwszym z dziesięciu przykazań: „Ja jestem Pan, Bóg twój, nie będziesz miał bogów cudzych przede Mną" (Biblia Tysiąclecia, Księga Wyjścia, 20:3, s. 108).

Usprawiedliwienie przez wiarę contra usprawiedliwienie przez uczynki

Uznanie tej danej z góry zależności jest dla Lutra fundamentem wszelkiej ludzkiej egzystencji. W konfrontacji z przykazaniem i prawem Bożym Luter dochodzi do przekonania, że prawa i przykazania istnieją jedynie po to, by unaoczniać człowiekowi jego niezdolność do czynienia dobra.

Wszelkie wysiłki, by wypełnić przykazania i prawa Boże, nie są człowiekowi dane z samego siebie. Tak zwanymi „uczynkami", czyli czynieniem dobra, nie da się wypracować Bożej łaski i sprawiedliwości ani Bożego pokoju i wolności. Człowiek, gdy zamierza i podejmuje to z mocy własnej woli i zdolności, nieustannie napotyka na swoje granice i na swoją absolutną niezdolność.

Prawość przed Bogiem człowiek może, według Lutra, osiągnąć jedynie przez wiarę w Chrystusa. Taką wiarę człowiek zdobywa przez słowo Boże. Chrześcijaninowi powinno chodzić jedynie o wiarę. Kto jest przepełniony taką wiarą, nie potrzebuje już praw ani przykazań. Taki człowiek jest wolny. Ta wiara ma absolutny prymat przed wszelkimi samodzielnie wypełnionymi dobrymi uczynkami i czynami.

Wiara wszystko przezwycięży

Luter tak wysoko ceni tę wiarę, że jego zdaniem „chrześcijanin" właśnie przez wiarę jest wyniesiony ponad wszystkie rzeczy tego świata i tego czasu. Jest panem, nie sługą. Teraz wszystko musi być chrześcijaninowi uległe, w każdym razie nie uciążliwe – wszystko musi, jak głosi cytat biblijny, „służyć mu ku dobremu" (Luther, 1520/1883, s. 33). Luter posługuje się tu pojęciem „panowania duchowego" (Luther, 1520/1883, s. 34) i mówi o „człowieku wewnętrznym" (Luther, 1520/1883, s. 24). W tym kontekście odnosi się następnie do stanu Kościoła swoich czasów.

W swoim traktacie jeszcze raz wyraźnie podkreśla: „Chrześcijanin jest służebnym sługą wszystkich rzeczy i każdemu podlega, tzn. o ile jest wolny, nie musi nic czynić; o ile jest sługą, musi czynić różne rzeczy" (Luther, 1520/1883, s. 37). W coraz to innych sformułowaniach Luter wyraża, że ludzkie działania, uczynki, nie dokonują się w przekonaniu, iż człowiek przez nie może zdobyć zasługi przed Bogiem, lecz że człowiek w ramach życia ziemskiego pozostaje mimo wszystko zobowiązany do czynienia dobra – jedynie po to, by podobać się Bogu, ale także by służyć bliźniemu.

Pierwszeństwo wiary przed uczynkami

Nieustannie wpaja czytelnikowi, że dobre uczynki nigdy nie mogą wytworzyć dobrego, a tym bardziej lepszego człowieka. Ludzkie czyny same z siebie nie rodzą wiary ani nie sprawiają prawego życia. Jedynie łaska Boża sprawia dobro, a to dobro powinno być czynione ku chwale Boga i dla służby bliźnim. Powołuje się w tym kontekście na postawę, w której żył i działał Chrystus. W duchu Chrystusa powinni również żyć i działać ci, którzy w Niego wierzą, gdyż chrześcijanin nigdy nie ma żyć jedynie dla siebie, dla swojego ja, lecz – kierowany duchem miłości – dla bliźnich, dla ludzi, którzy są z nim.

Wolność przez wypełnienie woli Bożej

Z powyższego wynika dla pojęcia wolności następująca konkluzja: prawdziwa wolność ma swoje źródło i uzasadnienie w uznaniu więzi, w związaniu się z Bogiem. Bóg dał człowiekowi wolną wolę jedynie o tyle, by mógł i powinien on uznać fakt, że jest stworzeniem, a zatem istotą skończoną, że musi poddać swoje życie pod przykazanie Boże. Prawdziwa wolność pozostaje zatem zawsze jedynie w ramach skończoności. Nie jest wolny ten, kto może czynić, co chce, lecz jedynie ten, kto może chcieć tego, co powinien czynić z woli Bożej.

Kto żyje w więzi z Bogiem i Chrystusem, kto wierzy temu, co jest głoszone i obiecane, jest wolny – nie musi dopiero się nim stawać, a przede wszystkim: nie musi tej wolności najpierw zdobywać, wypracowywać ani wywalczać. Wprawdzie nie da się tego udowodnić, ale jest to doświadczalne dla każdego, kto nałożone na niego powinność uczynił przedmiotem własnego chcenia.

Prawo Boże, dziesięć przykazań nie pozostawia nam innego wyboru, lecz nieustannie uświadamia nam naszą niezdolność. W chrześcijańskim rozumieniu Lutra przez

prawo wyrażana jest ludzka wina wobec Boga. Z własnych sił człowiek nie może tej winy przezwyciężyć ani zrzucić – może to nastąpić jedynie przez Boży wyrok. Przez Boży wyrok następuje uwolnienie. I to jest dopiero chrześcijańska wolność, mianowicie wolność od winy po Bożym wyroku.

Wolność od prawa

Sprawione przez Boga i Chrystusa oraz przyjęte przez człowieka z wiarą uwolnienie od winy nie oznacza, że ludzie mogą teraz czynić coś, czego przedtem nie mogli, mianowicie wypełnić prawo Boże, lecz że dla nich to prawo właściwie już w ogóle nie istnieje. W każdym razie nie istnieje już w sposób budzący lęk, by przez liczne wysiłki i dobre uczynki ściągać łaskę Bożą do życia ludzkiego.

Według Lutra ludzie związani z Bogiem nie są wolni dla prawa, lecz wolni od prawa. Taka chrześcijańska wolność jest wolnością dostępu do Boga, który przedtem był człowiekowi zamknięty przez wymogi prawa i przez grożący gniew Boży, przez cały porządek prawny, a po stronie człowieka – przez grzech, niewiarę i lęk.

Pojęcie wolności u Lutra rozumie wolność właśnie tam, gdzie najmniej się jej spodziewamy, mianowicie w odniesieniu do Boga. Wobec Boga człowiek jest wolny, ponieważ boski Sędzia go uniewinnił. Ten wyrok uniewinniający kwalifikuje całą osobę. Kto został uniewinniony, żyje i działa jako inny człowiek, mianowicie jako człowiek wolny. Taka wolność oznacza życie bez przymusu prawa. Można by to wprawdzie mylnie zinterpretować w ten sposób, jakby Luter opowiadał się za życiem wolnym od prawa, a nawet bezprawnym. Lecz chrześcijanin w swojej wolności po prostu nie potrzebuje już prawa, ponieważ jest prowadzony i wypełniony Duchem Bożym.

Byłoby według Lutra nie do pomyślenia, by Duch Boży jako twórca nowego życia był w jakikolwiek sposób poddany prawu lub prawom. Gdzie rządzi Duch Boży, tam jest wolność. Tu wszystkie drogi uchodzą w wolną przestrzeń, która nie jest już zawężana, zagrażana ani wyznaczana przez żadne prawo.

Wolność w prawie Chrystusa

Gdy prawo Chrystusa wypełnia człowieka, gdy człowiek jest w Chrystusie, wtedy jest odnowiony, wtedy wyrok uniewinniający Boga uwolnił go od winy, a także od zawsze tylko oskarżającej mocy prawa. W tym sensie prawo nie ma już w ogóle dostępu do człowieka. Wolność chrześcijańska oznacza wówczas także wolność od panowania, od przewagi prawa.

Jako wolność przyjęta w wierze urzeczywistnia się ona w teraźniejszości od przypadku do przypadku, będzie przełamywać kajdany i przezwyciężać opory. W żadnym wypadku nie propaguje się tu jednak samowoli czy swawoli. Każda wolność zna więź, lecz nie więź narzuconą człowiekowi z zewnątrz, lecz taką, która wypełnia się w miłości. Przez głoszenie słowa Bożego, w połączeniu z wiarą w to słowo Boże, wolność może wciąż na nowo przybierać konkretny kształt.

Istota wewnętrznej wolności

Dla Lutra istotne nie jest zewnętrzne uwolnienie się, lecz wewnętrzna wolność, która umożliwia człowiekowi, by ze względu na innych mimo wszystko trzymał się przynajmniej zewnętrznie dawnych przepisów. Ze względu na miłość człowiek – według Lutra – podporządkowuje się danym prawom i przepisom, aby nie dawać innym powodu do zgorszenia i oburzenia. Tak więc zasadnicze stwierdzenie Lutra może zachować ważność także dzisiaj: chrześcijanin jest wolnym panem wszystkich rzeczy i nikomu nie podlega w wierze, a chrześcijanin jest służebnym sługą wszystkich rzeczy i każdemu podlega w miłości.

Wymiar psychologiczny wolności

Z perspektywy psychologicznej koncepcja Lutra odpowiada na fundamentalne doświadczenie wewnętrznego zniewolenia człowieka przez lęk, poczucie winy i obsesyjną koncentrację na sobie. Wolność chrześcijańska nie jest tu rozumiana jako zdolność czy moc, którą człowiek posiada lub której jest pozbawiony, lecz jako specyficzne doświadczenie, percepcję i stan psychiczny. Uwolnienie od przekleństwa grzechu oznacza przede wszystkim wyzwolenie z wewnętrznego przymusu, który skłania człowieka do nieustannego udowadniania własnej wartości przed Bogiem (Kallas-Põder, 2024).

Ten aspekt psychologiczny wiąże się ściśle z luterańską doktryną *simul iustus et peccator* (jednocześnie sprawiedliwy i grzeszny), która opisuje napięcie między dwoma wymiarami ludzkiej egzystencji: człowiek jako usprawiedliwiony w Chrystusie pozostaje jednocześnie grzesznikiem w swojej naturze i woli. To paradoksalne współistnienie tworzy specyficzną dynamikę psychologiczną – wierzący nie żyje w iluzji własnej doskonałości ani w rozpaczy z powodu swojej niedoskonałości, lecz w stanie akceptacji własnej ograniczoności przy równoczesnym doświadczeniu łaski. Wolność nie polega zatem na usunięciu wewnętrznych konfliktów, lecz na zmianie stosunku do nich – uwolnieniu od obsesji na własnym punkcie i skierowaniu uwagi ku potrzebom bliźnich (Forell, 2002).

Wymiar filozoficzny wolności

Z perspektywy filozoficznej Luterańska koncepcja wolności lokuje się w wymiarze epistemologicznym, dotyczącym relacji między ludzką percepcją a rzeczywistością. Luter rozróżnia perspektywę naturalną, w której człowiek postrzega siebie jako wolnego w swoich wyborach, od perspektywy teologicznej, która ujawnia rzeczywisty stan rzeczy – zależność od Boga. Problem wolności staje się więc pytaniem o zdolność człowieka do rozpoznania rzeczywistości: czy człowiek potrafi właściwie zrozumieć swoją pozycję w świecie stworzonym i określonym przez Boga? (Kallas-Põder, 2024).

Filozoficzny paradoks Lutra polega na równoczesnym twierdzeniu przeciwstawnych zdań: człowiek jest całkowicie wolny i całkowicie zniewolony; może czynić tylko dobro i nie może czynić nic dobrego; jest panem wszystkich rzeczy i sługą wszystkich. Ta dialektyka nie jest błędem logicznym, lecz wyrazem przekonania, że ludzka natura

nie daje się ująć w ramach prostych kategorii filozoficznych. Paradoks ten ma również wymiar ontologiczny: prawdziwa wolność realizuje się nie w oderwaniu od Boga, lecz właśnie w całkowitym uzależnieniu od Niego (Stoltzfus, 2003).

Aspekt psychologiczny versus aspekt filozoficzny

Luterańska koncepcja wolności chrześcijańskiej wykracza poza czysto teologiczne rozważania i obejmuje zarówno wymiar psychologiczny, jak i filozoficzny, które pozostają ze sobą w ścisłym związku, choć dotyczą odmiennych płaszczyzn ludzkiej egzystencji.

Oba wymiary – psychologiczny i filozoficzny – nie istnieją w izolacji, lecz wzajemnie się przenikają i warunkują. Epistemologiczne rozpoznanie własnej zależności od Boga prowadzi do psychologicznego uwolnienia od lęku i przymusu samousprawiedliwienia. Z kolei doświadczenie wewnętrznej wolności potwierdza prawdziwość filozoficznej tezy o naturze ludzkiej wolności jako wolności w Bogu. Luter nie jest zainteresowany abstrakcyjnymi pytaniami o wolną wolę w sensie scholastycznym, lecz konkretnym doświadczeniem człowieka, który w relacji z Chrystusem odkrywa zarówno prawdę o sobie (wymiar epistemologiczny), jak i nową jakość życia (wymiar psychologiczny) (Wood-House, 2021).

Podsumowanie

Koncepcja wolności chrześcijańskiej Marcina Lutra, przedstawiona w traktacie „O wolności chrześcijanina" z 1520 roku, opiera się na dwóch fundamentalnych filarach: wierze i miłości. Paradoksalne stwierdzenia otwierające dzieło – że chrześcijanin jest jednocześnie „wolnym panem wszystkich rzeczy" w wierze oraz „służebnym sługą wszystkich rzeczy" w miłości – tworzą dialektyczną strukturę, która odmienia tradycyjne rozumienie wolności jako autonomii i samostanowienia.

Centralna teza Lutra głosi, że prawdziwa wolność nie jest osiągana przez ludzkie wysiłki, dobre uczynki czy wypełnianie przykazań, lecz wyłącznie przez wiarę w Chrystusa przyjętą przez słowo Boże. Usprawiedliwienie przez wiarę radykalnie odrzuca koncepcję usprawiedliwienia przez uczynki – prawo i przykazania służą jedynie unaocznieniu ludzkiej niezdolności do czynienia dobra z własnych sił. Człowiek usprawiedliwiony przez wiarę jest wolny od prawa nie w sensie jego zniesienia, lecz w sensie uwolnienia od jego oskarżającej i zniewalającej mocy.

Wolność ta ma charakter paradoksalny: realizuje się nie w oderwaniu od Boga, lecz właśnie w całkowitej zależności od Niego. Nie jest wolny ten, kto może czynić, co chce, lecz ten, kto może chcieć tego, co powinien czynić z woli Bożej. Ta pozorna sprzeczność wynika z rozróżnienia między „człowiekiem wewnętrznym" (duchowym), który jest całkowicie wolny, a „człowiekiem zewnętrznym" (cielesnym), który pozostaje w służbie bliźnim.

Luterańska koncepcja wolności wykracza poza wymiar czysto teologiczny, obejmując zarówno aspekt psychologiczny, jak i filozoficzny. W wymiarze psychologicznym

odpowiada na doświadczenie wewnętrznego zniewolenia przez lęk, poczucie winy i obsesyjną koncentrację na sobie, oferując wyzwolenie przez zmianę stosunku do własnej niedoskonałości. W wymiarze filozoficznym lokuje się w obszarze epistemologicznym, stawiając pytanie o zdolność człowieka do właściwego rozpoznania swojej pozycji wobec Boga i rzeczywistości stworzonej.

Luterańska koncepcja wolności stanowi radykalną reinterpretację tego pojęcia w kontekście chrześcijańskim. Wolność nie jest tu rozumiana jako niezależność czy autonomia, lecz jako specyficzna forma zależności – zależności od Boga, która paradoksalnie wyzwala człowieka od wszystkich innych form zniewolenia. To odwrócenie intuicyjnego rozumienia wolności pozostaje jednym z najbardziej prowokacyjnych aspektów myśli Lutra.

Rozróżnienie między usprawiedliwieniem przez wiarę a usprawiedliwieniem przez uczynki ma fundamentalne konsekwencje dla rozumienia ludzkiego działania. Dobre uczynki nie są środkiem do osiągnięcia zbawienia, lecz naturalnym owocem wiary i wyrazem miłości do bliźnich. To przeniesienie akcentu z wysiłku na łaskę, z osiągnięcia na przyjęcie, zmienia całą strukturę motywacyjną chrześcijańskiego życia.

Luterańska doktryna *simul iustus et peccator* (jednocześnie sprawiedliwy i grzeszny) oferuje realistyczny model antropologiczny, który unika zarówno triumfalizmu (iluzji doskonałości), jak i pesymizmu (rozpaczy z powodu niedoskonałości). Człowiek wierzący żyje w napięciu między tymi biegunami, w przestrzeni łaski, która umożliwia akceptację własnej ograniczoności bez rezygnacji z dążenia do dobra.

Paradoksalny charakter Luterańskiej wolności – wolność w zależności, panowanie w służbie, moc w słabości – wskazuje na ograniczenia klasycznych kategorii filozoficznych w opisie rzeczywistości duchowej. Ta dialektyka nie jest błędem logicznym, lecz świadomym wyborem formy wyrazu adekwatnej do złożoności ludzkiego doświadczenia egzystencjalnego.

Rozróżnienie między wolnością wewnętrzną a zewnętrznym podporządkowaniem prawom i przepisom „ze względu na miłość" ma istotne implikacje społeczne i etyczne. Luter nie opowiada się za anarchią czy antynomianizmem, lecz za dobrowolnym respektowaniem porządku społecznego z motywacji miłości, a nie przymusu czy lęku. Taka postawa łączy w sobie wewnętrzną suwerenność z odpowiedzialnością społeczną.

Wzajemne przenikanie się wymiaru psychologicznego i filozoficznego w Luterańskiej koncepcji wolności pokazuje, że nie jest to jedynie abstrakcyjna teoria, lecz wizja zakorzeniona w konkretnym doświadczeniu egzystencjalnym. Prawda epistemologiczna (rozpoznanie zależności od Boga) przekłada się na doświadczenie psychologiczne (uwolnienie od lęku), a to z kolei potwierdza prawdziwość teoretycznego rozpoznania.

Trwała aktualność zasadniczego stwierdzenia Lutra – że „chrześcijanin jest wolnym panem wszystkich rzeczy i nikomu nie podlega w wierze, a chrześcijanin jest służebnym sługą wszystkich rzeczy i każdemu podlega w miłości" (Luther, 1520/1883, s. 24, 37) – świadczy o uniwersalnym charakterze tej koncepcji. Oferuje ona model egzystencji, który przekracza opozycję między indywidualizmem a kolektywizmem, między autonomią a heteronomią, wskazując na „trzecią drogę" – wolność realizującą się w miłości i służbie.

Bibliografia

Biblia Tysiąclecia. Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu (wyd. 5). (2000). Pallottinum.

Emmerich, A., Jankrift, K. P., Kockerols B., Müller, W. (2016). *Duden Allgemeinbildung Deutsche Geschichte : Menschen, Ereignisse, Epochen* (wyd. 3). Duden.

Encarta Enzyklopädie. (1999). Programm Manager Interaktive Media Division, bearbeitet von der Lexikonredaktion, © & ® 1993-1998 Microsoft Corporation.

Forell, G. (2002). Luther and Christian Liberty. *Journal of Lutheran Ethics (JLE) Deliberation, Scholarship, Witness*, *2*(1). https://learn.elca.org/jle/luther-and-christian-liberty/

Kallas-Põder, K. (2024). Freedom as a Matter of Perspective and Perception in Martin Luther‘s De servo arbitrio. *International Journal of Systematic Theology*, *27*(1), 3-30. https://doi.org/10.1111/ijst.12729

Luther, M. (1883). Von der Freiheit eines Christenmenschen, nebst zwei andern Reformationsschriften aus dem Jahre 1520 (K. Pannier, Oprac.). Philipp Reclam jun. (Oryginał opublikowany w 1520 r.). https://doi.org/10.3931/e-rara-102466

Müller, H. M. in Zusammenarbeit mit weiteren Autoren und der Brockhaus-Redaktion. (2002). *Deutsche Geschichte in Schlaglichtern* (wyd. 2). F. A. Brockhaus.

Stoltzfus, M. (2003). Martin Luther: A Pure Doctrine of Faith. *Journal of Lutheran Ethics (JLE) Deliberation, Scholarship, Witness*. *3*(1). https://learn.elca.org/jle/martin-luther-a-pure-doctrine-of-faith/

Wood-House, N. D. (2021). Luther and Paradox: Justification, Ethics, and the New Finnish School of Interpretation. *Horizons, 48*(1), 99–121. https://doi.org/10.1017/hor.2021.9

Noty o autorach

dr n. hum. Tomasz Połomski – Dyrektor Zespołu Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu, wykładowca WSB-NLU, zainteresowania: zarządzanie, dyskurs prawny, korpus językowy. Autor m.in. „Change management in the implementation of new products” (2024) oraz prac z zakresu lingwistyki prawnej i konstytucyjnych źródeł prawa (2019-2022).

mgr Mateusz Sekuła – doktorant Instytutu Kulturoznawstwa Akademii Ignatianum, absolwent mediteraneistyki, historii i WOS. Nauczyciel w Zespole Szkół Ekonomicznych w Nowym Sączu – szkoły partnerskiej WSB-NLU. Autor prac z zakresu historii Lewantu, Turcji Osmańskiej oraz Zakonu Kawalerów Maltańskich.

Od recenzentów

Monografia podejmuje problematykę o istotnym znaczeniu poznawczym i aplikacyjnym, wpisując się w aktualne kierunki rozwoju badań naukowych oraz odpowiadając na współczesne wyzwania społeczno-gospodarcze, technologiczne i organizacyjne. Szczególną wartością opracowania jest koncentracja na zagadnieniach, które mimo rosnącego zainteresowania badaczy nadal wymagają pogłębionej refleksji teoretycznej i empirycznej. W tym kontekście tom skutecznie wypełnia dostrzegalną lukę badawczą, dostarczając nowych wyników badań, oryginalnych interpretacji oraz wartościowych implikacji dla dalszego rozwoju.

dr hab. Tomasz Wołowiec, prof. Akademii WSEI

Monografię należy ocenić jako opracowanie wartościowe naukowo i dobrze osadzone w koncepcji interdyscyplinarnej, o poprawnej strukturze i logicznym układzie treści. Jej główną siłą jest szeroki zakres tematyczny oraz różnorodność podejść badawczych.

dr hab. inż. Aleksander Marek, prof. UKEN

ISBN 978-83-65926-15-9
eISBN 978-83-65926-17-3

WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY