

PÓŁROCZNIK NAUKOWY
A SCIENTIFIC SEMI-ANNUAL

22(1) ▪ 2026

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – EDUKACJA

ZAGADNIENIA ADAPTACJI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
DO ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKÓW ROZWOJU

pod redakcją

Mariusza Cembruch-Nowakowskiego, Moniki Borowiec-Gabrys



ENTREPRENEURSHIP – EDUCATION

ISSUES RELATED TO ADAPTING ENTREPRENEURSHIP
TO CHANGING DEVELOPMENT CONDITIONS

edited by

Mariusz Cembruch-Nowakowski, Monika Borowiec-Gabrys

DOI: 10.24917/20833296.221

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Instytut Prawa Ekonomii i Administracji
University of the National Education Commission, Krakow, Institute of Law, Economics and Administration
Przedsiębiorczość- Edukacja

Entrepreneurship – Education

22(1)

Honorowy Redaktor Naczelny/Honorary Editor: Zbigniew Ziolo

Redaktor naczelna/Editor-in-chief: Monika Borowiec-Gabryś

Zastępca redaktor naczelnej – redaktor prowadzący/Associate – managing editor: Mariusz Cembruch-Nowakowski

Rada Redakcyjna/Editorial Board: Monika Borowiec-Gabryś, Jacek Brant, Roy Canning, Yolanda Carbajal Suárez, Paweł Czaplinski, Sławomir Dorocki, Wiesława Gierańczyk, Wiesław Grebski, Bronisław Górz, Anatol Jakobson, Wioletta Kilar, Anna Kolasińska, Sławomir Kurek, Matthias Pilz, Tomasz Rachwał, Tatjana Resnik Planinc, Ryszard E. Rózga Luter, Natalia M. Syssoeva, Zdeněk Schyrbra, Anna I. Szymańska, Anna Tobolska, Krzysztof Wach, Krzysztof Wiedermann, Małgorzata Zdon-Korzeniowska, Zbigniew Ziolo.

Lista recenzentów jest dostępna na stronie internetowej czasopisma./The list of reviewers is available on the journal's website.

Redaktor prowadzący z Wydawnictwa/Publishing House managing editor: Natalia Majoch

Redaktor językowy/Language editor: Marcin Romanowski

Tłumaczenie i korekta w języku angielskim/Translation and proofreading of English text: Richard Bolt

Deklaracja wersji pierwotnej/Definition of primary version:

Wersja drukowana jest wersją pierwotną publikacji./The primary version of the journal is the printed version.

Czasopismo jest indeksowane w bazach/Journal is abstracted and indexed in:

BazEkon, BazHum, CEJSH (The Central European Journal of Social Sciences and Humanities), ERIH PLUS (The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences), PBN – Polska Bibliografia Naukowa/ Polish Scientific Bibliography, Pedagogiczna Biblioteka Cyfrowa/Pedagogical Digital Library, POL-index
Strona internetowa czasopisma z informacjami dla autorów i dostępem do artykułów archiwalnych w wersji elektronicznej/Journal website with information for authors and access to the full-text electronic versions of archive papers: www.p-e.u.krakow.pl, ISSN (ON-LINE): 2449-9048

Kontakt z redakcją/Journal contact:

Anna Kolasińska sekretarz redakcji (secretary)

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

ul. Podchorążych 2, 30-084 Kraków, p. 537, tel.: (+48) 12 662 62 67

e-mail: pe@uken.krakow.pl

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe UKEN, Kraków 2026

ISSN 2083-3296

Wydawca/Publisher:

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie – Instytut Prawa Ekonomii i Administracji

University of the National Education Commission, Krakow, Institute of Law, Economics and Administration

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

e-mail: wydawnictwo@uken.krakow.pl

Współwydawca/Co-publisher: Polskie Towarzystwo Geograficzne – Komisja Geografii Przemysłu

Polish Geographical Society – Industrial Geography Commission

Druk/Printed by Zespół Poligraficzny UKEN

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość należy dziś do tych kategorii, których znaczenie wyraźnie wykracza poza tradycyjną definicję związaną wyłącznie z prowadzeniem działalności gospodarczej czy tworzeniem nowych przedsięwzięć rynkowych. W warunkach postępującej cyfryzacji, rosnącej złożoności procesów społeczno-gospodarczych i dynamicznych zmian technologicznych przedsiębiorczość staje się przede wszystkim zdolnością dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się możliwości rozwoju. Obejmuje ona umiejętność adaptacji do nowych warunków, skutecznego działania w sytuacjach niepewności i tworzenia wartości, zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i społecznym.

Jednocześnie obserwowane w ostatnich latach przemiany gospodarki opartej na wiedzy sprawiają, że coraz większego znaczenia nabierają zasoby niematerialne – wiedza, kompetencje, kreatywność czy zdolność współpracy. W efekcie przedsiębiorczość staje się przedmiotem zainteresowania nie tylko ekonomistów i badaczy zarządzania, lecz również przedstawicieli nauk społecznych, pedagogicznych czy regionalnych. Współczesny dyskurs naukowy coraz częściej koncentruje się bowiem na relacjach między przedsiębiorczością a edukacją, rozwojem kompetencji, odpowiedzialnością społeczną, innowacjami technologicznymi i ideą zrównoważonego rozwoju.

Artykuły zgromadzone w niniejszym tomie czasopisma „Przedsiębiorczość – Edukacja” dobrze ilustrują tę różnorodność perspektyw badawczych. Autorzy podejmują tematykę przedsiębiorczości zarówno w wymiarze organizacyjnym i gospodarczym, jak i edukacyjnym, społecznym czy przestrzennym. Opublikowane teksty łączy przekonanie, że skuteczne funkcjonowanie współczesnych organizacji i instytucji wymaga nie tyle dostępu do zasobów materialnych, ile przede wszystkim zdolności uczenia się, adaptacji oraz odpowiedzialnego reagowania na zachodzące zmiany. Szczególnie wyraźnie problem ten ujawnia się w obszarze transformacji cyfrowej i rozwoju sztucznej inteligencji, którym poświęcono kilka opracowań zamieszczonych w numerze. Technologie oparte na AI coraz silniej oddziałują na funkcjonowanie zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji edukacyjnych. Umożliwiają automatyzację wielu procesów, wspierają analizę danych i podejmowanie decyzji, a także zmieniają sposób organizacji pracy. Jednocześnie rozwój tych narzędzi rodzi pytania o granice automatyzacji, odpowiedzialność za podejmowane decyzje czy wiarygodność generowanych informacji.

Interesującą perspektywę stanowią badania dotyczące wykorzystania sztucznej inteligencji w pracy nauczyciela, zwłaszcza w procesie oceniania efektów uczenia się (J. Mucha). Pokazują one, że nowoczesne modele językowe mogą wspierać nauczycieli w realizacji wybranych zadań, jednak nadal nie są w stanie zastąpić doświadczenia pedagogicznego, zdolności interpretacji czy kompetencji relacyjnych.

Podobne wnioski płyną z analiz poświęconych wykorzystaniu AI w przedsiębiorstwach (S. Głównia). Zagadnienia te podjęto w artykule *Uwarunkowania i ryzyka wykorzystania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach – opinie, obawy, postawy*. Choć automatyzacja stwarza szanse na wzrost efektywności organizacyjnej, to wymaga jednocześnie rozwijania

kompetencji użytkowników oraz tworzenia mechanizmów pozwalających ograniczać ryzyko błędów, dezinformacji czy niekontrolowanego wykorzystania technologii. W obu przypadkach sztuczna inteligencja jest przedstawiana jako narzędzie wspierające człowieka, a nie alternatywa dla jego wiedzy, doświadczenia i odpowiedzialności.

Kolejny artykuł, *Składniki potencjału przedsiębiorczości intelektualnej w usługach – podejście koncepcyjne*, odnosi się do kapitału intelektualnego oraz edukacyjnych aspektów przedsiębiorczości (E. Skąpska). W warunkach gospodarki opartej na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera pytanie o to, jakie kompetencje i zasoby niematerialne decydują o zdolności do tworzenia wartości i podejmowania działań przedsiębiorczych. Rozważania poświęcone przedsiębiorczości intelektualnej wpisują się w nurt badań podkreślających znaczenie kreatywności, samodzielności, odpowiedzialności oraz umiejętności zarządzania wiedzą. Przedsiębiorczość jest tutaj ujmowana nie tyle jako cecha związana z prowadzeniem działalności gospodarczej, ile jako zdolność świadomego i racjonalnego wykorzystywania potencjału intelektualnego w różnych obszarach aktywności zawodowej i społecznej.

Kolejny obszar tematyczny prezentowanych opracowań koncentruje się na zagadnieniach związanych z odpowiedzialnością organizacji, relacjami z interesariuszami oraz instytucjonalnymi uwarunkowaniami funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych. W ten obszar wpisuje się artykuł *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie budowania wizerunku – studium przypadku Grupy Żabka* (L. Janakowska-Dzięgiel). Autorka, analizując perspektywę zarówno klientów, jak i pracowników sieci franczyzowej, wskazuje na istotną rolę działań proekologicznych i społecznych w budowaniu pozytywnego odbioru marki, a jednocześnie identyfikuje wyzwania związane z komunikacją i wdrażaniem inicjatyw CSR w rozproszonych strukturach organizacyjnych.

Z kolei kwestię zmian zachowań konsumentów oraz ich wpływu na funkcjonowanie rynku usług podjęto w artykule *Changes in the prices of hairdressing services as an expression of changes in demand in the beauty industry based on survey data: the preferences of hairdressing salon customers in Poland*. S. Dorocki wskazuje w nim na rosnące znaczenie usług związanych z kreowaniem wizerunku, będące efektem przemian społeczno-kulturowych i rozwoju kultury obrazu. Analiza pokazuje zróżnicowaną wrażliwość poszczególnych usług fryzjerskich na czynniki ekonomiczne i polityczne oraz podkreśla znaczenie indywidualnych preferencji klientów, jakości obsługi, atmosfery salonu i relacji budowanych z fryzjerem.

Problematykę wpływu regulacji instytucjonalnych na funkcjonowanie rynku podejmuje również Autor artykułu *Ewolucja rynku bancassurance w Polsce w latach 2012–2022*, który ukazuje procesy transformacji modelu współpracy banków i zakładów ubezpieczeń pod wpływem zmian regulacyjnych. Wskazuje przy tym na rosnące znaczenie ochrony konsumenta oraz dostosowania oferowanych produktów do rzeczywistych potrzeb klientów (P. Nowak). Oba artykuły podkreślają znaczenie budowania zaufania interesariuszy oraz rolę przejrzystości, odpowiedzialności i zgodności z oczekiwaniami społecznymi jako czynników determinujących długookresową konkurencyjność organizacji.

Inny obszar badawczy obejmuje zagadnienia związane z rozwojem przestrzeni miejskiej oraz poszukiwaniem nowych modeli aktywności gospodarczej. Artykuł *Zmiany funkcji budynków na krakowskim Rynku Głównym w latach gospodarki centralnie planowanej* (K. Golonka) przedstawia analizę przemian funkcjonalnych zabudowy krakowskiego Rynku Głównego w okresie PRL-u. Autor ukazuje wpływ czynników ekonomicznych, społecznych,

politycznych i administracyjnych na sposób użytkowania przestrzeni miejskiej, wskazując jednocześnie na długofalowe konsekwencje tych procesów dla współczesnej struktury funkcjonalno-przestrzennej centrum Krakowa

Autorzy przedstawionych opracowań podejmują istotne i aktualne zagadnienia związane z przedsiębiorczością funkcjonującą w warunkach transformacji cyfrowej oraz dynamicznie zmieniającego się otoczenia społecznego, gospodarczego i kulturowego. Różnorodność poruszanych perspektyw badawczych ukazuje, jak wielowymiarowy jest charakter współczesnej przedsiębiorczości oraz jakie wyzwania stoją przed organizacjami i przedsiębiorcami. Wyrażamy nadzieję, że kierunki analiz zapoczątkowane w tych pracach będą w przyszłości rozwijane i pogłębiane, a wyniki kolejnych badań znajdą swoje miejsce również na łamach naszego czasopisma.

Mariusz Cembruch-Nowakowski, Monika Borowiec-Gabryś

Introduction

Today, entrepreneurship belongs to a category whose significance clearly extends beyond the traditional understanding associated exclusively with running a business or creating new market ventures. In the context of advancing digitalization, the growing complexity of socio-economic processes, and dynamic technological changes, entrepreneurship is becoming, above all, the ability to recognize and capitalize on emerging opportunities for development. It encompasses the ability to adapt to new conditions, act effectively in situations of uncertainty, and create value—both economically and socially.

At the same time, the transformations in the knowledge-based economy observed in recent years mean that intangible resources—such as knowledge, competencies, creativity and the ability to collaborate—are becoming increasingly important. As a result, entrepreneurship is becoming a subject of interest not only for economists and management researchers, but also for scholars in the social sciences, education and regional studies. Contemporary academic discourse is increasingly focused on the relationships between entrepreneurship and education, competency development, social responsibility, technological innovation and the concept of sustainable development.

The articles collected in this issue of the journal ‘Entrepreneurship – Education’ clearly illustrate this diversity of research perspectives. The authors address the topic of entrepreneurship from organizational and economic perspectives, as well as from educational, social and spatial perspectives. They are united by a shared conviction that the effective functioning of contemporary organizations and institutions requires not only access to material resources but, above all, the ability to learn, adapt and respond responsibly to ongoing changes. This issue is particularly evident in the areas of digital transformation and the development of artificial intelligence, to which several articles in this issue are devoted. AI-based technologies are having an increasingly strong impact on both businesses and educational institutions as they enable the automation of many processes, support data analysis and decision-making, and are changing the way work is organized. At the same time, the development of these tools raises questions about the limits of automation, responsibility for decisions made and the reliability of the information generated.

Research on the use of artificial intelligence in teachers’ work, particularly in the process of assessing learning outcomes (Mucha), offers an interesting perspective. It shows that modern language models can support teachers in carrying out certain tasks, but they are still unable to replace pedagogical experience, interpretive skills or interpersonal competencies. Similar conclusions emerge from analyses of AI use in businesses (Głownia) where these issues are addressed in the article “Conditions and Risks of Artificial Intelligence Use in Businesses: Opinions, Concerns and Attitudes.” Although automation creates opportunities for increased organizational efficiency, it also requires the development of user competencies and the creation of mechanisms to mitigate the risk of errors, misinformation or uncontrolled use of technology. In both cases, artificial intelligence is presented as a tool that supports humans, rather than an alternative to their knowledge, experience and responsibility.

Another article, entitled “Components of Intellectual Entrepreneurship Potential in Service: a Conceptual Approach,” addresses intellectual capital and the educational aspects of entrepreneurship (Skapska). In a knowledge-based economy, the question of which competencies and intangible resources determine the ability to create value and undertake entrepreneurial activities takes on particular significance. Discussions on intellectual entrepreneurship align with a body of research emphasizing the importance of creativity, independence, responsibility and knowledge management skills. Entrepreneurship is understood here not so much as a trait associated with running a business, but rather as the ability to consciously and rationally harness intellectual potential in various areas of professional and social activity.

The third thematic area focuses on issues related to organizational responsibility, stakeholder relations and the institutional conditions governing the operations of contemporary business entities. This area includes an article entitled “Corporate Social Responsibility as a Tool for Image Building: a Case Study of the Żabka Group” (Janakowska-Dzięgiel). By analyzing the perspectives of both customers and employees of the franchise chain, the author highlights the significant role of environmental and social initiatives in building a positive brand image, while also identifying challenges related to the communication and implementation of CSR initiatives within decentralized organizational structures.

In turn, the issue of changes in consumer behaviour and their impact on the functioning of the services market is addressed in the article titled “Changes in the prices of hairdressing services as an expression of changes in demand in the beauty industry based on survey data: the preferences of hairdressing salon customers in Poland.” The author points to the growing importance of image-building services, which are the result of sociocultural changes and the development of visual culture (Dorocki). The analysis shows the varying sensitivity of individual hairdressing services to economic and political factors, and also emphasizes the importance of customers’ individual preferences, the quality of service, the salon atmosphere and the relationships built with the hairdresser.

The issue of the impact of institutional regulations on market functioning is also addressed by the author of the article “The Evolution of the Bancassurance Market in Poland: 2012–2022,” which illustrates the transformation of the cooperation model between banks and insurance companies under the influence of regulatory changes, highlighting the growing importance of consumer protection and the adaptation of offered products to customers’ actual needs (Nowak). Both articles emphasize the importance of building stakeholder trust and the role of transparency, accountability and alignment with societal expectations as factors determining an organization’s long-term competitiveness.

The fourth research area covers issues related to urban development and the search for new models of economic activity (Golonka). The article “Changes in the Functions of Buildings on Kraków’s Main Market Square During the Era of the Centrally Planned Economy” presents an analysis of the functional transformations of those buildings during the era of the centrally planned economy. The author demonstrates the impact of economic, social, political and administrative factors on the use of urban space, while also highlighting the long-term consequences of these processes for the contemporary functional and spatial structure of Kraków’s city centre

The studies presented address important and timely issues related to entrepreneurship operating in the context of digital transformation and a rapidly changing social, economic and cultural environment. The diversity of the research perspectives discussed highlights

the multidimensional nature of contemporary entrepreneurship and the challenges facing organizations and entrepreneurs. We hope that the lines of analysis initiated in these articles will be further developed and explored in the future, and that the results of subsequent research will also find their place in the pages of our journal.

Mariusz Cembruch-Nowakowski, Monika Borowiec-Gabryś

Julia Mucha

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska / University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Sztuczna inteligencja w pracy nauczyciela – szanse, ograniczenia i możliwości zastosowania w ocenianiu

Artificial intelligence in the work of teachers: opportunities, limitations and possibilities for use in assessment

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem wykorzystania sztucznej inteligencji w edukacji z perspektywy pracy nauczyciela, łącząc przegląd literatury z próbą praktycznej weryfikacji możliwości zastosowania AI w ocenianiu wypowiedzi pisemnych. W pierwszej części omówiono główne obszary, w których technologie oparte na AI mogą wspierać nauczyciela, przede wszystkim personalizację nauczania, przygotowywanie materiałów dydaktycznych, analizę postępów uczniów oraz automatyzację wybranych zadań administracyjnych i organizacyjnych. Zwrócono także uwagę na strukturę czasu pracy nauczycieli, która pokazuje, że znaczna część ich obowiązków obejmuje czynności powtarzalne i czasochłonne, potencjalnie podatne na optymalizację. W drugiej części, empirycznej, przedstawiono eksperyment polegający na wykorzystaniu dużego modelu językowego do odtworzenia logiki oceniania prac studenckich ocenionych wcześniej przez nauczyciela akademickiego. Wyniki wskazują, że AI stosunkowo trafnie odwzorowuje proces oceniania, zwłaszcza w zadaniach o bardziej uporządkowanej strukturze. Jednak w przypadku oceniania tekstów wymagających pogłębionej refleksji, interpretacji i uchwycenia subtelnych różnic jakościowych ujawnia ograniczenia i błędy. Wnioski prowadzą do stwierdzenia, że sztuczna inteligencja może stanowić wartościowe narzędzie wspierające nauczyciela, lecz nie powinna zastępować jego osądu pedagogicznego, doświadczenia i kompetencji relacyjnych.

Abstract: The article examines the use of artificial intelligence in education from the perspective of teachers' work, combining a literature review with a practical attempt to verify the potential of AI in assessing written assignments. The first part discusses the main areas in which AI – based technologies can support teachers, particularly in personalizing instruction, preparing teaching materials, analyzing students' progress, and automating selected administrative and organizational tasks. Attention is also given to the structure of teachers' working time, which shows that a substantial part of their duties consists of repetitive and time-consuming activities that may be optimized. The empirical part presents an experiment involving the use of a large language model to reconstruct the grading logic applied by an academic teacher to students' written work. The results indicate that AI can reproduce the grading process with relatively high accuracy, especially in tasks with a more structured format. At the same time, the

study reveals limitations in assessing texts that require deeper reflection, interpretation, and sensitivity to subtle qualitative differences. The findings lead to the conclusion that artificial intelligence may serve as a valuable tool supporting teachers, but it should not replace their pedagogical judgment, professional experience, or relational competences.

Słowa kluczowe: automatyzacja; edukacja; nauczyciel; ocenianie; personalizacja nauczania; sztuczna inteligencja; technologie edukacyjne

Keywords: artificial intelligence; assessment; automation; education; educational technologies; personalized learning; teacher

Otrzymano: 26 kwietnia 2026

Received: 2 April 2026

Zaakceptowano: 8 czerwca 2026

Accepted: 8 June 2026

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Mucha, J. (2026). Sztuczna inteligencja w pracy nauczyciela – szanse, ograniczenia i możliwości zastosowania w ocenianiu. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 22(1), 11–24. <https://doi.org/10.24917/20833296.221.1>

Wstęp

Dynamiczny rozwój nowych technologii, w szczególności sztucznej inteligencji, w ostatnich latach stał się istotnym wyzwaniem zarówno dla uczniów, jak i nauczycieli. Minister Barbara Nowacka zauważa, że „Internet i nowe technologie są dla młodych ludzi ich naturalnym środowiskiem, zarówno w kontaktach społecznych, jak i coraz częściej w nauce” (Ministerstwo Edukacji Narodowej, 2025; 2026, 14 czerwca). Uczniowie coraz częściej sięgają po nowoczesne rozwiązania technologiczne, aby nadążyć za trendami, zwiększyć wydajność i ułatwić sobie naukę. Również nauczyciele coraz częściej sięgają po rozwiązania oparte na generatywnej sztucznej inteligencji. Narzędzia oparte na dużych modelach językowych (LLM) umożliwiają automatyzację tworzenia materiałów, analizę danych uczniowskich i personalizację nauczania. Jednocześnie pojawiły się pytania o poziom gotowości nauczycieli do wdrażania tych technologii oraz o wpływ narzędzi AI na jakość procesu dydaktycznego (Walusiak, Ryłko, Nurtazina, 2023). W dobie tych zmian i ciągłego rozwoju technologii ich efektywne wykorzystanie przez nauczycieli pozostaje kluczem do skutecznej nauki. Mimo że rośnie liczba badań dotyczących wykorzystania sztucznej inteligencji w edukacji, to większość z nich koncentruje się na personalizacji nauczania, inteligentnych systemach wspomaganie uczenia się, generowaniu materiałów dydaktycznych oraz analizie postępów uczniów. Znacznie rzadziej podejmowany jest problem wykorzystania dużych modeli językowych (LLM) do wspierania procesu oceniania oraz odtwarzania sposobu podejmowania decyzji przez nauczycieli. W literaturze brakuje badań analizujących, w jakim stopniu sztuczna inteligencja jest zdolna do identyfikacji kryteriów oceniania stosowanych przez nauczyciela oraz reprodukcji przypisywanych przez niego ocen na podstawie wcześniej ocenionych prac. Niniejsze badanie ma na celu częściowe wypełnienie tej luki poprzez ocenę zdolności modelu językowego do rekonstrukcji logiki oceniania nauczyciela akademickiego oraz określenie ograniczeń tego rozwiązania w kontekście prac wymagających refleksji, interpretacji i argumentacji. Szczególną uwagę poświęcono potencjałowi zastosowania narzędzi opartych na dużych modelach językowych w procesie oceniania prac pisemnych

oraz próbie określenia, w jakim stopniu są one w stanie odtworzyć logikę oceniania stosowaną przez nauczyciela. Hipoteza badawcza zakłada, że sztuczna inteligencja oparta na dużych modelach językowych jest zdolna do odtworzenia logiki oceniania stosowanej przez nauczyciela akademickiego oraz przypisywania ocen z wysokim poziomem zgodności względem ocen rzeczywistych. Artykuł ma układ problemowo-empiryczny. W części teoretycznej zastosowano analizę źródeł dotyczących wykorzystania AI w edukacji, ze szczególnym uwzględnieniem korzyści, ograniczeń oraz ryzyka związanych z wdrażaniem tych technologii w pracy nauczyciela. W części empirycznej przeprowadzono eksperyment praktyczny polegający na wykorzystaniu dużego modelu językowego do analizy i oceny prac pisemnych uprzednio ocenionych przez nauczyciela akademickiego. Zastosowane podejście obejmowało analizę jakościową treści, rekonstrukcję kryteriów oceniania, budowę heurystycznego modelu decyzyjnego oraz analizę porównawczą ocen rzeczywistych i ocen wygenerowanych przez model AI.

Przegląd literatury

Wdrażanie technologii opartych na sztucznej inteligencji w procesie nauczania i uczenia się otwiera nowe horyzonty i niesie ze sobą zarówno obiecujące szanse, jak i poważne zagrożenia (Więckiewicz-Modrzewska, 2024). Nowoczesne technologie, w tym sztuczna inteligencja, nie są nowym zjawiskiem w organizacjach zajmujących się edukacją. Grand View Research oszacowało, że wartość globalnego rynku sztucznej inteligencji w edukacji w 2024 r. wynosiła 5,88 mld dolarów, a wzrośnie do 47,7 mld dolarów w 2030 (Grand View Research, 2024; 2026, 14 czerwca). Wraz z rosnącą obecnością AI w różnych procesach i zadaniach coraz większego znaczenia nabierają kompetencje umożliwiające jej świadome i efektywne wykorzystywanie w codziennej pracy (Wieteska, 2024; 2026, 30 marca). Takie narzędzia jak Khan Academy, Coursera, DreamBox Learning czy Knewton umożliwiają dostosowanie treści, tempa pracy i poziomu trudności do indywidualnych potrzeb uczących się. Dzięki temu nauczyciel może łatwiej różnicować proces dydaktyczny i lepiej odpowiadać na zróżnicowane możliwości uczniów. Istotne miejsce zajmują także inteligentne systemy nauczania, takie jak ALEKS, Carnegie Learning czy Knewton. Systemy te analizują odpowiedzi uczniów, identyfikują luki w wiedzy i proponują kolejne zadania adekwatne do poziomu opanowania materiału. W praktyce wspierają nauczyciela w diagnozowaniu trudności edukacyjnych oraz w planowaniu dalszych działań dydaktycznych (Zalewska-Bochenko, 2024). Ważną grupę stanowią narzędzia wykorzystujące przetwarzanie języka naturalnego. Przykładami są Grammarly, QuillBot, Rosetta Stone, Google Cloud Natural Language, IBM Watson oraz Microsoft Azure Cognitive Services. Technologie te wspomagają analizę tekstu, korektę językową, parafrazowanie, tłumaczenie oraz ocenę poprawności wypowiedzi (Owan i in., 2023). Jednak w przypadku automatycznych systemów oceniania wypowiedzi pisemnych (AWE) ich ocena bywa oparta na cechach powierzchownych, np. długości zdań, która sama w sobie nie przesądza o wartości merytorycznej tekstu. Systemy te mają również trudność z uchwyceniem kreatywności i oryginalności wypowiedzi (UNESCO, 2021).

W szerszym ujęciu zagrożeniem związanym z automatyzacją oceniania jest także ograniczenie roli nauczyciela w procesie rozpoznawania strategii uczenia się oraz możliwości poszczególnych uczniów. Nadmierne przekazanie oceny systemom AI może prowadzić do osłabienia znaczenia profesjonalnego osądu pedagogicznego, który uwzględni nie

tylko wynik pracy ucznia, lecz także jego potrzeby społeczne, emocjonalne i rozwojowe. Tym samym sztuczna inteligencja, choć może wspierać proces dydaktyczny, nie powinna zastępować nauczyciela w obszarach wymagających szerszego kontekstu wychowawczego i indywidualnego podejścia. Liczba narzędzi AI i ich zdolności pokazują, jak wielki jest wybór, który może znaleźć zastosowanie w kluczowych obszarach czy procesach edukacyjnych. Stosowanie AI w organizacjach edukacyjnych zależy od kilku czynników, które tworzą etapowość procesu wdrażania sztucznej inteligencji: dostępu do tego rodzaju technologii, odpowiedniej infrastruktury w szkołach, wiedzy i umiejętności doboru odpowiednich narzędzi AI, wiedzy i umiejętności posługiwania się narzędziami AI, w tym umiejętności zachowania krytycznego myślenia, a także świadomości zagrożeń i ograniczeń wynikających ze stosowania tego rodzaju narzędzi (Berkowicz, 2025). Transformatywność sztucznej inteligencji wywołuje również kontrowersje, zwłaszcza w odniesieniu do uczniów. Jan Fazlagić stwierdza, że system edukacji ma za zadanie kształtować ludzką inteligencję. W związku z tym zadaje pytanie, czy „odciążenie” sztucznią inteligencją uczniów w szkole nie będzie kontrproduktywne (Fazlagić, 2022).

Współczesny zawód nauczyciela charakteryzuje się wysokim poziomem obciążenia czasowego, wykraczającym poza formalnie określone pensum dydaktyczne. Liczne obowiązki pozalekcyjne, takie jak przygotowanie zajęć, sprawdzanie prac czy zadania administracyjne, powodują, że nauczyciel często dysponuje ograniczonym zasobem czasu na efektywną organizację pracy. Badanie czasu i warunków pracy nauczycieli, przeprowadzone przez Instytut Badań Edukacyjnych w latach 2011–2012, wskazuje na istotną rozbieżność między deklarowanym a rzeczywistym czasem pracy. Nauczyciele szacują, że pięć podstawowych czynności wykonywanych codziennie zajmuje im średnio 34 godziny i 35 minut tygodniowo, jednak analiza metodą DAR pokazuje, że łączny czas pracy wynosi aż 46 godzin i 40 minut. Oznacza to, że rzeczywiste obciążenia znacząco przekraczają formalne pensum dydaktyczne, przy czym liczba lekcji nie wpływa istotnie na czas przeznaczony na obowiązki pozalekcyjne. Badanie oparto na podejściu mieszanym, obejmującym 4762 nauczycieli z 921 szkół w badaniu ilościowym CAWI, 2617 nauczycieli z 477 szkół w badaniu DAR realizowanym metodą CAPI oraz 24 zogniskowane wywiady grupowe (FGI) (*Nauczyciele – menedżerowie czasu na etacie*, 2023; 2026, 14 czerwca). Jak zostało ukazane w tabeli 1, przygotowanie przed zajęciami oraz sprawdzanie prac po nich zajmują nauczycielom praktycznie tyle samo czasu co prowadzenie zajęć. W rezultacie pojawiają się problem przeciążenia oraz trudności w zachowaniu równowagi między różnymi obszarami aktywności zawodowej.

Tabela 1. Podstawowe zadania nauczycieli z przeznaczonym na nie czasem

Nazwa czynności	Średni czas wykonywania w tygodniu (w minutach)	Udział procentowy w czasie pracy
Prowadzenie lekcji	930	33%
Prowadzenie innych zajęć z uczniami	130	5%
Suma	1060	38%
Przygotowywanie lekcji	425	15%
Przygotowywanie innych zajęć	180	6%

Przygotowanie i sprawdzanie prac sprawdzających (ocenie)	440	16%
Suma	1045	37%
Pozostałe	775	25%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nauczyciele – menedżerowie czasu na etacie (2023; 2026, 14 czerwca).

Struktura czasu pracy nauczycieli wskazuje na wyraźną dominację dwóch obszarów: prowadzenia zajęć oraz przygotowań, które łącznie pochłaniają aż 75% tygodniowego czasu pracy. Samo prowadzenie zajęć stanowi 38% czasu (w tym 33% to lekcje), a przygotowania – obejmujące przygotowanie materiałów oraz ocenianie – odpowiadają za kolejne 37%. Szczególnie czasochłonne okazuje się sprawdzanie prac i ocenianie (16%), co potwierdza, że znacząca część obowiązków realizowana jest poza bezpośrednim kontaktem z uczniami. Pozostałe czynności zajmują 25% czasu pracy, co wskazuje na istotne rozproszenie zadań i potencjał do ich optymalizacji, zwłaszcza w obszarach administracyjnych i organizacyjnych. Struktura czasu pracy nauczyciela pokazuje, że kluczowym i jednocześnie najmniej podatnym na optymalizację obszarem jest bezpośrednia praca z uczniem. Prowadzenie zajęć dydaktycznych ma charakter interakcyjny i jakościowy, dlatego jego skracanie mogłoby negatywnie wpłynąć na efekty kształcenia (Zarzecki, 2012). Inaczej wygląda sytuacja w obszarze przygotowań, który obejmuje czynności powtarzalne i często czasochłonne, takie jak opracowywanie materiałów czy organizacja treści dydaktycznych. W tym zakresie istnieje realny potencjał optymalizacji, szczególnie w odniesieniu do zadań niewymagających pracy manualnej, w których przypadku możliwe jest wykorzystanie narzędzi wspierających, automatyzacji lub standaryzacji procesów, bez pogorszenia jakości nauczania.

W tym kontekście zasadne staje się poszukiwanie możliwości optymalizacji czasu pracy, zarówno poprzez lepsze zarządzanie zadaniami, jak i potencjalne wsparcie narzędziowe oraz organizacyjne, które mogłoby zwiększyć efektywność wykonywanych obowiązków bez obniżenia jakości procesu dydaktycznego.

Wprowadzenie nowoczesnych programów automatyzujących procesy może w znacznym stopniu zwiększyć wydajność nauczycieli. Przykłady takich optymalizacji są szeroko stosowane w wielu firmach z bardzo pozytywnym rezultatem. Na podstawie ubiegłorocznego raportu firmy Gartner można wnioskować, że automatyzacja rutynowych procesów księgowych za pomocą specjalistycznego oprogramowania pozwala na skrócenie czasu ich realizacji nawet o 30% (Forbes, 2024; 2026, 14 czerwca). Innym przykładem działań ukierunkowanych na optymalizację czasu pracy w obszarze zadań rutynowych jest wdrażanie chatbotów oraz inteligentnych asystentów. W ramach partnerstwa z Microsoftem Żabka Polska jako pierwsza firma w Polsce udostępniła 2,5 tys. pracownikom narzędzie Copilot dla Microsoft 365. System ten, zintegrowany z takimi aplikacjami jak Outlook, Excel, Word, PowerPoint i Teams, wspiera realizację powtarzalnych i czasochłonnych czynności, przez co przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy oraz uwolnienia zasobów czasowych, które mogą zostać przeznaczone na działania bardziej kreatywne i rozwojowe. Do funkcji tego rozwiązania należą m.in. podsumowywanie spotkań, wspomaganie redagowania wiadomości e-mail, przygotowywanie prezentacji oraz wsparcie w planowaniu tygodnia pracy (Żabka, 2024; 2026, 23 kwietnia).

Jak wskazują opracowania praktyczne, AI może wspierać nauczyciela w tworzeniu konspektów lekcji, przygotowywaniu quizów czy dostosowywaniu materiałów do poziomu uczniów, znacząco skracając czas realizacji tych zadań. Szczególnie istotne jest to, że narzędzia te przejmują wykonywanie czynności powtarzalnych i schematycznych, przez co pozwalają na ograniczenie nakładu pracy niewymagającej bezpośredniego zaangażowania pedagogicznego (WSIP, 2025; 2026, 14 czerwca). Sztuczna inteligencja może wspierać nauczyciela nie tylko w przygotowywaniu materiałów dydaktycznych, personalizacji nauczania czy ocenianiu prac, ale także w szerszym organizowaniu procesu edukacyjnego. Jednym z istotnych obszarów jest wspomaganie komunikacji, np. poprzez przygotowywanie jasnych komunikatów, instrukcji do zadań, informacji zwrotnych lub podsumowań postępów ucznia. AI może również pomagać w planowaniu pracy dydaktycznej, tworzeniu harmonogramów, rozkładów materiału, scenariuszy zajęć czy propozycji aktywności dostosowanych do wieku i poziomu uczniów (Więckiewicz-Modrzewska, 2026). Ważnym zastosowaniem jest także wsparcie w pracy z uczniami o zróżnicowanych potrzebach edukacyjnych, m.in. poprzez upraszczanie tekstów, generowanie materiałów o różnym poziomie trudności, przygotowywanie ćwiczeń utrwalających lub alternatywnych form wyjaśnienia danego zagadnienia. Należy również podkreślić, że nauczyciele mogą wykorzystywać AI do generowania treści pytań zamkniętych i otwartych zgodnych z celami nauczania zawartymi w podstawie programowej, do wykorzystania na sprawdzianach (Baidoo-Anu, Ansah, 2023). Kolejnym obszarem jest wspieranie refleksji nauczyciela nad własną praktyką. Narzędzia AI mogą pomagać w analizie przebiegu zajęć, porządkowaniu wniosków, przygotowywaniu samooceny pracy czy planowaniu dalszego rozwoju zawodowego. Mogą również wspierać nauczyciela w wyszukiwaniu inspiracji dydaktycznych, nowych metod pracy oraz przykładów dobrych praktyk.

Jednocześnie podkreśla się, że sztuczna inteligencja nie stanowi substytutu nauczyciela, lecz pełni funkcję wspierającą. Nie zastępuje ona kompetencji związanych z budowaniem relacji, rozumieniem emocji ucznia czy interpretacją kontekstu edukacyjnego, które to kompetencje pozostają domeną człowieka. W konsekwencji implementacja narzędzi AI może prowadzić do bardziej efektywnego wykorzystania czasu pracy nauczyciela przez przesunięcie akcentu z czynności technicznych na działania wymagające kompetencji interpersonalnych i dydaktycznych.

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w celu sprawdzania zadań pisemnych – eksperyment praktyczny

Sztuczna inteligencja to system, który pozwala na wykonywanie zadań wymagających procesu uczenia się i uwzględniania nowych okoliczności w toku rozwiązywania danego problemu i który może w różnym stopniu, w zależności od konfiguracji, działać autonomicznie oraz wchodzić w interakcję z otoczeniem (Zalewski, 2020). Obecnie dużą popularnością cieszą się duże modele językowe, takie jak ChatGPT, Gemini czy Copilot. Badania potwierdzają, że społeczeństwo coraz częściej korzysta z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji. Badania, przeprowadzone m.in. przez zespół naukowców z University of Melbourne we współpracy z firmą KPMG, objęły próbą ponad 48 tys. respondentów z 47 krajów, w tym 1082 osoby z Polski. Według badania niemal 70% badanych Polaków regularnie korzysta ze sztucznej inteligencji (2025; 2026, 26 kwietnia).

Dane

W badaniu wykorzystano dwa zadania pisemne przygotowane przez studentki czwartego roku jednolitych studiów magisterskich na kierunku pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna w roku akademickim 2025–2026. Prace oraz oceny zostały udostępnione dobrowolnie przez autorki, które uprzednio poinformowano o celu badania, jego przebiegu oraz zapewnieniu pełnej anonimowości. Udostępnienie pracy było równoznaczne z wyrażeniem zgody na jej wykorzystanie w analizie oraz poddanie ocenie. Wszystkie opracowania zostały początkowo ocenione przez nauczyciela akademickiego ze stopniem doktora. Pierwszym zadaniem było napisanie listu otwartego do ministra edukacji. W liście należało się odnieść do współczesnych wyzwań edukacyjnych:

1. Dlaczego zmiana w edukacji jest konieczna?
2. Jakie bariery (systemowe, społeczne, kulturowe, organizacyjne) mogą tę zmianę utrudniać?
3. Jaką rolę w procesie zmiany odgrywa współczesny nauczyciel jako profesjonalista, refleksyjny praktyk i uczestnik przemian cywilizacyjnych?

Sumarycznie w analizie zgromadzono 38 prac, które podzielono na zbiory w proporcji 80% : 20%, przy czym 80% materiału wykorzystano do uczenia modelu, a pozostałe 20% do jego walidacji.

Drugie zadanie polegało na opracowaniu koncepcji szkoły roku 2050. W ramach zadania studentki miały wyobrazić sobie swój udział w zespole projektowym oraz przedstawić wizję przyszłego systemu edukacji, uwzględniając jego organizację, metody nauczania oraz rolę nauczyciela i ucznia w zmieniającym się kontekście społecznym i technologicznym – „Opisz jeden kluczowy fundament tej szkoły (np. aksjologiczny, społeczny, organizacyjny, technologiczny lub obywatelski) i uzasadnij, dlaczego właśnie on powinien stanowić podstawę funkcjonowania edukacji przyszłości”. Wymagania:

1. Wyjaśnij, na czym polega wybrany fundament.
2. Odniesz go do wyzwań przyszłości (np. niepewność, zmiany technologiczne, kryzysy globalne, rynek pracy).
3. Podaj co najmniej jeden przykład, jak ten fundament mógłby funkcjonować w praktyce szkolnej. wypowiedź powinna mieć charakter krytyczno-refleksyjny, uwzględnić aktualne orientacje w edukacji oraz odwoływać się do wiedzy teoretycznej i doświadczeń praktycznych.

W badaniu uzyskano łącznie 32 wyniki, które podzielono na zbiory w proporcji 24:8 (75% : 25%), przy czym 75% danych wykorzystano do uczenia modelu, a pozostałe 25% przeznaczono do jego walidacji.

Skala ocen stosowana w odniesieniu do obu zadań obejmowała przedział od 3,0 do 5,0, przy czym dopuszczono stopniowanie co 0,5 punktu. Oznacza to, że możliwe było przypisanie następujących ocen: 3,0; 3,5; 4,0; 4,5 i 5,0.

Zastosowane metody

W badaniu zastosowano podejście oparte na wykorzystaniu modelu językowego klasy LLM (Large Language Model), pełniącego funkcję głównego narzędzia analitycznego. W szczególności wykorzystano model ChatGPT (GPT-5), który umożliwił przeprowadzenie wieloetapowej analizy treści prac uczniów oraz rekonstrukcji mechanizmów oceniania.

Model odpowiadał za analizę semantyczną tekstów, identyfikację wzorców oceniania, odtworzenie kryteriów stosowanych przez nauczyciela (*reverse engineering*), budowę modelu oceny i symulację procesu decyzyjnego. Analiza została osadzona w paradygmacie przetwarzania języka naturalnego (NLP), obejmującym zarówno analizę semantyczną, jak i analizę dyskursu. Pozwoliło to na ocenę jakości argumentacji, spójności wypowiedzi oraz poziomu refleksyjności tekstów. Dodatkowo przeprowadzono ekstrakcję cech jakościowych, takich jak obecność argumentów, odniesienia do teorii, stopień konkretności czy struktura wypowiedzi. Mechanizmy te stanowiły integralną część modelu językowego i nie wymagały zastosowania odrębnych narzędzi. W celu przeprowadzenia badania modelowi podano następujący prompt: „W celu przeprowadzenia badania dotyczącego możliwości odtworzenia sposobu oceniania prac pisemnych przez nauczycieli zostaniesz poproszony o przeprowadzenie analiz prac już ocenionych oraz na tej podstawie ocenę innych prac. W pierwszym etapie przekażę szczegółowe polecenie zadania. W ramach tego zadania możliwy był wybór jednego z dwóch tematów. Następnie dostarczę zestaw prac już ocenionych przez nauczyciela. Każda praca będzie oznaczona numerem tekstu oraz przypisaną oceną. Skala ocen obejmuje przedział od 2,0 do 5,0, ze stopniowaniem co 0,5. Celem analizy będzie zrekonstruowanie sposobu oceniania zastosowanego przez nauczycielkę. Należy przeanalizować, jakie kryteria mogły wpływać na ocenę, jakie zależności występują między cechami tekstu a przyznaną oceną oraz jakie wzorce decyzyjne powtarzają się w ocenionych pracach. Szczególną uwagę należy zwrócić na zgodność pracy z poleceniem, jakość argumentacji, poziom refleksyjności, wykorzystanie wiedzy teoretycznej, konkretność przykładów, spójność wypowiedzi oraz sposób rozwinięcia tematu. Analizie powinna podlegać wyłącznie warstwa merytoryczna tekstów. Nie należy uwzględniać formatowania, układu strony, czcionki, odstępów ani ogólnego wyglądu dokumentu. Po przeprowadzeniu analizy przekażę plik zawierający prace bez ocen. Zadaniem będzie ocenienie ich zgodnie z odtworzonym wzorcem oceniania, tak aby zaproponowane oceny były możliwie najbardziej zbliżone do ocen, które mogłaby wystawić nauczycielka. Przy każdej pracy należy podać proponowaną ocenę, krótkie uzasadnienie oraz wskazać najważniejsze cechy tekstu, które wpłynęły na wynik”.

Kluczowym etapem badania było opracowanie heurystycznego modelu oceniania opartego na analizie przykładów (*case-based reasoning*). Na podstawie porównania prac ocenionych przez nauczyciela zrekonstruowano zestaw reguł decyzyjnych odzwierciedlających jego sposób oceniania. Model ten przyjął postać systemu reguł heurystycznych, w którym określone konfiguracje cech tekstu (np. obecność bibliografii, poziom refleksji, stopień konkretności argumentacji) odpowiadały określonym progom ocen. Szczegółowe kryteria dla pierwszego zadania zawiera tabela 2.

Tabela 2. Kryteria oceny dla zadania „List otwarty do ministra edukacji”

Kryterium	Waga	5,0	4,0–4,5	3,5	3,0
Realizacja polecenia	30%	wszystkie trzy elementy (zmiana, bariery, rola nauczyciela) rozwinięte i powiązane	wszystkie elementy obecne, ale mniej pogłębione	brakuje 1 elementu lub jest potraktowany marginalnie	braki w 2 elementach lub bardzo powierzchowne ujęcie

Krytyczno-refleksyjna argumentacja	25%	analiza przyczyn, konsekwencji, napięć; własny zamysł	opis problemów + częściowa refleksja	głównie opis, niewielka refleksja, brak głębi	hasłowość, brak analizy, ogólniki
Wiedza teoretyczna	20%	literatura użyta do argumentacji, bibliografia	ogólne odniesienia do teorii	pojedyncze, powierzchowne odniesienia	brak teorii lub całkowicie deklaratoryjna
Konkret i wykonalność	15%	konkretne rozwiązania i przykłady	pojawiają się propozycje, ale ogólne	sporadyczne lub bardzo ogólne przykłady	brak przykładów, same postulaty
Spójność i kompozycja	10%	spójny, logiczny wywód	drobne niespójności	widoczne przeskokki, słabsza logika	niespójny, fragmentaryczny tekst

Źródło: ChatGPT.

Dobór przyjętych założeń oceniania należy uznać za metodycznie trafny i spójny z charakterem zadania, którego istotą jest formułowanie wypowiedzi o charakterze krytyczno-refleksyjnym. Zastosowane kryteria obejmują kluczowe komponenty odpowiadające wymaganiom stawianym tego typu pracom, takie jak realizacja polecenia, jakość argumentacji, wykorzystanie wiedzy teoretycznej, poziom operacjonalizacji wniosków oraz spójność wypowiedzi. Taki zestaw kryteriów jest zgodny z przyjętymi metodami oceniania prac, zapewnia pełne pokrycie ocenianej kompetencji, łącząc elementy wiedzy, rozumienia i analizy z umiejętnością ich praktycznego zastosowania (Merta, Pacewicz, 2010). Istotnym atutem przyjętych założeń jest także odpowiednia hierarchia wag, w której największe znaczenie przypisano realizacji polecenia oraz jakości argumentacji. Jednocześnie uwzględnienie kryterium wiedzy teoretycznej oraz konkretności i wykonalności pozwala na ocenę stopnia integracji refleksji z praktyką edukacyjną. Należy jednak wskazać pewne ograniczenia przyjętego modelu. Część kryteriów, w szczególności odnoszących się do poziomu refleksyjności i pogłębienia argumentacji, ma charakter interpretacyjny, co może wprowadzać element subiektywności do procesu oceniania. Jednak, jak zauważa L. Zacher (2011), ponowoczesny człowiek ma być refleksyjny i kreatywny. A edukacja ma zapobiec pasywności i zmarginalizowaniu człowieka. Człowiek działający schematycznie i rutynowo „zostanie w tyle”. Jednak przez sztuczną inteligencję działanie pozaschematyczne zostanie uznane za błąd. Ponadto wyraźne premiowanie odniesień teoretycznych i obecności literatury może prowadzić do uprzywilejowania stylu akademickiego kosztem prac bardziej praktycznych, choć merytorycznie trafnych. Wątpliwości może budzić także stosunkowo niska waga przypisana spójności wypowiedzi, która w praktyce często istotnie wpływa na odbiór i wartość tekstu.

Pomimo wskazanych ograniczeń przyjęte założenia oceniania można uznać za dobrze zaprojektowane i adekwatne do celu badania. Przyjęte założenia zostały pozytywnie ocenione i na ich podstawie dopuszczono model do stworzenia analizy.

Podobny zestaw kryteriów został opracowany przez model dla zadania drugiego (tabela 3).

Tabela 3. Kryteria oceny dla zadania „Szkoły 2050”

Kryterium	Waga	5,0	4,0–4,5	3,5	3,0
Fundament i jego konceptualizacja	30%	precyzyjny, dobrze zdefiniowany	sensowny, ale ogólny	fundament nie w pełni doprecyzowany	fundament niejasny lub bardzo ogólny
Odniesienie do wyzwań przyszłości	25%	analiza zależności i skutków	wyzwania opisane, ale mniej pogłębione	wymienione bez rozwinięcia	brak realnego powiązania
Przykład działania	20%	konkretna, realistyczna praktyka	poprawny, ale opisowy przykład	bardzo ogólny przykład	brak przykładu lub czysto teoretyczny
Teoria i orientacje	15%	wyraźne osadzenie w literaturze	odniesienia obecne, ale słabsze	sporadyczne lub powierzchowne	brak teorii
Krytyczno-refleksyjna spójność	10%	refleksja + świadomość ograniczeń	częściowa refleksja	minimalna refleksja	brak refleksji

Źródło: ChatGPT.

Dobór założeń przyjętych w rubryce oceny zadania dotyczącego projektowania szkoły 2050 r., podobnie jak w poprzednim zadaniu, należy uznać za spójny z jego koncepcyjnym i problemowym charakterem. Konstrukcja kryteriów odzwierciedla specyfikę wypowiedzi opartej na myśleniu projektowym, wymagającej nie tylko opisu idei, lecz także jej uzasadnienia, osadzenia w kontekście współczesnych wyzwań oraz przełożenia na praktykę edukacyjną. Uwzględnienie takich obszarów jak konceptualizacja fundamentu, odniesienie do wyzwań przyszłości, przykład działania, wykorzystanie teorii oraz spójność refleksyjna pozwala na kompleksową ocenę zarówno poziomu abstrakcji, jak i zdolności operacjonalizacji idei. Szczególnie istotne jest przypisanie najwyższej wagi kryterium dotyczącemu fundamentu i jego konceptualizacji.

Kryteria obu zadań są spójne, dobrze zbudowane oraz stanowią ważny zarys sposobu oceniania. Do potencjalnych ograniczeń należy zaliczyć częściową trudność w jednoznacznej ocenie stopnia precyzyjności fundamentu oraz poziomu refleksji, które mają charakter interpretacyjny. Ponadto w obu kryteriach widoczne jest uprzywilejowanie stylu akademickiego poprzez premiowanie odniesień teoretycznych. Mimo to przyjęte założenia należy ocenić jako adekwatne i funkcjonalne, ponieważ skutecznie różnicują poziomy jakości wypowiedzi oraz promują myślenie systemowe, refleksyjne i osadzone w realiach współczesnej edukacji.

Uzupełniająco zastosowano elementy analizy ilościowej, inspirowane metodami stosowanymi w środowisku Python (np. biblioteka Scikit-learn), w szczególności analizę zależności między wybranymi cechami tekstu a oceną. Pozwoliło to na weryfikację, czy obserwowane zależności jakościowe znajdują potwierdzenie w prostych relacjach korelacyjnych (np. długość tekstu, obecność bibliografii, poziom szczegółowości). Istotnym komponentem badania była również analiza porównawcza, oparta na rozpoznawaniu wzorców (*pattern recognition*). Model identyfikował powtarzalne schematy oceniania poprzez zestawienie prac o różnych poziomach ocen (np. 4,0; 4,5; 5,0), co pozwoliło na wyodrębnienie progów

jakościowych i typowych konfiguracji cech dla poszczególnych ocen. Efektem końcowym było opracowanie modelu decyzyjnego o charakterze regułowym (*rule-based scoring model*), który przyjmuje tekst jako dane wejściowe i generuje ocenę wraz z uzasadnieniem. Model ten stanowi symulację procesu myślowego nauczyciela, odwzorowuje jego sposób podejmowania decyzji o ocenach na podstawie zidentyfikowanych kryteriów i zależności.

Wyniki

W celu oceny trafności modelu sztucznej inteligencji przeprowadzono analizę porównawczą ocen przypisanych przez nauczyciela oraz ocen wygenerowanych przez model AI dla dwóch typów zadań: listu otwartego do ministra edukacji oraz pracy koncepcyjnej „Szkoła 2050” (tabele 4 i 5). Dodatkowo obliczono względny błąd oceny, umożliwiając ilościową ocenę stopnia rozbieżności.

Tabela 4. List otwarty – porównanie ocen

Ocena rzeczywista	Ocena AI
4,0	4,5
5,0	4,0
4,0	4,5
4,5	4,0
4,5	4,0
4,5	4,0
4,5	4,0
4,0	4,5

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku listu otwartego obserwuje się umiarkowany poziom zgodności ocen. Wartości błędu, z wyjątkiem jednej pracy, mieszczą się w przedziale jednego poziomu skali (0,5 punktu). Widoczna jest systematyczna tendencja modelu do „spłaszczania” ocen – AI ma skłonność do obniżania ocen najwyższych oraz podwyższania ocen niższych. Średni błąd względny wynosi ok. 0,125, co wskazuje na relatywnie stabilne, choć nie w pełni precyzyjne odwzorowanie ocen.

Tabela 5. Szkoła 2050 – porównanie ocen

Ocena rzeczywista	Ocena AI
4,0	4,0
4,5	4,0
4,0	4,0
4,5	4,5
3,0	3,0
5,0	4,5
4,5	4,5
4,5	4,5

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zadania dotyczącego szkoły przyszłości poziom zgodności ocen jest wyraźnie wyższy. W większości przypadków model AI przypisał ocenę identyczną jak nauczyciel, co znajduje odzwierciedlenie w zerowej wartości błędu. Średni błąd dla tego zadania jest istotnie niższy niż w przypadku listu otwartego, co wskazuje na większą trafność modelu w ocenie prac o charakterze koncepcyjnym.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że model sztucznej inteligencji w wysokim stopniu odtwarza logikę oceniania stosowaną przez nauczyciela, przy czym skuteczność ta jest zróżnicowana w zależności od typu zadania. W przypadku tekstów wymagających pogłębionej argumentacji i refleksji (list otwarty) model wykazuje tendencję do uśredniania ocen, co może wynikać z trudności w uchwyceniu subtelnych różnic jakościowych. Natomiast w zadaniach o bardziej jednoznacznej strukturze (projekt szkoły 2050) trafność ocen jest wyższa, a rozbieżności marginalne.

Uzyskane wyniki potwierdzają, że sztuczna inteligencja może stanowić efektywne narzędzie wspierające proces oceniania poprzez zwiększanie jego spójności i powtarzalności. Jednocześnie wskazują na konieczność zachowania roli nauczyciela jako ostatecznego decydenta, szczególnie w przypadku ocen wymagających pogłębionej interpretacji i oceny jakości argumentacji.

Podsumowanie

Rozwój nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, istotnie zmienia sposoby funkcjonowania szkoły oraz pracy nauczyciela. Współczesne środowisko edukacyjne jest coraz silniej osadzone w rzeczywistości cyfrowej, co sprawia, że efektywne wykorzystanie narzędzi technologicznych staje się ważnym elementem kompetencji nauczyciela. Jednocześnie analiza struktury czasu pracy wskazuje na znaczące obciążenie obowiązkami pozalekcyjnymi, które w dużej mierze mają charakter powtarzalny i czasochłonny. Największy potencjał optymalizacji dotyczy obszaru przygotowań dydaktycznych oraz zadań administracyjnych, które w przeciwieństwie do bezpośredniej pracy z uczniem mogą być wspierane przez narzędzia cyfrowe, automatyzację i standaryzację procesów. Doświadczenia z innych sektorów gospodarki oraz przykłady wdrożeń pokazują, że zastosowanie nowoczesnych rozwiązań może znacząco zwiększyć efektywność pracy bez pogorszenia jej jakości.

Hipoteza badawcza została częściowo potwierdzona. Przeprowadzony eksperyment potwierdza, że sztuczna inteligencja jest w stanie w dużym stopniu odtworzyć logikę oceniania stosowaną przez nauczyciela, szczególnie w przypadku zadań o bardziej uporządkowanej strukturze. Jednocześnie ujawniają się ograniczenia modeli AI w ocenie wypowiedzi wymagających pogłębionej refleksji i interpretacji, co prowadzi do tendencji do uśredniania ocen. W konsekwencji sztuczna inteligencja powinna być traktowana jako narzędzie wspierające, a nie zastępujące nauczyciela. Należy również zauważyć ograniczenia przeprowadzonej analizy, m.in. mały zbiór uczący, punkty oceniania sformułowane ogólnikowo oraz brak odpowiedzi zwrotnej dla sztucznej inteligencji. Przeprowadzona analiza wykazała potencjał tego rozwiązania, jednak w dalszych analizach należy poszerzyć zbiór badanych przedmiotów, a także rozszerzyć badanie o dodatkowy etap nauki z użyciem informacji zwrotnej od nauczycieli. Należy również zauważyć, że sztuczna inteligencja nie musi w całości przejmować zadań oceniania prac, a może być jedynie pomocą sugerującą oceny na podstawie danych historycznych. Największą wartością AI w pracy nauczyciela pozostanie więc przejmowanie zadań rutynowych, co pozwala nauczycielowi skoncentrować

się na działaniach wymagających kompetencji pedagogicznych, relacyjnych i interpretacyjnych. Takie podejście będzie sprzyjać bardziej efektywnemu wykorzystaniu czasu pracy oraz podniesieniu jakości procesu dydaktycznego.

Literatura

References

- Berkowicz, A. (2025). Sztuczna inteligencja w organizacjach edukacyjnych: narzędzia, obszary wdrażania oraz korzyści i ryzyka stosowania AI. W: M. Wójcik, A. Berkowicz (red.), *AI w organizacjach publicznych. Rozwój, zastosowanie, trendy i wyzwania. Perspektywa interdyscyplinarna*, Kraków: Uniwersytet Jagielloński, 54–66.
- Baidoo-Anu, D., Ansah, L.O. (2023). Education in the era of generative artificial intelligence (AI): Understanding the potential benefits of ChatGPT in promoting teaching and learning. *Journal of AI*, 7(1), 52–62. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4337484>.
- Fazlagić, J. (2022). The development of artificial intelligence as a challenge for the education system. W: J. Fazlagić (red.), *Artificial Intelligence (AI) as a Megatrend Shaping Education: How to Prepare for the Socio-Economic Opportunities and Challenges Presented by Artificial Intelligence*, Warsaw: IBE, 24–37.
- Forbes. (2024; 2026, 14 czerwca). *Zbyt duże koszty w firmie? Postaw na automatyzację*. Pozyskano z: <https://www.forbes.pl/biznes/chmura-obliczeniowa-przyspiesza-procesy-i-zmniejsza-koszty/87mwj4t>.
- Grand View Research. (2024; 2026, 14 czerwca). *AI in education market (2026–2033): Size, Share & Trends Analysis Report By Component (Solution, Services), By Deployment (Cloud, On-premises), By Technology (NLP, ML), By Application (Learning Platform & Virtual Facilitators), By End Use, By Region, And Segment Forecasts*. Pozyskano z: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-ai-education-market-report>.
- KPMG. (2025; 2026, 26 kwietnia). *Sztuczna inteligencja w Polsce – krajobraz pełen paradoksów*. Pozyskano z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/pl/pdf/2025/07/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-KPMG-AI-Trust-2025-web.pdf.coredownload.inline.pdf>.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej. (2025; 2026, 14 czerwca). *Barbara Nowacka: „Cyfrowa rewolucja w polskich szkołach już się dzieje”*. Pozyskano z: <https://www.gov.pl/web/edukacja/barbara-nowacka-cyfrowa-rewolucja-w-polskich-szkolach-juz-sie-dzieje>.
- Merta, T., Pacewicz, A. (2010). *Kształcenie obywatelskie w szkołach samorządowych. Jak oceniać uczniów? Wskazówki dla nauczycieli*. Warszawa: Centrum Edukacji Obywatelskiej.
- Nauczyciele – menedżerowie czasu na etacie*. (2023; 2026, 14 czerwca). Pozyskano z: <https://www.ibe.edu.pl/images/prasa/informacja-prasowa-czas-pracy-nauczycieli.pdf>.
- Owan, V.J., Kingsley B.A., Idika D.O., Etta, E.O., Basse B.A. (2023). Exploring the potential of artificial intelligence tools in educational measurement and assessment. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 19(8), 1–15.
- UNESCO. (2021). *AI and education. Guidance for policy-makers*. Paris: UNESCO.
- Walusiak, Ł., Ryłko, N., Nurtazina, K. (2023). Przemiany cyfrowe w edukacji. *Edukacja Biologiczna i Środowiskowa*, 2(80), 172–181.
- Wieteska, M. (2024; 2026, 30 marca). *Era sztucznej inteligencji. Kompetencje i umiejętności przyszłości – jak zmieni się rynek i edukacja w obliczu rewolucji AI?* Pozyskano z: <https://sklep.infor.pl/artykul-era-sztucznej-inteligencji-kompetencje-i-umiejetnosci-przyszlosci-jak-zmieni-sie-rynek-i-edukacja-w-obliczu-rewolucji-ai>.
- Więckiewicz-Modrzewska, J. (2024). Sztuczna inteligencja w edukacji – szanse i zagrożenia. *Szkoła Specjalna*, 85(2), 128–136.

- Więckiewicz-Modrzewska, J. (2026). ChatGPT w pracy nauczyciela. O możliwościach. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia*, 39(1), 187–197. DOI: <https://doi.org/10.17951/j.2026.39.1.187-197>
- WSIP. (2025; 2026, 14 czerwca). *Narzędzia AI w codziennej pracy nauczyciela*. Pozyskano z: <https://wsip.pl/blog/narzedzia-ai-w-codziennej-pracy-nauczyciela/>.
- Zacher, L. (2011). Konteksty rozwoju edukacji. W: A. Karpińska, K. Borawska-Kalbarczyk (red.), *Horyzonty rozwoju edukacji w dialogu i perspektywie*. Warszawa: Difin, 27–61.
- Zalewska-Bochenko, A. (2024). Sztuczna inteligencja w procesie edukacji. *Optimum. Economic Studies*, 2, 194–210.
- Zalewski, T. (2020). Definicja sztucznej inteligencji. W: L. Lai, M. Świerczyński (red.), *Prawo sztucznej inteligencji*. Warszawa: C.H. Beck, 1–14.
- Zarzecki, L. (2012). *Teoretyczne podstawy wychowania. Teoria i praktyka w zarysie*. Jelenia Góra: Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa.
- Żabka. (2024; 2026, 23 kwietnia). *Żabka podpisała strategiczne partnerstwo z Microsoft w obszarze AI*. Pozyskano z: https://cdn.zabka.pl/wp-content/uploads/2024/07/11155453/Komunikat_Zabka-podpisała-strategiczne-partnerstwo-z-Microsoft-w-obszarze-AI_11-07-2024.pdf.

Julia Mucha, studentka czwartego roku jednolitych studiów magisterskich na kierunku pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna. Jej główne zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół wykorzystania nowych technologii w edukacji, innowacji edukacyjnych i sztucznej inteligencji. Zdobyte doświadczenie i umiejętności wykorzystuje również w życiu zawodowym, łącząc studiowanie teoretycznych aspektów pedagogiki z realną pracą z uczniem.

Julia Mucha is a fourth-year student of a long-cycle Master's program in Preschool and Early School Education. Her main academic and research interests focus on the use of new technologies in education, educational innovations and artificial intelligence. She also applies her acquired experience and skills in her professional life, combining the study of theoretical aspects of pedagogy with practical work with students.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8689-5686>

Adres/Address:

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Wydział Pedagogiki i Psychologii
ul. Romana Ingardena 4
30-060 Kraków
e-mail: juliamucha_2003@o2.pl

Szymon Głownia

Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, Polska / Krakow University of Economics, Poland

Uwarunkowania i ryzyka wykorzystania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach – opinie, obawy, postawy

Use of artificial intelligence in enterprises: opinions, concerns, attitudes

Streszczenie: Artykuł podejmuje analizę zagrożeń wynikających z wdrażania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem ryzyka błędnych decyzji, dezinformacji oraz odpowiedzialności organizacyjnej i prawnej. Jego celem są identyfikacja kluczowych obszarów ryzyka związanych z wykorzystaniem systemów AI – zwłaszcza w procesach analizy dokumentów finansowych, automatyzacji kontroli oraz wspomagania decyzji biznesowych – a także wskazanie mechanizmów ograniczających ich negatywne skutki. Zastosowano podejście mieszane obejmujące przegląd literatury przedmiotu, analizę aktualnych regulacji prawnych, wyniki autorskiego badania ankietowego dotyczącego postrzegania zagrożeń i zmian na rynku pracy oraz rezultaty przeprowadzonego eksperymentu badawczego. Uzyskane wyniki wskazują, że mimo rosnącej akceptacji społecznej dla rozwoju sztucznej inteligencji użytkownicy są świadomi jej ograniczeń, takich jak halucynacje modeli, brak rozumienia kontekstu czy ryzyko nieautoryzowanego wykorzystania narzędzi AI (*shadow AI*). Wnioski z badań podkreślają konieczność zachowania równowagi między automatyzacją a nadzorem człowieka, rozwoju kompetencji użytkowników oraz wdrażania procedur kontrolnych i regulacyjnych, które warunkują bezpieczne i odpowiedzialne wykorzystanie sztucznej inteligencji w organizacjach.

Abstract: The article analyzes the risks arising from the implementation of artificial intelligence in enterprises, with particular emphasis on the risk of erroneous decisions, misinformation and organizational and legal liability. Its objective is to identify key risk areas associated with the use of AI systems especially in processes such as financial document analysis, control automation and business decision support as well as to indicate mechanisms that can mitigate their negative effects. A mixed-methods approach was applied, including a review of the relevant literature, an analysis of current legal regulations, the results of an original survey on the perception of risks and changes in the labour market, and the outcomes of a research experiment. The findings indicate that despite growing social acceptance of the development of artificial intelligence, users are aware of its limitations, such as model hallucinations, lack of contextual understanding and the risk of unauthorized use of AI tools (*shadow AI*). The conclusions emphasize the need to maintain a balance between automation and human oversight, to develop user competencies, and to implement control and regulatory procedures that enable the safe and responsible use of artificial intelligence in organizations.

Słowa kluczowe: AI Act; halucynacje sztucznej inteligencji; odpowiedzialność prawna; shadow AI; sztuczna inteligencja; zagrożenia AI

Keywords: AI Act; artificial intelligence; artificial intelligence hallucinations; AI risks; legal liability; shadow AI

Otrzymano: 8 luty 2026

Received: 8 February 2026

Zaakceptowano: 1 czerwca 2026

Accepted: 1 June 2026

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Głownia, S. (2026). Uwarunkowania i ryzyka wykorzystania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach – opinie, obawy, postawy, *Przedsiębiorczość - Edukacja [Entrepreneurship - Education]*, 22(1), 25–40. <https://doi.org/10.24917/20833296.221.2>

Wstęp

Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji (AI) następujący w ostatnich latach istotnie zmienia sposoby funkcjonowania współczesnych organizacji. Technologie oparte na algorytmach uczenia maszynowego oraz dużych modelach językowych coraz częściej wspierają procesy decyzyjne, analityczne i administracyjne, przez co przyczyniają się do automatyzacji pracy, redukcji kosztów i zwiększenia efektywności operacyjnej. Według badań przedstawionych w 2021 r. w raporcie McKinsey 27% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że co najmniej 5% zysku operacyjnego jest efektem wdrożenia AI, jednocześnie wykazało tendencje wzrostową względem wyniku poprzedniego badania, w którym takiej odpowiedzi udzieliło 22% respondentów (McKinsey, 2021; 2026, 2 czerwca). Sztuczna inteligencja znajduje zastosowanie w wielu obszarach działalności przedsiębiorstw – od obsługi klienta, przez analizę danych i zarządzanie dokumentami, aż po procesy księgowo i kontrolę finansową. Skala jej wykorzystania rośnie zarówno w dużych korporacjach, jak i w sektorze małych oraz średnich przedsiębiorstw. Według raportu SAP 82,5% przedsiębiorstw wykorzystuje co najmniej jedno rozwiązanie oparte na AI (Demkiw, 2024). Jednocześnie wraz z popularyzacją rozwiązań opartych na AI pojawiają się nowe wyzwania i zagrożenia, które nie zawsze są dostatecznie rozpoznane na etapie wdrożenia technologii. Szczególnym problemem okazuje się nadmierne zaufanie do automatycznych systemów decyzyjnych, których działanie opiera się na danych historycznych, wzorcach statystycznych oraz uproszczonej analizie semantycznej. W efekcie taki system może generować błędne klasyfikacje, nieprawidłowe rekomendacje lub fałszywe wnioski, zwłaszcza w sytuacjach wymagających interpretacji kontekstu, intencji lub znaczenia pojęć. W obecnej literaturze temat zagrożeń wynikających z wdrożenia sztucznej inteligencji nie jest jeszcze dokładnie opisany. Mimo że temat możliwości eliminacji człowieka z obsługi danych i procesów finansowych jest podejmowany w literaturze oraz w licznych internetowych artykułach, to przyjmuje on często formę pesymistycznej wizji fali bezrobocia technologicznego (AI zabierze nam pracę? Ci, którzy z nią pracowali, boją się tego najbardziej, 2024; 2026, 2 czerwca). Obszarem wymagającym dalszych badań są postawa obecnych i przyszłych pracowników wobec zmian, technologii, nowych procesów oraz ich pogląd na nie. Temat zagrożeń wynikających z wdrożenia sztucznej inteligencji do przedsiębiorstw nie został również poddany szerszym analizom (Kalus, 2025; 2026, 2 czerwca). Ekspertki z różnych branż zauważają szczególnie

potencjalne zagrożenia związane z bezpieczeństwem oraz wyciekami danych (Duszczuk, 2024; 2026, 14 czerwca). Fakt, że coraz więcej firm wprowadza rozwiązania oparte na AI do swoich systemów, stwarza przestrzeń do kolejnych analiz i ryzyko potencjalnych zagrożeń wynikających z tych działań.

Celem niniejszego artykułu jest analiza zagrożeń związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem błędów wynikających z automatycznej analizy dokumentów finansowych, detekcji słów kluczowych oraz sposobów uniknięcia tych zagrożeń. Głównym pytaniem badawczym pracy jest: jakie zagrożenia wynikają z wykorzystywania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach oraz jak minimalizować ich negatywne skutki. W artykule zaprezentowano zarówno przegląd literatury przedmiotu, wyniki własnych badań ankietowych, jak i analizę aktualnych regulacji prawnych, w tym unijnego AI Act. Podjęta tematyka ma na celu ukazanie, że skuteczne i bezpieczne wdrażanie sztucznej inteligencji wymaga nie tylko zaawansowanych technologii, lecz także odpowiednich procedur, kompetencji użytkowników oraz nadzoru człowieka.

Artykuł rozpoczyna się wprowadzeniem, w którym przedstawiono kontekst wykorzystania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach, cel pracy oraz główne pytanie badawcze. Następnie zaprezentowano przegląd literatury koncentrujący się na zastosowaniach AI oraz zagrożeniach identyfikowanych w literaturze. Kolejna część jest poświęcona metodologii badań własnych i obejmuje opis zastosowanych metod i charakterystykę próby badawczej. W dalszej części omówiono rolę sztucznej inteligencji w transformacji procesów biznesowych oraz przeanalizowano kluczowe ryzyka związane z jej wdrażaniem. Artykuł kończy się podsumowaniem, w którym sformułowano najważniejsze wnioski oraz wskazano kierunki dalszych badań.

Przegląd literatury

Literatura dotycząca sztucznej inteligencji wskazuje, że systemy AI coraz szerzej są wykorzystywane do wspierania zadań biznesowych, edukacyjnych i administracyjnych. Zalewski (2020) definiuje AI jako system zdolny do uczenia się i działania w sposób częściowo autonomiczny, co pozwala zastępować człowieka w zadaniach powtarzalnych. Badania potwierdzają, że społeczeństwo coraz częściej korzysta z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji. Badania przeprowadzone m.in. przez zespół naukowców z University of Melbourne we współpracy z firmą KPMG objęły próbę ponad 48 tys. respondentów z 47 krajów, w tym 1082 osoby z Polski. W każdym z analizowanych krajów dane zbierano z wykorzystaniem reprezentatywnych paneli badawczych. Respondenci byli zapraszani do udziału w ankiecie internetowej, a proces gromadzenia danych realizowano od listopada 2024 r. do połowy stycznia 2025 r. Według badania niemal 70% badanych Polaków regularnie korzysta ze sztucznej inteligencji; 9% respondentów obawia się cyberzagrożeń związanych z tą technologią, a 44% osobiście doświadczyło ich skutków. Z dezinformacją wygenerowaną przez AI zetknęło się 54% badanych, a 48% zwróciło uwagę na negatywne skutki automatyzacji (KPMG, 2025; 2025, 31 grudnia).

Sztuczna inteligencja to system, który pozwala na wykonywanie zadań wymagających uczenia się i uwzględniania nowych okoliczności w toku rozwiązywania danego problemu. System ten może w różnym stopniu, w zależności od konfiguracji, działać autonomicznie oraz wchodzić w interakcję z otoczeniem (Zalewski, 2020). Rodzajów urządzeń i programów wykorzystujących AI można znaleźć wiele i z pewnością będą powstawały nowe, jednak

w literaturze wyodrębnia się trzy podstawowe rodzaje substratów zwanych „agentami”, przez które AI działa. Są to:

- robot (w sensie nośnika), który często jest zaopatrzony w sensory fizyczne i akumulatory;
- system ekspertowy, któremu człowiek dostarcza informacji, po czym ten wykonuje zadanie;
- software, który działa w środowisku czysto obliczeniowym (Maciąg, Maciąg, 2017).

W przedsiębiorstwach rozwiązania oparte na tych trzech rodzajach agentów wprowadza się przede wszystkim w celu automatyzacji procesów, redukcji kosztów, zwiększenia szybkości działania oraz poprawy jakości decyzji. Roboty fizyczne wykonują zadania operacyjne i magazynowe, systemy ekspertowe wspierają pracowników w analizie danych i podejmowaniu decyzji, z kolei software'owe narzędzia AI integruje się z istniejącymi systemami informatycznymi firmy, aby obsługiwały dokumenty, komunikację, workflow oraz procesy biurowe. AI umożliwi eliminację ograniczeń tradycyjnej automatyzacji, zmniejsza zapotrzebowanie na pracę ludzką w powtarzalnych zadaniach i zwiększa efektywność operacyjną. W miarę jak AI staje się integralną częścią każdego procesu i zadania, coraz ważniejsze jest dysponowanie umiejętnościami, które pozwalają na efektywne wykorzystanie tych technologii w codziennej pracy (Wieteska, 2024; 2025, 30 września).

Proces wdrażania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji najczęściej przebiega według jednego z trzech modeli: realizacji całkowicie przez firmę zewnętrzną (32%), wdrożenia przez wewnętrzny zespół we współpracy z dostawcami zewnętrznymi (29%) lub realizacji wyłącznie przy użyciu zasobów własnych (26%) (Olak, 2023; 2025, 2 czerwca). Tak równomierne rozłożenie wskazuje, że przedsiębiorstwa nadal eksperymentują z różnymi podejściami, starając się dopasować rozwiązania do swoich potrzeb i możliwości. Badania sugerują również, że wraz z rosnącym doświadczeniem firmy coraz częściej decydują się na korzystanie z usług zewnętrznych ekspertów dysponujących bardziej rozbudowaną wiedzą i praktyką w zakresie AI. Wdrożenie systemów sztucznej inteligencji w procesach biznesowych, mimo licznych korzyści organizacyjnych i ekonomicznych, wiąże się z występowaniem istotnych zagrożeń, które mogą wpływać na jakość decyzji, bezpieczeństwo danych oraz odpowiedzialność prawną organizacji. Analiza literatury oraz praktyki biznesowej pozwala wyróżnić kilka kluczowych kategorii ryzyka, które korespondują z najczęściej spotykanymi obszarami zastosowań AI w przedsiębiorstwach.

Pierwszym istotnym zagrożeniem są ograniczenia analizy danych oraz ryzyko błędnych decyzji podejmowanych przez systemy AI. Algorytmy, mimo zdolności do przetwarzania dużych wolumenów danych, działają, opierając się na danych historycznych i zdefiniowanych wzorcach, co ogranicza ich zdolność do interpretacji kontekstu oraz wychwytywania niestandardowych sytuacji (Muller, Massaron, 2021). W efekcie system AI może generować błędne klasyfikacje, fałszywe alarmy lub nieuzasadnione rekomendacje, co zostało potwierdzone m.in. w obszarze automatyzacji procesów księgowych oraz kontroli dokumentów (Damioli, Van Roy, Vertesy, 2021).

Odrębnym, lecz powiązaniem problemem są halucynacje systemów generatywnej sztucznej inteligencji, polegające na generowaniu informacji nieprawdziwych, niezweryfikowanych lub całkowicie zmyślnych. Badania wskazują, że skala tego problemu jest istotna także w profesjonalnych rozwiązaniach komercyjnych (*Firmy coraz częściej odwracają się od AI. W cenie znów człowiek, ale może być za późno*, 2025; 2026, 2 czerwca).

Drugą kategorią zagrożeń jest problem odpowiedzialności prawnej i organizacyjnej za decyzje podejmowane z wykorzystaniem AI. W środowisku, w którym decyzje

są częściowo lub całkowicie zautomatyzowane, pojawia się trudność w jednoznacznym przypisaniu odpowiedzialności za skutki błędów algorytmicznych. Kwestia odpowiedzialności za błędy popełniane przez systemy sztucznej inteligencji stanowi obecnie jedno z najtrudniejszych zagadnień prawnych. W praktyce odpowiadają za nie różne podmioty, w zależności od źródła błędu oraz etapu, na którym on powstał. Odpowiedzialność ta może spoczywać na użytkowniku instytucjonalnym, dostawcy technologii lub integratorze systemu, co rodzi liczne wyzwania interpretacyjne i prawne (Peeler, 2023; 2026, 2 czerwca; Skowrońska, 2024; Szczudło, 2025; 2026, 2 czerwca). Po pierwsze, to użytkownik instytucjonalny, najczęściej przedsiębiorstwo, ponosi odpowiedzialność wobec klientów lub kontrahentów za skutki decyzji podjętych z wykorzystaniem AI, nawet jeśli błąd wynikał bezpośrednio z działania algorytmu. Organizacja jest zobowiązana do właściwego wdrożenia systemu, nadzoru nad jego działaniem oraz zapewnienia, że sztuczna inteligencja jest wykorzystywana zgodnie z jej przeznaczeniem. Po drugie, odpowiedzialność może ponosić dostawca technologii, jeśli okaże się, że błąd wynikał z wady samego systemu, jego konstrukcji lub niewłaściwego działania, za które odpowiada producent. Po trzecie, odpowiedzialność może ponosić integrator, czyli firma wdrażająca i konfigurująca system, jeżeli nieprawidłowości powstały na etapie instalacji, dostosowania lub integracji AI z istniejącą infrastrukturą przedsiębiorstwa. Wreszcie, po czwarte, prawo dopuszcza możliwość uznania błędu za nieprzewidywalny, a więc powstały mimo zachowania należytej staranności przez wszystkie zaangażowane strony. W takim przypadku żadna ze stron nie ponosi odpowiedzialności, jednak wykazanie nieprzewidywalności błędu wymaga udokumentowania, że system działał zgodnie z obowiązującymi standardami oraz że przeprowadzono odpowiednie testy i nadzór (Szczudło, 2025; 2026, 2 czerwca).

Trzecim istotnym zagrożeniem jest zjawisko *shadow AI*, rozumiane jako nieautoryzowane wykorzystywanie narzędzi sztucznej inteligencji przez pracowników, bez wiedzy i kontroli organizacji, np. gdy pracownicy samodzielnie korzystają z takich narzędzi jak ChatGPT, Copilot, Gemini czy Midjourney, aby szybciej wykonać zadanie, napisać raport czy przygotować prezentację, bez informowania o tym swoich przełożonych lub działu IT (Wiązowska, 2025; 2026, 2 czerwca). Praktyka ta zwiększa ryzyko wycieków danych, naruszeń bezpieczeństwa informacji oraz niezgodności z regulacjami dotyczącymi ochrony danych osobowych (Wiązowska, 2025; 2026, 2 czerwca). *Shadow AI* stanowi szczególne zagrożenie w organizacjach, które nie mają jasno określonych zasad korzystania z narzędzi AI ani odpowiednich szkoleń dla pracowników. W tym kontekście konieczne jest opracowanie odpowiednich regulaminów oraz dobrych praktyk przez firmy. W takich dokumentach powinny zostać zawarte ogólne zasady korzystania z narzędzi AI w codziennej pracy, rodzaj narzędzi, z jakich można korzystać, oraz warunki, kiedy i w jakim celu dopuszcza się korzystanie z nich. Szczególne zagrożenia pojawiają się, gdy do systemu są wgrywane poufne dane firmy, informacje o danych osobowych lub wręcz całe pliki danych. Kluczowe jest przeprowadzanie szkoleń z pracy z AI oraz kursów z cyberbezpieczeństwa. Dobrym rozwiązaniem będzie również udostępnienie pracownikom bezpiecznych programów sztucznej inteligencji. Przykładem takiego programu może być Microsoft 365 Copilot. Jest on korzystny dla firm przede wszystkim dlatego, że zwiększa bezpieczeństwo danych firmowych, a jednocześnie usprawnia pracę zespołów i automatyzuje powtarzalne zadania. Działa też jako kontrolowany i nadzorowany punkt dostępu do informacji, dzięki czemu ogranicza ryzyko wycieków, błędnych uprawnień czy przekazywania danych poza firmę, ponieważ wszystkie operacje wykonywane są w ramach systemów i baz przedsiębiorstwa,

a nie w niesprawdzonych kanałach komunikacji. Copilot pozwala również na monitorowanie interakcji pracowników z zasobami, egzekwowanie polityk bezpieczeństwa oraz ograniczenie przypadkowego ujawnienia informacji poufnych, a jednocześnie przyspiesza pracę, generuje dokumenty oparte na wewnętrznych standardach i pomaga utrzymać wysoką jakość obiegu informacji bez zwiększania ryzyka naruszeń czy nieautoryzowanychostępów (Microsoft, 2025, 3 grudnia). Rozwiązanie takie wdrożyła między innymi spółka Żabka. W ramach partnerstwa Żabka Polska jako pierwsza firma w Polsce zapewniła 2,5 tys. swoich pracowników inteligentnego asystenta – Copilota dla Microsoft 365. Copilot, zaszyty w takich narzędziach jak Outlook, Excel, Word, PowerPoint i Teams, pomaga im szybciej wykonywać powtarzalne i nierzadko żmudne czynności oraz uwalnia ich czas na bardziej kreatywne działania i rozwój kompetencji cyfrowych. Asystent m.in. podsumowuje spotkania, pomaga w przygotowaniu treści maila, projektuje prezentację czy też wspiera pracowników w efektywnym planowaniu tygodnia (Żabka, 2024, 2026, 2 czerwca).

Czwartą, ostatnią kategorią zagrożeń są ryzyka regulacyjne i społeczne związane z naruszaniem praw podstawowych, brakiem transparentności działania systemów oraz niewystarczającą kontrolą nad ich wykorzystaniem. Ważnym aspektem związanym z zagrożeniami związanymi z wdrożeniem sztucznej inteligencji jest również odbiór tych systemów oraz zmian, jakie za sobą niosą, przez przyszłych i obecnych pracowników finansowych. Częściową odpowiedzią na wskazane wyzwania jest unijny Akt o sztucznej inteligencji – AI Act, oparty na podejściu do ryzyka oraz nakładający obowiązki w zakresie nadzoru, dokumentacji i kompetencji użytkowników (*Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689*). Rozporządzenie, obowiązujące od 2 lutego 2025 r., stanowi pierwszą na świecie tak kompleksową i spójną regulację porządkującą zasady funkcjonowania oraz kontroli systemów AI w Unii Europejskiej, ukierunkowaną na ochronę przed nadużyciami i negatywnymi skutkami automatyzacji. Od lutego 2025 r. stosowane są jego początkowe rozdziały, a od 2 czerwca 2025 r. sukcesywnie wdrażane są kolejne części, co wiąże się ze stopniowym zaostrzeniem wymagań wobec twórców i użytkowników tych systemów.

Równocześnie w Polsce Ministerstwo Cyfryzacji prowadzi prace nad ustawą o systemach sztucznej inteligencji, która ma dostosować krajowe procedury nadzorcze do unijnych regulacji (Prorok, 2025; 2026, 2 czerwca). W AI Act wprowadza się podejście oparte na ryzyku, klasyfikujące systemy AI do czterech kategorii: ryzyka nieakceptowalnego, wysokiego, ograniczonego i minimalnego. Systemy o nieakceptowalnym ryzyku są całkowicie zakazane. Ta grupa obejmuje m.in. manipulację behawioralną, systemy social scoringu obywateli, predykcyjne profilowanie czy identyfikację biometryczną w czasie rzeczywistym w przestrzeni publicznej. W kontekście badań nad błędami AI ma to istotne znaczenie, ponieważ część praktyk szczególnie narażonych na zniekształcenia danych, halucynacje modeli czy stronniczość algorytmiczną została całkowicie wyłączona z legalnego użycia. Najbardziej rozbudowane regulacje dotyczą systemów wysokiego ryzyka, które mogą w znaczący sposób wpływać na prawa jednostek, bezpieczeństwo lub decyzje o istotnych skutkach społecznych. Dla takich systemów AI Act narzuca obowiązek prowadzenia szczegółowej dokumentacji, zapewnienia wysokiej jakości danych treningowych, ciągłego monitorowania działania, nadzoru człowieka oraz wykrywania i raportowania błędów. Ma to na celu ograniczenie ryzyka błędnych decyzji systemów, takich jak nieprawidłowe klasyfikacje, nieadekwatne oceny czy automatyczne decyzje oparte na wadliwych danych. W praktyce oznacza to, że organizacje wdrażające systemy AI muszą wprowadzać procedury kontrolne i przestrzegać standardów jakości.

Dla systemów o ograniczonym ryzyku, takich jak generatywna AI wykorzystywana w komunikacji, edukacji czy obsłudze klienta, AI Act wprowadza obowiązki transparentności. Użytkownik musi być jasno poinformowany, że ma do czynienia z treściami generowanymi przez AI. Istotnym elementem regulacji jest również wymóg podnoszenia kompetencji użytkowników systemów AI, czyli tzw. *AI-literacy*. Podkreśla się, że błędy systemów często wynikają z niewłaściwego sposobu ich wykorzystania, nieprecyzyjnych zapytań, błędnej interpretacji wyników lub nadmiernego zaufania do automatycznych rekomendacji. AI Act wskazuje, że organizacje korzystające z AI mają obowiązek zapewnić użytkownikom odpowiednie szkolenia i zasady nadzoru nad systemami. Tym samym podkreśla się współodpowiedzialność człowieka i technologii w procesie podejmowania decyzji. Stopniowe wprowadzanie AI Act ma duże znaczenie dla badań nad błędami i bezpieczeństwem systemów sztucznej inteligencji. Rozporządzenie nie tylko porządkuje obszar prawny, lecz także wyznacza ramy, w których powinny odbywać się projektowanie, testowanie i wdrażanie AI. Wprowadzenie jednolitych, obowiązkowych standardów dla całej Unii Europejskiej sprawia, że zarówno błędy techniczne, jak i organizacyjne stają się przedmiotem regulacji, nadzoru oraz odpowiedzialności prawnej.

Regulacje te nie eliminują zagrożeń całkowicie, lecz wyznaczają ramy odpowiedzialnego i bezpiecznego stosowania AI w organizacjach. Obszarem wymagającym pogłębionej analizy pozostają sposób, w jaki przedsiębiorstwa faktycznie reagują na błędne decyzje podejmowane przez systemy automatyczne, a także przebieg procesów identyfikacji, wyjaśniania i korygowania tych błędów.

Metodologia

W pracy zastosowano podejście mieszane, łączące metody jakościowe i ilościowe, co pozwoliło na wieloaspektową analizę zagrożeń związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach. Zastosowanie podejścia mieszanego w badaniu wynika ze złożonego charakteru analizowanego zjawiska, które obejmuje zarówno mierzalne aspekty wykorzystania sztucznej inteligencji w organizacjach, jak i subiektywne postawy, doświadczenia oraz percepcję zagrożeń przez użytkowników. Metody ilościowe umożliwiły określenie skali zjawiska, częstości występowania określonych opinii oraz identyfikację dominujących tendencji w badanej próbie. Z kolei metody jakościowe pozwoliły na pogłębioną interpretację uzyskanych wyników, wyjaśnienie ich kontekstu oraz lepsze zrozumienie mechanizmów leżących u podstaw obserwowanych zależności. Zastosowane podejście miało charakter komplementarny i sekwencyjny. Analiza ilościowa stanowiła w nim punkt wyjścia dla interpretacji jakościowej. Dodatkowo wykorzystano elementy triangulacji poprzez zestawienie wyników badań ankietowych z analizą literatury przedmiotu oraz przykładami praktyki biznesowej, co przyczyniło się do zwiększenia wiarygodności i spójności formułowanych wniosków.

Podstawę badań stanowiła analiza literatury przedmiotu obejmująca publikacje naukowe, raporty branżowe, publikacje w czasopismach branżowych oraz akty prawne dotyczące zastosowań AI, jej ograniczeń i odpowiedzialności za decyzje algorytmiczne. Zostały one wybrane na podstawie określonych słów kluczowych związanych ze sztuczną inteligencją, z automatyzacją procesów oraz zagrożeniami wynikającymi z jej stosowania. Choć przegląd miał charakter narracyjny, a nie systematyczny, to wykorzystane źródła umożliwiły konceptualizację kluczowych zagrożeń związanych z wdrożeniem AI, w tym problemów

związanych z bezpieczeństwem danych, odpowiedzialnością prawną, błędami systemów oraz dezinformacją. Takie podejście pozwoliło zbudować spójną ramę analityczną, która stanowi punkt odniesienia dla dalszych analiz empirycznych.

Dodatkowo przeprowadzono badanie ankietowe metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza internetowego. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą formularza Google. W ankiecie wzięło udział 116 osób. Wśród badanych było 39 mężczyzn, 75 kobiet i 2 osoby nieidentyfikujące się z żadną z płci. Przedmiotem badania były postawy, zachowania oraz stosunek wobec różnych narzędzi sztucznej inteligencji. Podmiotem badawczym były osoby dorosłe, zamieszkujące zarówno obszary wiejskie, jak i miejskie. Narzędzie badawcze stanowiła autorska ankieta internetowa. Ankieta została poddana walidacji merytorycznej przez dwóch ekspertów z branży sztucznej inteligencji, a pilotaż nie wykazał problemów ze zrozumieniem pytań. Dobór próby badawczej był celowy, prowadzony metodą doboru nielosowego, kryterialnego. Cel doboru polegał na objęciu mieszkańców wsi i miast o zróżnicowanej strukturze demograficznej (wiek, wykształcenie, status zawodowy), aby uzyskać reprezentatywność strukturalną kluczowych grup docelowych zainteresowanych sztuczną inteligencją (tabela 1). Dane uzyskano w formie ankiety online, która była dystrybuowana za pośrednictwem grup tematycznych w mediach społecznościowych (Facebook, fora internetowe).

Tabela 1. Rozkład respondentów ze względu na wiek i wykształcenie

Wykształcenie	Przedział wiekowy respondentów						Suma
	65+ lat	18–25 lat	26–33 lat	34–41 lat	42–49 lat	50–57 lat	
Jeszcze studiuję	-	72	2	-	-	-	74
Nie podjąłem / Nie podjęłam studiów	-	9	1	2	2	4	18
Mam ukończone studia	1	5	5	3	7	3	24
Suma końcowa	1	86	8	5	9	7	116

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali poinformowani o anonimowości badania i dobrowolności udziału, a wypełnienie ankiety było równoznaczne z wyrażeniem zgody na udział. Ankieta ilościowa pozwoliła na określenie skali i częstości występowania postaw oraz doświadczeń respondentów na podstawie odpowiedzi na pytania dotyczące poziomu korzystania z AI i postrzeganych zagrożeń.

W ramach procedury badawczej zrealizowano także test eksperymentalny polegający na kontrolowanym wykorzystaniu ogólnodostępnych narzędzi AI do analizy treści wybranych 20 faktur kosztowych za usługi zakwaterowania. Narzędziom przekazano jednolicie sformułowany prompt ukierunkowany na identyfikację zdefiniowanego zestawu słów kluczowych mogących sugerować występowanie wydatków o charakterze prywatnym. Otrzymane wskazania systemów AI porównano następnie z rzeczywistą kwalifikacją pozycji kosztowych dokonaną przez człowieka, co umożliwiło ocenę skali błędów interpretacyjnych wynikających z analizy opartej wyłącznie na kryteriach leksykalnych, bez uwzględnienia kontekstu dokumentu.

Podsumowując – przeprowadzona analiza dostarczyła pogłębionych informacji na temat mechanizmów ryzyka oraz kontekstu obserwowanych zjawisk, wspierając interpretację

wyników ilościowych i formułowanie wniosków. Powiązanie zastosowanych metod z postawionymi pytaniami badawczymi umożliwiło spójne i uzasadnione wnioskowanie oraz ograniczyło ryzyko niejednoznaczności interpretacyjnych. W analizie uwzględniono również charakter próby badawczej oraz potencjalne błędy systemów AI, co pozwoliło na świadome ograniczenie nadmiernego uogólniania wniosków i precyzyjniejsze określenie granic interpretacji uzyskanych wyników.

Wyniki badań ankietowych

Wdrażanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach jest związane przede wszystkim ze zmianami i z wyzwaniem dla pracowników. Wielu obecnych pracowników musi nauczyć się bowiem współdziałania w nowym środowisku, w przypadku przyszłych pracowników lub poszukujących nowej pracy oznacza to często konieczność uzyskania nowych kompetencji, które czasem można zdobyć jedynie w praktyce. Wyniki autorskiego badania ankietowego ukazują, że obecni i przyszli pracownicy dostrzegają zmiany, które się dokonują w przedsiębiorstwach, oraz podejście pracodawców do przyszłych i obecnych pracowników (tabela 2).

Tabela 2. Czy uważa Pan/Pani, że technologia zmieniła podejście pracodawców i zapotrzebowanie na pracowników?¹

Możliwe odpowiedzi	Liczba odpowiedzi respondentów			Suma
	niestudiujących	jeszcze studiujących	absolwentów studiów	
Tak, wiele zawodów stało się przestarzałych, a powstały nowe, wymagające kompetencji technologicznych	6	32	7	45
Tak, technologia sprawiła, że pracodawcy szukają osób z umiejętnościami cyfrowymi i technologicznymi	8	31	10	49
Tak, zwłaszcza w kontekście pracy zdalnej i cyfrowej współpracy	5	26	8	39
Tak, widoczna jest rosnąca potrzeba elastyczności i adaptacji do nowych narzędzi	3	25	9	37
Tak, ale zmiany są stopniowe i wciąż istnieje zapotrzebowanie na tradycyjne zawody	4	28	7	39
Częściowo, technologia wpłynęła na podejście pracodawców – obecnie większą wagę przywiązuje się do automatyzacji procesów i efektywności pracy	4	18	2	24

¹ W pytaniu była możliwość wyboru maksymalnie trzech odpowiedzi.

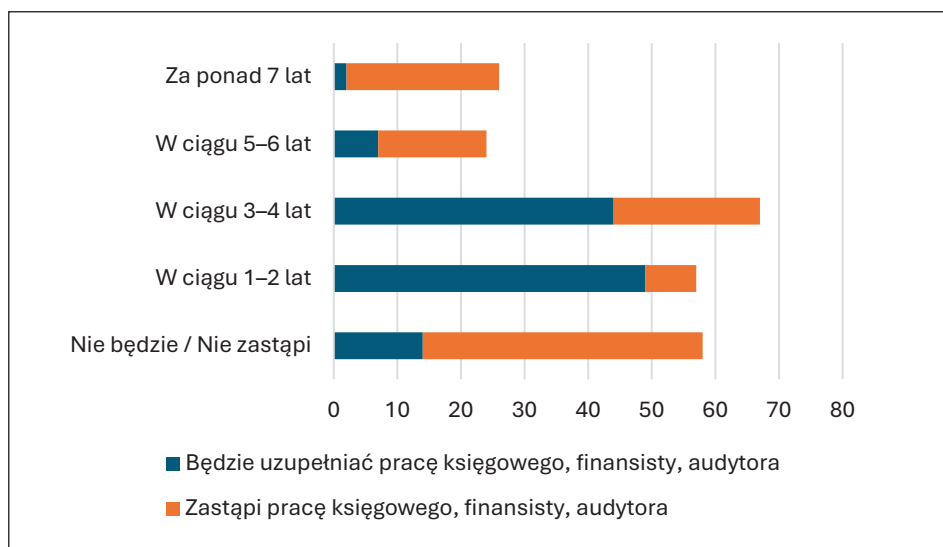
Nie do końca, technologia zmieniła narzędzia pracy, ale podstawowe umiejętności i cechy pracownika są nadal cenione	2	5	1	8
Nie, nadal dominuje tradycyjne podejście do pracy i zatrudnienia	1	0	0	1

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wyników ankiety wskazuje, że większość respondentów dostrzega wyraźny wpływ technologii, w tym sztucznej inteligencji, na transformację rynku pracy, co w kontekście artykułu należy interpretować również jako potencjalne zagrożenie dla pracowników i organizacji. Najwięcej wskazań uzyskały odpowiedzi podkreślające, że wiele zawodów stało się przestarzałych, a jednocześnie pojawiły się nowe, wymagające kompetencji technologicznych (45 głosów), oraz że pracodawcy coraz częściej poszukują osób z umiejętnościami cyfrowymi i technologicznymi (49 głosów). Te wyniki wskazują, że wdrożenie AI w procesy biznesowe może prowadzić do przemian w strukturze zatrudnienia, w której tradycyjne role są stopniowo eliminowane lub przekształcane, a brak odpowiednich kwalifikacji staje się czynnikiem ryzyka wykluczenia zawodowego. Respondenci zauważają również rosnącą potrzebę elastyczności i adaptacji do nowych narzędzi oraz pracy zdalnej i cyfrowej współpracy (37–39 głosów). Wskazuje to, że nawet jeśli dana osoba nie traci pracy bezpośrednio z powodu automatyzacji, to wciąż musi się dostosowywać do zmieniającego się środowiska pracy, co może wywoływać presję psychiczną, wymuszać szybkie nabywanie nowych kompetencji i zwiększać ryzyko błędów w sytuacjach wymagających współpracy człowiek–AI. Pojawia się również ryzyko niedopasowania pracowników. Potrzeby pracodawców zmieniają się bowiem bardzo dynamicznie, a pracownicy potrzebują jednak czasu na poznanie nowej, ciągle zmieniającej się technologii. Część respondentów dostrzega tylko częściowy wpływ technologii, np. w zakresie automatyzacji procesów, zdalnej rekrutacji czy zwiększonej efektywności pracy (16–24 odpowiedzi). Wyniki te sugerują, że transformacja zachodzi nierównomiernie, co może prowadzić do zróżnicowanych doświadczeń pracowników – część będzie korzystać z ułatwień wynikających z AI, podczas gdy inni mogą napotkać bariery w adaptacji lub zostać pominięci w procesie automatyzacji. Niewielka liczba odpowiedzi wskazujących, że technologia nie zmieniła istotnie pracy (1–8 odpowiedzi), potwierdza, że tradycyjne zawody nadal istnieją, jednak w miarę dalszego rozwoju AI mogą stopniowo tracić znaczenie, co tworzy potencjalne zagrożenie dla stabilności zawodowej i rynku pracy w dłuższej perspektywie. Respondenci dostrzegają również, że sztuczna inteligencja będzie w coraz większym stopniu wspierać pracę osób na stanowiskach finansistów, audytorów i księgowych, a z czasem nastąpi również częściowe przejście z uzupełniania pracowników do ich eliminowania (rycina 1).

Najwięcej osób zadeklarowało, że w ciągu najbliższych lat (1–2) AI będzie wspierać specjalistów, co wskazuje na przekonanie, że w nadchodzącym czasie jej rola ograniczy się do automatyzacji rutynowych zadań przy jednoczesnym zachowaniu roli człowieka w podejmowaniu decyzji. W dłuższym horyzoncie czasowym, szczególnie w przedziale 3–4 lat oraz powyżej 7 lat, zauważalnie wzrasta liczba osób, które dopuszczają możliwość zastąpienia pracowników przez sztuczną inteligencję. Aż 24 osoby wskazały, że za ponad 7 lat może dojść do pełnej automatyzacji tych zawodów. Interpretując te wyniki, można stwierdzić, że respondenci są świadomi nadchodzących zmian technologicznych, jednak

Rycina 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Kiedy sztuczna inteligencja zastąpi/będzie uzupełniać pracę finansisty, audytora i księgowego?



Zródło: opracowanie własne.

w zdecydowanej większości zakładają, że rola sztucznej inteligencji będzie polegała raczej na wspieraniu niż zastępowaniu pracy człowieka. Obawy dotyczące pełnej automatyzacji pojawiają się głównie w długoterminowej perspektywie, co sugeruje, że cyfrowa transformacja jest postrzegana jako proces ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Wśród respondentów 39% uważało, że rozwój sztucznej inteligencji powinien być kontynuowany, jednak aż 70% wszystkich badanych uważa, że powinny wejść w życie szczegółowe przepisy regulujące zastosowanie sztucznej inteligencji w Polsce. Jedynie mały odsetek badanych (<5%) uważa, że dalszy rozwój sztucznej inteligencji powinien być wstrzymany i że powinno się mu wręcz przeciwdziałać.

Wyniki badania ukazują, że respondenci w większości są pozytywnie nastawieni do sztucznej inteligencji, jednak dostrzegają konieczność wprowadzenia jasnych przepisów regulujących korzystanie ze sztucznej inteligencji. Analizując wyniki badania ankietowego, można stwierdzić, że ankietowani są bardzo świadomi zagrożeń wynikających ze sztucznej inteligencji i z jej potencjalnego nadużywania.

Wyniki testu eksperymentalnego

W kontekście automatyzacji procesów księgowych i kontrolnych coraz częściej wykorzystuje się systemy sztucznej inteligencji do analizy dokumentów finansowych, takich jak faktury kosztowe. Istotnym ograniczeniem tego podejścia jest jednak brak zdolności systemu do jednoznacznej oceny, czy wykryte informacje odnoszą się do rzeczywistego kosztu ujętego na fakturze, czy jedynie do wyrazu występującego w nazwie usługi, nazwie obiektu lub w opisie o charakterze marketingowym. W rezultacie może dochodzić do błędnych klasyfikacji dokumentów oraz formułowania nieuzasadnionych wniosków dotyczących ich zgodności z polityką firmy.

Sztuczna inteligencja działa na podstawie danych historycznych i dopasowania. Przykładowo na ich podstawie firma definiuje słowa kluczowe, które AI ma wykrywać. Podstawowym problemem w tym wypadku jest to, że program wykrywa słowa kluczowe niezależnie od miejsca ich występowania w dokumencie. Występowanie słowa określonego jako słowo kluczowe w nazwie firmy, adresie lub opisie niezwiązanym z realnym kosztem jest dla systemu bez znaczenia. Człowiek podejmuje często decyzję na podstawie intuicji, dopuszczając różne możliwości. Rezygnacja z korzystania ze słów kluczowych lub ograniczenie ich wykrywania tylko do pozycji kosztowych (zwanym również częścią szczegółową faktury) nie rozwiązuje problemów, zwłaszcza w przypadkach, gdy w tej części faktury pojawia się skrótowy opis kosztu, a jego rozwinięcie znajduje się w innej części dokumentu, np. gdy faktura zawiera pozycję: „Pakiet Biznesowy*”, a realny opis znajduje się w legendzie dokumentu.

Eksperyment przeprowadzony na potrzeby niniejszego badania polegał na wykorzystaniu ogólnodostępnych narzędzi sztucznej inteligencji do analizy treści wybranych 20 faktur za usługi zakwaterowania. Systemom AI przekazano treść dokumentów wraz z poleceniem identyfikacji słów kluczowych, które mogłyby sugerować występowanie kosztów dodatkowych, niezwiązanych bezpośrednio z usługą noclegową. W szczególności oczekiwano wykrywania określeń wskazujących na wydatki o potencjalnie prywatnym charakterze, takich jak opłaty za bar, minibar, saunę, masaż, usługi spa oraz inne świadczenia towarzyszące pobytowi.

Uzyskane wyniki ujawniły szereg istotnych ograniczeń takiego podejścia. Modele AI, opierając się przede wszystkim na analizie leksykalnej i wyszukiwaniu słów kluczowych, nie zawsze prawidłowo interpretowały kontekst zapisów na fakturach. W konsekwencji dochodziło do błędnej kwalifikacji niektórych pozycji kosztowych jako wydatków prywatnych, mimo że w rzeczywistości stanowiły one element standardowej usługi hotelowej lub były prawidłowo uzasadnione służbowo.

Rezultaty eksperymentu wskazują, że zastosowanie narzędzi AI w analizie dokumentów księgowych wymagających interpretacji kontekstowej może prowadzić do dezinformacji oraz nieprawidłowych decyzji kontrolnych, jeśli proces ten nie jest wsparty dodatkową weryfikacją ekspercką. Co istotne, problem ten nie ogranicza się wyłącznie do narzędzi ogólnodostępnych. Doświadczenia z praktyki biznesowej pokazują, że również profesjonalne systemy AI wykorzystywane w finansach, księgowości i audycie wykazują podatność na generowanie błędnych wniosków w sytuacjach, w których konieczna jest interpretacja znaczenia, a nie jedynie identyfikacja występowania określonych fraz. Zgodnie z danymi publikowanymi przez Upwork modele sztucznej inteligencji generują fałszywe lub nieuzasadnione informacje średnio od 10 do 12% przypadków (*Firmy coraz częściej odwracają się od AI. W cenie znów człowiek, ale może być za późno*, 2025; 2026, 2 czerwca). Wyniki te podkreślają konieczność krytycznej oceny zastosowań AI w procesach decyzyjnych oraz potrzebę uwzględnienia mechanizmów kontroli i nadzoru ludzkiego. Wprowadzenie audytorów odpowiedzialnych za weryfikację losowo wybranych przypadków rozstrzygniętych przez system AI, a także za ocenę sygnałów ostrzegawczych generowanych przez te systemy stanowi istotny mechanizm kontrolny. Rolą audytorów byłoby rozstrzygnięcie, czy problem wskazany przez system ma charakter rzeczywisty, czy też wynika z błędnej interpretacji treści dokumentu. Takie podejście może znacząco ograniczyć ryzyko podejmowania decyzji opartych na halucynacjach modeli AI, a jednocześnie zwiększyć wiarygodność i zaufanie do automatycznych systemów wspierających procesy kontrolne i księgowe. Dodatkowo

stały nadzór człowieka pozwala na bieżące doskonalenie algorytmów poprzez identyfikację powtarzalnych błędów i luk w danych treningowych. W efekcie współpraca człowieka z AI może przyjąć formę modelu hybrydowego, w którym technologia wspiera odpowiedzialność decyzyjną, lecz jej nie zastępuje.

W przypadku dużych modeli językowych, takich jak ChatGPT czy Gemini, badacze oraz użytkownicy zauważyli, że mogą one podawać błędne informacje, mylące, niepotwierdzone lub zmyślone. Zjawisko to jest nazywane przez badaczy halucynacjami sztucznej inteligencji (Roose, 2023; 2026, 2 czerwca). Należy jednak zauważyć, że źródłem halucynacji chatbotów może być również nieprecyzyjne formułowanie promptów przez użytkowników. Błędne sformułowanie polecenia, niedostateczne doprecyzowanie problemu lub niejednoznaczności językowe mogą prowadzić do generowania odpowiedzi odbiegających od rzeczywistego kontekstu analizy (2025, 29 listopada). W konsekwencji jakość uzyskanych wyników jest w istotnym stopniu uzależniona nie tylko od możliwości samego narzędzia AI, lecz także od kompetencji użytkownika w zakresie właściwego konstruowania zapytań. Dobry prompt to jasne i konkretne polecenie zawierające pełen kontekst, cel oraz oczekiwania: należy wyraźnie określić, czego się chce (np. napisania streszczenia, wyjaśnienia czegoś, przededagowania tekstu), wskazać odbiorcę, styl i format, doprecyzować ograniczenia, takie jak długość, język, czy przykłady (Kacprzak, 2024).

Podsumowując, należy stwierdzić, że współpraca człowieka z AI może skutkować zwiększoną innowacyjnością organizacyjną. Dzięki możliwościom analizy ogromnych zbiorów danych AI dostarcza precyzyjnych i aktualnych informacji, co przekłada się na lepsze decyzje strategiczne oraz operacyjne. W ten sposób firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną (Giacomo Damioli, Van Roy, Vertesy, 2021). Jednak wyjście poza liczby jest dla tych systemów problemem. Interpretacja danych wiąże się z koniecznością spojrzenia poza nie. Sztuczna inteligencja nigdy nie zrozumie, że dane mogą wskazywać na coś innego, niż pozornie może się wydawać. Człowiek potrafi stwierdzić, że dane są nieprawdziwe lub sfałszowane, mimo że nie ma bezpośrednich dowodów o tym świadczących. Dla sztucznej inteligencji dostarczone dane zawsze będą wiarygodne (Mueller, Massaron 2021).

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza literatury, przykładów praktycznych oraz wyników badań empirycznych potwierdza, że sztuczna inteligencja stanowi jedno z kluczowych narzędzi transformacji cyfrowej przedsiębiorstw. Jednocześnie wyniki badań wskazują, że systemy AI nie są pozbawione istotnych ograniczeń. W określonych warunkach mogą one generować błędne wnioski, sprzyjać dezinformacji oraz zwiększać ryzyko organizacyjne, zwłaszcza w sytuacjach wymagających interpretacji kontekstowej i oceny znaczenia informacji.

Szczególnie problematyczne okazują się rozwiązania oparte na analizie słów kluczowych oraz danych historycznych, które nie uwzględniają pełnego kontekstu dokumentów ani intencji użytkowników. Przykład analizy faktur kosztowych pokazuje, że automatyczna detekcja określonych terminów może prowadzić do fałszywych alarmów i nieuzasadnionego odrzucania dokumentów, nawet w przypadku profesjonalnych systemów komercyjnych. Zjawisko halucynacji sztucznej inteligencji, potwierdzone zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w obserwacjach z praktyki biznesowej, dodatkowo podkreśla, że konieczne jest ostrożne i krytyczne podejście do wyników generowanych przez algorytmy.

Istotnym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest potrzeba zachowania równowagi między automatyzacją a nadzorem człowieka. Wdrażanie mechanizmów kontroli, takich jak losowa weryfikacja decyzji AI, audyty systemów czy jasno określone procedury odpowiedzialności, może znacząco ograniczyć ryzyko błędów. Równie istotne jest inwestowanie w kompetencje użytkowników, w tym umiejętność precyzyjnego formułowania zapytań oraz krytycznej interpretacji uzyskiwanych wyników. Wprowadzenie regulacji prawnych, takich jak AI Act, jest ważnym krokiem w kierunku zwiększenia bezpieczeństwa i transparentności wykorzystania sztucznej inteligencji. Regulacje te nie eliminują jednak wszystkich zagrożeń, lecz wyznaczają ramy odpowiedzialnego projektowania i stosowania systemów AI. Ostateczna skuteczność tych rozwiązań zależy od świadomości organizacji, jakości wdrożeń oraz kultury odpowiedzialnego korzystania z technologii.

Należy jednocześnie wskazać na ograniczenia przeprowadzonego badania, które mogą wpływać na interpretację uzyskanych wyników. Zastosowany dobór próby miał charakter nielosowy i celowy, co ogranicza możliwość pełnego uogólniania rezultatów na populację osób dorosłych lub wszystkich użytkowników sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach. Struktura próby charakteryzowała się nadreprezentacją osób młodych oraz studiujących, co mogło oddziaływać na sposób postrzegania zagrożeń związanych z AI, zwłaszcza w kontekście doświadczenia zawodowego i praktycznego kontaktu z rozwiązaniami stosowanymi w biznesie. Kolejnym ograniczeniem było wykorzystanie ankiety internetowej opartej na deklaracjach respondentów, co wiąże się z ryzykiem subiektywizmu, błędu samooceny oraz tendencji do udzielania odpowiedzi zgodnych z oczekiwaniami społecznymi. Badanie miało ponadto charakter przekrojowy, co uniemożliwia analizę zmian postaw i percepcji zagrożeń w czasie. Świadome uwzględnienie tych ograniczeń pozwala na ostrożniejszą i bardziej adekwatną interpretację wyników oraz wyznacza kierunki dalszych badań, które mogłyby obejmować większe i bardziej zróżnicowane próby, zastosowanie odmiennych metod badawczych oraz pogłębione analizy jakościowe.

Dalsze badania w tym obszarze powinny koncentrować się na praktycznych mechanizmach ograniczania błędów systemów AI oraz na sposobach ich bezpiecznej integracji z procesami decyzyjnymi, w których kluczową rolę nadal odgrywa człowiek. W szczególności zasadne są identyfikowanie i testowanie rozwiązań organizacyjnych oraz proceduralnych, takich jak wielopoziomowa weryfikacja wyników generowanych przez AI, mechanizmy *human-in-the-loop*, losowe audyty decyzji systemów czy standardy odpowiedzialności za decyzje wspierane algorytmicznie. Istotnym kierunkiem badań jest również analiza wpływu jakości promptów, kompetencji cyfrowych użytkowników oraz kontekstu organizacyjnego na trafność i wiarygodność wyników generowanych przez modele AI. Pozwoli to lepiej zrozumieć, w jakim stopniu błędy przypisywane technologii wynikają z ograniczeń samych modeli, a w jakim z niewłaściwego sposobu ich wykorzystania. Warto także rozwijać badania nad projektowaniem procedur współpracy człowieka z systemem AI w środowisku pracy, obejmujące m.in. podział odpowiedzialności, transparentność działania algorytmów, interpretowalność wyników oraz budowanie zaufania do technologii. Uzupełnieniem tych analiz powinny być studia przypadków przedsiębiorstw, w których AI została wdrożona w obszarach finansów, kontroli, księgowości i audytu, co pozwoli na wypracowanie dobrych praktyk możliwych do zastosowania w szerszym kontekście organizacyjnym.

Literatura

References

- AI zabierze nam pracę? Ci, którzy z nią pracowali, boją się tego bardziej.* (2024; 2026, 2 czerwca).
Pozyskano z: <https://businessinsider.com.pl/praca/ai-zabierze-nam-prace-ci-ktorzy-z-nia-pracowali-boja-sie-tego-bardziej/6wkvzmd>.
- Damioli, G., Van Roy, V., Vertesy, D. (2021). The impact of artificial intelligence on labor productivity. *Eurasian Business Review*, 11, 1–25.
- Demkiw, M. (2024). Sztuczna inteligencja to narzędzie do osiągnięcia celów biznesowych, a nie cel sam w sobie. W: *Biznes napędzany cyfrowo – czy przez ludzi? AI, ESG i fundusze unijne z perspektywy polskich menadżerów*. Warszawa: SAP, 8–16.
- Duszczak, M. (2024; 2026, 14 czerwca). *Nadchodzą ciężkie czasy w sieci. Eksperti wieszczą potężne zagrożenia*. Pozyskano z: <https://pro.rp.pl/raporty-ekonomiczne/art41624791-nadchodza-ciezkie-czasy-w-sieci-eksperti-wieszczą-potężne-zagrożenia>.
- Kalus, K. (2025; 2026, 2 czerwca). *Alarmujący przykład z Niemiec. „Człowiek może stać się zbędny”*. Pozyskano z: <https://www.money.pl/gospodarka/niemiecka-firma-juz-na-to-wpadla-ekspert-czlowiek-moze-stac-sie-zbedny-7202552656710240a.html>.
- Kacprzak, A. (2024). *Prompt engineering i ChatGPT. Poradnik skutecznej komunikacji ze sztuczną inteligencją*. Gliwice: Helion.
- KPMG. (2025; 2025, 31 grudnia). *Sztuczna inteligencja w Polsce – krajobraz pełen paradoksów*. Pozyskano z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/pl/pdf/2025/07/pl-Raport-KPMG-w-Polsce-KPMG-AI-Trust-2025-web.pdf>.
- Maciąg, M., Maciąg, K. (2017). *Trendy i rozwiązania technologiczne – odpowiedź na potrzeby współczesnego społeczeństwa*, t. 2. Lublin: Wydawnictwo Naukowe Tygiel.
- McKinsey. (2021; 2026, 2 czerwca). *Global survey: The state of AI in 2021*. Pozyskano z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/global-survey-the-state-of-ai-in-2021>.
- Microsoft. (2025, 3 grudnia). *Microsoft 365 Copilot*. Pozyskano z: <https://www.microsoft.com/pl-pl/microsoft-365-copilot>.
- Mueller, J.P., Massaron, L. (2021). *Sztuczna inteligencja dla bystrzaków*. Gliwice: Helion.
- Olak, R. (2023; 2025, 2 czerwca). *Badanie EY: implementacja narzędzi sztucznej inteligencji w polskich firmach nabiera tempa*. Pozyskano z: https://www.ey.com/pl_pl/newsroom/2023/11/ey-jak-polskie-firmy-wdrazaja-ai.
- OpenAI. (2025, 29 listopada). *Warunki użytkowania (aktualizacja: 11 grudnia 2024)*. Pozyskano z: <https://openai.com/pl-PL/policies/row-terms-of-use/>.
- Peeler, R. (2023, 2026, 2 czerwca). *The hidden costs of implementing AI in enterprise*. Pozyskano z: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2023/08/31/the-hidden-costs-of-implementing-ai-in-enterprise/>.
- Prorok, B. (2025; 2026, 2 czerwca). *Sztuczna inteligencja w polskim porządku prawnym*. Pozyskano z: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/88768:szuczna-inteligencja-w-polskim-porzadku-prawnym-jakie-rozwiazania-przewiduje-krajowa-ustawa>.
- Roose, K. (2023; 2026, 2 czerwca). *Why a conversation with Bing’s chatbot left me deeply unsettled*. Pozyskano z: <https://www.nytimes.com/2023/02/16/technology/bing-chatbot-microsoft-chatgpt.html>.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828 (akt w sprawie sztucznej inteligencji) (Tekst mający znaczenie dla EOG)* (Dz.Urz. UE z 12.07.2024 r. L 2024/1689).

- Firmy coraz częściej odwracają się od AI. W cenie znów człowiek, ale może być za późno.* (2025; 2026, 2 czerwca). Pozyskano z: <https://cyfrowa.rp.pl/globalne-interesy/art43002871-firmy-coraz-czesciej-odwracaja-sie-od-ai-w-cenie-znow-czlowiek-ale-moze-byc-za-pozno>.
- Skowrońska, J. (2024). *Prawnokarne aspekty technologii wykorzystującej sztuczną inteligencję ze szczególnym uwzględnieniem kwalifikacji prawnej, przypisania sprawstwa i odpowiedzialności twórcy.* Łódź: Uniwersytet Łódzki, Wydział Prawa i Administracji.
- Szczudło, A. (2025; 2026, 2 czerwca). *Jak bezpiecznie wdrożyć AI w biznesie – poradnik od prawnika.* Pozyskano z: <https://creativa.legal/jak-bezpiecznie-wdrozyc-ai-w-biznesie/>.
- Wiązowska, K. (2025; 2026, 2 czerwca). *AI „pod biurkiem” może kosztować miliony. Nowe zagrożenie dla biznesu.* Pozyskano z: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Sztuczna-inteligencja-za-plecami-szefa-Shadow-AI-rosnie-w-sile-i-zagraza-klientom-9045436.html>.
- Wieteska, M. (2024; 2025, 30 września). *Era sztucznej inteligencji. Kompetencje i umiejętności przyszłości – jak zmieni się rynek i edukacja w obliczu rewolucji AI?* Pozyskano z: <https://sklep.infor.pl/artukul-era-sztucznej-inteligencji-kompetencje-i-umiejtnosci-przyszlosci-jak-zmieni-sie-rynek-i-edukacja-w-obliczu-rewolucji-ai>.
- Zalewski, T. (2020). *Definicja sztucznej inteligencji.* W: L. Lai, M. Świerczyński (red.), *Prawo sztucznej inteligencji.* Warszawa: C.H Beck, 1–14.
- Żabka. (2024, 2026, 2 czerwca). *Żabka podpisała strategiczne partnerstwo z Microsoft w obszarze AI.* Pozyskano z: https://cdn.zabka.pl/wp-content/uploads/2024/07/11155453/Komunikat_Zabka-podpisala-strategiczne-partnerstwo-z-Microsoft-w-obszarze-AI_11-07-2024.pdf.

Szymon Głownia, lic., student kierunku przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce oraz absolwent studiów licencjackich na kierunku doradztwo inwestycyjno-gospodarcze na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Jego główne zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół innowacji, finansów oraz nowych technologii. Stypendysta programu „Złote Indeksy NBP” przeznaczonego dla najlepszych studentów kierunków ekonomicznych w Polsce. Aktywny członek Koła Naukowego Przedsiębiorczości i Innowacji w Gospodarce działającego przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie.

Szymon Głownia, a student of *Entrepreneurship and Innovation in the Economy* and a graduate with a Bachelor's degree in *Investment and Economic Advisory* from the Krakow University of Economics. His main academic and research interests focus on innovation, finance and new technologies. He is a recipient of a “Golden Indexes of the National Bank of Poland” scholarship, awarded to the top students in economics-related fields in Poland. He is also an active member of the Student Research Group on Entrepreneurship and Innovation in the Economy at the Krakow University of Economics.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8129-7842>

Adres/Address:

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków
e-mail: 225126@student.uek.krakow.pl

Elżbieta Skąpska

Politechnika Białostocka, Polska / Białystok University of Technology, Poland

Składniki potencjału przedsiębiorczości intelektualnej w usługach – podejście koncepcyjne

Components of the intellectual entrepreneurial potential in services: a conceptual approach

Streszczenie: Przedsiębiorczość jest wielokryterialna i relatywna. Zazwyczaj jest rozpatrywana w kontekście wymiernym/ekonomicznym, jednak wraz z rozwojem cywilizacyjnym i zmieniającymi się trendami w gospodarce globalnej stała się obiektem nowych perspektyw o charakterze niematerialnym, m.in. psychologicznym, socjologicznym, etycznym. Dają temu wyraz ewolucyjne koncepcje laureatów Nagrody Nobla. W podejściu intelektualnym odnosi się ją do uczenia się, powiększania kapitału intelektualnego w ramach kształtowania umiejętności kreatywnego i krytycznego myślenia oraz przemyślanego i odpowiedzialnego działania. W artykule rozpatrzono kilka branż usługowych, w których można dostrzec, drogą konstrukttywizmu poznawczego, zróżnicowane przejawy racjonalnego wykorzystania potencjału intelektualnego w działaniach przedsiębiorczych. Za cel przyjęto wyszczególnienie składników potencjału przedsiębiorczości intelektualnej istotnych z punktu widzenia usługodawców oraz zaproponowanie sposobów ich testowania w edukacji, nauce, handlu i medycynie. Z dyskursu myślowego wynika schemat uniwersalny dla wymienionych usług, zawierający następujące składowe: współpracę, samodzielność i odpowiedzialność, elastyczność i adaptację, etykę i rzetelność, tworzenie wartości, zarządzanie wiedzą i analizę danych. Testowanie składników prowadzi do wyodrębnienia ich specyficznych cech, takich jak przydatność, opłacalność, rzadkość, możliwość wykorzystania, stopień mobilności.

Abstract: Entrepreneurship is multi-criteria and relative. It is usually considered within a measurable economic context, however, with civilizational development and changing trends in the global economy, it has become the object of new perspectives of a non-material nature, including psychological, sociological and ethical. This is reflected in the evolutionary concepts of Nobel Prize laureates, and in the intellectual approach, it relates to learning, increasing intellectual capital within the framework of shaping creative and critical thinking skills, as well as thoughtful and responsible activity. The article examines several service branches in which, through cognitive constructivism, diverse manifestations of the rational use of intellectual potential in entrepreneurial activities can be observed. The aim is to specify the components of intellectual entrepreneurial potential, significant from the perspective of service providers, and to propose ways to test them in education, science, trade and medicine. The thought discourse results in

a universal scheme for the these services, including the following components: cooperation, independence and responsibility, flexibility and adaptation, ethics and reliability, value creation, knowledge management, and data analysis. Testing the components leads to the identification of their specific features, such as usefulness, profitability, rarity, usability and degree of mobility.

Słowa kluczowe: edukacja; handel; intelekt; medycyna; nauka; przedsiębiorczość; usługi

Keywords: education; entrepreneurship; intellect; medicine; science; services; trade

Otrzymano: 2 marca 2026

Received: 2 March 2026

Zaakceptowano: 5 maja 2026

Accepted: 5 May 2026

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Skąpska, E. (2026). Składniki potencjału przedsiębiorczości intelektualnej w usługach – podejście koncepcyjne. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 22(1), 41–51. <https://doi.org/10.24917/20833296.221.3>

Wstęp

Koncepcja przedsiębiorczości intelektualnej powstała relatywnie niedawno (w połowie lat 90. XX w.). Informuje, że zdolność posługiwania się szerokimi horyzontami myślowymi pozwala przedsiębiorcy na podejmowanie ryzyka i wykorzystywanie szans pojawiających się w jego otoczeniu, niedostrzegalnych dla innych graczy rynkowych. Na istotę tego rodzaju przedsiębiorczości zwrócił uwagę prekursor badań tej problematyki – S. Kwiatkowski. Jego zdaniem przez przedsiębiorczość intelektualną należy rozumieć syntezę cech przedsiębiorcy i intelektualisty z uwagi na to, że źródło bogactwa materialnego stanowi wiedza (Kwiatkowski, 2000). Tę zdolność odzwierciedlają jednocześnie swoiste zachowania, m.in.: nawiązywanie zróżnicowanych powiązań i tworzenie sieci kontaktów umożliwiających dywersyfikację działalności; gromadzenie, przetwarzanie i selekcja informacji w celu podjęcia efektywnego działania; wykorzystywanie zdolności poznawczych w procesie identyfikacji i operacjonalizacji zdarzeń gospodarczych w kontekście pojawiających się możliwości i warunków do osiągnięcia korzyści w sensie lokalnym i globalnym; umiejętne tworzenie sytuacji przynoszących satysfakcjonujące rezultaty podejmowanych inicjatyw, w tym także uwzględnianie w działalności gospodarczej kwestii etycznych i osobowościowych. Jak podkreśla J. Fourastié (1967), najbardziej rozwinięta faza ludzkiej osobowości jest możliwa w stadium rozwoju usług, które – zdaniem K. Rogozińskiego – są przejawem woli, manifestowaniem się aspiracji jako możliwości bycia prawdziwie po ludzku. Spełnianie się jako usługodawca w akcie świadczenia jest jednocześnie jego dopełnianiem się w byciu człowiekiem (Rogoziński, 2016).

Za cel artykułu przyjęto opracowanie teoretycznych ram przedsiębiorczości intelektualnej w odniesieniu do usługowej działalności gospodarczej w formie proponowanych składników potencjału tego rodzaju przedsiębiorczości. Strukturę tekstu oparto na ujęciu ogólnym podjętej problematyki w syntezie idei laureatów Nagrody Nobla oraz wyszczególnieniu składowych wspomnianego zagadnienia i sposobów ich testowania w przykładowych dziedzinach usług, takich jak edukacja, nauka, handel, medycyna. Do rozważań wykorzystano metody: dyskursu myślowego w kontekście przedsiębiorczości intelektualnej w usługach i konstruktywizmu poznawczego w zakresie składników jej potencjału – oraz

techniki: asocjacyjną i odejmowania przypisywanych cech poddanych testom w odniesieniu do czynników mających istotny wpływ na kształtowanie i łączenie cech przedsiębiorcy i intelektualisty.

Istota przedsiębiorczości intelektualnej

Wieloaspektowość przedsiębiorczości podmiotu podkreśla jej relatywność rozumianą jako perspektywa określonej dziedziny i dyscypliny naukowej. W wymiarze ekonomicznym przedsiębiorczość jest czynnikiem produkcji i odnosi się do racjonalnego wykorzystania wiedzy technicznej *know-how*, patentów, technologii i kreatywności do wprowadzania nowych produktów, usług, niekonwencjonalnych rozwiązań, które mogą przyczynić się do maksymalizacji zysku i rozwoju przedsiębiorstw, a przez to również wzrostu i rozwoju gospodarczego. Ponadto ekonomista dostrzega w przedsiębiorcy innowatora, organizatora i koordynatora działalności gospodarczej prowadzącej do przewagi rynkowej czy kreatora nowych miejsc pracy. W psychologii lub socjologii przedsiębiorca jest postrzegany jako osoba, która ma wewnętrzną potrzebę działania i motywację do osiągnięcia przewagi społecznej. Intelkt jest zdolnością poznawczą, intelektualista wykazuje się nią w swojej aktywności. Jednym z przykładów łączenia w zawodzie ról przedsiębiorcy i intelektualisty jest współczesny prawnik. Rosnąca konkurencja w branży prawniczej nie może się dzisiaj opierać tylko na zaufaniu, lojalności czy reputacji. Wyzwaniem stało się połączenie tradycyjnych wartości zawodowych z ewolucyjnymi aspiracjami przedsiębiorczymi. Środowisko prawnicze może ograniczać wieloaspektową rolę prawników. Dlatego też konieczne jest wspieranie łączenia działań przedsiębiorczych z etosem zawodu prawniczego (Urbaniec, Skąpska, Błaszczuk-Zawiła, 2024).

W kształtowaniu współczesnych teorii ekonomicznych i rozwoju przedsiębiorczości ważną rolę przypisuje się noblistom (PTE, 2025, 12 czerwca), którzy wnieśli istotny wkład w formowanie idei przedsiębiorczości intelektualnej. J. Schumpeter zyskał uznanie za wprowadzenie koncepcji twórczej destrukcji, rozumianej jako proces nieustannej transformacji gospodarki kapitalistycznej poprzez innowacje. Przewidywane struktury, nieefektywną aktywność można wyeliminować i zastąpić nowymi, skutecznymi rozwiązaniami w zmieniających się warunkach rynkowych i technologicznych. R. Sperry przeprowadził badania nad funkcjonowaniem półkul mózgowych i dzięki temu wyjaśnił zależności między obszarami mózgu a różnymi aspektami ludzkiego myślenia, emocji i zachowania. G. Becker zastosował teorię ekonomii do analizy decyzji indywidualnych i rodzinnych oraz wprowadził pojęcie inwestycji w edukację. A. Carlsson odkrył rolę neuroprzekaźników, a jego badania nad dopaminą przyczyniły się do zrozumienia procesów poznawczych, motywacji, emocji i skutecznego leczenia chorób psychicznych. D. Kahneman przeprowadził badania dotyczące irracjonalnego podejmowania decyzji, dzięki czemu powstały teorie dotyczące identyfikacji błędów poznawczych. E. Ostrom zbadała wpływ wiedzy i innowacji na efektywność organizacji na poziomie lokalnym i globalnym. R. Thaler wprowadził teorię *nudge* (delikatnego pchnięcia), badał wpływ niewielkich zmian na wybory ekonomiczne i stwierdził, że zmiany zachodzą naturalnie, bez silnych bodźców, bez presji. Szukał też odpowiedzi na pytanie: jak ekonomia i psychologia mogą współpracować w tworzeniu nowych rozwiązań i produktów, które odpowiadają na potrzeby konsumentów. *Nudges* (bodźce, szturchnięcia) w edukacji są rozpatrywane jako techniki, dzięki którym uczniowie są subtelnie kierowani w stronę dokonywania lepszych wyborów i osiągnięcia lepszych rezultatów w przyswajaniu wiedzy.

Należy zaznaczyć, że teoria *nudge* odnosi się do ekonomii behawioralnej i psychologii, zwłaszcza w koncepcji podwójnego procesu: 1) systemu automatycznego i instynktowego (ukierunkowanie nawyków na pokonywanie barier, np. związanych z motywacją) oraz 2) systemu refleksyjnego i celowego (projektowanie bodźców zgodnych z celami i procesami poznawczymi uczniów; Weijers, de Koning, Paas, 2021).

Kwiatkowski widzi przedsiębiorcę w roli odkrywcy poszukującego szans rynkowych; jako finansistę, który dąży do zminimalizowania nakładów finansowych niezbędnych do realizacji przedsięwzięcia; jako administratora zapewniającego sprawność już realizowanych działań (Kwiatkowski, 1993). Schumpeter dodaje funkcję innowatora. Inni nobliści zwracają uwagę na decydenta, który podejmuje decyzję i dostosowuje wybór do zastanych różnicowanych warunków, opierając się na strategicznym myśleniu. Według H. Hinterhubera (1986) obejmuje ono m.in. myślenie alternatywne oparte na umiejętności formułowania równoważnych opcji działania, myślenie wariantowe oparte na umiejętności formułowania różnicowanych strategii dla poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa i myślenie przyczynowo-skutkowe oparte na umiejętności przewidywania skutków podejmowanych decyzji.

W ogólnym modelu teoretycznym dotyczącym strategii usług najważniejszymi zmiennymi opisującymi skłonność usług do osiągnięcia wysokiego poziomu skuteczności są chłonność wiedzy, płatności i zdolności transgraniczne, które odzwierciedlają swobodę aktywności na arenie międzynarodowej (Gnusowski i in., 2017). Ponieważ sektor usług jest niemal nieskończenie pracochłonny i stosunkowo mniej kapitałochłonny, istnieją przesłanki do minimalizacji kosztów pracy. Jednakże dotyczy to przede wszystkim nowoczesnych, wysoce wyspecjalizowanych usług w kontekście relokacji międzynarodowej (centra usług; Skąpska, 2010).

Na podstawie wymienionych podejść można zastosować techniki łączenia na pozór niezwiązanych ujęć problematyki, a dzięki elastycznemu myśleniu i otwartości zaproponować także nietypowe połączenia lub eliminację elementów. Pozwoli to jednocześnie znaleźć nowe perspektywy i rozwiązania, uprościć czy też zmniejszyć złożoność problemu. Syntetyzując poglądy i wyniki badań noblistów, można stwierdzić, że na uwagę zasługują powiązania ekonomii z psychologią: potęga emocji, teoria procesów i błędów poznawczych, neuroprzekazniki jako źródło motywacji, nawet niewielkie zmiany stanowiące siłę motoryczną wyborów ekonomicznych. Dodatkowo, jak podkreśla Kwiatkowski, istotnym elementem przedsiębiorczości intelektualnej i sposobu działania przedsiębiorcy intelektualnego jest koncentracja na kwestiach etycznych i rozwoju pracowników. Na znaczeniu zyskują symptomy gospodarki opartej na wiedzy: start-upy technologiczne bazujące na innowacyjnych rozwiązaniach, firmy konsultingowe wykorzystujące wiedzę branżową do świadczenia usług doradczych, ponadto ośrodki naukowo-badawcze tworzące wartość dzięki działalności B+R, a także poprzez racjonalne zastosowanie wiedzy i inteligencji pracowników.

Struktura intelektualnej aktywności gospodarczej w odniesieniu do wybranych kategorii usług

Usługi rozpatruje się jako działalność, która nie mieści się w powtarzalnych wzorcach (Kuznets, 1966), lub inaczej jako czynności, których efektem nie jest nowa uprzedmiotowiona postać podmiotu – człowieka, gminy, miasta, kraju – lecz zaspokojenie jego

określonych potrzeb, tzn. zlikwidowanie cechy lub właściwości tego podmiotu uniemożliwiającej mu normalne funkcjonowanie (Kłosiński, 1997). Definiuje się je również przez generalizację, sprowadzając do takich określeń jak działania, czynności, aktywności. Uściślenie dokonuje się przez odniesienie do rodzaju bądź sposobu zaspokajania potrzeb. Odniesienie usług do pracy podkreśla intencjonalność i implikowanie nią współpracy z usługobiorcą (Rogoziński, 2012). Praca ludzka jest podstawowym czynnikiem wytwórczym w usługach. Usługodawcy powinni mieć gruntowną wiedzę o przedmiocie świadczenia, a w przypadku usług osobistych dodatkowo odczytywać psychologiczne zachowania konsumentów (Rogoziński, 2000) jako potwierdzenie umiejętności interpersonalnych, istotnych w kontaktach bezpośrednich. Podstawowym elementem rdzenia produktu usługowego jest bowiem wspomniany profesjonalista. Wykonuje on powierzone dzieło, wykorzystując do rozwiązania problemu klienta swoją wiedzę. O profesjonalizmie świadczeniodawcy decydują nie tylko jego zawodowa wiedza i umiejętność jej aplikacji, lecz także wiele innych czynników, np. wielokrotnie akcentowana osobowość, umiejętności przekazywania informacji, dbałość o klienta czy kultura osobista (Chłodnicki, 2005).

Przedsiębiorczość w edukacji dotyczy przede wszystkim procesu uczenia się, powiększania kapitału intelektualnego. Oznacza ona również podejmowanie działań, które sprzyjają twórczemu myśleniu, samodzielnemu i krytycznemu podejściu do problemów oraz skłonności do zmian w sensie wzrostowym, np. poszukiwania nowych, oryginalnych rozwiązań. Wiąże się to z realizacją celu, którym jest rozwój umiejętności i postaw kształtujących przyszłość uczniów i nauczycieli. W idei przedsiębiorczości intelektualnej potrafią oni wykorzystywać zdobytą wiedzę w sposób twórczy, podejmować świadome decyzje i formułować własne opinie. W wielu przypadkach skuteczne rozwiązanie problemu wymaga współpracy, efektywnej pracy w grupach, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w kierunku eksperymentowania z nowymi metodami nauczania i uczenia się. Motywuje się uczniów do podejmowania inicjatyw, rozwoju pasji i ponoszenia odpowiedzialności za własny rozwój, co powinno przyczynić się do przemyślanego przygotowania ich do podjęcia pracy.

Model partnerski oświaty mający w założeniu współpracę ucznia i nauczyciela oraz opierający się na progresywnym rozwoju (jednym z nurtów ideologii wychowania) zakłada, że jednostka nie jest przedmiotem, a podmiotem oddziaływań. Oznacza to, że nie poddaje się ona całkowicie wpływom, ale sama włącza się aktywnie w modyfikacje własnego środowiska, umiejętnie wykorzystując swoje umiejętności i wiedzę (Brzezińska, Schmidt, 2008). W procesie nauczania młody człowiek często jednak ulega wpływom i dlatego też ważne są zaangażowanie i wkład zarówno nauczyciela, jak i ucznia oraz przepływ informacji między nimi. Zignorowanie wzajemnego oddziaływania obu uczestników interakcji edukacyjnej, motywacyjnej, emocjonalnej sprawia, że nauczanie dostosowane do potrzeb i okoliczności staje się trudniejsze. Ważne są stopień akceptacji i stworzenie warunków do dostrzegania i wykorzystywania szans w otoczeniu oraz otwartości na zmiany i innowacyjność (Andrzejczak, 2008).

Nierozzerwalność kształcenia i badań naukowych prowadzonych na uczelniach, jak również potencjał badawczy i liczebność kadry naukowej w instytucjach szkolnictwa wyższego przemawiają za tym, aby silniej integrować te dziedziny. Uczelnie powinny odgrywać zdecydowanie większą rolę w rozwoju innowacji ze względu na swój potencjał i swoje wyniki jako nie tylko partner merytoryczny, lecz także wspierający przedsięwzięcia organizacyjne oraz rozwijać formy przedsiębiorczości akademickiej (Pluta-Olearnik, 2009). Podejście, które prowadzi do odkryć, oryginalnych idei, wartościowych projektów, stawiania

i weryfikacji hipotez, świadczą o przedsiębiorczości intelektualnej w nauce. Od naukowców oczekuje się, że będą poszukiwać nowych metod badawczych, tworzyć nowe teorie, przeprowadzać eksperymenty. Umiejętność zastosowania wyników badań w realnej gospodarce może prowadzić do tworzenia zasobów niematerialnych i prawnych: patentów, wzorów użytkowych, praw autorskich, praw własności intelektualnych, współpracy z przemysłem oraz znajdowania odpowiedzi na problemy społeczne, technologiczne czy ekologiczne.

Działalność badawcza niejednokrotnie wymaga formowania zespołu w celu przeprowadzenia badań oraz polega na aktywnym poszukiwaniu partnerów do wspólnych projektów naukowo-badawczych i współpracy międzynarodowej. Transfer technologii i wiedzy *know-how* między uczelniami, ośrodkami badawczymi i przemysłem może przyczynić się do powstania nowych zawodów i nowych miejsc pracy. Odpowiedzialność naukowca odnosi się do ponoszenia konsekwencji za decyzje badawcze, narzuca dbanie o rzetelność analiz i jakość publikacji, unikanie plagiatu oraz dążenie do tworzenia wartościowych, oryginalnych wyników badań, które mogą mieć wpływ na rozwój nauki, społeczeństwa i gospodarki kraju. Warto zauważyć, że najsilniej skorelowane pozytywnie w działalności naukowej są umiejętności słuchania i negocjowania oraz empatii, a także umiejętności słuchania i negocjowania z umiejętnością współpracy (Skąpska, 2023).

Przedsiębiorcy intelektualni w handlu zobligowani są do wyszukiwania nisz rynkowych i wprowadzania unikatowych produktów i usług, aby móc utrzymać na nie popyt. Ich działania muszą się koncentrować na precyzyjnie zaplanowanym projektowaniu ofert, wykorzystywaniu najnowszych osiągnięć technologicznych (procesowych i produktowych) i nietechnologicznych (prowadzenie monitoringu potrzeb rynku, badań marketingowych, organizacji i zarządzania). Gromadzenie informacji i przyswajanie wiedzy o rynku, preferencjach konsumentów, trendach i zachowaniach zakupowych wymagają umiejętności efektywnego wykorzystania danych i analiz. Firmy handlowe, które skutecznie korzystają z baz danych, mogą przewidywać zmiany rynkowe oraz elastycznie adaptować strategie sprzedażowe i kanały dystrybucji. W handlu zakłada się tworzenie sieci kontaktów oraz kooperację międzypodmiotową zarówno w obrębie samego podsektora usług, jak i poza nim.

Działalność handlowa jest obszarem usług, w którym pozytywnie skorelowane są empatia z umiejętnością słuchania i negocjowania oraz troska o świat z umiejętnością słuchania i negocjowania (Skąpska, 2023). Sprzedawcy dbają nie tylko o zysk, ale także o wpływ własnych działań na społeczeństwo i środowisko, co jest zgodne z ideą przedsiębiorczości intelektualnej. Oznacza to stosowanie uczciwych praktyk handlowych (unikanie nieuczciwej konkurencji w formie dumpingu), odpowiedzialność za jakość oferowanych produktów oraz transparentność działań. Ponadto niezbędne jest wykazywanie się innymi zdolnościami: elastycznością w dostosowywaniu strategii do dynamicznie zmieniającego się rynku, szybkim reagowaniem na zmiany technologiczne i regulacyjne lub preferencje konsumentów. W tym kierunku firmy mogą korzystać z gotowych pomysłów przez nawiązanie współpracy z zewnętrznymi innowatorami w celu opracowania nowych produktów.

Dodatkowo działania w zakresie przedsiębiorczości intelektualnej prowadzą do poprawy jakości życia i zdrowia społeczeństwa. W medycynie uwalnia się je za sprawą komercjalizacji usług, która polega na rezygnacji państwa z ich świadczenia – dotychczasowa usługa świadczona przez państwo staje się usługą prywatną, realizowaną na zasadach rynkowych (Skąpska, 2019). W usługach, zwłaszcza profesjonalnych, interakcje wymagają wysokiego stopnia dostosowania, a nawet osobistego osądu ze strony profesjonalisty (Sharma, Peterson, 1999). Dlatego też opiniodawcami powinni być usługodawcy wyższego szczebla,

dzięki którym zapadają decyzje o innowacjach w leczeniu i diagnostyce, komercjalizacji wyników badań, tworzeniu nowych modeli opieki zdrowotnej, etyce i odpowiedzialności społecznej, współpracy między sektorem publicznym a prywatnym. Współczesna medycyna to nie tylko leczenie chorób, ale także prewencja, opieka długoterminowa czy cyfryzacja usług zdrowotnych: telemedycyna, aplikacje do monitorowania stanu zdrowia, platformy cyfrowe do zarządzania danymi medycznymi pacjentów czy innowacyjne usługi zdrowotne w społecznościach. Znaczącą rolę odgrywa także sztuczna inteligencja w diagnostyce, w tym roboty chirurgiczne. Istotne z medycznego punktu widzenia jest również przestrzeganie wysokich standardów etycznych, zwłaszcza w kontekście badań klinicznych, testowania nowych leków lub wprowadzania nowych terapii na rynek. Znajduje to odzwierciedlenie w procesie badawczym, poszanowaniu praw pacjentów, a także w zapewnieniu bezpieczeństwa nowych produktów medycznych. Symptodem przedsiębiorczości intelektualnej jest także efektywna współpraca między ośrodkami akademickimi, placówkami medycznymi, samorządami i organizacjami non profit.

Projekt sposobu testowania składników

Na podstawie teoretycznych rozważań dotyczących wymienionych wcześniej kategorii usług zaleca się poddać ocenie składniki potencjału przedsiębiorczości intelektualnej (sppi) określonym sposobem testowania. Do ich praktycznej identyfikacji można wykorzystać spójne cechy i zawrzeć je w tablicy składników i wskaźników – macierzy testowania cech sppi (tabela 1).

Tabela 1. Macierz testowania cech sppi

Lp.	Składniki	Cechy					Wskaźniki			
		1	2	3	4	5	0–0,25	0,25–0,50	0,50–0,75	>0,75
1.	Współpraca									
2.	Samodzielność i odpowiedzialność									
3.	Elastyczność i adaptacja									
4.	Etyka i rzetelność									
5.	Tworzenie wartości									
6.	Zarządzanie wiedzą									
7.	Analiza danych									
8.	Komercjalizacja wyników									

Źródło: opracowanie własne.

Oceniane składniki wykazują występowanie cech objętych testem, które są oznaczone cyframi 1–5 w tabeli 1. Do tych cech należą:

- 1: przydatność – sprawdzenie, czy dany składnik jest niezbędny w przedsięwzięciach;
- 2: opłacalność – sprawdzenie, czy relacja wartości składnika do ceny czynnika produkcji jest pozytywna (≥ 1);
- 3: rzadkość – sprawdzenie, czy składnik dotyczy wąskiej specjalizacji, wyjątkowych kompetencji;
- 4: możliwość wykorzystania – sprawdzenie, czy system jest sprawny, czy składnik jest w pełni zaangażowany, czy nie marnuje się w danych warunkach, czy wymaga przeniesienia w inne miejsce lub wykluczenia;
- 5: stopień mobilności – sprawdzenie, czy istnieje możliwość wykorzystania czynnika w innym miejscu, przeniesienia do innego działu, na inny rynek (np. z krajowego na zagraniczny).

Poszczególne przedziały określają wartość składnika:

- 0–0,25 – znikoma;
- 0,25–0,50 – minimalna;
- 0,50–0,75 – przeciętna (zwykła);
- 0,50–1 – zasadnicza (główna);
- powyżej 1 – ponadprzeciętna (niezwykła).

Przy dokonywaniu oceny – uzupełniająco – warto skorzystać z technik badań jakościowych i przeprowadzić indywidualny wywiad pogłębiony (IDI), w którym należy uwzględnić dwutorowe podejście. W tradycyjnym ujęciu przedsiębiorca dąży do maksymalizacji zysku, w alternatywnym – do rozwoju. Istnieje zatem konieczność ustalenia kryteriów rozpatrywania cech przedsiębiorcy intelektualisty, którego charakteryzuje odpowiednia aktywność w przykładowych korelacjach:

- maksymalizacja zysku i wzrost inwestycji;
- maksymalizacja efektów i nastawienie na nowe rynki;
- maksymalizacja oszczędności i orientacja na rozwój lojalnościowych pakietów pracowników;
- maksymalizacja skuteczności i wprowadzanie zasad etycznych;
- kalkulacja ekonomiczna / rachunek ekonomiczny i koncentracja na ekoinnowacjach.

Ponadto należy wziąć pod uwagę:

- wielkość podmiotów świadczących usługi (mikro-, małe, średnie, duże);
- reprezentowaną branżę usług (edukacja, nauka, handel, medycyna);
- etap umiędzynarodowienia firmy (etnocentryzm, policentryzm, regiocentryzm, geocentryzm).

Wielkość przedsiębiorstwa jest ważnym kryterium zróżnicowania potrzeb, celów i problemów do rozwiązania. Podział na branże uwypukla ich specyfikę, a etap umiędzynarodowienia informuje o skali działania i oddziaływania rynkowego (rynek krajowy, rynek ościenny, rynek zagraniczny, rynek globalny).

Syntetyczny wskaźnik $sppi$ ($SWsppi$) można zapisać jako iloraz sumy składników potencjału zastanego do sumy składników potencjału oczekiwanego:

$$SWsppi = \frac{\sum_{i=1}^n pz}{\sum_{i=1}^n po}$$

gdzie „z” oznacza potencjał zastany:

- $sppi = 0$ – brak znaczenia;
- $sppi = 1$ – mający znaczenie;
- $sppi > 1$ – niezbędny do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników

oraz „o” – potencjał oczekiwany:

- $sppi < 1$ – poniżej oczekiwań;
- $sppi = 1$ – zgodnie z oczekiwaniami;
- $sppi > 1$ – powyżej oczekiwań.

Ponadto zaleca się wziąć pod uwagę mierniki, które często stosuje się w działalności usługowej. Wśród nich wyróżnia się (Skąpska, 2019):

- wielkość sprzedaży / liczba pracowników;
- nakłady rzeczowe / jakość zleceń;
- wielkość i liczba projektów / wkład;
- polecenie znajomych / liczba zleceń;
- zadowolenie klienta / wyniki;
- zysk / nakłady na zlecenie;
- wkład pracowników / wyniki;
- liczba umów / 1 klient.

Zakończenie

Jak podkreśla twórca terminu „przedsiębiorczość intelektualna” S. Kwiatkowski, dotyczy ona zarówno przedsiębiorcy, jak i intelektualisty. Gdy się rozpatruje więc tę kategorię w odniesieniu do usług, w celu pogłębienia wiedzy i właściwego zdefiniowania tej kategorii niezbędne jest przeprowadzenie badań empirycznych skierowanych na wyodrębnienie wspólnych cech (np. przydatność, opłacalność, rzadkość, możliwość wykorzystania, stopień mobilności) i zweryfikowanie składników potencjału przyjętych w założeniu (np. współpraca, etyka i rzetelność, komercjalizacja, tworzenie wartości), które charakteryzują przedsiębiorcę i intelektualistę. Ponadto należy również sprawdzić, jakie podejścia pod tym względem reprezentują usługodawcy wyższego szczebla. Ze wstępnych sondażowych rozmów z podmiotami świadczącymi usługi medyczne wynikają niespójne opinie. Jedni wzajemnie utożsamiają rolę intelektualisty i inteligenta, inni całkowicie je rozdzielają. Podobnie jest w przypadku przedsiębiorcy i intelektualisty.

Właściwą metodą jakościową realizacji założonego celu może okazać się indywidualny wywiad bezpośredni (IDI), który umożliwi dotarcie do wyważonych wypowiedzi praktyków, profesjonalistów w wybranych obszarach: edukacji, nauce, handlu, medycynie i innych. Wyniki tych badań będą stanowiły wkład do części teoretycznej badań nad przedsiębiorczością intelektualną, w szczególności w odniesieniu do usług. Kwestionariusz wywiadu powinien zawierać pytania m.in. o wielkość przedsiębiorstwa, poziom umiędzynarodowienia czy czynniki, od których zależy przedsiębiorczość intelektualna, rozumiana jako umiejętność łączenia cech przedsiębiorcy (cel: powiększanie zysku) i intelektualisty (cel: powiększanie wiedzy oraz formułowanie własnego poglądu i kreowanie nowej wiedzy), czy też w jakim stopniu wymienione wartości są istotne z punktu widzenia określonej działalności usługowej. Dodatkowo proponuje się wartość składnika w podziale na znikomą, minimalną, zwykłą, zasadniczą i ponadprzeciętną. Uzupełniająco zaleca się wykorzystanie uzyskanych danych do określenia zaproponowanego w artykule syntetycznego wskaźnika składników

potencjału przedsiębiorczości intelektualnej w usługach (SWspipi). Opracowaną metodą przedsiębiorca będzie mógł ocenić instrumenty nagromadzone do wykorzystania, mające znaczenie w procesie osiągnięcia użyteczności gospodarczej niezbędnej do istnienia ekonomicznego sensu przedsiębiorstwa.

Literatura

References

- Andrzejczak, A. (2008). Możliwości kształtowania postaw przedsiębiorczych w szkole. W: A. Andrzejczak (red.), *Przedsiębiorczość w edukacji*. Poznań: Akademia Ekonomiczna, 38–45.
- Brzezińska, A., Schmidt, J. (2008). Przedsiębiorczość jako warunek udanego startu w dorosłość. W: A. Andrzejczak (red.), *Przedsiębiorczość w edukacji*. Poznań: Akademia Ekonomiczna, 21–35.
- Chłodnicki, M. (2005). Rozwój usług profesjonalnych. W: K. Kłosiński, U. Kłosiewicz-Górecka (red.), *Usługi w rozwoju społeczno-gospodarczym*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, 151–160.
- Fourastié, J. (1967). *Gesetze der Wirtschaft von Morgen. Drei Grundlegende Essays*. Düsseldorf: Econ-Verl.
- Gnusowski, M., Goncharuk, A.G., Skąpska, E., Domakur O. (2017). Theoretical components of intra-industry service development strategy. *European Journal of Service Management*, 22, 21–29. DOI: <https://doi.org/10.18276/ejasm.2017.22-03>.
- Hinterhuber, H.H. (1986). Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensführung. W: D. Hahn, B. Taylor (red.), *Strategische Unternehmensplanung. Stand und Entwicklungstendenzen*. Heidelberg: Physica Verlag, 66–89.
- Kłosiński, K. (1997). *Przemiany strukturalne w usługach rynkowych*. Warszawa: Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji.
- Kuznets, S. (1966). *The Modern Economic Growth: Rate, Structure and Spread*. New Haven–London: Yale University Press.
- Kwiatkowski, S. (1993). Źródła sukcesów i porażek polskich przedsiębiorców. *Przegląd Organizacji*, 11, 11–13.
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: PWN.
- Pluta-Olechnik, M. (2009). Rozwój usług edukacyjnych i badawczych (B+R) a konkurencyjność gospodarki polskiej i europejskiej. W: I. Rudawska, M. Soboń (red.), *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*. Warszawa: Difin, 458–468.
- PTE. (2025, 12 czerwca). *Laureaci Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii*. Pozyskano z: <https://www.pte.pl/baza-wiedzy/noblisci>.
- Rogoziński, K. (2000). *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Rogoziński, K. (2012). Definicja usługi i to, co poniżej. W: B. Iwankiewicz-Rak, A. Panasiuk, K. Rogoziński (red.), *Usługi w Polsce 2012. Teoria usług – funkcjonowanie sektora usługowego – kształcenie w usługach*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 11–24.
- Rogoziński, K. (2016). *Zarządzanie organizacją usługową. Szkoła innego poznania*. Warszawa: Difin.
- Sharma, N., Peterson, P.G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151–170. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876049910266059>.
- Skąpska, E. (2010). Der Polnische Dienstleistungssektor vor dem EU-Beitritt. *Osteuropa-Wirtschaft*, 4, 235–261.
- Skąpska, E. (2019). *Racjonalność gospodarowania. Perspektywa usług*. Warszawa: CeDeWu.
- Skąpska, E. (2023). *Inteligencja ekonomiczna w działalności usługowej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Urbaniec, M., Skąpska, E., Błaszczuk-Zawiła, M. (2024). Exploring the Entrepreneurial Role of Lawyers: A service-dominant logic paradigm. *Journal of Moderne Science*, 56(2), 215–238. DOI: <http://doi.org/10.13166/jms/188732>.
- Weijers, R.J., de Koning, B.B., Paas, F. (2021). Nudging in education: from theory towards guidelines for successful implementation. *European Journal of Psychology Education*, 36, 883–902. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10212-020-00495-0>.

Elżbieta Skąpska, dr hab. w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse. Pracuje w Katedrze Zarządzania, Ekonomii i Finansów Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Autorka artykułów i monografii na temat usług. Główne zainteresowania naukowe: ekonomika usług i przedsiębiorczość.

Elżbieta Skąpska, DSc, PhD in Social Sciences specializing in economics and finance; she is a researcher in the Department of Management, Economics and Finance at the Faculty of Engineering Management at Białystok University of Technology and has authored articles and monographs focused on the service sector. Her primary research interests include service economics and entrepreneurship.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0664-0917>

Adres/Address:

Politechnika Białostocka
ul. Wiejska 45A
15-351 Białystok, Poland
e-mail: e.skapska@pb.edu.pl

Laura Janakowska-Dzięgiel

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Polska / Krakow University of Economics, Poland

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie budowania wizerunku – studium przypadku Grupy Żabka

Corporate social responsibility as a tool for image building: a case study of the Żabka Group

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena roli działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w kształtowaniu wizerunku Grupy Żabka – największej w Polsce sieci sklepów typu *convenience* funkcjonującej w modelu franczyzowym. Badanie oparto na analizie raportów niefinansowych i dokumentów strategicznych spółki oraz na wynikach ilościowego badania ankietowego przeprowadzonego wśród dwóch kluczowych grup interesariuszy: klientów oraz pracowników sieci. Wyniki badań wskazują, że inicjatywy CSR, w szczególności działania proekologiczne, istotnie wpływają na pozytywne postrzeganie marki przez klientów. Jednocześnie respondenci wewnątrz organizacji częściej wskazują na niedostateczną komunikację działań CSR oraz ograniczone poczucie realnego wpływu na ich wdrażanie, co wiąże się ze specyfiką modelu franczyzowego. Wnioski z analizy podkreślają konieczność wzmocnienia dialogu wewnętrznego, zwiększenia zaangażowania franczyzobiorców oraz dalszego rozwoju i usystematyzowania inicjatyw CSR. Oryginalność badań polega na uwzględnieniu perspektywy zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych interesariuszy w analizie CSR w sieci franczyzowej, co pozwala zidentyfikować lukę między deklaracjami centralnymi a praktyką lokalną. Do praktycznych implikacji zaliczają się rekomendacje dotyczące projektowania i komunikowania działań CSR w strukturach franczyzowych w sposób zwiększający ich spójność, skuteczność oraz wiarygodność w oczach interesariuszy.

Abstract: The aim of this article is to assess the role of corporate social responsibility (CSR) activities in shaping the corporate image of the Żabka Group – the largest convenience store chain in Poland operating under a franchise model. The study is based on an analysis of the company's non-financial reports and strategic documents, as well as the results of a quantitative survey conducted among two key stakeholder groups: customers and network employees. The findings indicate that CSR initiatives, particularly environmental actions, have a significant positive impact on customers' perceptions of the brand. At the same time, internal respondents more frequently point to insufficient communication of CSR activities and a limited sense of real influence over their implementation, which is associated with the specific characteristics of the franchise model. The conclusions highlight the need to strengthen internal dialogue, increase franchisee engagement, and further develop and systematize CSR initiatives. The originality of

the study lies in incorporating the perspectives of both external and internal stakeholders in the analysis of CSR within a franchise network, allowing the identification of a gap between central CSR declarations and local-level practice. The practical implications include recommendations for designing and communicating CSR activities in franchise structures in a way that enhances their coherence, effectiveness and credibility in the eyes of stakeholders.

Słowa kluczowe: franczyza; interesariusze; raportowanie CSR; społeczna odpowiedzialność biznesu; wizerunek przedsiębiorstwa; Żabka

Keywords: corporate image; corporate social responsibility; CSR reporting; franchise; stakeholders; Żabka

Otrzymano: 7 stycznia 2026

Received: 7 January 2026

Zaakceptowano: 10 czerwca 2026

Accepted: 10 June 2026

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Janakowska-Dzięgiel L. (2026). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie budowania wizerunku – studium przypadku Grupy Żabka. *Przedsiębiorczość – Edukacja, [Entrepreneurship – Education]*, 22(1), 53–71. <https://doi.org/10.24917/20833296.221.4>

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu, w którym sposób ich postrzeżenia przez interesariuszy jest jednym z kluczowych czynników determinujących trwałą przewagę konkurencyjną (Sajdak, 2021; Urbaniec, 2014). Wizerunek organizacji przestał być wyłącznie pochodną prowadzonej działalności gospodarczej, a stał się strategicznym zasobem wymagającym świadomego i długofalowego zarządzania. Równolegle społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) ewoluowała od działań o charakterze filantropijnym do integralnego elementu strategii przedsiębiorstw, wpływającego na relacje z interesariuszami, reputację oraz wartość rynkową organizacji. W konsekwencji zależność między działaniami CSR a wizerunkiem przedsiębiorstwa stała się przedmiotem rosnącego zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania (Głuszek, 2008; Łudzińska, 2024).

Dotychczasowe badania koncentrują się jednak głównie na dużych organizacjach działających w strukturach scentralizowanych oraz na analizie deklaracyjnych strategii CSR lub percepcji klientów. Znacznie rzadziej podejmowana jest problematyka wdrażania CSR w sieciach franczyzowych, w których realizacja centralnie formułowanych polityk zależy od tysięcy względnie autonomicznych podmiotów (Orzeł, 2013). W literaturze brakuje również pogłębionych analiz porównujących percepcję działań CSR wśród interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w tego typu strukturach organizacyjnych.

W tym kontekście interesującym przedmiotem analizy jest Grupa Żabka – największa w Polsce sieć sklepów typu *convenience*, funkcjonująca w modelu franczyzowym i jednocześnie konsekwentnie rozwijająca strategię społecznej odpowiedzialności biznesu. Specyfika tego modelu powoduje, że spójne deklaracje i raporty CSR nie zawsze muszą w pełni odzwierciedlać praktykę ich realizacji na poziomie pojedynczych placówek handlowych, co rodzi pytania o rzeczywisty wpływ CSR na wizerunek marki.

Celem artykułu jest ocena roli działań CSR Grupy Żabka w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa z perspektywy dwóch kluczowych grup interesariuszy: klientów oraz

pracowników sieci. W szczególności artykuł dąży do odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. w jakim stopniu działania CSR wpływają na postrzeganie marki Żabka przez klientów,
2. jak inicjatywy CSR są oceniane przez interesariuszy wewnętrznych,
3. jakie bariery ograniczają skuteczność wdrażania CSR w strukturze franczyzowej. Badanie oparto na analizie dokumentów strategicznych i raportów niefinansowych spółki oraz na wynikach ilościowego badania ankietowego przeprowadzonego w czerwcu 2025 r. wśród klientów i pracowników sieci. Takie podejście pozwala na uchwycenie zarówno deklarowanego, jak i praktycznego wymiaru społecznej odpowiedzialności biznesu.

Artykuł składa się z czterech części. W pierwszej przedstawiono przegląd literatury na temat CSR i wizerunku przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem sieci franczyzowych. Druga część opisuje zastosowaną metodologię badawczą. W trzeciej zaprezentowano wyniki badań empirycznych, a część czwarta zawiera dyskusję wyników oraz wnioski i rekomendacje praktyczne.

Przeгляд literatury

Relacja między inicjatywami społecznymi a wizerunkiem firmy

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility* – CSR) od wielu dekad stanowi przedmiot intensywnych analiz zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Za początek współczesnego rozumienia tej koncepcji powszechnie uznaje się pracę H.R. Bowena *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953). Autor, często określany mianem „ojca CSR”, jako jeden z pierwszych sformułował tezę, że przedsiębiorstwa są zobowiązane do prowadzenia polityki oraz podejmowania decyzji i działań zgodnych z wartościami i celami społeczeństwa. Ujęcie zaproponowane przez Bowena nadało społecznej odpowiedzialności biznesu charakter normatywny i strategiczny, wskazując, że CSR nie powinna być postrzegana jako działanie incydentalne lub wyłącznie wizerunkowe, lecz jako integralny element długofalowej strategii przedsiębiorstwa. W konsekwencji działalność gospodarcza przestała być oceniana wyłącznie przez pryzmat wyników finansowych, a zaczęła być analizowana także w kontekście swoich społecznych i etycznych konsekwencji. Odpowiedzialne decyzje biznesowe zaczęto tym samym postrzegać jako inwestycję w trwałą stabilność organizacji oraz rozwój społeczno-gospodarczy (Bowen, 1953).

Istotnym etapem rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu była teoria interesariuszy zaproponowana przez R.E. Freemana. W tym ujęciu przedsiębiorstwo funkcjonuje jako podmiot osadzony w sieci relacji z różnorodnymi grupami interesariuszy, takimi jak klienci, pracownicy, dostawcy, społeczności lokalne czy instytucje publiczne, które wpływają na realizację celów organizacji, a jednocześnie pozostają obiektem jej oddziaływania (Freeman, 1984). Relacje z interesariuszami stanowią zatem nie element uzupełniający, lecz podstawowy komponent strategii przedsiębiorstwa, determinujący poziom zaufania, stabilność funkcjonowania oraz zdolność organizacji do długookresowego tworzenia wartości. Freeman wskazywał, że efektywne zarządzanie strategiczne wymaga identyfikacji, uwzględniania i równoważenia często sprzecznych oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy, a także prowadzenia systematycznego dialogu umożliwiającego koordynację interesów i ograniczanie potencjalnych konfliktów (Urbaniec, Kramer, 2003).

W konsekwencji społeczna odpowiedzialność biznesu nie powinna być sprowadzana do jednorazowych lub deklaracyjnych działań o charakterze wizerunkowym, lecz traktowana jako ciągły, zinstytucjonalizowany proces komunikacji i współpracy z interesariuszami. Tak rozumiane podejście sprzyja wzmocnieniu legitymizacji przedsiębiorstwa oraz jego zdolności do trwałego rozwoju w warunkach konkurencyjnego i zmiennego otoczenia gospodarczego (Freeman, McVea, 2001).

Istotny wkład w systematyzację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wniósł A.B. Carroll, który na początku lat 90. zaproponował model piramidy CSR. W tym ujęciu pełna odpowiedzialność przedsiębiorstwa obejmuje cztery wzajemnie powiązane wymiary: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny (Carroll, 1991). Podstawę piramidy stanowi odpowiedzialność ekonomiczna, rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia rentowności i zapewniania stabilności finansowej, przez co możliwa jest realizacja pozostałych zobowiązań społecznych. Na kolejnym poziomie Carroll umiejscowił odpowiedzialność prawną, odnoszącą się do obowiązku przestrzegania obowiązujących regulacji oraz zasad funkcjonowania rynku, w tym przepisów prawa pracy, ochrony środowiska i bezpieczeństwa konsumentów. Wypełnianie tych zobowiązań stanowi podstawę społecznej legitymizacji działalności przedsiębiorstwa. Trzeci wymiar piramidy tworzy odpowiedzialność etyczna, obejmująca działania zgodne z normami moralnymi i oczekiwaniami społecznymi, nawet wówczas, gdy nie znajdują one bezpośredniego odzwierciedlenia w obowiązujących regulacjach prawnych. Dotyczy to w szczególności uczciwego traktowania pracowników, zapewnienia równości szans oraz proaktywnej troski o środowisko naturalne. Na szczycie piramidy Carroll (1991) umieścił odpowiedzialność filantropijną, rozumianą jako dobrowolne zaangażowanie przedsiębiorstwa w działania na rzecz społeczności oraz poprawy jakości życia, takie jak wsparcie inicjatyw edukacyjnych, kulturalnych czy lokalnych projektów społecznych. Model piramidy CSR stał się klasycznym punktem odniesienia w literaturze przedmiotu, podkreślającym wielowymiarowy charakter odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz konieczność równoległej realizacji zobowiązań ekonomicznych, prawnych, etycznych i społecznych.

Współczesne ujęcie społecznej odpowiedzialności biznesu zostało rozwinięte przez W. Vissera (2010), który zaproponował koncepcję CSR 2.0, zakładającą odejście od postrzegania CSR jako zbioru rozproszonych inicjatyw na rzecz jej pełnej integracji z modelem biznesowym przedsiębiorstwa. W tym ujęciu CSR jest elementem systemowej transformacji organizacji, opartej na przejrzystości, partnerstwie oraz długookresowej zdolności do generowania wartości społecznej i środowiskowej równoległe z wartością ekonomiczną. CSR 2.0 opiera się na pięciu precyzyjnie zdefiniowanych zasadach. Kreatywność odnosi się do wykorzystania innowacji w celu rozwiązywania zidentyfikowanych problemów społecznych i środowiskowych, a nie wyłącznie do stymulowania popytu konsumpcyjnego. Skalowalność oznacza projektowanie działań CSR w sposób umożliwiający ich replikację i szerokie oddziaływanie, adekwatne do skali wyzwań globalnych. Responsywność dotyczy zdolności organizacji do szybkiego i adekwatnego reagowania na oczekiwania interesariuszy oraz na sytuacje kryzysowe, nawet kosztem modyfikacji dotychczasowych praktyk biznesowych. Zasada *glocality* wskazuje na konieczność łączenia globalnych standardów odpowiedzialności z lokalnym kontekstem społeczno-gospodarczym. Koncepcję uzupełnia cyrkularność rozumiana jako odejście od liniowego modelu gospodarowania zasobami na rzecz modelu obiegu zamkniętego, w którym produkty i procesy są projektowane z myślą o wielokrotnym wykorzystaniu zasobów i ich regeneracji (Visser, 2010).

Istotnym komponentem koncepcji CSR 2.0 jest redefinicja relacji między biznesem a społeczeństwem, oparta na partnerskim dialogu oraz współodpowiedzialności za rozwiązywanie problemów o charakterze systemowym. W tym ujęciu przedsiębiorstwa nie ograniczają się do reaktywnego dostosowywania się do oczekiwań interesariuszy, lecz aktywnie uczestniczą we współtworzeniu rozwiązań odpowiadających na globalne wyzwania, takie jak zmiany klimatyczne czy narastające nierówności społeczne (Urbaniec, Kramer, 2003). W nowszych pracach Visser (2023) rozwija to podejście, wprowadzając pojęcie *regenerative innovation*, odnoszące się do strategii, w których przedsiębiorstwa nie tylko minimalizują negatywne oddziaływanie, lecz również przyczyniają się do odbudowy kapitału naturalnego i społecznego. W konsekwencji CSR 2.0 nie stanowi prostego rozszerzenia tradycyjnych praktyk odpowiedzialności społecznej, lecz oznacza jakościową zmianę paradygmatu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Obejmuje ona przejście od działań o charakterze filantropijnym i sprawozdawczym do głębokiej transformacji modeli produkcji, konsumpcji oraz relacji biznes–społeczeństwo, przez co czyni z odpowiedzialności społecznej fundament długookresowej i trwałej transformacji gospodarczej.

Raporty społeczne jako fundament komunikacji CSR

Z przedstawionych rozważań wynika, że kluczowym czynnikiem integrującym skuteczne działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu z procesem kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa jest przejrzysta, systematyczna i dwukierunkowa komunikacja z interesariuszami. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera raportowanie społeczne, rozumiane jako zinstytucjonalizowana forma prezentowania działań przedsiębiorstwa w obszarze odpowiedzialności społecznej, środowiskowej oraz ładu korporacyjnego.

Raporty społeczne nie tylko pełnią funkcję sprawozdawczą, lecz także stanowią narzędzie o charakterze strategicznym, umożliwiające przedsiębiorstwom komunikowanie realizowanych działań oraz planów rozwojowych wobec zróżnicowanych grup interesariuszy, takich jak inwestorzy, konsumenci czy społeczności lokalne (Urbaniec, 2014). Ich treść obejmuje informacje dotyczące oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne, podejmowanych inicjatyw społecznych, polityki wobec pracowników oraz relacji z partnerami biznesowymi. Umożliwia to interesariuszom ocenę deklarowanych wartości oraz stopnia ich faktycznej implementacji w praktyce organizacyjnej.

Z perspektywy poszczególnych grup interesariuszy raportowanie społeczne pełni odmienne, lecz komplementarne funkcje: dla konsumentów stanowi podstawę oceny wiarygodności i odpowiedzialności marki, dla inwestorów – narzędzie analizy ryzyka i potencjału długookresowego wzrostu, z kolei dla władz lokalnych – wyznacznik rzetelnego i odpowiedzialnego partnera. Jednocześnie proces sporządzania raportów społecznych przynosi korzyści samym przedsiębiorstwom, którym umożliwia systematyczną ocenę podejmowanych działań, identyfikację obszarów wymagających doskonalenia oraz bardziej efektywne zarządzanie relacjami z interesariuszami. W konsekwencji rzetelnie opracowany i właściwie komunikowany raport społeczny może istotnie wzmacniać wiarygodność przedsiębiorstwa oraz jego atrakcyjność rynkową (Gołaszewska-Kaczan, 2016).

W odpowiedzi na rosnące oczekiwania interesariuszy dotyczące przejrzystości i porównywalności informacji na temat zrównoważonego rozwoju Unia Europejska przyjęła dyrektywę *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Nowe regulacje znacząco rozszerzają zakres podmiotów zobowiązanych do raportowania oraz wprowadzają

obowiązek systematycznego ujawniania informacji dotyczących kwestii środowiskowych, społecznych oraz ładu korporacyjnego (ESG). Kluczowymi elementami dyrektywy są ustanowienie jednolitych standardów sprawozdawczości oraz wymóg weryfikacji raportów przez niezależne podmioty, co ma na celu podniesienie jakości, rzetelności i wiarygodności prezentowanych danych. CSRD stanowi istotny krok w kierunku integracji raportowania niefinansowego z raportowaniem finansowym, wzmacniający spójność informacji wykorzystywanych w procesach decyzyjnych. W konsekwencji dyrektywa ta przyczynia się do zwiększenia przejrzystości funkcjonowania przedsiębiorstw oraz do budowy zaufania interesariuszy do komunikacji prowadzonej przez firmy w obszarze zrównoważonego rozwoju (European Commission, 2025; 2026, 16 czerwca).

Reasumując – zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczy całokształtu jego funkcjonowania – od definiowania misji i kluczowych wartości, poprzez ich konsekwentną implementację w codziennej działalności operacyjnej, aż po sposób komunikowania się z interesariuszami. Skuteczne kształtowanie wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie jest jednak procesem złożonym i długookresowym, który wymaga spójnej strategii oraz zastosowania adekwatnych narzędzi zarządczych. Kluczowymi warunkami powodzenia są rzeczywiste zaangażowanie kierownictwa oraz gotowość do alokacji zasobów finansowych i organizacyjnych, umożliwiających trwałą integrację zasad CSR z modelem biznesowym przedsiębiorstwa. Dopiero spełnienie tych przesłanek pozwala na budowę autentycznego i wiarygodnego wizerunku, który znajduje odzwierciedlenie w zwiększonym poziomie zaufania interesariuszy, zwiększonej lojalności klientów oraz wzmocnieniu długookresowej przewagi konkurencyjnej na rynku (Dąbrowski, 2010).

Metodologia badawcza i analiza empiryczna

Przedmiot badań i źródła danych

Przedmiotem badania był wizerunek przedsiębiorstwa kształtowany przez działania z zakresu CSR, analizowany z perspektywy dwóch kluczowych grup interesariuszy: klientów oraz pracowników. Badanie miało na celu określenie wpływu inicjatyw CSR na postrzeganie marki, poziom zaufania i wiarygodności przedsiębiorstwa, jak również ocenę, czy działania te przekładają się na lojalność wobec firmy oraz skłonność do jej rekomendowania. Szczególną uwagę poświęcono specyfice modelu franczyzowego, w którym centralnie formułowane deklaracje CSR wymagają implementacji przez względnie autonomicznych partnerów biznesowych, co generuje dodatkowe wyzwania w zakresie spójności działań oraz ich percepcji przez interesariuszy.

W pierwszym etapie badań przeprowadzono analizę polityk oraz raportów CSR Grupy Żabka, stanowiących podstawowe źródło informacji o deklarowanym zakresie działań odpowiedzialnych społecznie oraz o sposobach ich komunikowania i raportowania. Analiza dokumentów umożliwiła identyfikację strategicznego podejścia organizacji do CSR oraz określenie obszarów szczególnie eksponowanych w komunikacji z interesariuszami.

Drugim etapem badań była analiza wyników ilościowego badania ankietowego przeprowadzonego w czerwcu 2025 r. Badanie przeprowadzono wśród dwóch grup respondentów. Pierwszą grupę tworzyli klienci sieci Żabka (N = 107), a drugą pracownicy sklepów funkcjonujących pod marką Żabka (N = 63). Respondenci zostali dobrani metodą doboru

celowego (nielosowego). Kryterium kwalifikacji klientów było korzystanie z oferty sieci Żabka, z kolei w przypadku pracowników – aktualne zatrudnienie w placówce funkcjonującej pod tą marką. Dobór celowy uznano za właściwy ze względu na konieczność uzyskania opinii osób mających bezpośrednie doświadczenia związane z działalnością przedsiębiorstwa. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pytania wykorzystujące pięciostopniową skalę Likerta. Zakres pytań obejmował poziom znajomości inicjatyw CSR realizowanych przez Grupę Żabka, ocenę ich znaczenia dla budowania zaufania i wiarygodności marki, wpływ na lojalność wobec przedsiębiorstwa oraz postrzeganie autentyczności podejmowanych działań. Badanie miało charakter anonimowy i dobrowolny. Respondenci zostali poinformowani o celu badania oraz o wykorzystaniu uzyskanych wyników wyłącznie do celów naukowych. Zebrany materiał poddano analizie statystycznej z wykorzystaniem metod opisu struktury odpowiedzi oraz analiz porównawczych.

Zgromadzone dane poddano analizie ilościowej, co umożliwiło identyfikację obszarów, w których działania CSR są wyraźnie dostrzegane przez interesariuszy, jak również tych, które pozostają mniej zauważalne lub budzą wątpliwości co do ich skuteczności i spójności.

Należy jednak uwzględnić pewne ograniczenia przeprowadzonego badania. Zastosowanie doboru nielosowego powoduje, że możliwość uogólniania wyników na całą populację klientów i pracowników Grupy Żabka jest ograniczona. Ponadto relatywnie niewielka liczebność próby oraz wykorzystanie deklaratywnych opinii respondentów mogą wpływać na poziom reprezentatywności uzyskanych rezultatów. Badanie miało również charakter przekrojowy i zostało przeprowadzone w jednym okresie, co uniemożliwia obserwację zmian postaw respondentów w dłuższej perspektywie.

Wyniki badań

Analiza społecznej odpowiedzialności biznesu Grupy Żabka w ujęciu strategicznym

Żabka Polska jest największą w Polsce siecią sklepów typu *convenience*, wyspecjalizowaną w oferowaniu szybkich i wygodnych zakupów w bezpośredniej bliskości miejsca zamieszkania lub pracy konsumentów. Rozwój przedsiębiorstwa opiera się na modelu franczyzowym, w ramach którego działalność handlową pod wspólną marką prowadzą tysiące niezależnych przedsiębiorców. Taka struktura organizacyjna umożliwiła dynamiczną ekspansję sieci oraz ugruntowanie jej pozycji jako jednego z najbardziej rozpoznawalnych podmiotów handlu detalicznego w kraju. Model biznesowy Grupy Żabka opiera się na koncepcji dostępności i bliskości oferty, uzupełnianej przez szerokie wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań cyfrowych wspierających procesy operacyjne oraz obsługę klientów. Jednocześnie przedsiębiorstwo konsekwentnie wdraża działania z zakresu CSR, które traktuje jako integralny element swojej strategii rozwoju. Celem niniejszej analizy są identyfikacja i ocena kluczowych osiągnięć Grupy Żabka w obszarze CSR na podstawie dokumentów strategicznych oraz raportów niefinansowych spółki. Szczególne znaczenie przypisano dokumentowi *Strategia Odpowiedzialności 2023*, w którym zdefiniowano cztery główne obszary działań odpowiedzialnych społecznie odpowiadające na zróżnicowane wyzwania społeczne i środowiskowe, a jednocześnie pozostające w ścisłym powiązaniu z podstawowym modelem biznesowym sieci (2024; 2026, 16 czerwca).

Pierwszy filar strategii CSR Grupy Żabka – Zrównoważony styl życia – ukierunkowany jest na wspieranie klientów w kształtowaniu codziennych nawyków sprzyjających zdrowiu oraz ograniczanie negatywnego wpływu konsumpcji na środowisko. Działania podejmowane w tym obszarze koncentrują się na ułatwianiu dokonywania świadomych wyborów konsumenckich, w szczególności w zakresie zdrowego odżywiania oraz odpowiedzialnej konsumpcji. Kluczową inicjatywą realizowaną w ramach tego filaru jest program „Porcja DobreGO!”, którego celem jest promocja zdrowej żywności jako dostępnej, przystępnej cenowo i atrakcyjnej pod względem jakościowym. W ramach programu wyróżniono produkty marek własnych Grupy Żabka, takich jak Szamamm, Haps, Dobra Karma czy Tomcio Paluch, które uzyskały najwyższe oceny w skali Nutri-Score (A lub B). Uzupełnieniem oferty prozdrowotnej jest działalność spółki Maczfit, należącej do grupy, oferującej zindywidualizowane diety pudełkowe dostosowane do zróżnicowanych potrzeb żywieniowych konsumentów, zarówno pod względem kaloryczności, jak i preferencji dietetycznych. Istotnym elementem tego obszaru są również działania edukacyjne oraz promocja produktów roślinnych, ukierunkowane na kształtowanie świadomych nawyków żywieniowych, w szczególności wśród młodszych grup konsumentów (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca).

Realizacja założeń filaru Zrównoważony styl życia jest wspierana przez szerokie wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, które umożliwiają optymalizację zarządzania zapasami, procesów logistycznych oraz ograniczanie strat żywności na poszczególnych etapach łańcucha dostaw. Dzięki analizie lokalnych trendów zakupowych możliwe jest precyzyjne dopasowanie asortymentu do specyfiki poszczególnych sklepów, co sprzyja zarówno poprawie dostępności produktów dla klientów, jak i redukcji ryzyka niesprzedania towarów (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca). Uzupełnieniem działań realizowanych w ramach tego filaru jest konsekwentne dążenie do zwiększania wygody zakupów poprzez skracanie czasu obsługi klienta oraz rozwijanie oferty usług dodatkowych. Średni czas wizyty w sklepie wynosi ok. dwóch minut, co wpisuje się w koncepcję szybkich i dostępnych zakupów. Jednocześnie oferta sieci jest systematycznie rozszerzana o innowacyjne usługi, takie jak „Kawonament” – abonament na kawę – czy usługi czyszczenia i naprawy obuwia realizowane we współpracy z firmą WoshWosh. Rozwiązania te zwiększają funkcjonalność sklepów i dostosowują ofertę do zmieniających się stylów życia konsumentów (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca).

Drugi filar strategii CSR Grupy Żabka – Pozytywny wpływ na otoczenie – jest ukierunkowany na budowanie długookresowych relacji z interesariuszami funkcjonującymi w otoczeniu biznesowym i społecznym. Przedsiębiorstwo postrzega swoją działalność w szerszym kontekście społeczno-gospodarczym, akcentując odpowiedzialność za rozwój lokalnych społeczności, wzmocnienie potencjału franczyzobiorców, partnerską współpracę z dostawcami oraz wkład w gospodarkę krajową (Żabka Group SA, 2022; 2026, 16 czerwca). Centralnym elementem tego filaru jest współpraca z franczyzobiorcami, stanowiącymi fundament modelu biznesowego sieci. Grupa pomaga im przez kompleksowy system wsparcia obejmujący narzędzia operacyjne, programy szkoleniowe oraz rozwiązania cyfrowe ułatwiające zarządzanie działalnością handlową (Żabka Group SA, 2024; 2026, 16 czerwca). Jednocześnie skala działalności grupy przekłada się na istotny wpływ makroekonomiczny, wyrażający się m.in. w szerokiej współpracy z krajowymi dostawcami oraz w generowaniu miejsc pracy w całym kraju (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca).

Trzeci filar strategii CSR Grupy Żabka – Odpowiedzialna organizacja – koncentruje się na kształtowaniu etycznej i wiarygodnej struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa, opartej na zaangażowaniu pracowników oraz spójnej kulturze organizacyjnej. Działania realizowane w tym obszarze są ukierunkowane na tworzenie środowiska pracy opartego na wzajemnym szacunku, równości i możliwościach rozwoju, co sprzyja stabilności funkcjonowania organizacji (Żabka Group SA, 2022; 2026, 16 czerwca). Kluczowym elementem tego filaru jest rozwój kultury organizacyjnej opartej na zasadach różnorodności, równości i inkluzywności (DEI), realizowany poprzez programy szkoleniowe i działania edukacyjne ukierunkowane na wzmocnienie kompetencji przywódczych oraz postaw opartych na empatii i współpracy. Skuteczność tych działań potwierdzają zewnętrzne wyróżnienia, takie jak certyfikat EQUAL-SALARY czy obecność w europejskim rankingu Diversity Leaders 2024 (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca). Uzupełnieniem podejścia do odpowiedzialnego zarządzania organizacją jest systematyczne monitorowanie poziomu zaangażowania pracowników, m.in. z wykorzystaniem metodologii Gallup Q12. Uzyskiwane wyniki stanowią podstawę wdrażania działań rozwojowych i motywacyjnych, a ich efektywność została potwierdzona przyznaniem międzynarodowego wyróżnienia Gallup Exceptional Workplace Award, co świadczy o wysokim poziomie dojrzałości kultury organizacyjnej Grupy Żabka.

Czwarty filar strategii CSR Grupy Żabka – Zielona planeta – obejmuje działania ukierunkowane na ograniczanie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne w całym łańcuchu wartości. Strategia ta koncentruje się na transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym oraz dekarbonizacji, realizowanej poprzez mierzalne cele środowiskowe zgodne z międzynarodowymi standardami (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca). Kluczowe działania w tym obszarze to ograniczanie zużycia surowców pierwotnych, zwiększanie poziomu recyklingu oraz ekoprojektowanie opakowań marek własnych, charakteryzujących się obniżoną masą, wyższą recyklowalnością i większym udziałem surowców wtórnych. Strategia środowiskowa realizowana jest również poprzez partnerstwa z wyspecjalizowanymi podmiotami, które zajmują się przetwarzaniem odpadów, wspierające efektywne zagospodarowanie zasobów (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca). Istotnym elementem filaru Zielona planeta jest strategia dekarbonizacji, obejmująca zarówno emisje bezpośrednie, jak i pośrednie, w tym generowane przez sklepy franczyzowe. Działania te obejmują m.in. wykorzystanie energii elektrycznej pochodzącej w całości z odnawialnych źródeł, modernizację floty logistycznej, poprawę efektywności energetycznej sklepów oraz wdrażanie narzędzi cyfrowych do monitorowania śladu węglowego (Żabka Polska, (2023b; 2026, 16 czerwca).

Uzupełnieniem podejścia środowiskowego jest systemowe zarządzanie ryzykami i szansami klimatycznymi, uwzględniające zarówno ryzyka fizyczne, jak i przejściowe. Analizy te są integrowane z korporacyjnym systemem zarządzania ryzykiem, co umożliwia ograniczanie potencjalnych negatywnych skutków zmian klimatu oraz identyfikację korzyści biznesowych wynikających z działań proekologicznych, takich jak poprawa wizerunku marki, wzrost lojalności klientów czy redukcja kosztów operacyjnych (Żabka Group SA, 2025; 2026, 16 czerwca).

Analiza wyników badania ankietowego

W celu uzupełnienia analizy dokumentów strategicznych oraz raportów CSR Grupy Żabka przeprowadzono badanie ankietowe wśród dwóch kluczowych grup interesariuszy: klientów

oraz pracowników Żabki Polska. Badanie obejmowało ocenę postrzegania marki, poziomu zaufania i wiarygodności przedsiębiorstwa, jak również deklaracje dotyczące lojalności wobec firmy oraz gotowości do jej rekomendowania. Zgromadzone dane poddano analizie ilościowej, co umożliwiło porównanie percepcji działań CSR między badanymi grupami interesariuszy oraz identyfikację zarówno obszarów, w których inicjatywy CSR są szczególnie widoczne, jak i tych, które pozostają mniej dostrzegalne lub budzą wątpliwości. Odpowiedzi uzyskane od klientów, zaprezentowane w tabeli 1, pozwoliły na identyfikację dominujących tendencji w postrzeganiu działań CSR realizowanych przez Grupę Żabka. Zestawienie obejmuje zarówno ocenę widoczności poszczególnych inicjatyw CSR, jak i ich postrzeganej wartości dla konsumentów, a także wpływu działań odpowiedzialnych społecznie na poziom zaufania, lojalności oraz wiarygodności marki.

Tabela 1. Zestawienie pytań i odpowiedzi udzielonych przez klientów Grupy Żabka

Pytania i możliwe odpowiedzi	Odpowiedzi (%)
Które elementy społecznej odpowiedzialności Żabki zauważyłeś(-aś) osobiście jako klient? (możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi)	
Działania na rzecz lokalnej społeczności (np. zbiórki, akcje sąsiedzkie)	3,74%
Nic takiego nie zauważyłem(-am)	13,08%
Komunikaty o równości i inkluzywności	32,71%
Możliwość zwrotu butelek i puszek	46,73%
Informacje o działaniach ekologicznych (np. plakaty, aplikacja, oznaczenia w sklepie)	51,40%
Produkty marek własnych z oznaczeniem „eko” lub opakowania przyjazne środowisku	63,55%
Które z działań społecznej odpowiedzialności podejmowane przez Żabkę są dla Ciebie najbardziej wartościowe jako klienta? (możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi)	
Działania na rzecz lokalnych społeczności (np. wsparcie wydarzeń, współpraca z lokalnymi organizacjami)	17,76%
Programy wspierające pracowników (np. benefity, szkolenia, działania prozdrowotne)	20,56%
Równość i inkluzywność (np. wspieranie różnorodności w zatrudnieniu)	44,86%
Etyka biznesowa i transparentność (np. jasne zasady współpracy, brak greenwashingu)	53,27%
Ekologiczne działania w sklepie (np. recykling, oszczędność energii, <i>less waste</i>)	59,81%
W jakim stopniu zgadzasz się ze twierdzeniem: Dzięki swoim inicjatywom środowiskowym i społecznym Żabka wzbudza we mnie większe zaufanie do jakości oferowanych produktów?	
Zdecydowanie się zgadzam	22,43%
Raczej się zgadzam	40,19%
Jest mi to obojętne	24,30%
Raczej się nie zgadzam	11,21%
Zdecydowanie się nie zgadzam	1,87%
Czy społeczna odpowiedzialność Żabki wpływa na to, że jesteś bardziej lojalnym klientem / bardziej lojalną klientką tej marki (np. wybierasz Żabkę mimo wyższych cen lub dalszej lokalizacji)?	
Tak, zdecydowanie	12,15%

Tak, w pewnym stopniu	37,38%
Nie wiem / nie zastanawiałem(-am) się	20,56%
Nie, wybieram tylko według wygody lub ceny	29,91%
Jak często wybierasz produkty marek własnych Żabki (np. Szamamm, Dobra Karma, Wycisk, Od Nowa) z powodów etycznych lub ekologicznych?	
Bardzo często – staram się wspierać odpowiedzialne marki	15,89%
Czasami – jeśli są dobrze oznaczone i konkurencyjne cenowo	42,06%
Nie wiedziałem(-am), że te marki mają coś wspólnego ze społeczną odpowiedzialnością	15,89%
Rzadko – nie kieruję się tym przy wyborze	14,95%
Wcale – wybieram tylko to, co mi odpowiada smakowo lub cenowo	11,21%
Jak często korzystasz z aplikacji Żappka i na ile jej program lojalnościowy zachęca Cię do bardziej świadomych wyborów zakupowych?	
Regularnie korzystam i dzięki niej wybieram bardziej ekologiczne produkty	28,04%
Korzystam, ale nie wpływa to na moje wybory zakupowe	19,63%
Czasami korzystam, ale raczej dla zniżek niż z powodów proekologicznych	40,19%
Rzadko korzystam z aplikacji lub nigdy z niej nie korzystam	12,15%
Z których źródeł najczęściej dowiadujesz się o działaniach Żabki? (możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi)	
Znajomi / rozmowy	20,56%
Media społecznościowe	36,45%
Reklamy (TV, internet, outdoor)	39,25%
Informacje w sklepie (plakaty, oznaczenia)	44,86%
Aplikacja Żappka	48,60%
Nie zauważyłem(-am) takich komunikatów	9,35%
Jak oceniasz spójność między deklaracjami Żabki (np. w reklamach, aplikacji, mediach) a rzeczywistymi działaniami w sklepie, które obserwujesz?	
Są bardzo spójne	14,02%
W większości są spójne	60,75%
Trudno powiedzieć	17,76%
Raczej nie są spójne	6,54%
W ogóle nie są spójne	0,93%
Jak oceniasz wiarygodność informacji o zrównoważonym rozwoju przekazywanych przez Żabkę?	
Bardzo dobrze	18,69%
Dobrze	42,06%
Ani dobrze, ani źle	29,91%
Źle	8,41%
Bardzo źle	0,93%
Który z wymienionych aspektów społecznej odpowiedzialności Żabki jest dla Ciebie najmniej widoczny lub wyraźny?	
Edukacja i komunikacja dotycząca zrównoważonego rozwoju	20,56%
Inicjatywy wspierające lokalne społeczności	30,84%
Programy lojalnościowe powiązane z ekologią (np. punkty za recykling)	18,69%
Redukcja emisji i działania na rzecz klimatu	18,69%

Wdrażanie innowacyjnych, ekologicznych rozwiązań w sklepach (np. energooszczędne urządzenia)	11,21%
Który kierunek rozwoju społecznej odpowiedzialności Żabki uznał(a)byś za najbardziej pożądaną w przyszłości?	
Rozszerzenie asortymentu zdrowych produktów marek własnych	28,04%
Jeszcze większe ograniczenie plastiku i emisji CO ₂	22,43%
Szersza edukacja klientów na temat zrównoważonego stylu życia	17,76%
Rozszerzenie wsparcia dla organizacji i szkół w mojej okolicy	17,76%
Więcej informacji w aplikacji o śladzie środowiskowym zakupów	14,02%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza odpowiedzi klientów Grupy Żabka wskazuje, że najbardziej dostrzegalnymi elementami działań CSR w bezpośrednim kontakcie z marką są rozwiązania o charakterze praktycznym i wizualnie zauważalnym, w szczególności inicjatywy proekologiczne realizowane w przestrzeni sklepu. Respondenci najczęściej wskazywali produkty marek własnych oznaczane jako „eko” (63,55%), komunikaty i oznaczenia informacyjne w sklepach (51,40%) oraz możliwość zwrotu opakowań (46,73%). Wyniki te sugerują, że materialne i bezpośrednio doświadczalne formy działań CSR stanowią dla klientów podstawowy punkt odniesienia w ocenie zaangażowania przedsiębiorstwa w obszarze odpowiedzialności społecznej.

Jednocześnie badani klienci deklarują podwyższony poziom zaufania do jakości oferty w kontekście działań środowiskowych i społecznych podejmowanych przez firmę (62,62%), co wskazuje, że inicjatywy CSR wzmocniają postrzeganą wiarygodność marki. Przełożenie tych postaw na deklarowaną lojalność wobec przedsiębiorstwa jest jednak umiarkowane (49,53%). Dla istotnej części respondentów kluczowymi determinantami wyborów zakupowych pozostają wygoda oraz cena, CSR zaś pełni raczej funkcję czynnika wspierającego decyzję niż elementu rozstrzygającego.

W strukturze preferowanych wartości CSR wyraźnie dominują działania ekologiczne (59,81%) oraz przejrzystość i etyczność prowadzenia działalności biznesowej (53,27%). Respondenci podkreślają znaczenie praktycznych rozwiązań wdrażanych bezpośrednio w sklepach oraz jasnej i uczciwej komunikacji ze strony przedsiębiorstwa. Jednocześnie inicjatywy skierowane do pracowników oraz tradycyjne formy wsparcia społeczności lokalnych są postrzegane jako mniej istotne z perspektywy klientów, co sugeruje, że konsumenci w większym stopniu reagują na działania widoczne w procesie zakupowym niż na zaplecze organizacyjne przedsiębiorstwa.

W obszarze deklarowanych zachowań proekologicznych i etycznych ujawnia się zróżnicowanie postaw konsumentów. Część respondentów świadomie wybiera produkty marek własnych ze względu na ich cechy ekologiczne (57,95%), jednak istotny odsetek badanych stanowią osoby, które nie były wcześniej świadome powiązań niektórych marek z inicjatywami CSR (15,89%). Może to wskazywać na istnienie luki informacyjnej lub niewystarczającą widoczność komunikacji dotyczącej tych działań. Aplikacja Żappka odgrywa pewną rolę w budowaniu świadomości ekologicznej i zachęcaniu do bardziej odpowiedzialnych wyborów konsumenckich (28,04%), jednak dla większości respondentów pozostaje ona przede wszystkim narzędziem informującym o promocjach i ofertach cenowych (40,19%).

Analiza kanałów komunikacji wskazuje, że podstawowymi źródłami wiedzy klientów na temat działań CSR Grupy Żabka są aplikacja mobilna, materiały informacyjne dostępne w sklepach oraz przekazy reklamowe. Większość respondentów ocenia spójność

komunikatów marki z obserwowanymi działaniami jako dobrą (74,77%), a wiarygodność informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju jako relatywnie wysoką (60,75%). Jednocześnie zauważalna jest grupa respondentów prezentujących postawy neutralne lub sceptyczne, co może świadczyć o potrzebie dalszego wzmocnienia transparentności komunikacji poprzez prezentowanie bardziej precyzyjnych danych, mierzalnych rezultatów oraz konkretnych efektów podejmowanych działań.

Respondenci wskazują ponadto na oczekiwanie większej liczby komunikatów, zwłaszcza za pośrednictwem aplikacji mobilnej, które w sposób przystępny wyjaśniałyby praktyczne znaczenie inicjatyw CSR oraz wpływ indywidualnych zachowań konsumentów na realizację celów środowiskowych i społecznych. Najniższą rozpoznawalnością wśród klientów charakteryzują się inicjatywy edukacyjne dotyczące zrównoważonego rozwoju (20,56%) oraz konkretne programy realizowane na poziomie lokalnym (30,84%), co wskazuje na ograniczoną widoczność tych działań w bieżącej komunikacji z konsumentami.

W odpowiedziach respondentów wyraźnie zaznaczają się także oczekiwania dotyczące dalszego rozwoju działań CSR. Najczęściej wskazywano potrzebę rozszerzenia asortymentu zdrowych produktów marek własnych (28,04%), intensyfikacji inicjatyw ukierunkowanych na redukcję plastiku i emisji CO₂ (22,43%) oraz rozbudowy mechanizmów lojalnościowych i edukacyjnych powiązanych z ekologią (17,76%). Zróżnicowanie tych oczekiwań sugeruje, że klienci widzą potencjał marki nie tylko w kontynuacji dotychczasowych, dobrze widocznych działań, lecz również w poszerzaniu oferty oraz wzmocnieniu komponentu edukacyjnego i lokalnego, co może zwiększyć praktyczny wpływ CSR na codzienne wybory konsumentów.

Analiza odpowiedzi pracowników, zaprezentowana w tabeli 2, koncentruje się na ocenie działań CSR z perspektywy wewnętrznej, obejmującej postrzeganie programów wsparcia dla zatrudnionych, ocenę warunków pracy oraz wpływ inicjatyw odpowiedzialnych społecznie na poziom zaangażowania i lojalności wobec organizacji. Uzyskane wyniki umożliwiają ocenę stopnia, w jakim deklarowane działania CSR są dostrzegane przez pracowników funkcjonujących w strukturach franczyzowych, a także ich wpływu na poczucie spójności, wiarygodności i internalizacji wartości organizacyjnych.

Tabela 2. Zestawienie pytań i odpowiedzi udzielonych przez pracowników Grupy Żabka

Pytania i możliwe odpowiedzi	Odpowiedzi (%)
Które działania społecznej odpowiedzialności Żabki są dla Ciebie najbardziej wartościowe? (możesz zaznaczyć kilka odpowiedzi)	
Działania na rzecz lokalnych społeczności	19,05%
Etyka biznesowa i transparentność	19,05%
Programy wspierające pracowników	36,51%
Ekologiczne działania w sklepie	44,44%
Równość i inkluzywność	44,44%
Czy według Ciebie społeczna odpowiedzialność w Żabce to:	
Narzędzie rekrutacyjne	12,70%
Działanie realnie wpływające na codzienne funkcjonowanie firmy	30,16%
Ważny element wizerunkowy na zewnątrz	34,92%
Sposób na poprawę atmosfery w pracy	36,51%

Hasło, za którym nie stoją konkretne działania	42,86%
Czy działania Żabki w zakresie odpowiedzialności społecznej wpływają na Twoje poczucie dumy z bycia częścią tej organizacji?	
Nie mam takiego poczucia	31,75%
Raczej nie	15,87%
Tak, zdecydowanie	4,76%
W pewnym stopniu	30,16%
Zdecydowanie nie	17,46%
Czy uważasz, że Żabka jako pracodawca wyróżnia się pod względem działań prospołecznych i środowiskowych na tle innych firm w Polsce?	
Raczej nie	23,81%
Raczej tak	26,98%
Trudno powiedzieć	20,63%
Zdecydowanie nie	25,40%
Zdecydowanie tak	3,17%
Jak oceniasz skuteczność narzędzi cyfrowych (np. Cyberstore, Asystent Żabka) w ułatwianiu pracy i ograniczaniu marnowania czasu lub zasobów?	
Raczej skuteczne	39,68%
Ani skuteczne, ani nieskuteczne	22,22%
Bardzo skuteczne	19,05%
Zdecydowanie nieskuteczne	9,52%
Raczej nieskuteczne	9,52%
Czy informacje o działaniach społecznej odpowiedzialności są wystarczająco komunikowane wewnątrz firmy (np. przez intranet, aplikację, plakaty, spotkania)?	
Rzadko coś do mnie dociera	41,27%
Raczej tak	26,98%
Nie, nie mam pojęcia o takich działaniach	17,46%
Trudno powiedzieć	9,52%
Tak, zawsze jestem dobrze poinformowany(-a)	4,76%
Czy społeczna odpowiedzialność w Żabce przekłada się na konkretne udogodnienia lub benefity dla pracowników, które faktycznie odczuwasz?	
Nie, nie zauważyłem(-am) wpływu społecznej odpowiedzialności na moje warunki pracy	57,14%
Wiem, że istnieją, ale nie odczuwam ich bezpośrednio	34,92%
Tak, regularnie korzystam z takich benefitów	4,76%
Nie mam zdania	3,17%
Czy elastyczne rozwiązania grafiku (np. wymiana zmian, możliwość zgłaszania preferencji) poprawiają Twój <i>work-life balance</i>?	
Raczej tak	38,10%
Zdecydowanie tak	30,16%
Raczej nie	22,22%
Zdecydowanie nie	9,52%
Jak oceniasz realny wpływ społecznej odpowiedzialności Żabki na atmosferę pracy w Twoim zespole (np. większa integracja, wspólne wartości, działania lokalne)?	
Neutralny	38,10%

Raczej pozytywny	23,81%
Raczej negatywny	19,05%
Zdecydowanie negatywny	11,11%
Zdecydowanie pozytywny	7,94%
Czy firma angażuje Cię (lub Twój zespół) w działania społecznej odpowiedzialności, np. poprzez inicjatywy, szkolenia lub komunikację?	
Nie, nic mi o tym nie wiadomo	50,79%
Sporadycznie	26,98%
Nie, ale wiem, że takie działania są	15,87%
Tak, regularnie	6,35%
W jakim stopniu czujesz, że masz wpływ na działania społecznej odpowiedzialności w Twoim miejscu pracy (np. możliwość zgłaszania inicjatyw, udział w akcjach)?	
Mam duży wpływ	3,17%
Mam pewien wpływ	7,94%
Raczej nie mam wpływu	19,05%
Mam znikomy wpływ	20,63%
Zupełnie nie mam wpływu	49,21%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza odpowiedzi pracowników Grupy Żabka wskazuje, że najwyżej oceniane są te działania CSR, które w sposób bezpośredni i zauważalny wpływają na codzienne warunki pracy. Respondenci najczęściej wskazywali inicjatywy związane z ochroną środowiska w miejscu pracy (44,44%) oraz działania promujące równość i inkluzywność (44,44%), a w dalszej kolejności programy wsparcia skierowane do pracowników (36,51%). Taka hierarchia ocen sugeruje, że dla personelu szczególnie istotne są rozwiązania przekładające się na praktyczne aspekty funkcjonowania zespołów oraz na atmosferę pracy.

Jednocześnie postrzeganie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa przez pracowników charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem. Część respondentów dostrzega realny wpływ działań CSR na poprawę funkcjonowania zespołów i klimatu organizacyjnego (36,51%), jednak istotna grupa postrzega CSR głównie jako narzędzie komunikacji wizerunkowej, które nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w praktyce. Najliczniejsza kategoria respondentów (42,86%) uznaje CSR za hasło, za którym nie stoją konkretne działania. W konsekwencji relatywnie niewielki odsetek pracowników deklaruje silne poczucie dumy wynikające z aktywności społecznych firmy (34,92%), niemal połowa badanych zaś pozostaje wobec nich neutralna lub nie dostrzega ich wpływu na własne morale (49,21%).

Postrzeganie Żabki jako pracodawcy wyróżniającego się w obszarze odpowiedzialności społecznej i środowiskowej również nie jest jednoznaczne. Część respondentów wskazuje na przewagę przedsiębiorstwa w tym zakresie (30,15%), jednak znaczna grupa wyraża sceptycyzm lub brak jednoznacznej opinii (48,91%), co może wynikać zarówno z nierównego dostępu do informacji, jak i z odmiennych doświadczeń funkcjonowania w poszczególnych jednostkach franczyzowych.

Cyfrowe narzędzia pracy są oceniane przeważnie pozytywnie – 58,73% respondentów wskazuje, że ułatwiają one realizację zadań oraz ograniczają straty czasu – jednak dla części pracowników ich skuteczność pozostaje przeciętna (22,22%). Wyniki te sugerują, że efektywność narzędzi cyfrowych zależy w dużej mierze od jakości wdrożenia oraz stopnia dopasowania do specyfiki pracy w konkretnych placówkach.

Wyraźnie słabszym obszarem pozostaje komunikacja wewnętrzna dotycząca inicjatyw CSR. Znaczna część pracowników deklaruje, że rzadko otrzymuje informacje na temat działań społecznych firmy (41,27%) lub nic o nich nie wie (17,46%). Ograniczona komunikacja przekłada się na niskie poczucie zaangażowania oraz trudności w łączeniu deklarowanych wartości organizacyjnych z codziennym doświadczeniem pracy. Potwierdzeniem tego jest fakt, że większość respondentów nie identyfikuje bezpośrednich korzyści wynikających z polityki CSR (57,14%), a jedynie marginalny odsetek regularnie korzysta z udogodnień przypisywanych działaniom odpowiedzialnym społecznie (4,76%).

Elastyczne rozwiązania w organizacji czasu pracy są oceniane przeważnie pozytywnie (68,26%) i postrzegane jako czynnik wspierający równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, choć niemal jedna trzecia respondentów nie dostrzega takiego efektu. Wpływ CSR na atmosferę pracy pozostaje w dużej mierze neutralny (38,10%), a rozkład ocen pozytywnych i negatywnych jest zbliżony, co wskazuje na brak jednoznacznego oddziaływania.

Najbardziej znaczącym wnioskiem jest niski poziom wiedzy i partycypacji pracowników w inicjatywach CSR. Ponad połowa respondentów (50,79%) deklaruje brak wiedzy o tych działaniach lub jedynie sporadyczne zaangażowanie, a niemal połowa (49,21%) nie odczuwa żadnego wpływu na ich kształt. Równie niski jest poziom faktycznego uczestnictwa – większość badanych wskazuje brak możliwości zgłaszania pomysłów lub udziału w inicjatywach (50,79%), a jedynie niewielki odsetek deklaruje regularne zaangażowanie (6,35%). Wyniki te wskazują, że CSR w Grupie Żabka jest postrzegana przez pracowników przede wszystkim jako proces odgórny, słabo zakorzeniony w codziennych praktykach organizacyjnych, co ogranicza jego potencjał w budowaniu zaangażowania i identyfikacji z wartościami firmy.

Wnioski

Celem badania były identyfikacja sposobu postrzegania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu Grupy Żabka przez dwie kluczowe grupy interesariuszy – klientów oraz pracowników – a także ocena spójności tych percepcji z deklaracjami zawartymi w dokumentach strategicznych i raportowych przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki wskazują na wyraźną asymetrię między odbiorem zewnętrznym a wewnętrznym działań CSR.

Z perspektywy klientów działania CSR Grupy Żabka są relatywnie dobrze rozpoznawalne, zwłaszcza w obszarach bezpośrednio widocznych w procesie zakupowym. Respondenci najczęściej wskazywali inicjatywy ekologiczne i produktowe, takie jak oznaczenia „eko” na produktach marek własnych czy komunikaty dotyczące działań środowiskowych w przestrzeni sklepu. Ponad 62% badanych deklaruje, że działania CSR zwiększają ich zaufanie do jakości oferowanych produktów, a aplikacja Żappka pełni istotną funkcję informacyjną oraz wspiera bardziej świadome wybory konsumenckie. Wyniki te sugerują, że cele strategiczne Grupy Żabka, takie jak promowanie zrównoważonego stylu życia oraz budowanie pozytywnego wizerunku marki, znajdują odzwierciedlenie w świadomości konsumentów. Jednocześnie badanie ujawniło obszary słabiej rozpoznawalne, w szczególności inicjatywy o charakterze lokalnym, które – mimo realizacji – nie są wystarczająco komunikowane klientom.

Odmienne obraz wyłania się z perspektywy pracowników. Najlicniejsza grupa respondentów (42,86%) postrzega CSR jako hasło nieoparte konkretnymi działaniami, a ponad połowa deklaruje brak wiedzy o inicjatywach CSR lub brak zaangażowania w ich realizację.

Ponadto niemal połowa badanych (49,21%) wskazuje na całkowity lub znikomy wpływ na działania CSR w miejscu pracy, co świadczy o ograniczonej skuteczności komunikacji wewnętrznej oraz niskim poziomie poczucia sprawczości. W konsekwencji działania CSR w niewielkim stopniu przekładają się na dumę z przynależności organizacyjnej i postrzeganie Żabki jako wyróżniającego się pracodawcy w obszarze odpowiedzialności społecznej.

Kluczowym czynnikiem różnicującym percepcję działań CSR obu grup interesariuszy jest specyfika modelu franczyzowego. Struktura ta utrudnia jednolite wdrażanie polityk CSR i sprawia, że centralne deklaracje oraz raporty, choć spójne i rozbudowane na poziomie korporacyjnym, nie zawsze przekładają się na codzienne doświadczenia pracowników oraz klientów w poszczególnych placówkach. Skuteczność implementacji CSR zależy w dużej mierze od zaangażowania franczyzobiorców, dostępnych zasobów oraz jakości lokalnego wsparcia operacyjnego. W efekcie Grupa Żabka buduje relatywnie silniejszy wizerunek zewnętrzny niż reputację wewnętrzną, co może generować ryzyko niespójności przekazu w sytuacjach kryzysowych oraz ograniczać potencjał pracowników i partnerów biznesowych jako ambasadorów działań odpowiedzialnych społecznie.

Podsumowując – wyniki badania wskazują na konieczność skuteczniejszego przełożenia centralnych deklaracji CSR na codzienne praktyki funkcjonowania sklepów. Wymaga to wzmocnienia regularnej i zrozumiałej komunikacji wewnętrznej, wyraźniejszego powiązania benefitów pracowniczych z inicjatywami CSR oraz stworzenia mechanizmów realnego angażowania franczyzobiorców w działania lokalne. Takie podejście mogłoby zwiększyć spójność percepcji CSR od wewnątrz i od zewnątrz oraz wzmocnić długookresowy, wiarygodny wizerunek marki.

Z perspektywy dalszych badań zasadne są rozszerzenie próby badawczej oraz pogłębienie analizy różnic w postrzeganiu CSR pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy. Istotnym kierunkiem przyszłych analiz powinny być również zbadanie stopnia faktycznego wdrażania centralnych strategii CSR na poziomie sklepów franczyzowych oraz identyfikacja czynników lokalnych – takich jak zaangażowanie franczyzobiorców, dostępne zasoby czy wsparcie operacyjne – determinujących skuteczność tych działań. Szczególnie wartościowe byłoby uwzględnienie perspektywy franczyzobiorców jako kluczowego ogniwa pośredniczącego między korporacyjną polityką CSR a codziennym doświadczeniem klientów i pracowników.

Literatura

References

- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Dąbrowski, T. (2010). *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- European Commission. (2025; 2026, 16 czerwca). *Corporate sustainability reporting*. Pozyskano z: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R., McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia. Working Paper No. 01–02. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.

- Głuszek, E. (2008). CSR jako narzędzie budowania wizerunku firmy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 5, 193–203.
- Gólaszewska-Kaczan, U. (2016). Raporty społeczne jako instrument budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej. *Studia i Prace WNEiZ US*, 43(2), 63–72.
- Łudzińska, K. (2024). *Od społecznej odpowiedzialności do ESG w zarządzaniu. Wybrane aspekty*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Orzeł, K. (2013). Społeczna odpowiedzialność systemów franczyzowych branży FMCG – zarys problemu. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 31, 341–349.
- Sajdak, M. (2021). Znaczenie przedsiębiorczości strategicznej w rozwijaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – perspektywa zwinności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2, s. 9–30.
- Ślusarek, A., Woźny, D. (2020). Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu wobec środowiska naturalnego na wizerunek organizacji. *Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, 56, 1–10.
- Urbaniec, M. (2014). Raportowanie CSR jako narzędzie doskonalenia działalności biznesowej. W: T. Borys, T. Brzozowski, S. Zaremba-Warnecka, *Zrównoważony rozwój organizacji. Aspekty społeczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 228–242.
- Urbaniec, M., Kramer, M. (2003). Rolle strategischer Anspruchsgruppen für eine umweltorientierte Unternehmensführung. W: M. Kramer, M. Urbaniec, L. Möller (red.), *Internationales Umweltmanagement: Band I: Interdisziplinäre Rahmenbedingungen einer umweltorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 97–114.
- Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), 7–24.
- Visser, W. (2023). *Regenerative Innovation: Turning Breakdowns into Breakthroughs in Nature, Society and the Economy*. Antwerp: Antwerp Management School.
- Żabka Group SA (2022; 2026, 16 czerwca). *Raport Odpowiedzialności 2021. Wygodnie i odpowiedzialnie*. Pozyskano z: <https://zabkagroup.com/wp-content/uploads/2022/06/Raport-Odpowiedzialnosc-2021.pdf>.
- Żabka Group SA (2024; 2026, 16 czerwca). *Raport Odpowiedzialności Grupy Żabka 2023*. Pozyskano z: <https://zabkagroup.azureedge.net/wp-content/uploads/2024/05/Raport-Odpowiedzialnosc-Grupy-Zabka-2023.pdf?t=1763026824>.
- Żabka Group SA (2025; 2026, 16 czerwca). *Żabka Group. Raport roczny 2024*. Pozyskano z: <https://zabkagroup.azureedge.net/wp-content/uploads/2025/03/Raport-roczny-Zabka-Group-2024.pdf?time=1763026375>.
- Żabka Polska. (2023a). *Polityka Równości*. Pozyskano z: https://zabkagroup.azureedge.net/wp-content/uploads/2025/01/Polityka_Rownosci.pdf
- Żabka Polska. (2023b; 2026, 16 czerwca). *Polityka Dekarbonizacji*. Pozyskano z: https://zabkagroup.azureedge.net/wp-content/uploads/2025/01/Polityka_Dekarbonizacji.pdf.

Laura Janakowska-Dzięgiel, studentka studiów magisterskich na kierunku przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Absolwentka studiów licencjackich na kierunku doradztwo inwestycyjno-gospodarcze. Jej zainteresowania badawcze obejmują ekonomię zrównoważonego rozwoju oraz wpływ innowacji i technologii na procesy tworzenia wartości przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem branż kreatywnych i cyfrowych. Doświadczenie praktyczne zdobywa jako analityczka procesów biznesowych oraz testerka UI/UX gier wideo.

Laura Janakowska-Dzięgiel is a master's student in Entrepreneurship and Innovation in the Economy at the Krakow University of Economics. She holds a bachelor's degree in Investment and Business Advisory. Her research interests focus on the economics of sustainable development and the impact

of innovation strategies and digital technologies on value creation processes in firms, with particular emphasis on creative and digital industries. She gains professional experience as a business process analyst and a UI/UX tester in the video game industry.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8404-0557>

Adres/Address

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Instytut Ekonomii
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Polska
e-mail: 224927@student.uek.krakow.pl

Sławomir Dorocki

University of the National Education Commission, Krakow, Poland

Changes in the prices of hairdressing services as an expression of changes in demand in the beauty industry based on survey data: the preferences of hairdressing salon customers in Poland

Abstract: Hairdressing is one of the fastest growing personal services in Poland in recent years. Hair styling is part of the global trend of taking care of one's external image related to the development of social media and the dominance of image culture. Hairdressing services in terms of changes in demand and prices are sensitive to both economic and political factors. This mainly concerns advanced services, e.g. creative colouring, while hair cutting shows inertia. It should be noted that hairdressing services are very diverse due to the gender and hair length of the clients while expectations are also very different. In addition to the quality, the atmosphere in the salon and the length of use of the services of a given stylist are important for clients.

Keywords: hairdressing; hair salon; hair styling; personal services; Poland

Otrzymano: 5 marca 2026

Recieved: 5 March 2026

Zaakceptowano: 28 maja 2028

Accepted: 28 May 2026

Suggested citation:

Dorocki, S. (2026). Changes in the prices of hairdressing services as an expression of changes in demand in the beauty industry based on survey data: the preferences of hairdressing salon customers in Poland. *Przedsiębiorczość - Edukacja [Entrepreneurship - Education]*, 22(1), 73–96. <https://doi.org/10.24917/20833296.221.5>

Introduction

Hairdressing salons provide a vital personal service for both rural and urban residents in Poland, serving significant cultural and professional functions. In Poland, as in other European and global contexts, substantial importance is placed on external appearance. From a historical perspective, hair and hairstyles have constituted a key attribute of beauty and social status for both women and men.

It is generally recognised that women attend to the appearance of their hair as it serves as a signifier of good health, which in turn acts as an indicator of fertility (Hinsz et al., 2001).

Women perceive well-groomed hair and hairstyles as factors influencing their attractiveness to men (Jacobi & Cash, 1994). This is further corroborated by research conducted among men, who rate women's faces with long hair as more youthful, healthy, sexually attractive and feminine (Wojciechowska, 2012; Mesko & Bereczkei, 2004; Ślęzak-Niedbalska, 2016). A well-maintained hairstyle in a woman is also associated with intelligence and resourcefulness (Bereczkei & Mesko, 2006), reflecting her character and temperament. According to studies involving male participants, loose and long hair serves as a signal of a woman's interest in the opposite sex (Matz & Hinsz, 2018; Sulikowski et al., 2024). Women, to an even greater extent than men, pay attention to hair when evaluating a partner's appearance (Paprzycka & Orlik, 2015). Research suggests that a majority of women in Poland (approximately 80%) prefer men with short, dark hair, whereas men tend to prefer women with long, fair hair (Hogan et al., 2007; Łopacka-Sęczyk & Machaj, 2009).

In the contemporary era of internet development and the dominance of social media (Góralski, 2014; Iwanicka, 2022), personal image has become a primary subject of online activity (Siddiqui, 2021; Ślęzak, 2023; Xie, 2024). Hair and hairstyles have become integral components of physical appearance, which is increasingly displayed online (Saiki & Adomaitis, 2024; Zainal et al., 2024; Jia & Kim, 2024).

Furthermore, personal appearance is a significant factor in both professional and personal development. Hairstyles not only culturally define the gender of the individual but also signify their social and material status (Herzog, 1996). All these factors contribute to the popularity and significance of hairdressing services in the lives of most Polish citizens. The hairdressing industry in Poland has seen rapid growth since the COVID-19 pandemic. According to a Dun & Bradstreet report (2025), nearly 10,000 new hairdressing and beauty salons appeared in Poland in 2024 (14,700 firms were established in the beauty sector, while 5,000 were removed from the registers).

The primary aim of this article is to demonstrate the dynamics of changes in demand for hairdressing services, expressed through price increases compared to other services and inflation rates. Secondly, the study attempts to characterise hairdressing services in Poland based on an online survey conducted between March and June 2024 among a random sample of Poles. Consequently, two hypotheses were formulated:

- The development of hairdressing services is noticeable throughout the country, in both urban and rural areas.
- Contemporary clients of hairdressing salons prefer an individualised approach and expect professional, comprehensive services.

In addition to primary data, the analysis utilises secondary data from Statistics Poland (GUS), information published by the KB.pl Group (job barometer), as well as booksy.com, businessinsider.com, and wynagrodzenia.pl. Individual in-depth interviews (IDI) were also conducted with owners and employees of hairdressing salons in Poland. These interviews took place in the winter and summer of 2024, prior to the consumer survey, with subsequent results discussed again with salon owners and staff in the summer of 2024. The online survey was distributed via social media platforms supporting academic research.

The Dynamics of Hairdressing Service Prices in Poland

Economists frequently note that service prices depend on wages, local labour market conditions, and the broader macroeconomic environment (Szymańska, 2012). Price levels

are also determined by demand (Szymański, 2019). This article focuses on the pricing of specific hairdressing services. Due to data availability, the analysis examines the prices of men's haircuts. This service exhibits less price volatility between individual salons in Poland compared to women's hairdressing.

Secondary research findings indicate that women, regardless of hair length, typically pay more for hairdressing services than men (Brown, 2023; Ferrell et al., 2018). Conversely, men generally pay more than women for grooming services (Barber, 2008, 2016), which are considered a luxury for male clients. In the Polish context, men's haircuts are often more expensive relative to the complexity of the service, linked not only to hair length but primarily to the time allocated per client and the frequency of visits. Statistically, due to shorter hair, men in Poland use hairdressing services more frequently than women.

Analysing the price changes for men's haircuts between 1999 and 2023, an increase from 9.28 PLN to 39.30 PLN, representing a 323% rise is found (Figure 1). For comparison, the cost of a specialist medical visit rose by 375% during the same period. Hairdressing service prices, like the wider economy, respond to external factors, including economic, technological, cultural and political shifts (Zioło, 2010).

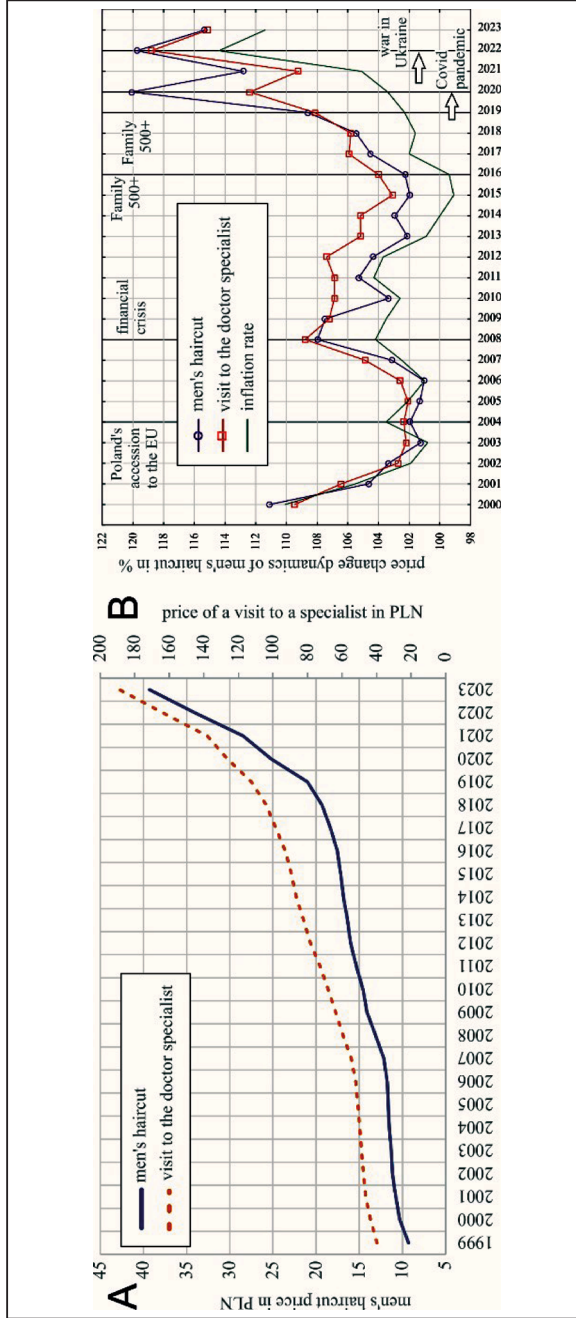
Regarding annual price fluctuations, events such as Poland's accession to the European Union, the financial crisis, and the introduction of the "Family 500 plus" direct financial benefit, influenced the rise in hairdressing prices (Figure 1B). Between 2019 and 2023, the price increase for hairdressing services outpaced that of specialist medical appointments. The growth dynamics of hairdressing prices are strongly correlated with the number of salons in Poland (Dorocki & Jarzyńska-Rzepko, 2025), confirming the thesis that prices in the beauty sector rise alongside increasing demand.

Poland's entry into the EU in 2004 triggered a rapid increase in labour migration (Zborowski & Gałka, 2008), resulting in a noticeable rise in capital transfers and societal wealth in Poland (Janowicz, 2016). Simultaneously, the 2008 financial crisis affected consumer demand for luxury goods and services (Dąbrowska & Janoś-Kresło, 2009), leading to a slowdown in hairdressing price growth. Conversely, the introduction of the "Family 500 plus" benefit between 2016 and 2019 significantly boosted the consumption capacity of Poles (Prokopowicz, 2017; Szyszko, 2019) and the prices of hairdressing services.

However, the COVID-19 pandemic exerted the strongest influence on price increases during the studied period. This resulted from the lockdown; salons were closed from 31 March to 18 May 2020. Research suggests that among all restrictions, Poles missed visiting hairdressers and beauticians the most ("What we are waiting for after the pandemic," IMAS International for the National Debt Register). This led to a surge in demand once restrictions were lifted. Following the forced closure, salons raised prices to compensate for losses. It should be noted, however, that a "hairdressing underground" developed during the lockdown, and in many cases, salons did not experience a decrease in the volume of services provided (Kopciewicz, 2020). According to "Beauty Razem" data, over 90% of hairdressing establishments operated despite the ban or moved "underground." Additionally, "cosmetic tourism" to countries that did not close salons (e.g. Sweden) was observed.

The 2020s are also defined by the war in Ukraine and the subsequent influx of approximately three million Ukrainians to Poland in 2022 (Kamionka & Łukasik, 2023). According to the Office for Foreigners, by the end of January 2024, nearly 1.48 million Ukrainian citizens held valid residence documents in Poland (Urząd do spraw Cudzoziemców, 2024; 2024, 30 November), the majority of whom were women. The arrival of Ukrainian women

Figure 1. Changes in the price of men's haircuts 1999–2023 (A) and the dynamics of price changes 2000–2023 (B) in Poland



Source: author based on Central Statistical Office (GUS) data

increased the demand for hairdressing services. For Ukrainian women, maintaining one's appearance is considered more deeply rooted in their culture than for Polish women (Kitsa & Mudra, 2019). As noted by a Ukrainian stylist working in Szczecin, female clients in Ukraine are willing to spend their last savings on hairdressing services (TTV, 2024; 2026, 2 January). Simultaneously, many Ukrainian women found employment in the industry as both employees and employers. In terms of businesses established by Ukrainian women, approximately 90% of new service-sector entities are hairdressing and beauty salons. This fact may have acted as a brake on further price increases in Poland.

Comparing price changes for men's haircuts between 2000 and 2023 against average inflation, it is evident that since 2019, hairdressing price growth has significantly exceeded that of specialist medical visits (Figure 2). Only in 2023 did the growth rates of both services equalise. Furthermore, changes in hairdressing price levels appear less dependent on inflation and more a result of local socio-economic development conditions.

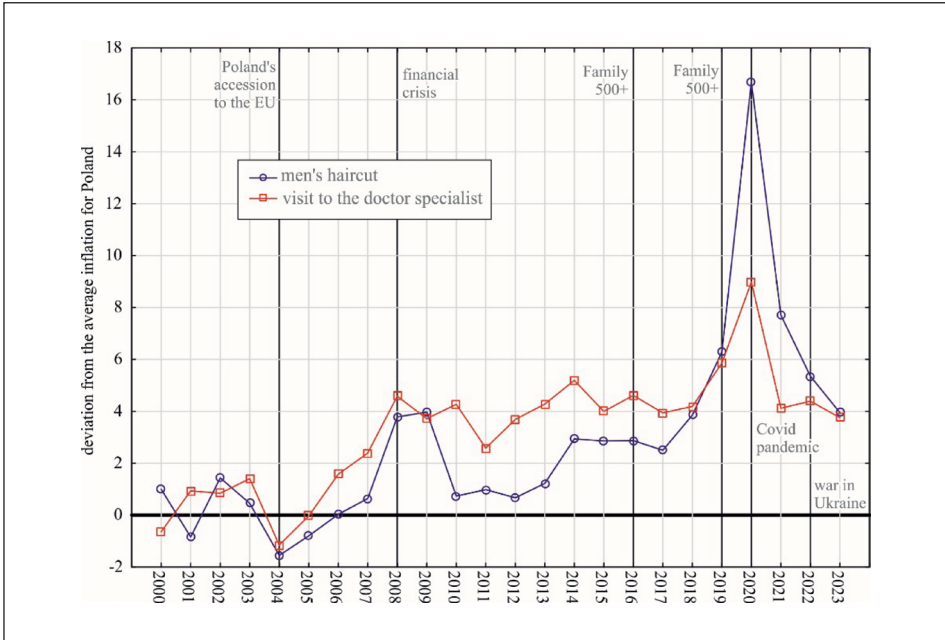
The significance of macroeconomic conditions is particularly visible when comparing hairdressing price increases against total service prices (Figure 3). Two distinct periods emerge where hairdressing prices rose significantly relative to other services: the COVID-19 pandemic and the Russian invasion of Ukraine. Despite state support for SMEs,¹ owners had to cover many liabilities (wages, rent) from their own funds. Additionally, the costs of protective products—such as disposable gloves, which rose by 1000%—and disinfectants contributed to the sharp price rise upon reopening.

Generally, the rise in hairdressing prices aligned with the overall increase in service costs, driven by rising labour costs and social acceptance (*PIE: Aż 74 proc. firm podniosło ceny produktów i usług w 2022 r. W 2021 r. zrobiło to tylko 44 proc.* (2023; 2026, 1 June)). Many salon owners confirmed these factors influenced their pricing. They also pointed to a rapid increase in commercial rent costs caused by the influx of Ukrainian refugees. This process was further compounded by rising property maintenance costs and increased taxation on rental income. It should be noted that rent, particularly in large cities, is one of the most significant operational costs alongside wages. Many owners also highlighted the rise in electricity prices. A typical salon consumes an average of 600 kWh per month (7200 kWh annually), which is approximately 3.6 times more than the average Polish household. For instance, electricity consumption in a hairdressing salon is only slightly lower than in a dental practice (approx. 800 kWh). One must also consider costs such as water, sewage and special/medical waste in salons providing cosmetic services.

Thus, hairdressing price increases stem from both rising business costs and the socio-economic development levels of a region. These dependencies were tracked using men's haircut prices by voivodeship for 1999–2023 (Figure 4). The lowest prices throughout the period were recorded in the Świętokrzyskie, Podkarpackie and Podlaskie voivodeships, which are considered regions with lower socio-economic development (Browarczyk, 2022). These areas are also characterised by low urbanisation and low purchasing power (Sobala-Gwosdz, 2023). Conversely, the highest prices were in the Mazowieckie voivodeship, primarily driven by Warsaw. High prices were also noted in Małopolskie, Śląskie, Pomorskie, Zachodniopomorskie and Opolskie—all highly urbanised regions. In Zachodniopomorskie and Pomorskie, the price increase may also result from higher demand generated by German residents seeking cheaper services across the border (Rudewicz, 2024).

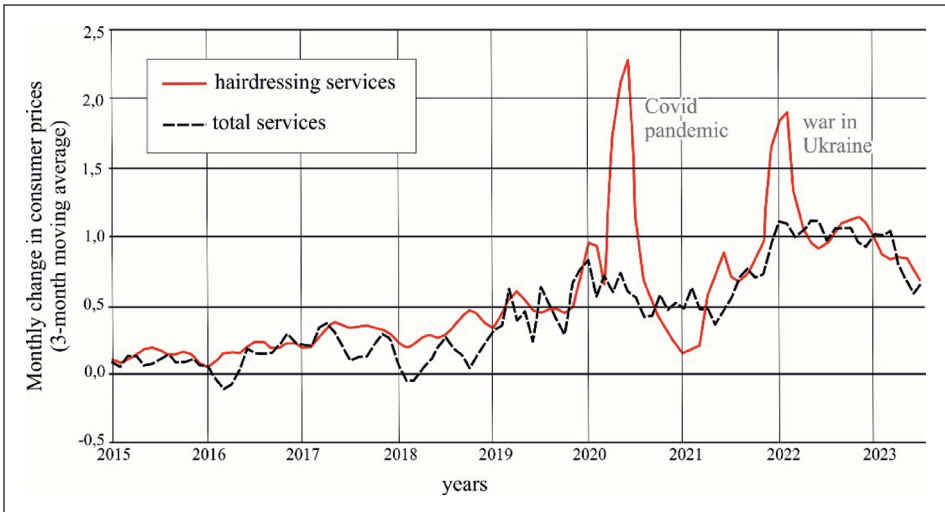
¹ Co-financing of salary costs, non-repayable loan to cover current business costs (up to PLN 5,000) and exemption from social security contributions (author's note)

Figure 2. Changes in the price of men’s haircuts in Poland 2000–2023 in relation to the average inflation rate



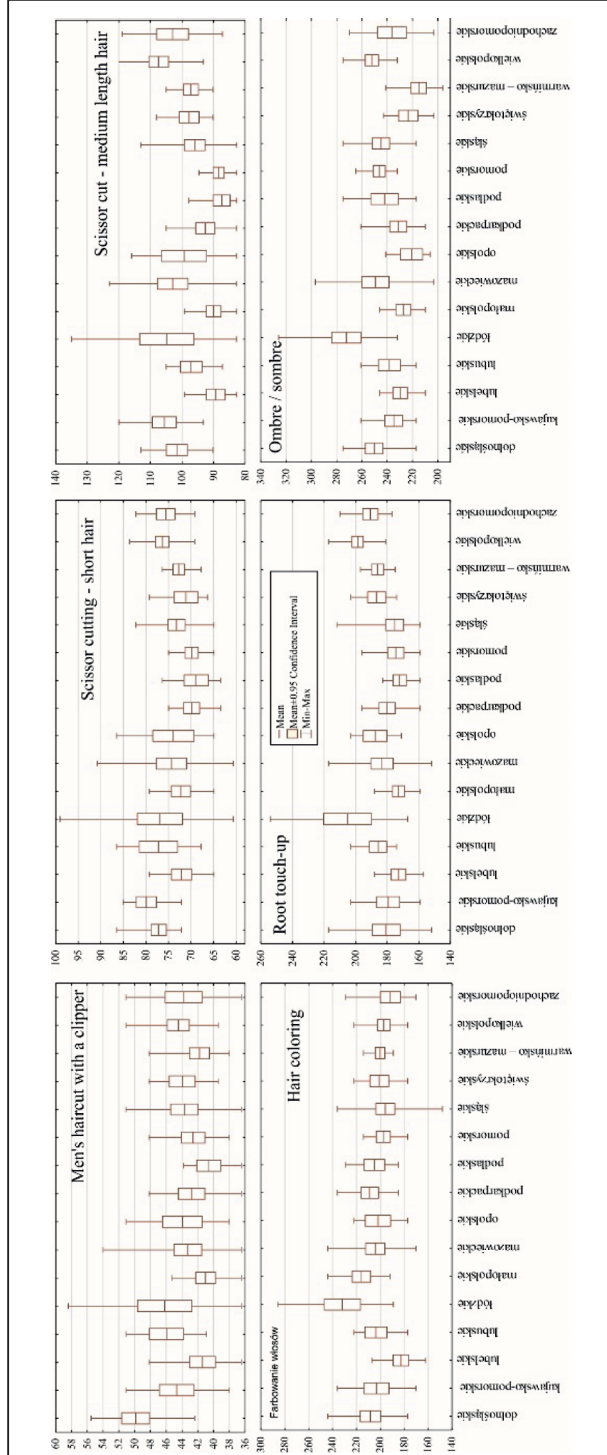
Source: author based on Central Statistical Office (GUS) data

Figure 3. Changes in the price of hairdressing services in Poland 2015–2023



Source: Morawski, 2023; 2026, 1 June

Figure 5. Average hairdressing service prices by voivodeship in 2024



Source: author based on KB.pl report

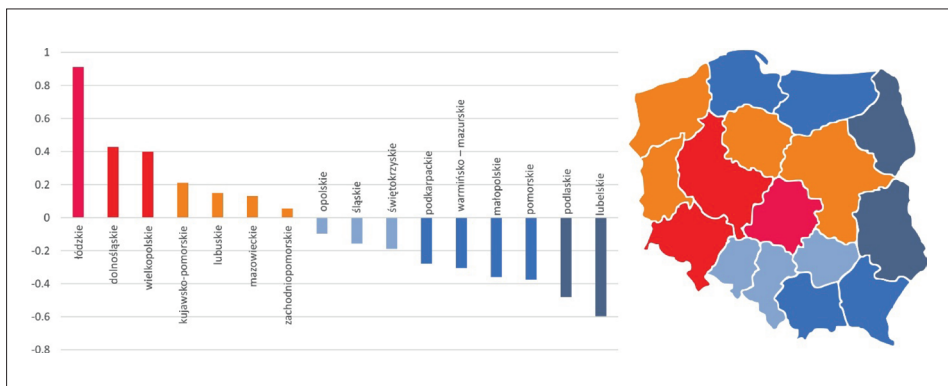
Observing price differentiation by voivodeship, there is a trend of increasing variance in average prices. Analysing median values and outliers (where an observation is an outlier if it lies at least ≥ 1.5 IQR from the quartile; Wan et al., 2014), it can be concluded that price differentiation was minimal until 2004. Diversification began to increase after EU accession, primarily regarding price rises in Mazowieckie, specifically Warsaw, where economic investment and capital were concentrated (Rachwał, 2014). Price increases in the capital meant that between 2007 and 2013, this voivodeship was a price outlier. The largest gap between Mazowieckie and the rest of the country occurred during the 2009 financial crisis, when prices in Warsaw were approximately 60% higher than the national median. A second clear increase in price differentiation occurred after 2019. Since 2021, the difference between minimum and maximum prices has been approximately 10 PLN, representing about 40% of the average price for a men's haircut in Poland.

It must be noted that prices are highly diversified based on the type and quality of service. Clear differences are visible in services for women, including creative colouring, where the price largely depends on hair length, density and natural colour. This differentiation can be observed in data collected by Grupa KB.pl (Figure 5). The highest values were recorded in the Łódzkie voivodeship which has the highest feminisation rate in Poland and a high level of urbanisation. Additionally, the phenomenon of commuting to Warsaw (Kurzyk & Sapińska, 2021) may have influenced demand and the acceptance of high prices. Interviews in Skierniewice revealed that many clients plan visits during their free time (weekends) in their place of residence while working in Warsaw. Some clients exhibit a strong attachment to a specific stylist and continue to use their services even after moving house.

Standardised data for all types of hairdressing services reveal clear regional differentiation (Figure 6). The highest prices were recorded in Łódzkie, Dolnośląskie and Wielkopolskie, while the lowest were in the eastern, agricultural voivodeships: Lubelskie and Podlaskie. The latter two regions also possess the oldest populations in Poland (Kamińska-Gawryluk, 2022).

Figure 6. Standardised hairdressing service prices (against the Polish average) by voivodeship in 2024

Source: author based on KB.pl data



According to *businessinsider.com*, although the global price of a haircut in Poland is not high (constituting approximately 30% of prices in the most expensive countries like Norway or Switzerland), when calculated against average earnings by city, haircuts in Poland are more expensive than in Berlin, London or Zurich (Figure 7). In almost all cases, women's haircuts are more expensive than men's. The largest gender-based discrepancies were observed in Rome, Rio de Janeiro, Vienna and Tel Aviv-Yafo, where women pay over 60% more. The smallest differences were noted in Scandinavian countries, Japan and the Netherlands. In Scandinavia, efforts were made to equalise prices for identical services to combat gender discrimination (Shanley, 2013; 2026, 1 June), though these actions did not lead to total parity and were eventually withdrawn. Additionally, Scandinavian countries (Sweden the least) recorded the lowest number of salons per capita in Europe (Eurostat, 2019; 2025, 7 November), which may contribute to high prices regardless of gender. Historically, until the 19th century, salons were predominantly run by men for men, given their short hair (Block, 2024). For women, hairdressing services until the French Revolution were reserved exclusively for the aristocracy and wealthy bourgeoisie, as styling took several hours daily.

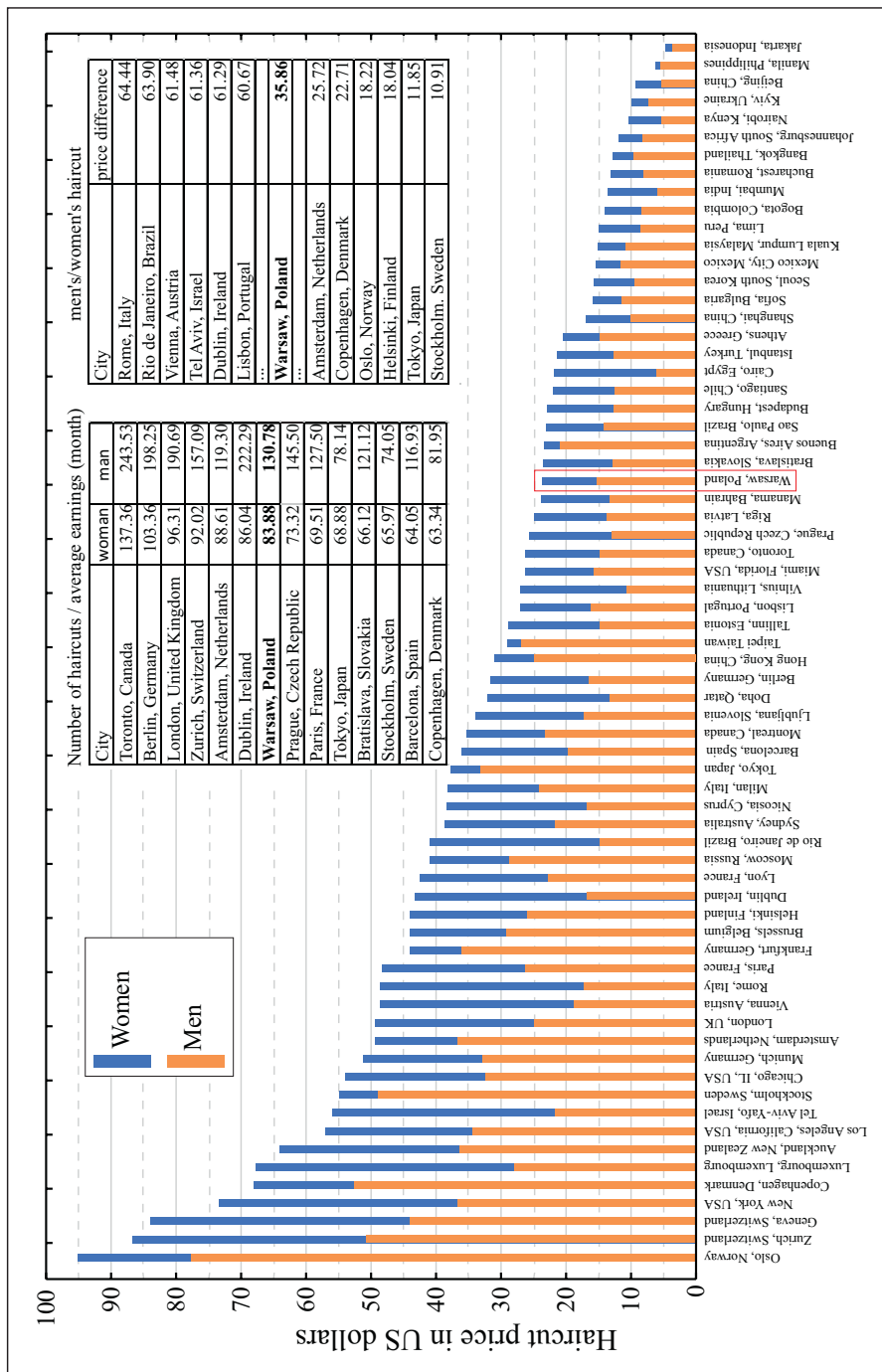
The rise in hairdressing prices aligns with the national trend in personal services, including the beauty industry (Figure 8A). As Statistics Poland indicates, the share of the shadow economy in this industry reached 3.8% in 2022 and continues to grow, linked to rising operational costs. Simultaneously, interest in hairdressing and beauty services is growing across Europe, as evidenced by the increasing share of beauty industry workers within the personal services sector (Figure 8B).

Similar dynamics to Poland are found when analysing Eurozone data: a price drop during the 2008 crisis, an increase during COVID-19, and a rise following the escalation of war in Ukraine (Figure 9). Thus, the dynamics in Poland reflect those of the entire European continent.

Finally, hairdressing prices were compared with economic development and settlement size. To determine economic development, financial data (PIT, CIT) per capita and unemployment levels were used. Canonical correlation analysis of standardised variables revealed a weak but statistically significant positive correlation ($r=0.327$, $p=0.00001$) (Figure 10). Prices do not depend on settlement size or CIT but do depend on unemployment levels and PIT. Thus, indirectly, prices depend on local economic development and employment stability. Among the services analysed, creative colouring—the most expensive service—is most dependent on economic development. Conversely, basic cutting and dyeing are the least dependent. These are considered essential services, although interviews with stylists suggest that many women perform hair colouring at home as “self-service” due to the availability of cheap products, though this rarely applies to lightening hair, which is highly popular in Poland.

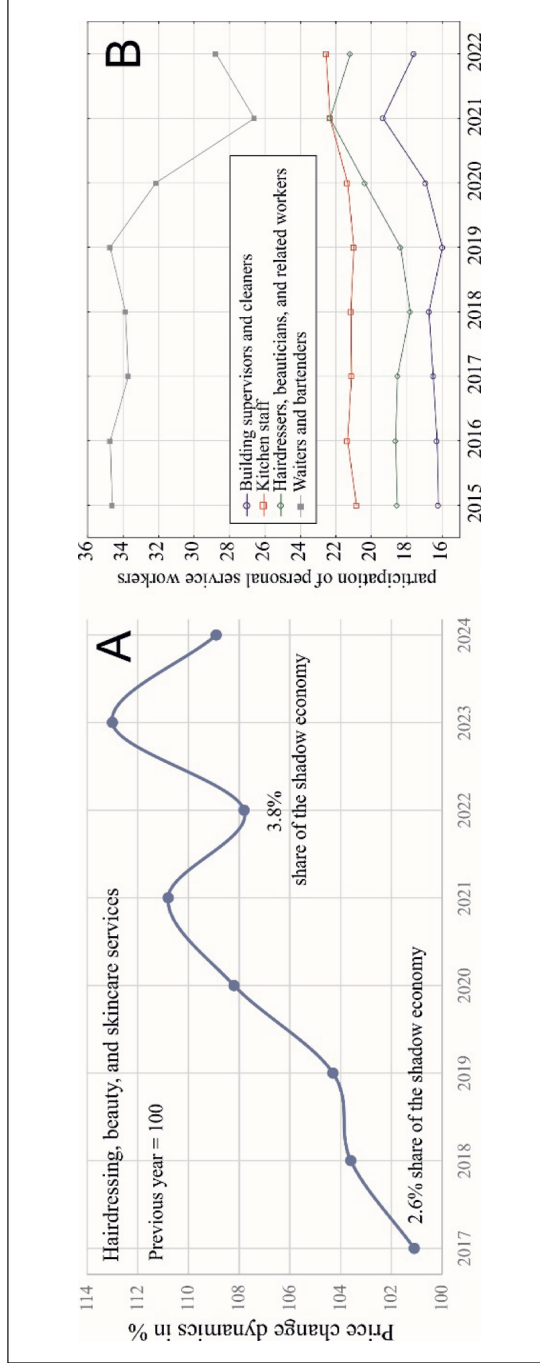
It can be assumed a priori that if prices do not depend solely on economic development, they result from the quality and type of services offered, alongside cultural and regional variations. Ten in-depth interviews were conducted in 2024 with owners and staff in Krakow, Warsaw, Rzeszów, Leżajsk and Krynica-Zdrój; each with over 10 years of experience. The conversations suggested that in smaller towns, price-fixing may occur, where owners set price ranges for specific services. Owners noted that while costs for supplies and taxes are uniform, the primary differentiating costs are labour and rent. The noticeable deficit of specialists in the national market necessitates continuous wage increases, which are subsequently passed on to clients.

Figure 7. Haircut prices in selected global cities in 2023 – Warsaw’s position relative to average earnings and gender price gaps



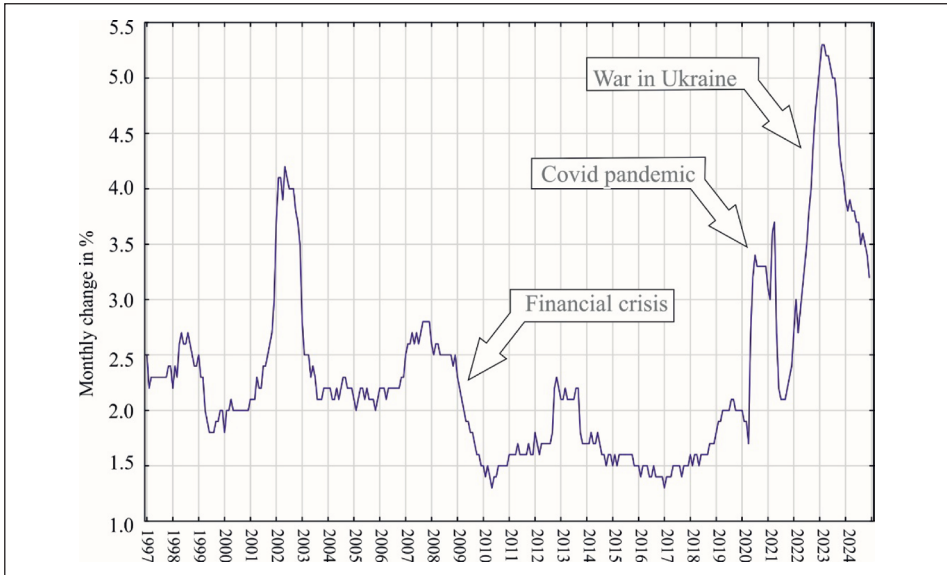
Source: author based on businessinsider.com and statista.com

Figure 8. Dynamics of personal service price changes in Poland 2017–2024 (A) and employment share in personal services in the EU 2015–2022 (B)



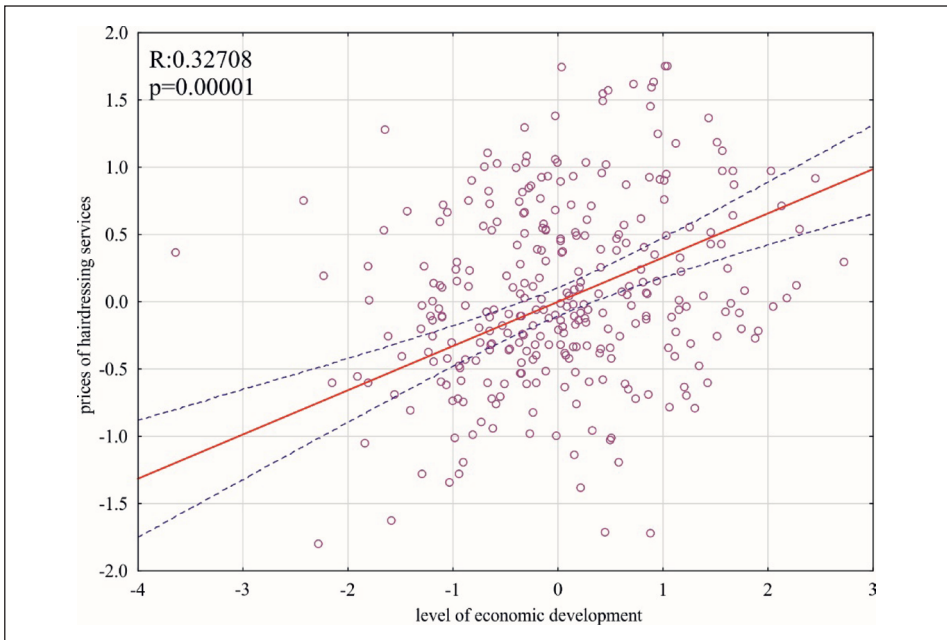
Source: author based on GUS (A) and Eurostat (B) data

Figure 9. Monthly dynamics of the number of hairdressing and personal care salons in the Eurozone 1997–2024



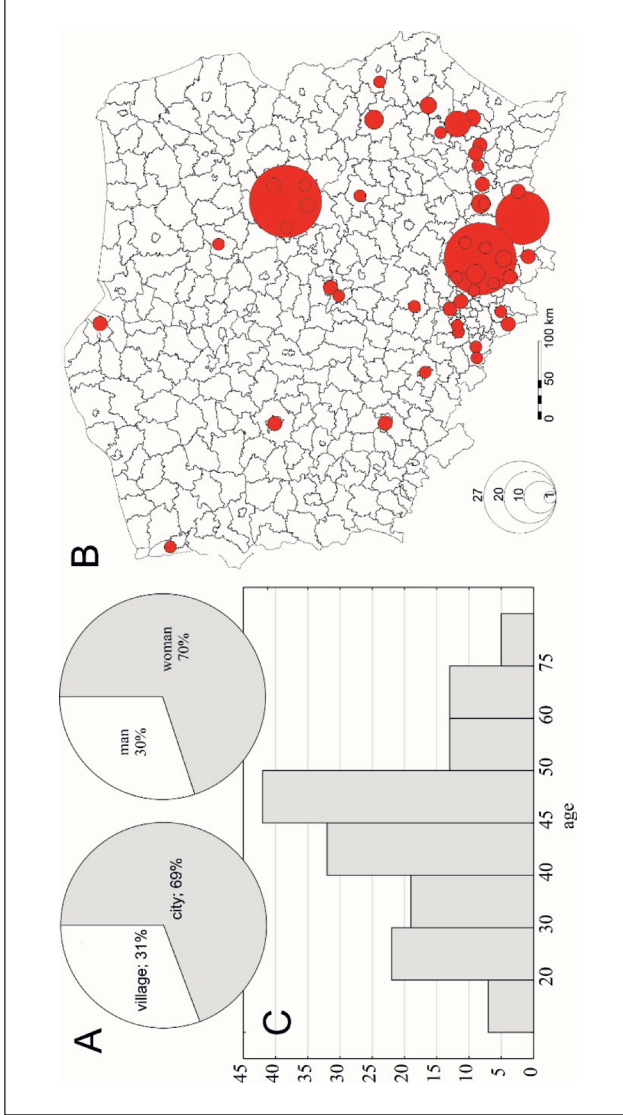
Source: author based on Eurostat data

Figure 10. Dependency of hairdressing prices on the economic development of selected Polish towns/cities in 2024



Source: author based on KB.pl and GUS data

Figure 11. Gender and residence structure by settlement type (A), residence location (B), and age structure (C) of respondents



Source: author based on survey data

The study further examined client preferences. The online survey included 153 participants, mostly women (70%) and urban residents (primarily from large voivodeship cities) (Figure 11A). Most were aged 40–50 (Figure 11C), residing in Małopolskie and Podkarpackie, with Warsaw and Krakow most heavily represented (27 people each) (Figure 11B). While the sample is not numerically representative of the entire population, it confirms industry observations and trade magazine information (e.g. Hair Trendy, FALE LOKI KOKI).

A key factor in visit frequency is hairstyle type and hair length. Data (Table 1) show that hairstyle choice depends heavily on gender and age (χ^2 test, 0.95 confidence). Nearly 80% of surveyed women have hair below the ear or shoulders, while 65% of men have very short hair. Hairstyle also correlates with age; women with very long or long hair averaged 34 years old, while those with short or very short hair averaged 52. For men, those with long hair averaged 24 years old.

Table 1. Respondent hairstyle types

Hairstyle	participation		average age	
	woman	man	woman	man
Very long	16.24	-	34.07	-
Long (below the shoulders)	39.38	1.47	39.69	24
Short (below the ear – above the shoulders, 'bob')	39.22	32.1	51.74	38.86
Very short (shaved, above the ear)	5.15	64.66	51.43	47
Sliced back	-	1.77	-	49

Source: author based on survey data

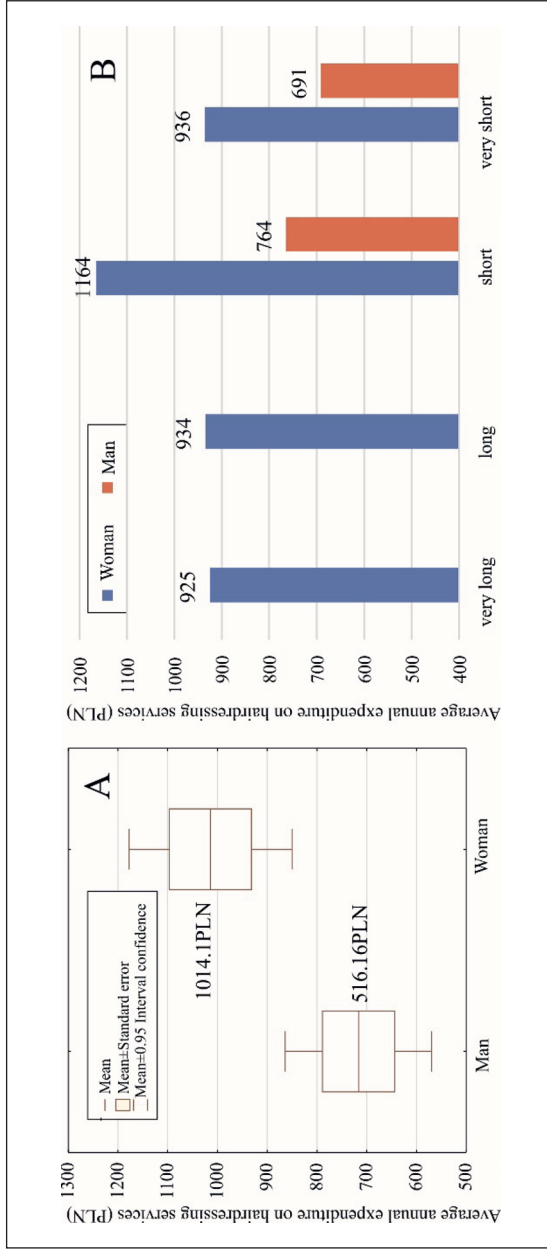
Table 2. Frequency of hairdressing salon visits

Frequency of hairdressing salon visits	sex		total	hairstyle			
	woman	man		very long	long	short	very short
every two weeks	0	6.52	1.96	0	0	1.85	5.41
once a month	18.69	56.52	30.07	0	10.87	35.19	59.46
every two months	30.84	13.04	25.49	13.33	19.57	35.19	21.62
every three to four months	24.3	4.35	18.3	46.67	23.91	18.52	0
once every six months	11.21	4.35	9.15	20	17.39	5.56	0
once a year	11.21	0	7.84	13.33	21.74	0	0
never	3.74	15.22	7.19	6.67	6.52	3.7	13.51

Source: author based on survey data

As mentioned, hair length dictates visit frequency. Men, especially those with short hair, visit salons more frequently, averaging once a month; none visited less than twice a year (Table 2). Women typically visit every two to four months, but not more than once a month. Unlike men, 11.2% of women visit only once a year. Conversely, 15.2% of surveyed men do not use professional services at all, mostly those with very short hair (or balding) who use clippers at home or rely on family members. Only 3.7% of women do not

Figure 12. Average annual expenditure on hairdressing services by gender (A) and gender/hair length (B)



Source: author based on survey data

use professional salons, instead using friends or family who are stylists. Overall, 85.7% of respondents use salon services, 7.2% use mobile hairdressers, and approximately 7% use friends or “underground” services.

Gender and hair length influence expenditure. Survey data show that annual spending for women is more than double that of men, at approximately 1,000 PLN (Figure 12A). The highest expenditures are incurred by those with short hair due to the need for frequent maintenance (Figure 12B).

Expenditure depends heavily on service type. For cutting alone, women spend about 40% less than men, due to the lower frequency of visits (Table 3). Costs triple for hair dyeing (and can quintuple for creative colouring like sombre/ombre or airtouch). Most Polish female clients prefer fair hair, so colouring costs depend on both length and natural colour. For men, barbering services (including grooming) significantly raise average costs. For women using cutting, colouring and care services, annual spending can reach 2,000 PLN. Geography is also a factor; according to Booksy.pl, colouring in Warsaw averages 450–800 PLN (sometimes exceeding 2,000 PLN), while in Rzeszów, it ranges from 180–500 PLN.

Average expenditure does not depend on age or residence at a statistically significant level ($p=0.05$). The main differentiating factors are hair length and service type.

Table 3. Average annual expenditure by service type and gender

Type of service	Women	Man
Haircut	373.04	599.00
Haircut, hair coloring	1138.71	-
Haircut, barbering	-	966.67
Haircut, hair coloring, hair care	1871.43	-

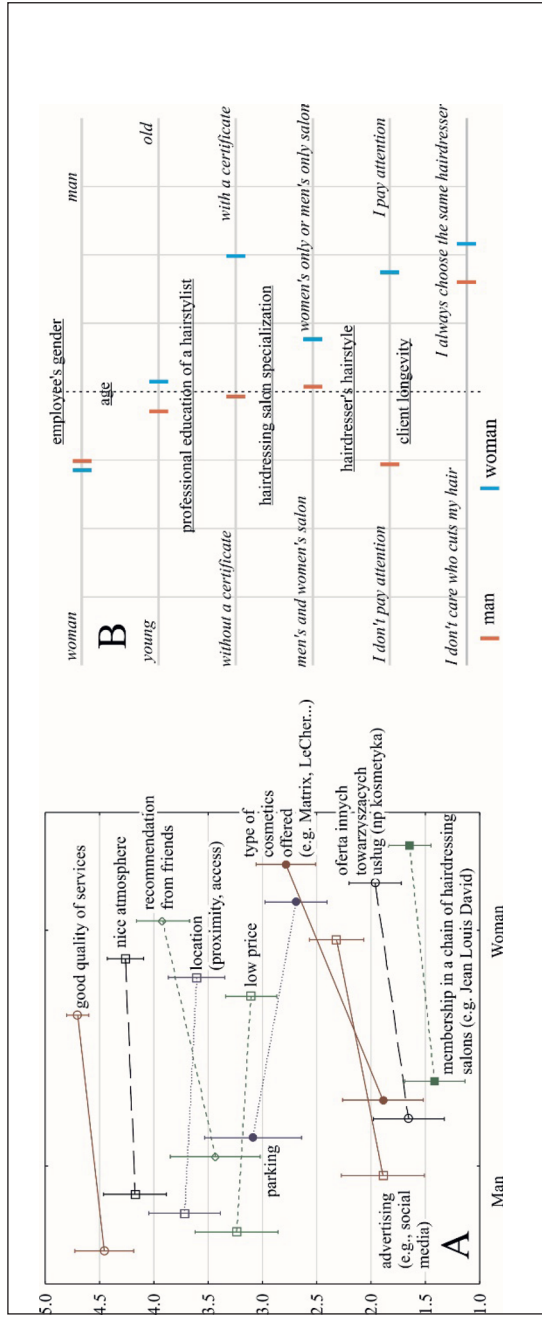
Source: author based on survey data

In terms of selection criteria, low price ranked fourth (Figure 13A), with men placing slightly more importance on price than women. High quality was the primary factor for both genders. Women rated quality slightly higher and were more consistent in this assessment. The second factor was a pleasant atmosphere. Interviews suggested that when quality is similar, service and decor influence the choice (especially highlighted by owners of male-oriented salon chains).

For women, recommendations from friends ranked third. For men, proximity and transport links were more important, as was parking availability. Interviews suggested that in smaller towns, female clients are often dropped off by partners or children, reducing the importance of parking. Women pay more attention to the type of cosmetics used and social media advertising. Associated services (e.g. cosmetics) and salon chain affiliation were the least important factors.

Other factors mentioned by respondents included short waiting times and availability. In Poland, appointments are sometimes made months in advance. Women noted they are often forced to use available salons rather than preferred ones, especially during “peak times” like pre-holiday periods or the end of summer (the latter linked to the feminisation of the teaching profession in Poland; Piróg & Wiejaczka, 2020). Other expectations included an individualised approach. Open-ended questions revealed a demand for “quiet zones” (e.g. “I look for salons without music where the stylist won’t talk to me, which is why I like

Figure 13. Factors influencing the choice of salon (A) and stylist (B)



Source: author based on survey data

foreign stylists who don't speak Polish well" – Woman, 48, Warsaw), while others sought verbal interaction (e.g. "I like stylists I can have a nice chat with" – Woman, 52, Mielec).

Regarding stylist selection (Figure 13B), both genders prefer female stylists, though the importance of gender is low. This may reflect the feminisation of the profession. Age is also largely irrelevant, though men slightly prefer younger stylists and women slightly older ones. Owners of men's salons in Warsaw noted that young men prefer younger staff for shared conversational topics. This suggests that both young and older individuals can succeed in the profession, offering opportunities for career changes. Men showed little interest in certificates or diplomas, likely due to lower styling requirements. Conversely, women pay attention to certification (2). Men also care less about salon specialisation. Stylists' own hair and appearance were important to women (1.8) but not men. The most crucial factor was the length of the relationship with the stylist. On a three-point scale, continuity was rated 2.1 for women and 1.6 for men. Attachment is very strong; clients often travel long distances to stay with a trusted stylist. In this sense, the employee, rather than the salon, attracts the client.

Social Role and Future Challenges

Hairdressing services for women are time-consuming, which necessitates the formation of closer acquaintances. Stylists often serve entire families, creating emotional bonds thus hairdressing fulfills a significant social role. As an egalitarian and growing service, it contributes to women's professional activation, local entrepreneurship and vocational education. In smaller towns, salons stimulate social ties through information exchange (López-Jáuregui et al., 2019). Researchers argue that salon workers provide informal social support (Chugh & Hancock, 2009; Mbilishaka, 2018; Milne et al., 1992; Milne & Mullin, 1987; Milne & Netherwood, 1997; Page et al., 2022, 2024). This was confirmed by staff who encounter clients' life problems (illness, relationship or childcare issues, work stress) daily. Interpersonal skills are therefore vital; salon chain owners in Warsaw claim success is "50% cutting, 50% customer service." This aligns with research comparing the interpersonal experience required in salons to that of flight attendants (Barbour, 2023; Senathiraja et al., 2019). Modern salons also focus on wellness and well-being (Braun, 2013). Relaxing treatments (e.g. head massage) translate into positive psychological capital (Moon & Yeon, 2022; Jeong & Jin, 2023). Salons also fit into the "servicescape" model by stimulating positive emotions (Na & Na, 2023) and developing aesthetic sensibilities (Chugh & Hancock, 2009). Interviews showed that many women only interact with print media (magazines, health/psychology journals) in salons, allowing them to engage with articles on women's rights or health-proactive behaviours.

Regarding threats, the primary concern is the reduction of societal financial capacity while basic cutting seems resilient, additional services are sensitive to economic fluctuations. Changes in aesthetic preferences also play a role; while grey hair traditionally caused discomfort (Synnott, 1987), women in many regions (e.g. France, Scandinavia) are now consciously choosing not to dye it (Cecil et al., 2023; Earl & Taylor, 2024). Climate change may impact water, energy and cosmetic prices. Demographic shifts, specifically the ageing of the Polish population (Kondrat et al., 2023), affect consumption trends (Walerysiak-Grzechowska, 2024) and may lead to social exclusion for elderly people with limited mobility, especially in rural areas. Further threats include the availability of DIY products

and future robotisation or nanocosmetics. While a hair-brushing robot was introduced in 2011, full robotisation seems unlikely in the near future due to the need for individualised approaches. Conversely, visualisation apps and online hairstyle databases have facilitated the work of stylists. Current problems in Poland include seasonality (spring, summer), occupational diseases (chemical exposure, posture issues, psychological stress) (Kezic et al., 2022), and competition from large chains (Sepenu & Eliassen, 2022).

Conclusions

This article has demonstrated that hairdressing services in Poland exhibit a growth trend, albeit one vulnerable to economic and political instability. Prices depend heavily on economic conditions and the financial capacity of society, as shown by 21st-century price dynamics. Prices also depend on service quality and spatial location, as evidenced by voivodeship-level differences. Services are concentrated in cities, and prices for advanced services (e.g. creative colouring) correlate with regional economic development. However, development is occurring nationwide and, following migration trends, is moving into rural areas. Salons offer professional activation for women and contribute to associated services. The industry provides opportunities for young people and those returning to the labour market, as hairdressing skills are globally sought after. Specialisation, such as barbering, is also expanding.

The development of the hairdressing sector is a significant factor in creating local social potential, particularly in smaller urban centres and rural areas. It fosters both economic potential and entrepreneurship. Continued development of training and courses could further boost the industry in Poland, contributing to local professional activity and resident satisfaction.

References

- Barber, K. (2008). The well-coiffed man: Class, race, and heterosexual masculinity in the hair salon. *Gender & Society* 22(4), 455–476.
- Barber, K. (2016). *Styling masculinity: Gender, class, and inequality in the men's grooming industry*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Barbour, K. (2023). Hairdressers. In: K. Barbour, *Women and persona performance*. Cham: Springer International Publishing, 39–61.
- Bereczkei, T., Mesko, N. (2006). Hair length, facial attractiveness, personality attribution: A multiple fitness model of hairdressing. *Review of Psychology*, 13(1), 35–42.
- Block, E.L. (2024). *Beyond vanity: The history and power of hairdressing*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Braun, S. (2013). Hairdressers as managers of well-being: A multi-dimensional perspective of emotional labor in the service industry. In: G. Koch, S.E. Buchanan (eds.), *Pathways to empathy: New studies on commodification, emotional labor, and time binds*. Frankfurt am Main: Campus, 141–157.
- Browarczyk, B. (2022). Dynamiczna ocena rozwoju społeczno-gospodarczego województw Polski w latach 2005–2020. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 36(4), 75–88.
- Brown, E.L. (2023). On the basis of pink: Finding a balanced approach to addressing gender-based price discrimination on a national level. *Oklahoma Law Review*, 76(4), 1143.
- Cecil, V., Pendry, L.F., Ashbullby, K., Salvatore, J. (2023). Masquerading their way to authenticity: Does age stigma concealment benefit older women? *Journal of Women & Aging*, 35(5), 428–445.
- Chugh, S., Hancock, P. (2009). Networks of aestheticization: The architecture, artefacts and embodiment of hairdressing salons. *Work, employment and society*, 23(3), 460–476.

- Dąbrowska, A., Janoś-Kresło, M. (2009). Konsument w dobie kryzysu. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 94, 53–70.
- Dorocki, S., Jarzyńska-Rzepko, L. (2025). Uwarunkowania rozwoju oraz charakterystyka przestrzennego rozmieszczenia usług fryzjerskich w Polsce w XXI w. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 39(1), 33–54.
- Dun & Bradstreet. (2025). Analiza rynku usług beauty w Polsce za rok 2024. Raport Dun & Bradstreet.
- Earl, C., Taylor, P. (2024). Future agendas in researching inequalities in later life. In *Research handbook on inequalities in later life*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 298–308.
- Eurostat. (2019; 2025, 7 November). *Hairdressers and beauticians in the EU*. Received from: <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200612-1>.
- Ferrell, O.C., Kapelianis, D., Ferrell, L., Rowland, L. (2018). Expectations and attitudes toward gender-based price discrimination. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1015–1032.
- Góralski, S. (2014). Social media dla Igrzków. *Personel i Zarządzanie*, 3, 28–31.
- Herzog, D. (1996). The trouble with hairdressers. *Representations*, 53, 21–43.
- Hinsz V.B., Matz D.C., Patience R.A. (2001). Does women's hair signal reproductive potential? *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 166–172.
- Hogan, K., Labay, M.L., Swaney, J. (2007). *Sztuka bycia atrakcyjnym. Sekrety osobistego magnetyzmu*. Gliwice: Helion.
- Iwanicka, A. (2022). Media społecznościowe i influencerzy w życiu nastolatków. *Edukacyjna Analiza Transakcyjna*, 11, 55–70.
- Jacobi L., Cash T.F. (1994). In pursuit of the perfect appearance: Discrepancies among self-ideal percepts of multiple physical attributes. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(5), 379–396.
- Janowicz, A. (2016). Ocena wpływu środków Unii Europejskiej na wybrane wskaźniki społeczno-gospodarcze Polski w latach 2004–2013. *Mysł Ekonomiczna i Polityczna*, 52(1), 56–115.
- Jeong, Y.-L., Jin, Y.-M. (2023). The effect of hair salon consumers conspicuous consumption tendency and desire for self-expression on psychological happiness. *Journal of the Korean Society of Cosmetology*, 29(5), 1241–1249.
- Jia, W., Kim, H. (2024). The impact of TikTok K-beauty video characteristics on beauty management behavior and cosmetics purchase intention. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 7(3), 60–73.
- Kamińska-Gawryluk, E. (2022). Osoby starsze w Polsce w ujęciu statystycznym i terytorialnym. In: J. Hryniewicz, M. Halicka (red.), *Niesamodzielną starość*. Warszawa: Rządowa Rada Ludnościowa, 9–24.
- Kamionka, M., Łukasik, P. (2023). Negative momentum. Rok 2050 z perspektywy sytuacji ludnościowej Polski oraz Ukrainy. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia politologica*, 30, 73–96.
- Kezic, S., Nunez, R., Babić, Ž., Hallmann, S., Havmose, M.S., Johansen, J.D., John, S.M., Macan, M., Symanzik, C., Uter, W., Weinert, P., Turk, R., Macan, J., van der Moelan, H.F. (2022). Occupational exposure of hairdressers to airborne hazardous chemicals: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 4176.
- Kitsa, M., Mudra, I. (2019). What do women really want? Exploring contemporary Ukrainian women's magazines. *Feminist Media Studies*, 19(2), 179–194.
- Kondrat, M., Chmielewska, A., Kosiak, P., Baran, M. (2023). Silver tsunami a postęp AI. Aspekty ekonomiczno-prawne starzejącego się społeczeństwa w Polsce. *International Journal of New Economics & Social Sciences (IJONESS)*, 20(4), 247–266.
- Kopciwicz, L. (2020). „Dom” w doświadczeniach polskich kobiet w czasie pandemii COVID-19. *Lud*, 104, 321–338.
- Kurzyk, P., Sapińska, P. (2021). Wpływ budowy kolei dużych prędkości na zmiany dostępności w indywidualnym transporcie samochodowym w województwie łódzkim. *Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG*, 24(4), 7–19.

- López-Jáuregui, Á., Martos-Partal, M., Labeaga, J.M. (2019). Impact of SMEs strategy on loyalty: The hairdresser case. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 23(2), 273–293.
- Łopacka-Sęczyk, E., Machaj, A. (2009). Cechy atrakcyjnego partnera w percepcji młodych dorosłych. *Przegląd Terapeutyczny*, 6–7. Received from: https://www.ptt-terapia.pl/wp-content/uploads/2023/10/Edyta_LopackaAnita_Machaj.pdf.
- Matz D.C., Hinsz V.B. (2018). Women’s hair as a cue to desired relationship and parenting characteristics. *The Journal of Social Psychology*, 158(5), 558–573.
- Mbilishaka, A. M. (2018). Strands of intimacy: Black women’s narratives of hair and intimate relationships with men. *Journal of Black Sexuality and Relationships*, 5(1), 43–61.
- Mesko, N., Bereczkei, T. (2004). Hairstyle as an adaptive means of displaying phenotypic quality. *Human Nature*, 15(3), 251–270
- Milne, D., Mullin, M. (1987). Is a problem shared a problem shaved? An evaluation of hairdressers and social support. *British Journal of Clinical Psychology*, 26(1), 69–70.
- Milne, D., Netherwood, P. (1997). Seeking social support: An observational instrumental and illustrative analysis. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 25(2), 173–185.
- Milne, D., Cowie, I., Gormly, A., White, C., Hartley, J. (1992). Social supporters and behaviour therapists: Three studies on the form and function of their help. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 20(4), 343–354.
- Moon, D.B., Yeon, J. (2022). The effect of positive psychological capital of hair beauty service workers on job satisfaction and customer orientation. *Journal of the Korean Society of Cosmetology*, 28(6), 1318–1329.
- Morawski, I. (2023; 2026, 1 June). Spada inflacja cen fryzjerów, to ciekawy sygnał. *Puls Biznesu*. Received from: <https://www.pb.pl/spada-inflacja-cen-fryzjerow-to-ciekawy-sygnal-1195681>.
- Na J.-Y., Na M.-S. (2023). Effect of servicescape in hair shop on relationship persistence intention. *Journal of the Korean Society of Cosmetology*, 29(6), 1537–1543.
- Page, S. M., Chur-Hansen, A., Delfabbro, P. H. (2022). Hairdressers as a source of social support: A qualitative study on client disclosures from Australian hairdressers’ perspectives. *Health & Social Care in the Community*, 30(5), 1735–1742.
- Page, S.M., Chur-Hansen, A., Delfabbro, P. (2024). Emotional labour and burnout in the hair and beauty industry: A narrative review. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101078.
- Paprzycka, E., Orlik, D. (2015). Czy wygląd ma znaczenie? Kapitał seksualny a sukces rekrutacyjny w opiniach kobiet i mężczyzn. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia sociologica*, 55, 5–21.
- PIE: Aż 74 proc. firm podniosło ceny produktów i usług w 2022 r. W 2021 r. zrobiło to tylko 44 proc. (2023; 2026, 1 June). Forsal.pl. Received from: <https://forsal.pl/gospodarka/inflacja/artykuly/8640920,pie-74proc-firm-podnioslo-ceny-produktow-i-uslug-2022-w-2021-44-proc.html>.
- Piróg, D., Wiejaczka, D. (2020). Fazy feminizacji profesji nauczycielskiej. Przykłady z wybranych krajów. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis. Studia geographica*, 14, 132–146.
- Prokopowicz, D. (2017). Sytuacja materialno-ekonomiczna gospodarstw domowych w Polsce oraz znaczenie wprowadzenia programu „Rodzina 500 plus” w ramach kompleksowej rodzinnej polityki społecznej. *Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne*, 18(1), 57–75.
- Rachwał, T. (2014). Zmiany strukturalne przemysłu Polski w warunkach kryzysu gospodarczego. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 27, 148–163.
- Rudewicz J. (2024). Dwusystemowy model życia Polaków po niemieckiej stronie oddziaływania Szczecina. *Czasopismo Geograficzne*, 95(1), 49–74. DOI: <https://doi.org/10.12657/czageo-95-03>.
- Saiki, D., Adomaitis, A.D. (2024). Lookism, social media, beauty prejudice. *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings*, 80(1), 1–4. DOI: <https://doi.org/10.31274/itaa.17776>.
- Senathiraja, R., Buddhadasa, S., Gunasekera, A. (2019). The emotional intelligence and success of women entrepreneurs in the beauty salon industry in Sri Lanka: A study of Colombo District. *Colombo Journal of Multi-Disciplinary Research*, 4(1), 178–218.

- Sepenu, A.K., Eliassen, L. (2022). A machine learning approach to revenue generation within the professional hair care industry. *SMU Data Science Review*, 6(1), 6.
- Shanley, M. (2013; 2026, 1 June). Gender equality in Denmark doesn't stop at the beauty salon. *Reuters*. Received from: <https://www.reuters.com/article/lifestyle/gender-equality-in-denmark-doesnt-stop-at-the-beauty-salon-idUSBRE90K0KY/>.
- Siddiqui, A. (2021). Social media and its role in amplifying a certain idea of beauty. *Infotheca – Journal for Digital Humanities*, 21(1), 73–85.
- Sobala-Gwosdz, A. (2023). *Pozycja miast jako ośrodków centralnych*. Warszawa–Kraków: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Sulikowski, D., Williams, M., Nair, G., Shepherd, B., Wilson, A., Tran, A., Wagstaff, D. (2024). Off with her hair: Introsexually competitive women advise other women to cut off more hair. *Personality and Individual Differences*, 216, 112406.
- Synnott, A. (1987). Shame and glory: A sociology of hair. *The British Journal of Sociology*, 38(3), 381–413.
- Szymańska, A.I. (2012). Preferencje konsumenckie i ich determinanty. *Zeszyty Naukowe – Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki*, 8, 67–86.
- Szymański, W. (2019). Budżetowe, społeczne i gospodarcze znaczenie podatku od towarów i usług w Polsce. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, 113, 341–368.
- Szyszko, A.M. (2019). Świadczenie „Rodzina 500 plus” a aktywność ekonomiczna Polaków. In: W. Truszkowski (red.), *Uwarunkowania budowy bezpieczeństwa prawnego, ekonomicznego i społecznego w Polsce*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, 13–23.
- Ślęzak, D. (2023). Wzorce piękna w świecie wirtualnym i social mediach. In: J. Kozłowska, P. Szymczyk (red.), *Seksualność i zdrowie psychiczne człowieka. Wyzwania współczesnej medycyny i społeczeństwa*. Lublin: Wydawnictwo Naukowe Tygiel, 64–70.
- Ślęzak-Niedbalska, I. (2016). Niuanse atrakcyjności. Co to znaczy być atrakcyjną według pracownic agencji towarzyskich? *Acta Universitatis Lodzianis. Folia sociologica*, 58, 103–117.
- TTV. (2024; 2026, 2 January). *Ostre cięcie*. Received from: <https://ttv.pl/aktualnosci/ostre-ciecie-tomasz-schmidt-rozmawia-z-fryzjerka-ze-szczecina-s10e09-ls7094197>.
- Urząd do spraw Cudzoziemców. (2024; 2024, 30 November). Raport na temat obywateli Ukrainy (według stanu na dzień 31 stycznia 2024 roku). Warszawa: Urząd do spraw Cudzoziemców. Received from: <https://www.gov.pl/attachment/831fe2c9-ecbc-4c06-a9d5-7380e82457ea>.
- Walerysiak-Grzechowska, K. (2024). *Wpływ zmian demograficznych na wzorce konsumpcji gospodarstw domowych w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wan, X., Wang, W., Liu, J., Tong, T. (2014). Estimating the sample mean and standard deviation from the sample size, median, range and/or interquartile range. *BMC Medical Research Methodology*, 14, 1–13.
- Wojciechowska, M. (2012). Ciało – podstawowe narzędzie pracy. Rola ciała w procesie negocjowania tożsamości pracownic agencji towarzyskich. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 8(2), 128–151.
- Xie, Z. (2024). The influence of social media on perception of body image and beauty standards on young people. *Transactions on Social Science, Education and Humanities Research*, 5, 143–148.
- Zainal, A.G., Besar, I., Fitria, A., Rezeki, F., Pratama, P.A. (2024). The role of hyperbolic figures in influencing consumers on social media: A stylistic study on shampoo advertisements. *RETORIKA: Jurnal Ilmu Bahasa*, 10(3), 752–765.
- Zborowski, A., Galka, J. (2008). Migracje stałe i czasowe z Polski po akcesji do Unii Europejskiej. In: D. Ilnicki, K. Janc (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych „Europa bez granic – nowe wyzwania”*. Wrocław: Instytut Geografii i Rozwoju Regionalnego Uniwersytetu Wrocławskiego, 27–36.
- Zioło, Z. (2010). Uwarunkowania kształtowania się procesów transformacji przemysłu i usług. In: T. Rachwał, Z. Zioło (red.), *Procesy transformacji przemysłu i usług w regionalnych i krajowych układach przestrzennych*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, 45–60.

Sławomir Dorocki graduated from the Pedagogical University of Cracow, MA degree in Geography, PhD in History (Institute of European Studies of the Jagiellonian University). His research interests are connected to regional problems and processes of socio-economic regionalisation, with particular emphasis on the diversity of Europe, processes of European integration, historical conditions, and application of computer and statistical methods in the study of diversity of space.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6083-0346>

Address

University of the National Education Commission, Krakow
Institute of Law, Economics and Administration
Department of Regional and Local Development
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków
e-mail: slawomir.dorocki@uken.krakow.pl

Acknowledgements: The author would like to thank Lidia Jarzyńska-Rzepko – Lidia hairdressing salon from Lezajsk, Urszula and Konrad Stożek – owners of the Barber Shop Men company from Warsaw, as well as other people who helped to conduct research on the hairdressing services market in Poland, but who wished to remain anonymous, for their help in preparing the article.

Paweł Nowak

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska / University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Ewolucja rynku *bancassurance* w Polsce w latach 2012–2022

The evolution of the *bancassurance* market in Poland in the years 2012–2022

Streszczenie: Dystrybucja ubezpieczeń odbywa się w istotnym stopniu kanałem pośrednim, m.in. w ramach współpracy bankowo-ubezpieczeniowej (ang. *bancassurance*). Znaczenie i rola tego kanału w dystrybucji ubezpieczeń podlegały istotnym zmianom w ostatnich latach. Celem artykułu są analiza zmian zachodzących na rynku *bancassurance* w Polsce w latach 2012–2022 oraz identyfikacja czynników determinujących spadek znaczenia kanału bankowego w dystrybucji produktów ubezpieczeniowych. W ramach realizacji celu podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak kształtował się udział banków w dystrybucji ubezpieczeń w Polsce w latach 2012–2022?
- Jakie czynniki wpłynęły na spadek znaczenia kanału bankowego w dystrybucji produktów ubezpieczeniowych?
- Czy zmiany zachodzące na rynku *bancassurance* przyczyniły się do zwiększenia poziomu ochrony konsumentów na tym rynku?

W artykule zastosowano analizę literatury przedmiotu oraz analizę danych liczbowych pochodzących z raportów Polskiej Izby Ubezpieczeń oraz Komisji Nadzoru Finansowego. Na rynku *bancassurance* w latach 2012–2022 wystąpiły duże zmiany. Analiza przeprowadzona w artykule pokazała, że na rynku *bancassurance* doszło do istotnej transformacji modelu współpracy – banki odeszły od dystrybucji ubezpieczeń za pomocą modelu grupowego i przeszły na model indywidualny. Przyczyną tej zmiany było zjawisko niedopasowania ubezpieczeń do potrzeb i oczekiwań klientów, zwłaszcza w przypadku klientów nieprofesjonalnych (konsumentów), które spotkało się z reakcją ze strony regulatora. Przed 2015 r. sektor bankowy oferował ubezpieczenia powiązane z produktem bankowym wyłącznie w formie ubezpieczeń grupowych. Natomiast od 2015 r. na rynku zaczęły dominować już ubezpieczenia indywidualne. Wejście w życie Rekomendacji U oraz ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej i ustawy o dystrybucji ubezpieczeń spowodowało spadek w sprzedaży ubezpieczeń w kanale *bancassurance*. Udział kanału bankowego w generowaniu kwoty składki przypisanej brutto ubezpieczeń działu I zmalał z 39% w 2012 r. do 16% w 2022 r. i pozostał na porównywalnym poziomie w przypadku ubezpieczeń działu II (2–3%). Podobnie zmniejszyła się liczba zawieranych umów ubezpieczeń działu I. Należy spodziewać się, że dalsze zmiany na tym rynku będą wynikiem odgórnych decyzji regulacyjnych.

Abstract: Insurance distribution takes place largely through intermediary channels, including bancassurance and the significance and role of this channel have undergone significant changes in recent years. The purpose of this article is to analyze the changes occurring in the bancassurance market in Poland between 2012 and 2022 and to identify the factors determining the decline in the importance of the banking channel in the distribution of insurance products. To achieve this objective, an attempt has been made to answer the following questions:

- how did the share of banks in insurance distribution in Poland evolve between 2012 and 2022?
- what factors contributed to the decline in the importance of the banking channel in the distribution of insurance products?
- did the changes occurring in the bancassurance market contribute to an increase in the level of consumer protection in this market?

This article draws on a review of the relevant literature and an analysis of numerical data from reports by the Polish Chamber of Insurance and the Polish Financial Supervision Authority. The bancassurance market underwent significant changes between 2012 and 2022. The analysis presented in this article shows that this market experienced a major transformation in its cooperation model – banks moved away from distributing insurance through a group model and shifted to an individual model. The reason for this change was the mismatch between insurance products and the needs and expectations of customers, particularly in the case of non-professional customers (consumers), which prompted a response from the regulator. Prior to 2015, banks offered insurance linked to banking products exclusively in the form of group insurance. However, since 2015, individual insurance has come to dominate the market. The entry into force of Recommendation U, the Act on Insurance and Reinsurance Activities, and the Act on Insurance Distribution led to a decline in insurance sales through the bancassurance channel. The banking channel's share in generating gross written premiums for Class I insurance decreased from 39% in 2012 to 16% in 2022 and remained at a comparable level for Class II insurance (2–3%). Similarly, the number of Class I insurance contracts concluded has decreased. Further changes in this market are expected to result from regulatory decisions at the highest levels.

Słowa kluczowe: *bancassurance*; dystrybucja ubezpieczeń; konsument; ubezpieczenia indywidualne

Keywords: *bancassurance*; consumer; individual insurance; insurance distribution

Otrzymano: 4 marca 2025

Received: 4 March 2025

Zaakceptowano: 30 kwietnia 2026

Accepted: 30 April 2026

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Nowak, P. (2026). Ewolucja rynku *bancassurance* w Polsce w latach 2012–2022. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 22(1), 97–108. <https://doi.org/10.24917/20833296.221.6>

Wstęp

Oferowanie ubezpieczeń odbywa się w dużym stopniu kanałem pośrednim. Biorą w nim udział m.in. banki, sieci handlowe i biura podróży. Pośrednicy ubezpieczeniowi występują w roli agentów, multiagentów lub brokerów pobierających wynagrodzenie za wykonaną pracę. Oferowanie ubezpieczeń przez banki odbywa się na ogół w ramach sprzedaży krzyżowej (ang. *cross-selling*), w której bank oferuje ubezpieczenia razem z produktem bankowym. W ten sposób klient może kompleksowo i wygodnie, w jednym miejscu zaspokoić swoje potrzeby finansowe, często za pomocą produktów finansowych o mieszanym charakterze (Nowak, 2018). Pośrednicy ubezpieczeniowi (poza brokerami) są opłacani przez zakłady ubezpieczeń. Działają zgodnie z własnym interesem, interesem ubezpieczyciela,

a niekoniecznie interesem klienta. Tego typu niedopasowanie interesów jest źródłem nieuczciwej sprzedaży (ang. *misselling*) i cechą rynku *bancassurance*.

Rynek *bancassurance* w Polsce w ostatniej dekadzie przeszedł istotne przeobrażenia. Szczególnie widoczne zmiany nastąpiły po 2012 r., kiedy to rozpoczęto wdrażanie działań regulacyjnych mających na celu uporządkowanie zasad współpracy bankowo-ubezpieczeniowej oraz zwiększenie przejrzystości oferowanych produktów i tym samym bezpieczeństwa konsumentów. Wprowadzenie rekomendacji nadzorczych oraz nowych regulacji prawnych wpłynęło na model funkcjonowania tego segmentu rynku, co prowadziło do stopniowego ograniczenia znaczenia banków jako kanału dystrybucji ubezpieczeń.

Celem artykułu są analiza zmian zachodzących na rynku *bancassurance* w Polsce w latach 2012–2022 oraz identyfikacja głównych przyczyn tych zmian. W ramach realizacji celu podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak kształtował się udział banków w dystrybucji ubezpieczeń w Polsce w latach 2012–2022?
- Jakie czynniki wpłynęły na spadek znaczenia kanału bankowego w dystrybucji produktów ubezpieczeniowych?
- Czy zmiany zachodzące na rynku *bancassurance* przyczyniły się do zwiększenia poziomu ochrony konsumentów na tym rynku?

Artykuł został oparty na studiach literatury przedmiotu i danych liczbowych pochodzących z raportów Polskiej Izby Ubezpieczeń oraz Komisji Nadzoru Finansowego.

Współpraca bankowo-ubezpieczeniowa

Współpraca zakładów ubezpieczeń i banków określana jest terminem *bancassurance*. Pojęcie to nie ma definicji prawnej i zostało wykreowane przez praktykę gospodarczą. Zgodnie ze stanowiskiem przyjętym w piśmiennictwie zjawisko *bancassurance* polega na współpracy banków i ubezpieczycieli w zakresie oferowania ubezpieczeń z wykorzystaniem sieci dystrybucyjnej banków (Florek, 2017; Mrozowska, 2012). Podobnie definiuje to pojęcie Rekomendacja U z 2023 r., według której oznacza ono „oferowanie ubezpieczeń przez jednostkę (pośrednictwo ubezpieczeniowe) lub oferowanie przystąpienia do zawartej przez jednostkę umowy ubezpieczenia na cudzy rachunek) na podstawie umów zawartych pomiędzy jednostką a zakładem ubezpieczeń [...]” (*Uchwała nr 243/2023 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 26 czerwca 2023 r., w sprawie wydania Rekomendacji U dotyczącej dobrych praktyk w zakresie bancassurance*; 7). W tym przypadku jednostką jest podmiot wykonujący czynności bankowe.

W ramach *bancassurance* występują różne formy uczestnictwa banku w oferowaniu ubezpieczeń. Bank przede wszystkim może występować jako pośrednik ubezpieczeniowy (agent), oferujący swoim klientom możliwość zawarcia indywidualnej umowy ubezpieczenia i pobierający wynagrodzenie za czynności agencyjne. Z kolei w ramach innej formy uczestnictwa bank może występować w roli ubezpieczającego, oferującego swoim klientom ubezpieczenie grupowe.

W początkowym okresie współpracy bankowo-ubezpieczeniowej dominował model polegający na zawieraniu przez bank umów ubezpieczeń grupowych na rachunek swoich klientów, przy jednoczesnym pobieraniu przez banki prowizji za zawarcie umowy ubezpieczenia (Orlicki, 2016). Łączenie przez banki obu funkcji (ubezpieczającego oraz pośrednika ubezpieczeniowego) budziło poważne zastrzeżenia Komisji Nadzoru Finansowego (dalej:

KNF), która w raportach wskazywała, że poprzez pobieranie prowizji bank występował nieoficjalnie jako pośrednik ubezpieczeniowy, ponieważ tylko pośrednicy ubezpieczeniowi mogą osiągać dochód w formie prowizji. Dlatego, jak zauważa M. Więcko-Tułowicka, oferowanie przez banki ubezpieczeń grupowych miało na celu obejście obowiązujących przepisów dotyczących pośrednictwa (Więcko-Tułowicka, 2014). Ubezpieczenia grupowe pozwalały na osiąganie dodatkowych dochodów, jakie przysługują pośrednikom ubezpieczeniowym (agentom), ale jednocześnie banki, jako strony zawierające umowę ubezpieczenia, nie musiały wywiązywać się z licznych obowiązków nakładanych przez regulatora na pośredników ubezpieczeniowych. Dlatego KNF uznała za konieczne wprowadzenie rekomendacji, która chroniłaby klientów, a w szczególności uniemożliwiła bankom pełnienie jednocześnie dwóch sprzecznych funkcji.

Zakaz wynagradzania ubezpieczających spowodował, że część banków odeszła od grupowego modelu sprzedaży ubezpieczeń na rzecz sprzedaży agencyjnej, która pozwala na dystrybuowanie indywidualnych umów ubezpieczenia wśród klientów i w której klient jest ubezpieczającym, czyli stroną umowy. Obecnie na rynku *bancassurance* większość banków ma status agentów ubezpieczeniowych działających na podstawie umowy agencyjnej zawartej z zakładem ubezpieczeń i na jej podstawie wykonuje czynności agencyjne. Bank oficjalnie stał się agentem ubezpieczeniowym, co oznacza, że jest reprezentantem zakładu ubezpieczeń i dba o jego interesy (Szaraniec, 2017). Zmianę modelu *bancassurance* potwierdzają dane Polskiej Izby Ubezpieczeń. W 2022 r. banki realizowały sprzedaż przede wszystkim w formie ubezpieczeń indywidualnych, które w dziale I stanowiły 87% składki pozyskanej przez banki, a jedynie 13% przypadało na ubezpieczenia grupowe (PIU, 2023). Podobna struktura występowała w przypadku ubezpieczeń z działu II, w którym 73% składki brutto stanowiły ubezpieczenia indywidualne. Dla porównania w 2013 r. dominował model grupowy. Ubezpieczenia te stanowiły 100% składki w dziale I, a w dziale II ok. 92% składki przypisanej brutto (PIU, 2014)¹.

Mimo że zakaz łączenia obu funkcji przez bank oraz zakaz wynagradzania ubezpieczającego spowodowały w praktyce odejście banków od modelu grupowego, to Rekomendacja U z 2014 r. w żaden sposób nie negowała zasadności ani też nie ograniczała wymogu posiadania ubezpieczenia przez klientów banków. Organ nadzoru pozostawił bankom swobodę w zakresie sposobu zawierania umowy ubezpieczenia.

Udział kanału bankowego w dystrybucji ubezpieczeń w latach 2012–2022

Produkty ubezpieczeniowe mogą być oferowane kanałem bezpośrednim i pośrednim (Nowacka, 2015). W kanale bezpośrednim dystrybutorem ubezpieczeń jest zakład ubezpieczeń, który oferuje ubezpieczenia w swoich placówkach przy pomocy etatowych pracowników. Ubezpieczyciel może oferować ubezpieczenia również za sprawą pośredników ubezpieczeniowych, do których należą agenci, multiagenci i brokerzy (tzw. kanał pośredni).

Według danych KNF w 2022 r. najważniejszym kanałem dystrybucji ubezpieczeń na życie działu I była sprzedaż pośrednia (KNF, 2022). Pod względem wartości składki przypisanej brutto udział sprzedaży bezpośredniej wynosił 25%, a sprzedaży pośredniej

¹ Dla 2012 r. nie ma w pełni porównywalnych danych umożliwiających przedstawienie analogicznej struktury, jednak można przypuszczać, że struktura składki przypisanej brutto pozyskanej kanałem bankowym była zbliżona do zaobserwowanej w 2013 r.

aż 75%, w tym 16% stanowiła sprzedaż ubezpieczeń przez banki. Jak pokazują dane w tabeli 1, banki są istotnym kanałem pośrednim sprzedaży ubezpieczeń na życie. W 2012 r. udział banków w dystrybucji ubezpieczeń na życie wyniósł 39% przychodów ze sprzedaży ubezpieczeń działu I. W kolejnych latach zauważalny jest systematyczny spadek udziału banków w dystrybucji ubezpieczeń na życie do poziomu 16% wartości składki przypisanej brutto ogółem w dziale I w 2022 r.

Również w dziale II – ubezpieczenia pozostałe osobowe i majątkowe – w 2022 r. najważniejszym kanałem dystrybucji, analogicznie jak w dziale I, była sprzedaż pośrednia. Pod względem wartości składki przypisanej brutto udział sprzedaży bezpośredniej wyniósł 12%, a sprzedaży pośredniej aż 88%, z czego sprzedaż ubezpieczeń działu II przez banki stanowiła 3% ogółu składki brutto tego działu.

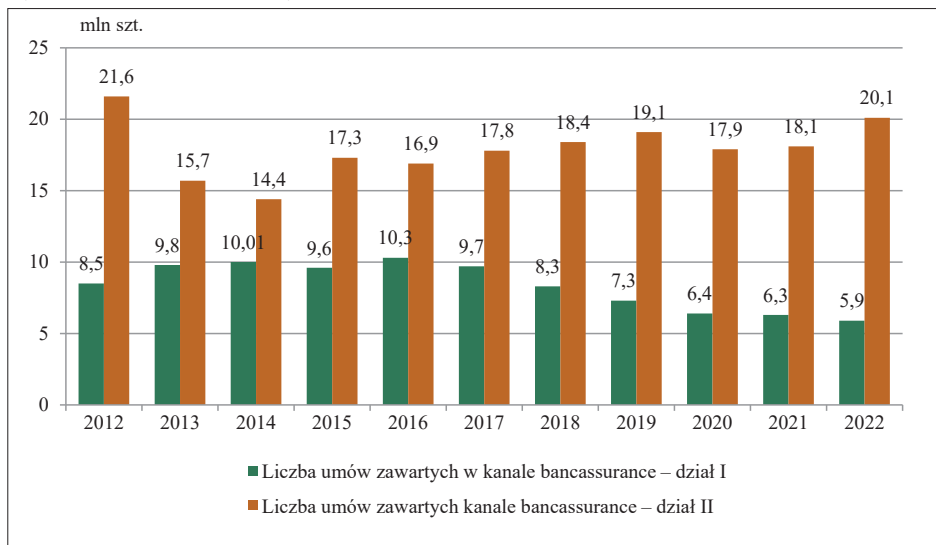
Dane przedstawione w tabeli 1 pokazują, że w całym badanym okresie 2012–2022 udział pozostałych ubezpieczeń osobowych i majątkowych w dystrybucji produktów ubezpieczeniowych przez banki jest niewielki i waha się między 2% a 5%. Jest to sytuacja odmienna w porównaniu z działem I, w którym kanał bankowy w badanym okresie generował między 16% a 39% wartości składki przypisanej brutto ogółem działu I.

Tabela 1. Udział składki przypisanej brutto w wybranych kanałach dystrybucji ubezpieczeń w latach 2012–2022 (w %)

Udział składki przypisanej brutto w kanałach dystrybucji i ubezpieczeń (w %)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kanały dystrybucji – dział I											
Sprzedaż bezpośrednia	29	40	33	29	33	31	35	37	26	27	25
Sprzedaż pośrednia, w tym:	71	60	67	71	67	69	65	63	74	73	75
banki	39	26	30	30	28	30	22	20	16	19	16
Kanały dystrybucji – dział II											
Sprzedaż bezpośrednia	15	16	15	10	10	14	14	14	11	12	12
Sprzedaż pośrednia, w tym:	85	84	85	90	90	86	86	86	89	87	88
banki	2	2	3	4	3	3	3	4	3	5	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF, 2013; KNF, 2014; KNF, 2015; KNF, 2016; KNF, 2017; KNF, 2018; KNF, 2019; KNF, 2020; KNF, 2021; KNF, 2022.

Natomiast analizując liczbę zawartych umów, można zauważyć zjawisko odwrotne do tego w ujęciu wartościowym. Pod względem liczby umów ubezpieczenia zawartych przez banki dominują ubezpieczenia działu II (rycina 1). W 2022 r. banki uczestniczyły w zawarciu ponad 20 mln umów ubezpieczeń działu II i 5,9 mln działu I.

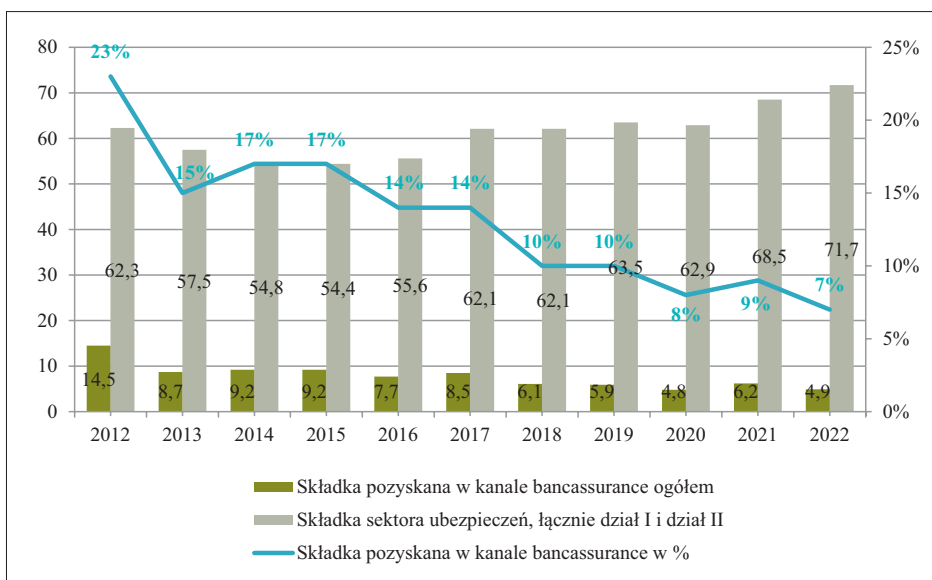
Rycina 1. Liczba polis zawartych w kanale *bancassurance* w latach 2012–2022 (w mln szt.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PIU, 2012; PIU, 2013; PIU, 2014; PIU, 2015; PIU, 2016; PIU, 2017; PIU, 2018; PIU, 2019; PIU, 2020; PIU, 2021; PIU, 2022.

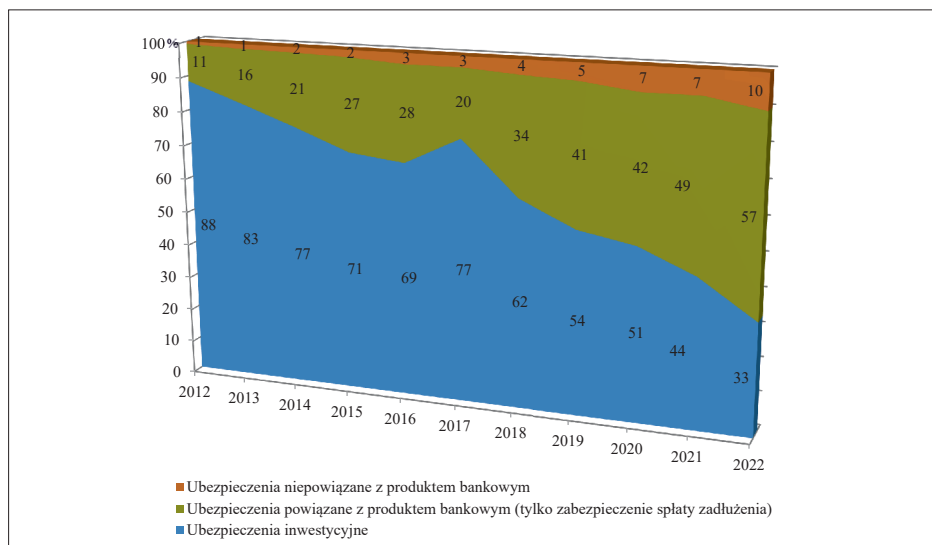
Tak więc w dystrybucji ubezpieczeń kanałem bankowym w ujęciu wartościowym dominują ubezpieczenia działu I, natomiast w ujęciu ilościowym – ubezpieczenia działu II. Taka sytuacja wynika z różnicy w wysokości składek ubezpieczeniowych. Ubezpieczenia na życie są droższe w porównaniu do ubezpieczeń majątkowych, przez co nawet w przypadku sprzedaży mniejszej liczby polis banki mogą uzyskiwać większe kwoty z tytułu pobranych składek.

Ze sprawozdania „Biuletyn roczny. Rynek ubezpieczeń” opracowanego przez KNF (2021) wynika, że na koniec 2022 r. składka przypisana brutto sektora ubezpieczeń, łącznie dla działu I i II, wyniosła prawie 72 mld zł (rycina 2). Według danych KNF w 2022 r. składka przypisana pozyskana w kanale bankowym łącznie w dwóch działach wyniosła 4,9 mld zł i stanowiła 7% wyniku całego rynku ubezpieczeń. Analizując udział banków w dystrybucji ubezpieczeń, można zauważyć, że wysokość składki pozyskanej brutto w kanale *bancassurance* ogółem zmalała z 14,5 mld zł w 2012 r. do 4,9 mld zł w 2022 r. Udział banków w pozyskiwaniu składki brutto ogółem na przestrzeni 10 lat zmniejszył się o 16 punktów procentowych. Wynik sprzedaży na rynku *bancassurance* w 2022 r. był gorszy w porównaniu z poprzednim 2021 r. (wynosił 6,2 mld zł i stanowił 7% wyniku całego sektora).z

Spadek sprzedaży ubezpieczeń w kanale bankowym może wynikać m.in. z wprowadzanych regulacji. W 2012 r. przewodniczący KNF zarzucił bankom naruszenie prawa w związku z nielegalnym prowadzeniem działalności w zakresie pośrednictwa ubezpieczeniowego (Orlicki, 2016). Przewodniczący KNF podkreślał wówczas, że „gdy bank występuje jako ubezpieczający jest stroną umowy o świadczenie usługi ubezpieczeniowej i reprezentując ubezpieczonych kredytobiorców, powinien być zainteresowany w ustanowieniu realnej i korzystnej ochrony ubezpieczeniowej, ponieważ jako wierzyciel kredytobiorcy jest jej beneficjentem.

Rycina 2. Wysokość składki przypisanej brutto w kanale *bancassurance* ogółem na tle składki sektora ubezpieczeń w latach 2012–2022 (w mld zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PIU, 2012; PIU, 2013; PIU, 2014; PIU, 2015; PIU, 2016; PIU, 2017; PIU, 2018; PIU, 2019; PIU, 2020; PIU, 2021; PIU, 2022.

Rycina 3. Udział ubezpieczeń działu I w składce pozyskanej brutto w kanale *bancassurance* w latach 2012–2022 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PIU, 2012; PIU, 2013; PIU, 2014; PIU, 2015; PIU, 2016; PIU, 2017; PIU, 2018; PIU, 2019; PIU, 2020; PIU, 2021; PIU, 2022.

Jednocześnie otrzymując od zakładu ubezpieczeń prowizję z tytułu pozyskania nowych ubezpieczonych – bank działa w interesie zakładu ubezpieczeń, zwiększając przypis składki ubezpieczeniowej” (KNF, 2012, 2026, 6 maja).

Zalecenia zawarte w Rekomendacji U stanowiły dla instytucji bankowych podstawę budowania prawidłowych relacji z klientami. Wraz z wejściem w życie Rekomendacji U oraz *Ustawy z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej* w 2015 r. (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r. poz. 656 ze zm.) nastąpił spadek w sprzedaży ubezpieczeń w kanale *bancassurance* (rycina 3).

Kolejny istotny spadek sprzedaży ubezpieczeń w tym kanale nastąpił w 2018 r. po wejściu w życie przepisów *Ustawy z dnia 15 grudnia 2017 r. o dystrybucji ubezpieczeń* (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r. poz. 1111 ze zm.). Przepisami tej ustawy wprowadzono nowe obowiązki, służące przede wszystkim zwiększeniu ochrony klientów i poprawieniu jakości usług świadczonych przez pośredników. Dystrybutorzy zostali zobowiązani do ustalania wymagań i potrzeb klientów w zakresie ochrony ubezpieczeniowej przed zawarciem umowy ubezpieczenia i przekazywania obiektywnych informacji o produkcie ubezpieczeniowym (Tarasiuk, Wojno, 2018). Ponadto na dystrybutorów ubezpieczeń nałożono obowiązek szkolenia osób wykonujących czynności agencyjne, w celu zapewnienia klientom odpowiedniej obsługi.

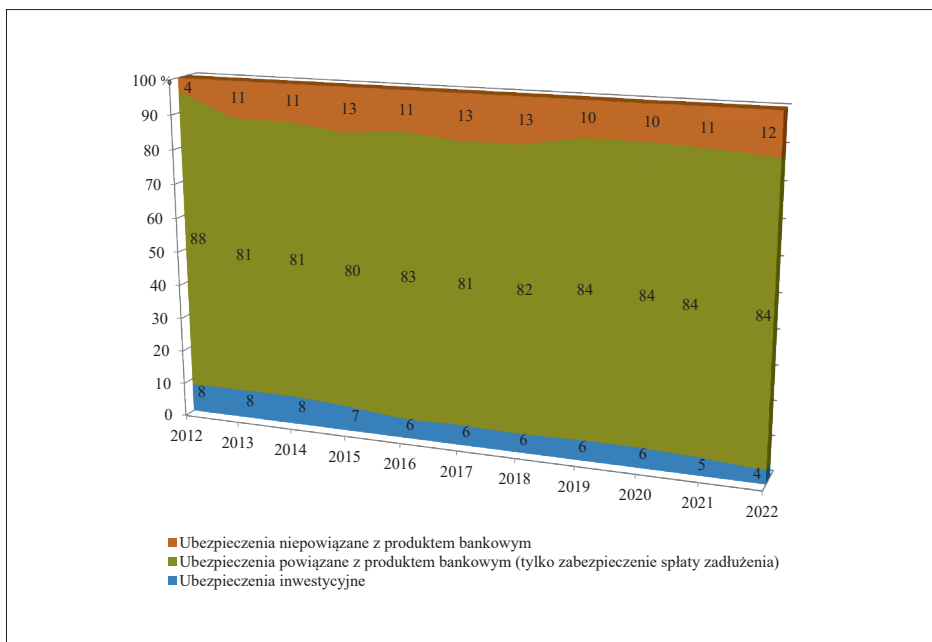
Na spadek kwoty składki pozyskanej w kanale *bancassurance* w latach 2012–2022 istotnie wpłynął również spadek popytu na kredyty mieszkaniowe spowodowany pandemią oraz wzrostem stóp procentowych.

Wzrost oprocentowania nie tylko spowodował spadek liczby nowych umów kredytowych, ale również przyczynił się do nadpłacania lub spłacania kredytów przed terminem, co wpłynęło na spadek składki pozyskanej z umów ubezpieczeń powiązanych z kredytem mieszkaniowym (Skwirowski, 2023, 2025, 14 stycznia). Ponadto inflacja spowodowała wzrost kosztów utrzymania i obniżyła zdolność kredytową klientów. Dostęp do kredytów mieszkaniowych ograniczyła również KNF. W związku z podwyższeniem stóp procentowych w 2022 r. przez Radę Polityki Pieniężnej KNF w uchwale nr 242/2023 KNF z 19 czerwca 2023 r. „Nowa Rekomendacja S z 2023 r.” zmieniającej Rekomendację S z 2019 r. zaleciła bankom zaostrzenie kryteriów oceny zdolności kredytowej, tj. przyjęcia w symulacji wzrostu stóp procentowych o 5 punktów procentowych (Korzeniowska i in., 2023).

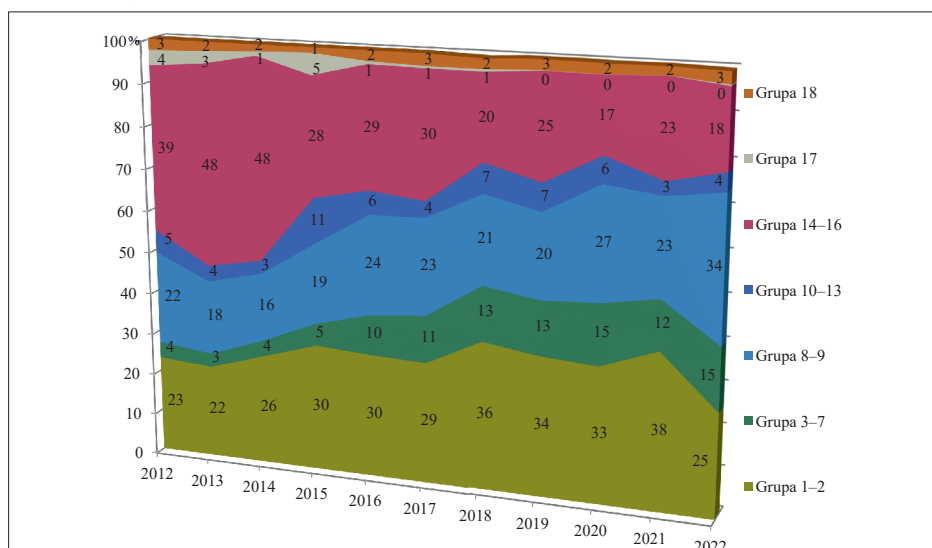
W poszukiwaniu przyczyn regresu na rynku *bancassurance* należy również wskazać na zmniejszenie przypisu składki brutto z produktów inwestycyjnych przy jednoczesnym wzroście wpływów z produktów ochronnych powiązanych z produktem bankowym oraz produktów niepowiązanych z produktem bankowym. Udział produktów inwestycyjnych w pozyskiwanej składce spadł o 55 punktów procentowych w 2022 r. względem 2012 r. (rycina 4). Na ograniczenie sprzedaży ubezpieczeń o charakterze inwestycyjnym miała wpływ interwencja produktowa KNF.

W porównaniu do liczby zawartych umów w dziale I udział produktów inwestycyjnych w liczbie sprzedanych ubezpieczeń był niewielki i stanowił w 2022 r. 4% (rycina 4). Największy udział pod względem liczby wydanych polis mają produkty łączone z produktem bankowym służące zabezpieczeniu spłaty kredytu. Ubezpieczenia te w ostatnim badanym okresie stanowiły 84% umów zawartych w tym kanale.

W przypadku ubezpieczeń działu II można zauważyć, że zarówno pod względem wartości pozyskanej składki brutto przez banki, jak i liczby zawartych umów w 2022 r. dominują produkty ubezpieczeniowe z grupy 8–9, czyli ubezpieczenia szkód spowodowanych

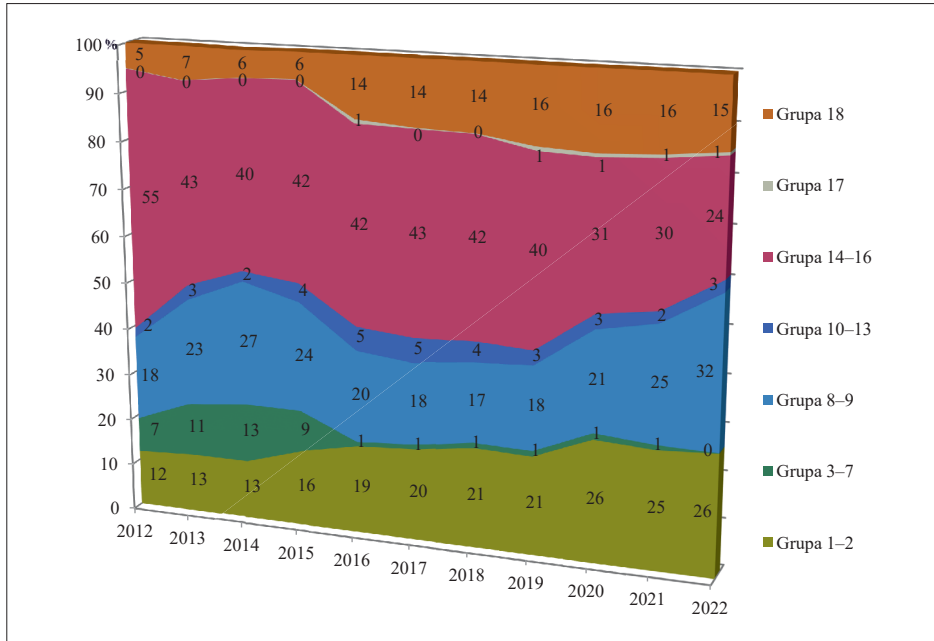
Rycina 4. Udział ubezpieczeń działu I w liczbie ubezpieczeń w kanale *bancassurance* w latach 2012–2022 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PIU, 2012; PIU, 2013; PIU, 2014; PIU, 2015; PIU, 2016; PIU, 2017; PIU, 2018; PIU, 2019; PIU, 2020; PIU, 2021; PIU, 2022.

Rycina 5. Udział poszczególnych grup produktów w składce pozyskanej brutto w kanale *bancassurance* przez zakłady ubezpieczeń działu II w latach 2012–2022 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PIU, 2012; PIU, 2013; PIU, 2014; PIU, 2015; PIU, 2016; PIU, 2017; PIU, 2018; PIU, 2019; PIU, 2020; PIU, 2021; PIU, 2022.

Rycina 6. Udział ubezpieczeń działu II w liczbie ubezpieczeń w kanale *bancassurance* w latach 2012–2022 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: PIU, 2012; PIU, 2013; PIU, 2014; PIU, 2015; PIU, 2016; PIU, 2017; PIU, 2018; PIU, 2019; PIU, 2020; PIU, 2021; PIU, 2022.

przez żywy (rycyna 5 i 6). Udział tych produktów w składce pozyskanej brutto w 2022 r. wyniósł ponad 34%, a w liczbie ubezpieczeń 32%. Również dużym popytem wykazują się ubezpieczenia z grupy 1–2, czyli ubezpieczenia wypadkowe i chorobowe. Udział ubezpieczeń tej grupy w składce pozyskanej brutto w 2022 r. wyniósł ponad 25%, a w liczbie ubezpieczeń ponad 26%.

Wnioski

Celem artykułu były analiza zmian zachodzących na rynku *bancassurance* w Polsce w latach 2012–2022 oraz identyfikacja czynników wpływających na spadek znaczenia kanału bankowego w dystrybucji ubezpieczeń.

Przeprowadzona analiza udziału kanału bankowego w pozyskaniu składki brutto pokazała wyraźny trend spadkowy. Udział banków w latach 2012–2022 w dystrybucji ubezpieczeń znacząco się zmniejszył. Składka przypisana brutto z ubezpieczeń działu I i II w kanale bankowym zmniejszyła się z 23% kwoty składki ogółem w 2012 r. do 7% w 2022 r. Spadek udziału banków w pozyskiwaniu składki wynika z drastycznego spadku wartości składki pozyskanej przez banki w dziale I przy nieznacznym wzroście udziału składki w dziale II.

Obserwowany spadek wynika zarówno z wprowadzonych licznych regulacji czy dobrych praktyk, jak i z czynników makroekonomicznych, takich jak zmiana stóp procentowych, spadek popytu na kredyty w okresie pandemii czy też zmniejszenie udziału produktów inwestycyjnych.

Podsumowując – analiza danych zastanych wykazała, że obserwowane zmiany na rynku *bancassurance* w dużej mierze wynikają z wprowadzonych regulacji prawnych. Należy jednak pamiętać, że nowe regulacje miały na celu ograniczenie konfliktu interesów między zakładami ubezpieczeń i pośrednikami a klientami. Regulacje prawne wprowadzone przez ustawodawcę oddziaływały pozytywnie na interesy klientów, zwłaszcza tych nieprofesjonalnych (konsumentów). Na skutek zmian legislacyjnych banki zmieniły model oferowania ubezpieczeń i odeszły od ubezpieczeń grupowych na rzecz ubezpieczeń indywidualnych, bardziej dopasowanych do potrzeb klientów. Banki zostały zobowiązane przepisami ustawy o dystrybucji ubezpieczeń do przeprowadzenia analizy oczekiwań potrzeb klienta przed zawarciem umowy ubezpieczenia oraz do udzielania rzetelnych informacji o produkcie. Dzięki temu ograniczono ryzyko nieuczciwej sprzedaży i zwiększono bezpieczeństwo finansowe konsumentów poprzez położenie nacisku na oferowanie produktów odpowiednich dla konsumentów. Również nowe wytyczne dotyczące dobrych praktyk w zakresie ubezpieczeń spółaty kredytu lub pożyczki PIU i ZBP (2024) oraz Rekomendacja U z 2023 r. powinny wpłynąć pozytywnie na poprawę jakości ubezpieczeń. W związku z tym należy się spodziewać, że dalsze zmiany na rynku *bancassurance* będą wynikiem kolejnych zmian regulacyjnych.

Literatura

References

- Florek, I. (2017). Ochrona i prawa klientów kanału *bancassurance* w kontekście ubezpieczeń na życie. *Finanse i Prawo Finansowe*, 2, 41–52.
- KNF. (2012). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2012, 2025, 10 lutego). *Pismo z dnia 21 lutego 2012 r. Komisja Nadzoru Finansowego. DLU/606/33/1/2012. Stanowisko UKNF w sprawie bancassurance*. Pozyskano z: <https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/pisma-urzedowe/dlu-606-33-1-2012-stanowisko-uknf-w-sprawie-bancassurance-184745668>.
- KNF. (2013). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2014). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2015). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2016). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2017). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2018). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2019). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2020). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2021). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- KNF. (2022). *Biuletyny roczne. Roczniki Rynku Ubezpieczeń. Sprawozdania statystyczne*. Warszawa: KNF.
- Korzeniowska, A.M., Rutecka-Góra J., Swacha-Lech M., Waliszewski, K. (2023). *Wpływ pandemii COVID-19 na finanse osobiste*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Mrozowska, B. (2012). *Bancassurance – regulacje prawne i samoregulacja rynku. Prawo Asekuracyjne*, 3, 30–47.
- Nowacka, A. (2015). *Bancassurance – alternatywny kanał dystrybucji usług ubezpieczeniowych. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki ekonomiczne*, 21, 129–142.
- Nowak, P. (2018). *Wpływ zmian systemowych i prawnych na poprawę adekwatności produktów ubezpieczeniowych do potrzeb i wymagań klientów. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 32(2), 164–174.

- Orlicki, M. (2016). O potrzebie rekomendacji U i wytycznych dystrybucyjnych Komisji Nadzoru Finansowego dla regulacji współpracy banków i ubezpieczycieli. W: A. Jurkowska-Zeidler, M. Olszak (red.), *Prawo rynku finansowego. Doktryna, instytucje, praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer, 192–203.
- PIU. (2012). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2012*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2013). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2013*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2014). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2014*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2015). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2015*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2016). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2016*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2017). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2017*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2018). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2018*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2019). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2019*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2020). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2020*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2021). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2021*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2022). *Raport PIU – Polski rynek bancassurance 2022*. Warszawa: PIU.
- PIU. (2023). *Raport PIU – Polski Rynek Bancassurance IV kwartał 2022*. Warszawa: PIU.
- PIU, ZBP. (2024). *Dobre praktyki Polskiej Izby Ubezpieczeń i Związku Banków Polskich w zakresie ubezpieczeń spłaty kredytu lub pożyczki (CPI)*. Warszawa: PIU, ZBP.
- Skwirowski, P. (2023, 2025, 14 stycznia). *Mniej polis z banków*. Pozyskano z: <https://www.rp.pl/ubezpieczenia/art38400451-mniej-polis-z-bankow>.
- Szaraniec, M. (2017). *Działalność gospodarcza pośredników ubezpieczeniowych. Studium publicznoprawne*. Warszawa: Difin.
- Tarasiek, A., Wojno, B. (2018). Analiza wymagań i potrzeb klienta w procesie dystrybucji ubezpieczeń. *Prawo Asekuracyjne*, 3, 3–18.
- Uchwała nr 243/2023 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 26 czerwca 2023 r. w sprawie wydania Rekomendacji U dotyczącej dobrych praktyk w zakresie bancassurance* (Dz. Urz. KNF z dnia 27 czerwca 2023 r. poz. 15).
- Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej* (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r. poz. 656 ze zm.).
- Ustawa z dnia 15 grudnia 2017 r. o dystrybucji ubezpieczeń* (tekst jedn. Dz.U. z 2023 r. poz. 111 ze zm.).
- Więcko-Tułowicka, M. (2014). *Ochrona konsumentów w umowach ubezpieczenia*. Warszawa: LexisNexis.

Paweł Nowak, dr, ekonomista, adiunkt w Katedrze Ekonomii i Polityki Gospodarczej w Instytucie Prawa, Ekonomii i Administracji Uniwersytetu Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie. Zainteresowania naukowe: mikro- i makroekonomia, bezpieczeństwo obrotu gospodarczego, ochrona konsumenta. Autor publikacji naukowych z zakresu ekonomii, prawa i finansów.

Paweł Nowak, PhD, economist and assistant professor (adjunct) at the Department of Economics and Economic Policy at the Institute of Law, Economics and Administration University of the National Education Commission in Krakow. Main research interests: the economy, safety of transactions and consumer protection. Author of numerous articles on economics, law and finance.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8160-242X>

Adres/Address:

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie
Instytut Prawa, Ekonomii i Administracji
Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Polska;
e-mail: pawel.nowak@uken.krakow.pl

Kacper Golonka

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Polska / University of the National Education
Commission, Krakow, Poland

Zmiany funkcji budynków na krakowskim Rynku Głównym w latach gospodarki centralnie planowanej

Changes in the functions of buildings on the Krakow Main Square during the years of centralised planning

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony analizie przemian funkcjonalnych, które zaszły w zabudowie Rynku Głównego w Krakowie w latach 1970–1990. Głównym celem pracy są szczegółowa i usystematyzowana charakterystyka przekształceń w zakresie użytkowania poszczególnych obiektów oraz identyfikacja czynników determinujących te zmiany – w szczególności ekonomicznych, ale także społecznych, politycznych i administracyjnych. Przeprowadzone badania pozwalają na określenie kierunku oraz charakteru przemian, ich wpływu na strukturę funkcjonalno-przestrzenną rynku, a także na wskazanie długofalowych konsekwencji, które zadecydowały o późniejszym sposobie zagospodarowania tego obszaru. W artykule zastosowano metodę komparatystyczną, umożliwiającą porównanie analizowanego okresu z latami międzywojennymi. Dzięki temu możliwe były ukazanie podobieństw i różnic w użytkowaniu przestrzeni oraz wskazanie mechanizmów kształtujących tendencje rozwojowe widoczne w kolejnych dekadach. Podstawę źródłową opracowania stanowią publikacje naukowe dotyczące historii urbanistyki, architektury i przemian gospodarczych Krakowa, a także materiały archiwalne dokumentujące wygląd i funkcjonowanie obiektów w różnych okresach. Ich analiza umożliwiła odtworzenie procesów przekształceń oraz ocenę ich wpływu na długoterminowy rozwój tej części miasta.

Abstract: The article is devoted to an analysis of the functional transformations that took place in the buildings of the Main Square (*Rynek Główny*) in Kraków between 1970 and 1990. The main objective of the work is a detailed and systematized characterization of the transformations in the use of individual sites and identification of the factors determining these changes – in particular, economic, but also social, political and administrative. The research carried out makes it possible to determine their direction and nature, their impact on the functional and spatial structure of the market, as well as to identify the long-term consequences that determined the subsequent development of the area. The article uses a comparative method, which allows a comparison of the analyzed period with the interwar years. This has made it possible to show similarities and differences in the use of space and to indicate the mechanisms shaping the development trends evident in the following decades. The source bases for the study are academic publications on the history of urban planning, architecture and economic changes in Krakow, as well as archival materials documenting the appearance and functioning of buildings in different periods. Their

analysis has made it possible to reconstruct the transformation processes and assess their impact on the long-term development of this part of the city.

Słowa kluczowe: działalność gospodarcza; Kraków; Rynek Główny

Keywords: economic activity; Kraków; Rynek Główny

Otrzymano: 5 sierpnia 2025

Received: 5 August 2025

Zaakceptowano: 4 maja 2026

Accepted: 4 May 2026

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Golonka, K. (2026). Zmiany funkcji budynków na krakowskim Rynku Głównym w latach gospodarki centralnie planowanej. *Przedsiębiorczość – Edukacja [Entrepreneurship – Education]*, 22(1), 109–124. <https://doi.org/10.24917/20833296.221.7>

Wstęp

Tekst stanowi kontynuację artykułu *Rozwój działalności gospodarczej w układzie krakowskiego Rynku Głównego w okresie międzywojennym* (Golonka, 2025). Podobnie jak w jego przypadku, przedmiotem również tego artykułu jest analiza przemian, które dokonały się w zakresie funkcji poszczególnych obiektów wchodzących w skład zabudowy Rynku Głównego w Krakowie, ze szczególnym uwzględnieniem bloku śródrzynekowego, tym razem jednak w późniejszym czasie. Podjęte rozważania koncentrują się na określeniu charakteru i kierunku tych zmian, a także ich wpływu na strukturę funkcjonalno-przestrzenną tego obszaru. Okres ten został poddany szczegółowej analizie jako jeden z etapów składających się na długotrwały i wieloaspektowy proces kształtowania układu urbanistycznego oraz roli Rynku Głównego, którego współczesne uwarunkowania i sposób użytkowania stanowią rezultat przekształceń zachodzących w różnych fazach jego rozwoju. Badania uwzględniają aspekty administracyjne i społeczne, jednak szczególną uwagę poświęcają kwestii działalności przedsiębiorczej i czynnikom gospodarczym, które determinowały sposób wykorzystania wielu budynków znajdujących się w obrębie bloku śródrzynekowego. Ich wyniki pozwalają na określenie tendencji rozwojowych, które miały istotne znaczenie dla kształtu i roli tego obszaru w XXI w.

Celem tego opracowania są szczegółowa charakterystyka oraz usystematyzowana analiza przekształceń, które zaszły w kwestii użytkowania poszczególnych obiektów znajdujących się w obrębie omawianego obszaru. Przedmiotem badań jest także identyfikacja najistotniejszych czynników kształtujących te zmiany, w tym uwarunkowań społecznych, politycznych, administracyjnych, a w szczególności ekonomicznych, które w dużej mierze decydowały o formie zagospodarowania poszczególnych budowli. Opracowanie ma za zadanie wskazać zarówno na bezpośrednie konsekwencje tego procesu, jak i na jego długoterminowy wpływ na strukturę przestrzenną oraz układ funkcjonalny tej części miasta, wykazujący skutki widoczne także współcześnie.

W związku z tym w artykule postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakiego rodzaju funkcjonalnych zmian budynków krakowskiego Rynku Głównego dominowały w latach 1970–1990?
- W jakim stopniu obserwowane przekształcenia stanowiły kontynuację wcześniejszych funkcji, a w jakim były rezultatem nowych uwarunkowań ustrojowych?

- Jakie czynniki polityczne, gospodarcze i społeczne charakterystyczne dla gospodarki centralnie planowanej wpływały na kierunki tych zmian?
- Czy i w jakim zakresie Rynek Główny pełnił w tym okresie funkcję reprezentacyjną i usługową wykraczającą poza potrzeby lokalnej społeczności?

Postawione pytania badawcze determinują układ pracy oraz sposób interpretacji zebranego materiału źródłowego.

W celu przeprowadzenia badań oraz opracowania wniosków zastosowano metodę komparatystyczną, umożliwiającą dogłębną analizę zmian zachodzących w strukturze funkcjonalnej bloku śródrynkowego Rynku Głównego w Krakowie w latach 1970–1990 poprzez zestawienie ich z uwarunkowaniami charakterystycznymi dla okresu międzywojennego. Przyjęta perspektywa porównawcza pozwala na wskazanie różnic i podobieństw w sposobie użytkowania poszczególnych obiektów oraz na określenie tendencji rozwojowych, które miały wpływ na kształtowanie się przestrzeni rynkowej w kolejnych dekadach. Analiza obejmuje zarówno zmiany w zakresie funkcji budynków, jak i czynniki determinujące proces przemian. Zastosowanie tej metody umożliwia ponadto zidentyfikowanie mechanizmów przekształceń, które miały kluczowe znaczenie dla rozwoju Rynku Głównego, oraz ocenę ich dalekosiężnego wpływu na współczesny charakter i sposób użytkowania tej przestrzeni.

Podstawę źródłową niniejszego opracowania stanowią zarówno publikacje naukowe, jak i materiały o charakterze archiwalnym, umożliwiające szczegółowe omówienie zagadnienia oraz przeprowadzenie rzetelnej analizy zmian zachodzących w strukturze funkcjonalnej Rynku Głównego w Krakowie. Wśród wykorzystanych źródeł znajdują się artykuły naukowe, monografie oraz opracowania książkowe poświęcone historii urbanistyki, architektury i przemian gospodarczych Krakowa w XX w. Istotnym uzupełnieniem materiału badawczego są archiwalne fotografie dokumentujące wygląd oraz sposób użytkowania przestrzeni bloku śródrynkowego w różnych okresach, co pozwala na wizualne uchwycenie procesów przekształceń i ich konsekwencji dla struktury tej części miasta. Analiza tych źródeł umożliwia nie tylko odtworzenie zmian w zagospodarowaniu poszczególnych obiektów wchodzących w skład lokalnej zabudowy, lecz także ocenę ich wpływu na długofalowy rozwój tego obszaru oraz sposób jego użytkowania w kolejnych dekadach. Pełny wykaz wykorzystanych źródeł umieszczony został w bibliografii znajdującej się na końcu artykułu.

Sukiennice

Sukiennice, usytuowane w centralnej części Rynku Głównego w Krakowie, są jednym z najważniejszych i najbardziej reprezentacyjnych obiektów tego fragmentu przestrzeni miejskiej. Od wieków odgrywały kluczową rolę w strukturze funkcjonalno-gospodarczej miasta. Od momentu powstania budynek ten był ściśle związany z działalnością handlową, która przez stulecia pozostawała jego podstawową funkcją i utrzymała się aż do XXI w. Jedynie w okresie zaborów doszło do czasowej zmiany jego funkcji, kiedy to decyzją władz austriackich w gmachu ulokowano siedzibę krakowskiej Zawodowej Straży Ogniowej, co wiązało się z wyeliminowaniem jego dotychczasowego charakteru. W kolejnych latach przywrócono jednak jego tradycyjną formę działalności handlowej. Dotyczyło to parteru, gdzie ponownie otworzono liczne punkty sprzedaży. Od 1879 r. na piętrze budynku funkcjonował oddział Muzeum Narodowego, który pomimo wielokrotnych przeobrażeń politycznych kontynuował swoją działalność zarówno w okresie międzywojennym, jak i po roku 1970. Działalność muzealna, choć w swojej podstawowej funkcji ukierunkowana

jest na cele edukacyjne i kulturalne, wykazuje również aspekty charakterystyczne dla działalności gospodarczej. Funkcjonowanie tego typu instytucji wiąże się bowiem z generowaniem przychodów pochodzących z różnych źródeł, w tym ze sprzedaży biletów, z organizacji wystaw czy wszelkich wydarzeń kulturalnych, a także z zewnętrznych dotacji państwowych lub prywatnych. Środki te przeznaczone są zarówno na bieżące funkcjonowanie instytucji, w tym wynagrodzenia pracowników oraz utrzymanie infrastruktury, jak i na jej długofalowy rozwój. Efektem tych działań było stopniowe rozszerzanie działalności Muzeum Narodowego, które w kolejnych dekadach wzbogaciło swoją strukturę o nowe oddziały rozmieszczone w różnych częściach Krakowa.

Parter Sukiennic nie przeszedł istotniejszych zmian pod względem sposobu użytkowania od okresu międzywojennego, zachowując swoją pierwotną funkcję i pozostając jednym z najbardziej prestiżowych pasażów handlowych w kraju. Pomimo znaczących ograniczeń wynikających z uwarunkowań politycznych i gospodarczych Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej działalność handlowa prowadzona w tym miejscu nie została zlikwidowana. Państwowa polityka ekonomiczna opierająca się na centralnym planowaniu i ograniczeniu sektora prywatnego nie eliminowała całkowicie możliwości funkcjonowania podmiotów prywatnych, jednak wprowadzała szereg restrykcji, które znacząco utrudniały prowadzenie działalności na zasadach wolnorynkowych. Bariery administracyjne i podatkowe oraz liczne regulacje sprawiły, że prywatni przedsiębiorcy musieli się dostosowywać do narzuconych uwarunkowań. Mimo tych trudności parter Sukiennic zdołał pełnić funkcję handlową przez cały okres PRL-u, a znajdujące się tam stanowiska sprzedażowe oferowały zróżnicowany asortyment. W porównaniu z epoką międzywojenną w tych latach zmieniła się struktura klienteli. O ile we wcześniejszych dekadach oferta handlowa skierowana była zarówno do mieszkańców Krakowa, jak i do osób przyjezdnych, o tyle w ostatnich latach trwania systemu socjalistycznego zauważalna była wyraźna dominacja turystów jako głównej grupy odbiorców. W związku z tym zmienił się również charakter sprzedawanych dóbr i większy nacisk kładziono na produkty unikatowe czy pamiątkowe. Tego rodzaju przekształcenia świadczyły o dostosowywaniu się funkcji handlowej Sukiennic do aktualnych uwarunkowań ekonomicznych i politycznych, co natomiast nie występowało na taką skalę przed II wojną światową. Sprecyzowanie oferowanego asortymentu, który zaczął być kierowany głównie do turystów, utrzymało się przez późniejsze lata i jest obecne również w XXI w.

Wieża Ratuszowa

Wieża Ratuszowa, będąca jednym z najbardziej charakterystycznych obiektów krakowskiego Rynku Głównego, na przestrzeni omawianych lat pełniła głównie funkcję zabytkową. Jako element jej gospodarczego wykorzystania wskazać można zagospodarowanie części budynku na kawiarnię.

Kamienice

Analiza danych zestawionych w tabeli 1 pozwala wyróżnić kilka dominujących tendencji w zakresie funkcjonalnych przemian budynków Rynku Głównego. Najczęściej obserwowanym kierunkiem zmian było stopniowe ograniczanie funkcji mieszkalnej na rzecz działalności usługowej i handlowej, koncentrującej się przede wszystkim w parterowych częściach kamienic. Zjawisko to nasilało się szczególnie w latach 70. i 80. XX w., co należy

Tabela 1. Funkcje kamienic bloku śródmiejskiego w poszczególnych okresach

Nazwa kamienicy	Adres	Okres międzywojenny	Okres PRL-u	XXI wiek	Linia
Kamienica „Pod Jeleniem”	Rynek Główny 36	księgarnia Stanisława Andrzeja Krzyżanowskiego	księgarnia firmy „Dom Książki”	księgarnia „KURANT”, restauracja „Nakielny Resto”	A-B
Kamienica Wosińska	Rynek Główny 37	posiadłość rodzinny Zelenieckich	posiadłość prywatna	restauracja „Buffalo Restaurant”, bank „Imperiale Reale”	
Kamienica Kencowska	Rynek Główny 38	cukiernia Jana i Gustawa Maurizio	cukiernia „Antyczna”	restauracja „Redolfi”	
Kamienica „Pod Konikiem”	Rynek Główny 39	kabaret „Bury Melonik”	lokal gastronomiczny	restauracja „Chopin Restaurant”, sklep „Żabka”	
Kamienica Januszowiczowska	Rynek Główny 40	posiadłość prywatna	sklep, lokal gastronomiczny	budynek połączony z Kamienicą „Pod Konikiem”	
Kamienica „Feniks”	Rynek Główny 41	m.in. sklep firmy E. Wedel, mieszkania	klub „Rio”	restauracja „Loza Restaurant”, kawiarnia „Costa Caffè”, kantor	
Kamienica Zacherlowska	Rynek Główny 42	mieszkania	lokal handlowy	restauracja „Amalia Steak & Fish”, restauracja „Bonerowska Restaurant Gourmet Steak & Fish”	
Kamienica „Pod Słońcem”	Rynek Główny 43	apteka „Pod Słońcem”	lokal usługowy/handlowy	antykwarjat, biuro architektoniczne „Chotuj Design s.c. Chotuj I, Chotuj R.”	
Kamienica Betmanowska	Rynek Główny 44	mieszkania	lokal usługowy	restauracja „Staropolska Karczma”, restauracja „Virtuoso”, pub „Pub Polski”	
Kamienica „Pod Orłem”	Rynek Główny 45	apteka „Pod Białym Orłem”	apteka „Pod Białym Orłem”	restauracja „Vintage”	
Kamienica Czerwona	Rynek Główny 46	sklep „Pod Palmą”, lokal gastronomiczny „Handelek”	lokal handlowy	pijalnia czekolady E. Wedel, restauracja „The Piano Rouge”	
Kamienica Margrabska	Rynek Główny 47	sklep cukierniczy Jana Piaseckiego	kawiarnia „Bankowa”	bar „Aperitivo no.1”	

Pałac „Pod Baranami”	Rynek Główny 27	posiadłość rodziny Potockich	posiadłość Krakowskiego Domu Kultury	C-D
Kamienica „Pod Jagnięciem”	Rynek Główny 28	posiadłość rodziny Potockich	lokal handlowy	bar „Piwnica Pod Baranami”, kino „Kino Pod Baranami”, winiarnia „Dziki Wino” restauracja „Dobra Kasza Nasza”, klub „Harris Piano Jazz Bar”, sklep „Bazarek Deco”
Kamienica „Pod Blachą”	Rynek Główny 29	sklep W. Sznajdrowicz, magazyn futer	lokal komercyjny	restauracja „Santa Maria”, pub „Vis a Vis”, bar „Krawat”
Pałac Małachowskich	Rynek Główny 30	m.in. sklep Jakuba Grossa	lokal usługowy/ handlowy	Klub „Folia Concept Club”, restauracja „Metropolitan”
Budynek Banku Pekao	Rynek Główny 31	oddział Banku Pekao	oddział Banku Pekao	biuro podróży „Stadtführung Krakau mit Małgorzata”, sklep Aleksandra Ziomka
Kamienica „Pod Trzema Gwiazdami”	Rynek Główny 32	posiadłość prywatna	oddział Banku PKO	oddział Banku PKO
Kamienica Ciemowiczowska	Rynek Główny 33	sklep Adama Piaseckiego	sklep Zakładów Cukierniczych „Wawel”	galeria „Piano Nobile”
Pałac Spiski	Rynek Główny 34	sklep i restauracja Antoniego Hawelki	biura związków zawodowych	sklep „Biedronka”, restauracja „Hawelka”, restauracja „Międzymiastowa”
Pałac „Pod Krzysztoforą”	Rynek Główny 35	siedziba Dyrekcji Robót Publicznych	posiadłość Muzeum Historycznego Miasta Krakowa	muzeum „Muzeum Krakowa”, restauracja „Europejska Cafe”
Kamienica „Pod Św. Anną”	Rynek Główny 14	posiadłość prywatna	siedziba Stowarzyszenia Wspólnota Polska i Domu Polonii	kawiarnia „Segafredo Espresso”, sala koncertowa
Kamienica Pinocińska	Rynek Główny 15	kasyno mieszczańskie	restauracja „Wierzynek”	restauracja „Tradycja”, cukiernia „Słodki Wierzynek”
Kamienica Morsztynowska	Rynek Główny 16	posiadłość prywatna	restauracja „Wierzynek”	restauracja „Wierzynek”

Kamienica Hetmańska	Rynek Główny 17	mieszkania	lokal usługowy/ handlowy	restauracja „The Spaghetti”, restauracja „Szara Gęś w Kuchni”	
Kamienica Amodejowska	Rynek Główny 18	Kasyno Obywatelskie	lokal usługowy/ handlowy	restauracja „Max 18”, hostel „Cracow Hostel”	
Kamienica „Pod Obrazem”	Rynek Główny 19	restauracja „U Wentzla”	restauracja „Pod Obrazem”	restauracja „Wentzl”, hotel „Wentzl”, restauracja „La Terrazza”	
Pałac Zbaraskich	Rynek Główny 20	posiadłość rodzinny Potockich	steczba Towarzystwa Przyjaźni Polsko-Radzieckiej	restauracja „Magnateria”, księgarnia „Compare Bookstore”	
Kamienica „Pod Ewangelistami”	Rynek Główny 21	mieszkania	oddział Banku PKO	oddział Banku PKO	
Kamienica Straszewska	Rynek Główny 22	posiadłość prywatna	posiadłość prywatna	restauracja „Sioux”, restauracja „Domino's Pizza”	
Kamienica Kromerowska	Rynek Główny 23	księgarnia spółki Gebethner i Wolff	księgarnia „Dom Książki” Centrali Obrótu Księgarskiego	restauracja „Restaurant & Cafe Cafe Art”, księgarnia „Empik”, Izba Notarialna	
Kamienica „Pod Kanarkiem”	Rynek Główny 24	firma blacharska W. Kosydarskiego	lokal komercyjny	hotel „Main Square Apartments”, biuro tłumacza Klaudia Adaś	
Kamienica „Pod Krukami”	Rynek Główny 25	lokale na wynajem	lokalna siedziba komitetu Polskiej Partii Robotniczej	restauracja „Sphinx”, Międzynarodowe Centrum Kultury, Stowarzyszenie Absolwentów Akademii Dziedzictwa	
Kamienica „Pod św. Janem Kapistranem”	Rynek Główny 26	posiadłość prywatna	lokal usługowy	restauracja „La Grande Mamma”	
Kamienica Czyncielów	Rynek Główny 4	magazyn Bilewskich	lokal usługowy	biuro „Krakow Explorers”, biuro „Krakow Crawl”	G-H
Kamienica Bidermanowska	Rynek Główny 5	posiadłość prywatna	składnica harcerska	sklep „Boś. FH. Boś m.”, agencja „HomeOffer”	
Szara Kamienica	Rynek Główny 6	sklep „Szarski i Syn”	sklep „Szarski i Syn”	klub „La Bodega del Ron”, bar „Budda Drink&Garden”, restauracja „Szara”	

Dom Włoski	Rynek Główny 7	posiadłość prywatna	kukiernia firmy Scherhardt	restauracja „No7”, hotel „Hostel Rynek 7”, galeria „CONNAISSEUR”
Kamienica „Pod Jaszczurami”	Rynek Główny 8	posiadłość prywatna	klub „Pod Jaszczurami”, Teatr 38	klub „Pod Jaszczurami”, biuro „Auschwitz & Salt Mine Tour by KrakowTrip”, biuro „Digital Colliers”
Kamienica Bonerowska	Rynek Główny 9	posiadłość prywatna	kino „Pasaż”	restauracja „Karczma »Podwórko Maryny«, restauracja „Pankejk”
Kamienica „Pod Złotym Karpiem”	Rynek Główny 10	posiadłość prywatna	lokal usługowy/ handlowy	restauracja „Wesele”, sklep „Prymus”
Dom Wenecki	Rynek Główny 11	sklepy, m.in. jubiler, skład dentystyczny Józefa Leibowicza	sklep Andropol, Pracownia Sztuk Plastycznych	restauracja „Molto”, hotel „Venetian House”
Kamienica Fontanowska	Rynek Główny 12	posiadłość prywatna	punkt „Ruch”	siedziba „Google Krakow”, siedziba „Ubx Kraków”
Kamienica „Pod Złotą Głową”	Rynek Główny 13	sklepy, m.in. J. Koral	sklep z bielizną, sklep „Wojtek”	centrum handlowe „Vittkac”, restauracja „13”

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy adresów poszczególnych obiektów oraz archiwalnych fotografii

wiązać zarówno z procesem upaństwowiania, jak i z rosnącą rolą centrum Krakowa jako przestrzeni o funkcjach reprezentacyjnych i turystycznych. Jednocześnie dane wskazują na znaczne zróżnicowanie tempa i zakresu przekształceń poszczególnych obiektów. Część kamienic zachowała względną ciągłość funkcjonalną, podczas gdy inne podlegały szybkim i wielokrotnym zmianom sposobu użytkowania, co może świadczyć o ich większej podatności na bieżące decyzje administracyjne oraz zmieniające się potrzeby gospodarcze.

Podział zabudowy bloku śródrzykowego

Analiza danych zawartych w tabeli 1 pozwala na szczegółowe prześledzenie procesów transformacji w zakresie zagospodarowania poszczególnych kamienic w obrębie bloku śródrzykowego w XX w. Jak można zauważyć, zmiany zachodzące od epoki międzywojennej po schyłek okresu PRL-u wywarły istotny wpływ na kształtowanie się struktury funkcjonalnej krakowskiego Rynku Głównego oraz na sposób jego użytkowania w późniejszych dekadach. Przeobrażenia wynikające zarówno z poszczególnych aspektów sytuacji politycznej w kraju, jak i z działalności lokalnej nie tylko determinowały bieżący układ funkcji poszczególnych budynków, lecz także skutkowały trwałymi pozostałościami, które widoczne są aż po XXI w. W kontekście długofalowych tendencji rozwojowych krakowskiego rynku zmiany te należy postrzegać jako integralny element szerszego procesu ewolucji tej części miasta.

W celu zapewnienia większej przejrzystości analizy procesów przemian zachodzących w obrębie bloku śródrzykowego zastosowano podział kamienic na cztery odrębne linie oznaczone jako: A–G, C–D, E–F i G–H. System ten obowiązuje od 1882 r. i stanowi schemat porządkujący. Każda z wyodrębnionych linii odpowiada jednemu z czterech rzędów zabudowy otaczających centralną część Rynku Głównego.

Przemiany w obrębie linii A–B

Kamienica „Pod Jeleniem”, będąca pierwszym z budynków składających się na linię A–B, charakteryzuje się zachowaniem niezmienionej funkcji użytkowej na przestrzeni omawianych okresów. Zarówno w dwudziestoleciu międzywojennym, jak i w latach PRL-u oraz w XXI w. w budynku tym nieprzerwanie działała księgarnia. Choć w poszczególnych momentach następowały zmiany właścicieli, przez co nie była to ciągle ta sama księgarnia, to podstawowa funkcja obiektu związana z dystrybucją książek pozostawała niezmienna. Natomiast Kamienica Wosińska, usytuowana w bezpośrednim sąsiedztwie, przez większą część XX w. nie pełniła żadnej szczególnej funkcji użytkowej. Wiadomo, że w okresie międzywojnia była własnością rodziny Żeleńskich oraz że w drugiej połowie stulecia nadal pozostawała obiektem prywatnym, w którym nie prowadzono żadnej działalności gospodarczej. Istotne zmiany w zakresie zagospodarowania budynku zaszły dopiero w kolejnych dekadach, co doprowadziło do powstania w jego wnętrzu restauracji oraz oddziału banku. Z kolei zlokalizowana tuż obok Kamienica Kencowska przez każdy z omawianych okresów mieściła w sobie punkty gastronomiczne. Przed II wojną światową i po niej były to cukiernie, w których na przestrzeni czasu zmieniała się jedynie nazwa. Później cukiernia zastąpiona została restauracją. Praktycznie wszystkie pozostałe budynki zaliczane do linii A–B przeszły od dwudziestolecia międzywojennego mniejsze lub większe przeobrażenia w zakresie zagospodarowania. Kamienica „Pod Konikiem”, w której przed

II wojną światową funkcjonował kabaret „Bury Melonik”, utraciła swoją pierwotną funkcję kulturową i stopniowo przekształcała się w miejsce przeznaczone na działalność handlową i gastronomiczną. Później funkcjonował tam zarówno sklep, jak i restauracja. Kolejna kamienica – Januszowiczowska – będąca niegdyś prywatną posiadłością, w późniejszych dekadach została połączona z sąsiadującą Kamienicą „Pod Konikiem”, utraciła tym samym swoją pierwotną niezależność architektoniczną i funkcjonalną. Kamienica „Feniks” w latach 20. i 30. XX w. użytkowana była przez sklep firmowy E. Wedel, jednocześnie częściowo pełniła funkcję mieszkalną. W okresie PRL-u budynek przeznaczono na cele kulturalne, tworząc w jego wnętrzu klub „Rio”, który odgrywał pewną rolę w życiu towarzyskim tej części miasta. Już po zmianach ustrojowych w latach 90. XX wieku w obiekcie zaczęły działać różne podmioty usługowe, w tym restauracja, kawiarnia oraz kantor wymiany walut. Sąsiednia Kamienica Zacherlowska pierwotnie pełniła funkcję mieszkalną, jednak z biegiem lat, podobnie jak wiele innych budynków w obrębie Rynku Głównego, została w znacznym stopniu przeznaczona na działalność usługową. Następną z kolei Kamienica „Pod Słońcem” pomimo upływu lat zdołała zachować swój handlowy charakter. Przed II wojną światową mieściła się w niej apteka „Pod Słońcem”, która w późniejszych latach zastąpiona została przez antykwiariat oraz biuro architektoniczne. W przypadku Kamienicy Betmanowskiej zaobserwować można bardzo podobny proces jak odnośnie do Kamienicy Zacherlowskiej, której pierwotna funkcja mieszkalna została wyparta przez działalność usługowo-gastronomiczną, co było wynikiem stopniowej adaptacji przestrzeni do rosnących potrzeb coraz bardziej nasilonego ruchu turystycznego. Kolejna kamienica – „Pod Orłem” – przez większą część XX w. zachowała niezmienną funkcję, jako że mieszcząca się w niej apteka „Pod Orłem” działała nieprzerwanie od epoki międzywojennej aż do schyłku okresu PRL-u. Dopiero w kolejnych dekadach została zlikwidowana, a w jej przestrzeni urządzono restaurację. Kamienica Czerwona, pierwotnie pełniąca funkcję handlową, stopniowo przekształciła się w obiekt o profilu usługowym. Podobny proces można zaobserwować w odniesieniu do Kamienicy Margrabskiej – ostatniej z linii A–B. W jej przypadku w XX w. również przeprowadzono transformację z działalności handlowej na usługi gastronomiczne, ukierunkowane szczególnie na czerpanie zysków z turystyki. Był to wówczas bardzo często stosowany zabieg, którego celem było jak najkorzystniejsze zagospodarowanie danego obiektu poprzez dostosowanie go do zmieniających się potrzeb i oczekiwań konsumentów, zarówno tych lokalnych, jak i przyjezdnych.

Przemiany w obrębie linii C–D

Zabudowa linii C–D, podobnie jak wcześniej omawianego rzędu kamienic, przeszła pewne przeobrażenia na przestrzeni omawianych epok. Pierwszy budynek z tej części zabudowań, a więc Pałac „Pod Baranami”, który w okresie międzywojennym stanowił własność rodziny Potockich, w czasach PRL przeszedł pod zarząd krakowskiego domu kultury, co diametralnie zmieniło jego pierwotny charakter. W XXI w. jego wnętrze zostało ponownie zagospodarowane, tym razem na potrzeby działalności rozrywkowej oraz usług gastronomicznych. Kamienica „Pod Jągnięciem”, również należąca niegdyś do rodziny Potockich, do początku kolejnego stulecia przekształcona została w obiekt użytkowy poprzez uruchomienie w jej wnętrzu restauracji, klubu oraz sklepu. Podobne przemiany objęły Kamienicę „Pod Błachą”. Przed 1939 r. mieściły się w niej sklep W. Sznajdrowicza oraz magazyn futer, podczas gdy w późniejszych dekadach poprzednie lokale zastąpiono barem, pubem i restauracją. Pałac

Małachowskich z kolei w dwudziestolecu międzywojennym pełnił głównie funkcję handlową, mieszczą m.in. sklep Jakuba Grossa. W kolejnych dekadach dawny lokal handlowy zastąpiono restauracją i klubem. Inaczej prezentuje się historia budynku Banku Pekao, który na przestrzeni niemal całego XX w. nie zmieniał swojego przeznaczenia. Zarówno w okresie międzywojennym, jak i w czasie PRL-u funkcjonował w nim oddział bankowy. Dopiero w okresie III RP budynek zaczął pełnić zróżnicowane funkcje. Usytuowano w nim bowiem biuro podróży oraz sklep. Kamienica „Pod Trzema Gwiazdami” również dosyć długo była wykorzystywana w celach bankowych. Pierwotnie była to posiadłość prywatna, jednak po II wojnie światowej stała się oddziałem bankowym i w takiej samej formie przetrwała do kolejnego stulecia. Znaczące zmiany zaszły w Kamienicy Ciemowiczowskiej, w której przed 1939 r. funkcjonował sklep Adama Piaseckiego, po 1945 r. zastąpiony lokalem Zakładów Cukierniczych „Wawel”. Później zaś kamienica zaczęła pełnić funkcję kulturową – mieściła galerię „Piano Nobile”. Podobna tendencja wystąpiła w przypadku sąsiedniego Pałacu Spiskiego, który niegdyś mieścił sklep i restaurację Antoniego Hawelki, jednak w okresie PRL-u został przekształcony w przestrzeń biurową dla związków zawodowych. Po 1989 r. przywrócono usługowo-handlowy charakter obiektu, lokując w nim restaurację oraz sklep. Ostatnim obiektem tej linii zabudowy jest Pałac „Pod Krzysztoforą”, który w dwudziestolecu międzywojennym mieścił siedzibę Dyrekcji Robót Publicznych, a w czasie PRL-u został przejęty przez Muzeum Historyczne Miasta Krakowa. W XXI w. jego muzealna rola została zachowana, a dodatkowo wzbogacona o działalność gastronomiczną.

Przemiany w obrębie linii E–F

Pierwsza w linii E–F, Kamienica „Pod Świętą Anną” w okresie międzywojennym stanowiła własność prywatną. W latach PRL-u została przeznaczona na siedzibę stowarzyszenia Wspólnota Polska i Domu Polonii. W czasach III RP z kolei ulokowano w niej kawiarnię oraz salę koncertową, tym samym zmieniono charakter budynku na kulturowy. Przestrzeń Kamienicy Pinocińskiej zaś w dwudziestolecu międzywojennym zajmowało kasyno mieszczańskie, które po II wojnie światowej zastąpione zostało przez restaurację „Wierzynek”, a ta zdołała utrzymać się przez następne dekady. Funkcja usługowa tej kamienicy w późniejszym czasie została wzbogacona także o lokal handlowy – cukiernię. Sąsiednia Kamienica Morsztynowska, która pierwotnie stanowiła posiadłość prywatną, w latach PRL-u została zaadaptowana na część restauracji „Wierzynek”, a taki stan rzeczy przetrwał do XXI w. Kamienica Hetmańska, której przestrzeń przed 1939 r. zajmowały mieszkania, w kolejnych latach przeszła transformację w kierunku funkcji usługowej i zaczęła mieścić lokale gastronomiczne. Kamienica Amodejowska, w której w dwudziestolecu międzywojennym działało kasyno obywatelskie, w następnym stuleciu została zaadaptowana na potrzeby restauracji oraz hostelu. Kolejna kamienica, „Pod Obrazem”, od pierwszych dekad XX w. zagospodarowana była przez restaurację „U Wentzla”. W okresie PRL-u kontynuowano w jej wnętrzu działalność gastronomiczną, jednak wcześniejszy lokal został zastąpiony przez restaurację „Pod Obrazem”. Działalność restauracyjna została utrzymana przez następne lata, a ponadto wzbogacono ją o obecność hostelu. Innym przykładem zmian funkcjonalnych w tej części bloku śródmiejowego jest Pałac Zbaraskich, który w okresie międzywojennym należał do rodziny Potockich, natomiast w czasach PRL-u mieścił siedzibę Towarzystwa Przyjaźni Polsko-Radzieckiej. Po tym okresie budynek przeszedł kolejną transformację i stał się miejscem funkcjonowania restauracji oraz księgarni. Kamienica

„Pod Ewangelistami”, która w międzywojniu była budynkiem mieszkalnym, w okresie późniejszym została zaadaptowana na potrzeby oddziału Banku PKO, który trwale utrzymał się w tym miejscu. Z kolei Kamienica Kromerowska przed 1939 r. zajmowana była przez księgarnię spółki Gebethner i Wolff. W latach późniejszych nadal działała tam księgarnia, jednak zmienił się jej właściciel. W XXI w. oprócz punktu sprzedaży książek funkcjonowała w jej wnętrzu także restauracja. Zmienność charakteru użytkowego wykazała także Kamienica Straszewska, która od okresu międzywojennego przez wiele lat pełniła funkcję mieszkalną, natomiast w XXI w. została zaadaptowana na potrzeby działalności gastronomicznej. W Kamienicy „Pod Kanarkiem”, w której dawniej funkcjonowała firma blacharska W. Kosydarskiego, w kolejnym stuleciu znalazły miejsce hotel oraz biuro tłumacza. Kamienica „Pod Krukami”, której przestrzeń przed II wojną światową wykorzystywano na lokale na wynajem, w latach PRL-u mieściła lokalną siedzibę komitetu Polskiej Partii Robotniczej. Później natomiast w jej wnętrzu zaczęły funkcjonować restauracja, Międzynarodowe Centrum Kultury oraz siedziba Stowarzyszenia Absolwentów Akademii Dziedzictwa. Ostatnia w tej linii zabudowy Kamienica „Pod Świętym Janem Kapistranem”, podobnie jak wiele poprzednich obiektów z tego obszaru, przeszła przemianę z pierwotnej funkcji prywatnej w usługowo-gastronomiczną.

Przemiany w obrębie linii G–H

Przemiany w obrębie linii zabudowań G–H wykazują wiele podobieństw do przeobrażeń, jakie zachodziły w pozostałych liniach. Kamienica Czyncielów w okresie międzywojennym pełniła funkcję magazynu Bielawskich, natomiast do następnego stulecia przeszła transformację w przestrzeń przeznaczoną na biura turystyczne. Sąsiednia Kamienica Bidermannowska początkowo, jak wiele innych, stanowiła własność prywatną, natomiast w epoce PRL-u była wykorzystywana jako składnica harcerska. W kolejnych dekadach przekształcono ją w przestrzeń komercyjną mieszczącą sklep oraz biuro agencji nieruchomości. Szara Kamienica, której funkcja handlowa pozostała niezmieniona od lat międzywojennych do schyłku okresu PRL-u, w XXI w. zyskała nowe przeznaczenie jako obiekt klubowo-restauracyjny. Dom Włoski, pierwotnie stanowiący własność prywatną, w okresie PRL-u mieścił cukiernię firmy Scherhardt, a następnie w XXI w. restaurację, hostel oraz galerię „CONNAISSEUR”. Wkład w ubogacenie lokalnego życia kulturowego i towarzyskiego miała Kamienica „Pod Jaszczurami”, w której po II wojnie światowej ulokowano klub o tej samej nazwie oraz Teatr 38. W kolejnych dekadach jej wnętrze przeznaczono na biura turystyczne, jednak sam klub zdołał na stałe utrzymać swoją działalność. Kamienica Bonerowska, która w międzywojniu znajdowała się w rękach prywatnych, w kolejnej epoce została zaadaptowana na kino „Pasaż”. Jeszcze później stała się miejscem prowadzenia działalności gastronomicznej. Kolejna kamienica, „Pod Żółtym Karpiem”, również będąca niegdyś własnością prywatną, w następnym stuleciu stała się miejscem funkcjonowania restauracji oraz sklepu. W sąsiednim Domu Weneckim przed 1939 r. funkcjonowały liczne sklepy, w tym jubilerski, a także skład dentystyczny. Po wojnie zdołano utrzymać w jego wnętrzu ograniczoną działalność handlową, a także uruchomiono pracownię sztuk plastycznych. W kolejnych dekadach obiekt ten zaczął pełnić funkcję hotelowo-gastronomiczną. Kamienica Fontanowska początkowo także była własnością prywatną, a po 1945 r. z czasem ulokowano w niej punkt sprzedaży „Ruch”. Później znalazła się tam lokalna siedziba firm Google oraz Ubx Kraków. Ostatnia w tym rzędzie, Kamienica „Pod Żółtą Głową” zarówno

przed II wojną światową, jak i po niej wykorzystywana była jako przestrzeń handlowa. W XXI w. utrzymano ten jej charakter i uruchomiono w niej centrum handlowe.

Wykorzystanie piwnic

Analiza funkcjonalnych przemian budynków Rynku Głównego wymaga, aby uwzględnić zróżnicowanie ich użytkowania w obrębie poszczególnych kondygnacji. W okresie gospodarki centralnie planowanej parter kamienic pełnił przede wszystkim funkcje handlowe i usługowe, podporządkowane zarówno bieżącym potrzebom mieszkańców, jak i rosnącej roli centrum Krakowa jako przestrzeni o charakterze reprezentacyjnym.

Niemniej ważnym elementem tej struktury były piwnice, które w badanym okresie zaczęły odgrywać coraz istotniejszą rolę w życiu kulturalnym i rozrywkowym miasta. Ich adaptacja na cele gastronomiczne, klubowe i artystyczne wynikała zarówno z ograniczeń przestrzennych zabudowy, jak i z poszukiwania miejsc umożliwiających funkcjonowanie działalności o charakterze mniej formalnym. Przestrzenie piwniczne sprzyjały tworzeniu miejsc o specyficznym, półoficjalnym charakterze. Najbardziej rozpoznawalnym przykładem takiego wykorzystania piwnic jest działalność Kabaretu „Piwnica pod Baranami”, funkcjonującego od lat 50. XX w. w podziemiach Pałacu Pod Baranami. W realiach Polski Ludowej miejsce to odgrywało szczególną rolę jako przestrzeń alternatywnej ekspresji artystycznej, pozostającej na marginesie oficjalnego obiegu kultury. Jego lokalizacja w obrębie Rynku Głównego podkreślała wielofunkcyjność tej przestrzeni oraz wskazywała na zdolność adaptacyjną zabudowy historycznej do nowych form aktywności społecznej i kulturalnej.

W schyłkowym okresie PRL-u oraz na początku lat 90. XX w. zjawisko wykorzystania piwnic jeszcze bardziej się nasiliło – objęło również działalność *stricte* rozrywkową i gastronomiczną. Proces ten był zapowiedzią kierunku przemian, który po 1989 r. stał się jednym z dominujących elementów funkcjonowania Rynku Głównego i prowadził do trwałego przesunięcia akcentów z funkcji mieszkalnych na usługowe i kulturowe.

Wnioski z analizy przemian funkcjonalności kamienic

Analiza zmian w zakresie funkcjonalności oraz sposobu zagospodarowania kamienic składających się na zabudowę bloku śródmiejskiego Rynku Głównego w Krakowie umożliwia precyzyjne uchwycenie kluczowych aspektów procesu przekształceń tej części przestrzeni miejskiej. Pozwala również na szczegółowe rozpoznanie długofalowej dynamiki przeobrażeń, które również w XX w. kształtowały strukturę użytkową tego obszaru. Badanie tych zmian dostarcza istotnych danych na temat charakteru działalności prowadzonej w poszczególnych budynkach, szczególnie form działalności gospodarczej.

Zmiany funkcji kamienic na krakowskim Rynku Głównym w okresie gospodarki centralnie planowanej pozostawały w ścisłym związku z procesami polityczno-gospodarczymi zachodzącymi w Polsce po 1945 r. Wprowadzenie systemu własności państwowej oraz ograniczenie roli prywatnego kapitału doprowadziły do stopniowej transformacji przestrzeni śródmiejskiej z obszaru o zróżnicowanej strukturze funkcjonalnej w przestrzeń podporządkowaną celom administracyjnym i usługowym. Część kamienic została przejęta przez instytucje państwowe, spółdzielnie lub organizacje społeczne, co skutkowało zmianą dotychczasowych funkcji mieszkaniowych i handlowych na biurowe bądź urzędowe. Z kolei

w latach 70. i 80. XX w., w miarę nasilania się kryzysu gospodarczego i spadku nakładów na utrzymanie substancji zabytkowej, widoczne stały się stopniowe pogarszanie się stanu technicznego budynków oraz ograniczanie ich wykorzystania. Dopiero w schyłkowym okresie PRL-u, wraz z pojawieniem się elementów gospodarki rynkowej i prób liberalizacji systemu, zaczęły się ujawniać tendencje do ponownego ożywienia funkcji komercyjnych w obrębie Rynku. W rezultacie przemiany funkcjonalne kamienic były bezpośrednim odbiciem zmieniających się uwarunkowań polityczno-gospodarczych – od etapu centralnego sterowania i upaństwowienia po stopniowe otwarcie na mechanizmy rynkowe.

Przemiany, które zaszły w strukturze funkcjonalnej wszystkich czterech linii lokalnej zabudowy, wykazują sporo cech wspólnych. Wiele spośród kamienic, które w okresie międzywojennym stanowiły własność prywatną, pełniły funkcję mieszkalną bądź pozostawały po prostu niewykorzystane pod względem użytkowym, w drugiej połowie XX w. zaczęło odgrywać istotną rolę w przestrzeni gospodarczej. Szczególnie zauważalnym procesem w tym okresie było intensyfikowanie działalności handlowej, usługowej oraz gastronomicznej, co świadczyło o stopniowym wykorzystywaniu potencjału Rynku Głównego na coraz większą skalę. Do końca lat 80. XX w. na tym obszarze powstał szereg lokali gastronomicznych, rozrywkowych i usługowych, co w znacznym stopniu przyczyniło się do wzrostu atrakcyjności tej części miasta. Wpisywało się to jednocześnie w utrwaloną rolę Rynku Głównego jako ośrodka życia społecznego, kulturalnego oraz handlowego. Zauważyć można również, że w przypadku niektórych kamienic działalność gospodarcza była kontynuowana w niezmienionej formie, jednak na przestrzeni lat dochodziło do zmian w zakresie własności lub nazwy danego obiektu.

Proces funkcjonalnych przeobrażeń kamienic wynikał z oddziaływania różnorodnych czynników o charakterze politycznym, społecznym i ekonomicznym. Kluczową jednak rolę w kształtowaniu zmian odegrała również intensyfikacja ruchu turystycznego, który w XX w. systematycznie wzrastał. Wzmoczone zainteresowanie miastem jako kierunkiem turystycznym wpłynęło na rozwój działalności ukierunkowanej na obsługę przyjezdnych, czego efektem było uruchamianie nowych lokali gastronomicznych, takich jak restauracje czy kawiarnie, a także obiektów hotelowych. Rozwój tego sektora gospodarczego był odpowiedzią na potrzeby osób odwiedzających miasto czasowo.

Całość opisanych zmian należy interpretować w kontekście mechanizmów gospodarki centralnie planowanej, w której decyzje dotyczące sposobu użytkowania zabudowy miejskiej były w znacznym stopniu uzależnione od polityki państwa i lokalnej administracji. Rynek Główny jako przestrzeń o szczególnym znaczeniu symbolicznym i reprezentacyjnym podlegał specyficznym formom kontroli oraz preferencyjnemu traktowaniu w zakresie lokalizacji instytucji usługowych, handlowych i kulturalnych. W efekcie funkcja mieszkaniowa stopniowo traciła na znaczeniu na rzecz działalności uznawanej za zgodną z interesem publicznym i wizerunkowym miasta.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że przemiany funkcjonalne budynków Rynku Głównego w latach 1970–1990 nie miały charakteru przypadkowego, lecz wynikały z nakładających się na siebie czynników politycznych, gospodarczych i społecznych. Okres gospodarki centralnie planowanej sprzyjał ograniczaniu funkcji mieszkaniowej na rzecz działalności usługowej i handlowej, co w dłuższej perspektywie przyczyniło się do trwałej zmiany

charakteru tej przestrzeni. Uzyskane wyniki potwierdzają skuteczność zastosowanej metody komparatystycznej, pozwalającej zestawić przemiany Rynku Głównego w latach gospodarki centralnie planowanej z innymi epokami, co jeszcze dobitniej ukazują specyfikę tego okresu.

Literatura

References

- Blaise, J.Y., Dudek I. (2018; 2025, 15 lutego). *Przekształcenia architektoniczne na Rynku Głównym w Krakowie. Systematyczny katalog obiektów*. Pozyskano z: https://www.map.cnrs.fr/visualCatalogue/PDF_2018/pl/sekcja1_PDFprotected/book_introd_2018_pl.pdf.
- Burek, R. (2000). *Encyklopedia Krakowa*. Warszawa – Kraków: PWN.
- Dużyk, J. (1952). *Sukiennice*. Kraków: Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa.
- Frančić, M. (1964). *Kalendarz dziejów Krakowa*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Golonka, K. (2025). Rozwój działalności gospodarczej w układzie krakowskiego Rynku Głównego w okresie międzywojennym. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 21(1), 279–292.
- Jamroz, J. (1959). Restauracja gmachu Sukiennic w Krakowie. *Czasopismo Techniczne*, 4, 15–28.
- Jurczak, Z. (2023). *Kraków. Nieprzewodnik dla turystów i mieszkańców*. Kraków: Wydawnictwo Bezdroża.
- Komorowski, W., Sudacka, A. (2008). *Rynek Główny*. Wrocław: Ossolineum.
- Kortus, B. (1968). *Kraków jako ośrodek przemysłowy. Rozwój i struktura przemysłu wielkiego miasta*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Kortus, B. (1979). Rola przemysłu w strukturze funkcjonalnej i przestrzennej miasta historycznego na przykładzie Krakowa. W: R. Straszewicz (red.), *Rola przemysłu w rozwoju miast i miasto jako baza działalności przemysłowej. Materiały konferencyjne*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Kortus, B., Ziolo, Z. (1996). Rola i przemiany funkcji gospodarczych Krakowa. *Folia Geographica. Series Geographica-oeconomica*, 27/28, 209–223.
- Łuszczkiewicz, W. (1899). *Sukiennice krakowskie. Dzieje gmachu i jego obecnej przebudowy*. Kraków: Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa.
- Małecki, J.M. (2007). *Historia Krakowa dla każdego*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Mossakowska, W., Zeńczak, A. (1984). *Kraków na starej fotografii*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Nowakowski, A. (2020). *Czas. Rynek Główny w Krakowie*. Kraków: TAIWPN Universitas.
- Nowolecki, A. (1878). *Wykaz ulic, placów, kościołów i domów miasta Krakowa, jego przedmieść i miasta Podgórze wraz z nazwiskami właścicieli, na podstawie ksiąg hipotecznych i urzędowych do dnia 10 maja 1878 r. doprowadzony i historycznymi objaśnieniami uzupełniony*. Kraków: L. Bajer.
- Ormicki, W. (1935). Z geografii przemysłu Krakowa. *Czasopismo Geograficzne*, 13(2–4), 337–345.
- Rożek, M. (2006). *Urbs celebrissima. Przewodnik po zabytkach Krakowa*. Kraków: WAM.
- Trafas, K. (red.). (1988). *Atlas Miasta Krakowa*. Warszawa: Państwowe Przedsiębiorstwo Wydawnictw Kartograficznych im. Eugeniusza Romera.
- Warszyńska, J. (1994). Kraków jako ośrodek ruchu turystycznego. *Folia Geographica. Series Geographica-oeconomica*, 27/28, 255–278.
- Wyrozumski, J. (red.). (2007). *Kraków. Nowe studia nad rozwojem miasta*. Kraków: Towarzystwo Miłośników Historii i Zabytków Krakowa.

Kacper Golonka, mgr, Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej, Instytut Historii i Archiwistyki. Zainteresowania badawcze obejmują dzieje XIX i XX w., historię społeczną i historię architektury ze szczególnym uwzględnieniem urbanistyki, gospodarczych funkcji miast, rozwoju infrastruktury i przemiany ośrodków miejskich, a także analizę przebiegu i skutków wszelkich aspektów związanych z tym procesem.

Kacper Golonka, master's degree, University of the National Education Commission, Krakow, Institute of History and Archival Studies. Research interests include the history of the 19th and 20th centuries, social history and architectural history with particular emphasis on urban planning, the economic functions of cities, the development of infrastructure and the transformation of urban areas, along with the analysis of the course and consequences of all aspects related to this process.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9327-2052>

Adres/Address:

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej
Instytut Historii i Archiwistyki
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Polska
e-mail: kacperg72@onet.pl

Spis treści

WSTĘP	3
JULIA MUCHA	
Sztuczna inteligencja w pracy nauczyciela – szanse, ograniczenia i możliwości zastosowania w ocenianiu	11
SZYMON GŁOWNIA	
Uwarunkowania i ryzyka wykorzystania sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach – opinie, obawy, postawy	25
ELŻBIETA SKĄPSKA	
Składniki potencjału przedsiębiorczości intelektualnej w usługach – podejście koncepcyjne	41
LAURA JANAKOWSKA-DZIĘGIEL	
Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie budowania wizerunku – studium przypadku Grupy Żabka	53
SŁAWOMIR DOROCKI	
Changes in the prices of hairdressing services as an expression of changes in demand in the beauty industry based on survey data: the preferences of hairdressing salon customers in Poland	73
PAWEŁ NOWAK	
Ewolucja rynku <i>bancassurance</i> w Polsce w latach 2012–2022	97
KACPER GOLONKA	
Zmiany funkcji budynków na krakowskim Rynku Głównym w latach gospodarki centralnie planowanej	109

Spis treści

INTRODUCTION	5
JULIA MUCHA	
Artificial intelligence in the work of teachers: opportunities, limitations and possibilities for use in assessment	11
SZYMON GŁOWNIA	
Use of artificial intelligence in enterprises: opinions, concerns, attitudes	25
ELŻBIETA SKĄPSKA	
Components of the intellectual entrepreneurial potential in services: a conceptual approach	41
LAURA JANAKOWSKA-DZIĘGIEL	
Corporate social responsibility as a tool for image building: a case study of the Żabka Group	53
SŁAWOMIR DOROCCI	
Changes in the prices of hairdressing services as an expression of changes in demand in the beauty industry based on survey data: the preferences of hairdressing salon customers in Poland	73
PAWEŁ NOWAK	
The evolution of the bancassurance market in Poland in the years 2012–2022	97
KACPER GOLONKA	
Changes in the functions of buildings on the Krakow Main Square during the years of centralised planning	109