

# DEBIUTY NAUKOWE STUDENTÓW

# Wyższej Szkoły Bankowej

# 25





# **Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej**

**rok 2025  
nr 25**

# **The WSB University in Poznan Graduate Research Journal**

**2025  
No. 25**

edited by  
**Piotr Dawidziak**



WSB Merito University in Poznań  
Poznań 2025

# **Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej**

**rok 2025  
nr 25**

**redaktor naukowy  
Piotr Dawidziak**



**Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Poznań 2025**

**Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief**

Piotr Dawidziak (WSB Merito University in Poznań, Poland)

**Rada naukowa / Scientific Advisory Board**

[[prof. dr David Arnesen \(Seattle University, USA\)](#)], prof. dr hab. Beata Filipiak (Uniwersytet Szczeciński, Polska), dr hab. Baha Kalinowska-Sufinowicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska), dr hab. Wojciech Piotr (Wielkopolska Akademia Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej — Akademia Nauk Stosowanych, Polska), prof. dr hab. Piotr Pysz (Hochschule für Wirtschaft und Technik, Vechta, Niemcy), prof. dr hab. Katarzyna Szarzec (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska), dr Aliaksei Zhurauliou (University of Hildesheim, Hildesheim, Niemcy), prof. dr Katarzyna Zukowska-Gagelmann (Duale Hochschule Baden-Württemberg, Lörrach, Niemcy)

**Czasopismo umieszczone w bazach:** Index Copernicus, BazEkon i PBN.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz Committee on Publication Ethics (COPE).  
Lista recenzentów na stronie <https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/dnswsb/recenzenci> oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

**Journal included in:** Index Copernicus, BazEkon and PBN databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Education and Science and Committee on Publication Ethics (COPE).

A list of referees is available at <https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/dnswsb/recenzenci> and published in the last issue of the Journal each year.

**Procedura recenzowania / Review procedure**

<https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/dnswsb/recenzja>

**Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief**

dr Piotr Dawidziak

**Redaktor prowadzący / Text editor**

dr Piotr Dawidziak

**Redakcja i korekta / Copyedited by**

Paulina Jeske-Choińska, Agnieszka Czapczyk, Lidia Kozłowska

**Skład / Typeset by**

Teodor Jeske-Choiński / [gniazdo.pl](mailto:gniazdo.pl)

**Projekt okładki / Cover design by**

Jan Ślusarski

Publikacja finansowana przez Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Publication financed by WSB Merito University in Poznań.

Wersja pierwotna — publikacja elektroniczna / Source version — electronic publication

© Copyright by Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu, 2025

ISSN 1428-7129

**Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu**

ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań

tel. 61 655 33 33

e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl)

<https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/dnswsb/index>

## Spis treści

### **Agata Witek**

Cyberzagrożenia a poczucie bezpieczeństwa i poziom świadomości klientów banków w Polsce w świetle badań własnych ..... 7

### **Weronika Mikorska, Agnieszka Wąsik**

Neuroinkluzywne procesy rekrutacyjne — badanie porównawcze programów Dell Technologies, Microsoft i SAP ..... 31

### **Olga Bochen, Wojciech Sieczkowski**

Poziom satysfakcji zawodowej na przykładzie mieszkańców i migrantów z Kraśnika ..... 55

### **Aleksandra Wachowska**

Możliwe konsekwencje ujawniania zobowiązań cywilnoprawnych w Krajowym Rejestrze Sądowym dla sytuacji prawnej i gospodarczej przedsiębiorcy oraz interesów wierzycieli i kontrahentów ..... 81

### **Monika Dudzińska, Izabela Jankowska-Prochot**

Odbywanie kary pozbawienia wolności w Polsce — perspektywa historyczna i współczesna ..... 93

### **Artur Witnik, Beata Milewska**

Łańcuch logistyczny jako determinanta kształtująca logistyczną obsługę klienta na przykładzie przedsiębiorstwa z branży elektrycznej ..... 113

# Contents

## **Agata Witek**

Cyberthreats and Sense of Security and Awareness Level  
Among Bank Customers in Poland, in Light of Own Research..... 7

## **Weronika Mikorska, Agnieszka Wąsik**

Neuroinclusive Recruitment Processes: A Comparative  
Study of Dell Technologies, Microsoft, and SAP programs ..... 31

## **Olga Bochen, Wojciech Sieczkowski**

The Degree of Job Satisfaction on Example  
of Citizens and Expatriates from Kraśnik ..... 55

## **Aleksandra Wachowska**

Possible Consequences of Disclosing Civil Law Liabilities  
in the National Court Register for the Legal and Economic Situation  
of the Entrepreneur and the Interests of Creditors and Contractors ..... 81

## **Monika Dudzińska, Izabela Jankowska-Prochot**

Serving a Prison Sentence in Poland: Historical  
and Contemporary Perspectives ..... 93

## **Artur Witnik, Beata Milewska**

The Logistics Chain as a Determinant Shaping the Logistics  
Customer Service on the Example of an Electrical Company ..... 113

AGATA WITEK

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Ekonomiczny w Szczecinie

e-mail: witek.agata123@gmail.com

# Cyberzagrożenia a poczucie bezpieczeństwa i poziom świadomości klientów banków w Polsce w świetle badań własnych<sup>1</sup>

**Streszczenie.** Celem artykułu jest analiza zagrożeń cybernetycznych w polskim sektorze bankowym w perspektywie rosnącego znaczenia bankowości cyfrowej oraz wynikającego z niej ryzyka nadużyć. Badanie przeprowadzono w formie anonimowej ankiety, którą wypełniły 152 osoby. Skoncentrowano się na ocenie poczucia bezpieczeństwa klientów banków w Polsce oraz poziomu ich wiedzy z zakresu zabezpieczeń przed fraudami. Wyniki badania wskazują na bardzo wysokie poczucie bezpieczeństwa, mimo doświadczenia próby oszustwa przez niemal połowę ankietowanych. Ujawniono również bardzo wysoki poziom zaufania do sektora bankowego, mimo ograniczonej wiedzy ankietowanych w zakresie cyberbezpieczeństwa. Wyniki podkreślają konieczność intensyfikacji działań edukacyjnych ze strony sektora bankowego, jak również transparentnej komunikacji mającej na celu realne wzmocnienie bezpieczeństwa użytkowników.

**Słowa kluczowe:** cyberbezpieczeństwo, oszustwa finansowe, nadużycia w bankowości

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2105>

## 1. Wprowadzenie

Sektor bankowy, będący jednym z filarów globalnej gospodarki, w drugiej i pierwszej połowie trzeciej dekady XXI wieku przeszedł gwałtowną transformację – współcześnie niemal w całości opiera się na technologiach cyfrowych i na powszechnej, mobilnej dostępności wszelkich oferowanych przez niego usług. Choć rozwiązania te wiążą się z niekwestionowaną wygodą dla ich użytkowników, równocześnie niosą za sobą poważne zagrożenia w postaci przestępczości cyfrowej polegającej na *phishingu*, atakach *malware* czy trojanach bankowych. Instytucje finansowe stają tym samym przed koniecznością nieustannego wzmocnienia

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej pt. „Geneza, konsekwencje i przeciwdziałanie nadużyciom finansowym w polskim sektorze bankowym. Perspektywa cyberbezpieczeństwa”, napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. Stanisława Flejterskiego.

systemów ochrony. Innowacyjnym technikom zabezpieczeń stale towarzyszy jednak rozwój sposobów i metod nadużyć, co prowadzi do nieustannego wyścigu technologicznego między cyberprzestępcami a instytucjami finansowymi. Celem niniejszego artykułu jest analiza nadużyć finansowych zagrażających polskiemu sektorowi bankowemu oraz ocena świadomości i poczucia bezpieczeństwa klientów banków w Polsce, których wiedza i praktyki mają istotny wpływ na skuteczność systemów ochrony oraz odporność całego sektora na zagrożenia cyfrowe.

## 2. Przegląd literatury – ramy teoretyczne

Nadużycia finansowe wydają się zjawiskiem równie mocno złożonym, co nieustannie ewoluującym. Tym samym nie sposób jest podać jednej, spójnej i w pełni uniwersalnej definicji tego zjawiska. Tezę tę zdaje się potwierdzać mnogość definicji występujących zarówno w literaturze naukowej, jak i w tekstach prawnych i branżowych. Dokładne zrozumienie tego pojęcia jest jednak nieodzowne w kontekście rozważań prowadzonych w niniejszym artykule.

Słownik języka polskiego określa nadużycie jako „nieuczciwy, niezgodny z prawem postępek, zwłaszcza przestępstwo finansowe” (Kubisa-Ślipko, 2000). Z ujętej w ten sposób definicji wyłania się dualistyczny charakter nadużyć – nie są to wyłącznie czyny niezgodne z normami prawnymi, ale i czyny „nieuczciwe”, a zatem przekraczające normy o charakterze społecznym, moralnym czy zawodowym. Jednocześnie związanie pojęcia „nadużycie” z przestępstwem finansowym nie tylko uwypukla jego wymiar ekonomiczny, ale i sygnalizuje potrzebę odróżnienia nadużycia od przestępstwa. Przestępstwa gospodarcze są bowiem funkcjonalnie wydzieloną klasą przestępstw, których podstawowym przedmiotem naruszenia jest obrót gospodarczy (Zawłocki i Gałęski, 2024). Każde przestępstwo gospodarcze stanowi zatem kwalifikowaną postać nadużycia gospodarczego, jednak nadużycie gospodarcze można określić mianem przestępstwa gospodarczego wyłącznie w przypadku, gdy dany czyn przekracza normy prawnokarne (Kutera, 2010).

Na podstawie licznych definicji terminu „nadużycie finansowe”, wypracowanych w dorobku instytucji finansowych oraz środowisk naukowych, wyodrębnić można pewne cechy wspólne, które charakteryzują omawiane zjawisko (Rajewski, 2020):

1. intencjonalność – działanie stanowiące nadużycie podejmowane jest przez sprawcę celowo, z premedytacją, wykluczone są zatem wszelkie incydenty dotyczące przypadkowych, niezamierzonych błędów czy nieprawidłowości;

2. intratność – centralnym motywem dopuszczenia się nadużycia jest osiągnięcie korzyści przez sprawcę bądź osobę trzecią; korzyści te najczęściej mają wymiar majątkowy, biznesowy lub osobisty;
3. podstępność – sprawca w celu osiągnięcia korzyści posługuje się szeroko rozumianą dezinformacją, zatajeniem prawdy czy innego rodzaju manipulacją.

Ogólnikowy charakter wskazanych cech nadużyć finansowych wynika przede wszystkim z różnorodności form, jakie przyjmują, co z kolei przekłada się na istnienie licznych podejść do ich systematyzacji. Jednym z podstawowych kryteriów klasyfikacji jest kryterium legalności, wyróżniające nadużycia (Fabisiak i Michnik, 2016):

1. legalne – które są zjawiskiem niepożądanym, lecz nie znajdują odzwierciedlenia w przepisach prawnych;
2. nielegalne – wszelkie nadużycia zabronione obowiązującymi przepisami prawa.

Kolejnym kryterium jest możliwość ujawnienia. Można tu wyodrębnić nadużycia (Jasiński, 2013):

1. rzeczywiste – czyny stanowiące nadużycia finansowe nieakceptowane w ramach działalności przedsiębiorstwa ani społecznie;
2. ujawnione – nadużycia już wykryte oraz zgłoszone odpowiednim organom i podmiotom;
3. nielegalne – wszelkie ujawnione nadużycia, przeciwko którym odpowiednie organy wszczęły procedurę śledczą celem zbadania wypełnienia przez nie znamion przestępstwa;
4. osądzone – których przestępność stwierdzona została prawomocnym wyrokiem w ramach prowadzonego w ich sprawie postępowania karnego.

Nadużycia finansowe klasyfikowane mogą być również ze względu na ich przedmiot, tj. dobro, przeciwko któremu są skierowane. Tym samym wyróżnia się nadużycia popełnione na szkodę (Ciszewska, 2016):

1. osób fizycznych – w szczególności klientów oraz konsumentów, wierzycieli czy kontrahentów sprawcy, ale i samych przedsiębiorców reprezentowanych i kierowanych przez osoby fizyczne osobiście czy w postaci organu kolegiałnego, tj. wszelkie piramidy i łańcuszki finansowe, parabanki, oszu-

- stwa inwestycyjne, *phishing*, *skimming*, jak również tzw. wyłudzenie „na wnuczka” i inne;
2. instytucji finansowych oraz emitentów papierów wartościowych – w szczególności na szkodę banków i innych instytucji sektora bankowego pośredniczących w obrocie pieniądza i instrumentów finansowych, m.in. wyłudzenia kredytów, tzw. pranie brudnych pieniędzy, przestępstwa czekowe czy przestępstwa wekslowe;
  3. Skarbu Państwa – wszelkiego rodzaju oszustwa i wyłudzenia podatkowe, w tym unikanie uregulowania bądź terminowego uregulowania należności fiskalnych oraz uzyskanie nienależnych zwrotów podatku czy nienależne pomniejszenie podstawy opodatkowania.

W kontekście niniejszego artykułu kluczowe znaczenie mają oszustwa popełnione na szkodę osób fizycznych, charakteryzujące się niejednokrotnie nawiązaniem bezpośrednich relacji z osobą pokrzywdzoną – relacji opartych na technikach manipulacji, wywierania wpływu oraz bezpośredniego nacisku. Ofiary skłonne są do obdarzenia oszusta zaufaniem i podjęcia pochopnych, ryzykownych decyzji finansowych i zarządczych, skuszone wizją osiągnięcia gwarantowanych, wysokich zysków czy dokonania intratnej inwestycji, często bez należytej weryfikacji otrzymanych danych oraz bez konsultacji ze specjalistami lub profesjonalnymi doradcami finansowymi. Ponadto, tego rodzaju nadużycia nierzadko pozostają bezkarne ze względu na ograniczone zasoby poszkodowanych w zakresie ich wykrywania oraz dochodzenia sprawiedliwości. Wiele przypadków nie jest zgłaszanych odpowiednim organom z uwagi na brak wiary w odzyskanie utraconych środków, złożoność i biurokratyczność procedur, jak również wstyd i poczucie winy, które towarzyszą ofiarom manipulacji. Tym samym są to czyny niezwykle szkodliwe społecznie – uderzają w podmioty o słabszej pozycji, pozbawione specjalistycznej wiedzy, jak i zasobów umożliwiających jej pozyskanie. Dlatego priorytetem winno być szerzenie społecznej świadomości, stanowiącej fundament skutecznej prewencji wobec nadużyć.

Ze względu na możliwość osiągnięcia szybkich i znaczących korzyści sektor bankowy pozostaje jednym z głównych celów przestępców. Analiza nadużyć finansowych w bankowości pozwoliła na wyodrębnienie na potrzeby niniejszej pracy trzech podstawowych kategorii:

1. nadużycia popełniane przez podmioty trzecie, w tym wyłudzenia kredytów lub „pranie pieniędzy”, których ofiarą jest sama instytucja bankowa;
2. nadużycia popełniane przez podmioty trzecie, m.in. wyłudzenia danych poprzez wiadomości e-mail i SMS lub rozmowy telefoniczne i wykorzy-

- stywanie ich do wyprowadzania środków z rachunków klientów banku, jak również ataki hakerskie wprost na systemy bankowe w celu kradzieży danych wrażliwych lub ulokowanych w banku środków, których celem są klienci instytucji bankowych, popełniane przez sprawców wykorzystujących usługi świadczone przez instytucje bankowe;
3. nadużycia popełniane przez pracowników instytucji bankowych bądź same instytucje bankowe, m.in. kradzież i sprzedaż danych klientów banku, fałszowanie danych w systemach bankowych czy wyprowadzenie pieniędzy klientów banku lub funduszy banku, a także łamanie przez podmioty zobowiązane zasad realizujących tzw. politykę AML (ang. *Anti-Money Laundering*).

Jedną z najczęściej spotykanych form oszustw w przestrzeni cyfrowej jest *phishing*, polegający na podszywaniu się pod zaufany podmiot (osobę, instytucję) w celu wyłudzenia od poszkodowanego danych wrażliwych bądź poufnych (np. danych logowania do konta bankowości elektronicznej), nakłonienia poszkodowanego do wykonania określonej, korzystnej dla sprawcy czynności (np. dokonania przelewu środków na wskazane konto) lub w celu zainstalowania na urządzeniu poszkodowanego złośliwego oprogramowania. Jak wynika z raportu z badania przeprowadzonego przez SMSAPI dotyczącego oszustw internetowych i zagrożeń komunikacji mobilnej w Polsce (Raport 2024: Bezpieczeństwo cyfrowe Polaków, 2024), niemal co piąty ankietowany przyznał, że padł ofiarą oszustwa internetowego w ciągu 6 miesięcy poprzedzających badanie (17,8%), a ponad połowa ankietowanych (53,7%) otrzymała w tym samym okresie tzw. podejrzanę treść, tj. próby wyłudzenia danych, podszywanie się pod instytucje, prośbę o dopłatę do zamówienia lub rachunku itd. (Bezpieczeństwo cyfrowe Polaków, 2024).

W literaturze wyróżnia się wiele odmian *phishingu*. Do najpopularniejszych zaliczyć można (Król, 2024):

1. *Smishing (SMS phishing)* – wykorzystujący wiadomości SMS, które wyświetlają fałszywy identyfikator nadawcy, dzięki czemu oszuści podszywają się pod określony podmiot, np. bank poszkodowanego;
2. *Vishing (Voice phishing)* – polegający na telefonicznym podszywaniu się pod inny podmiot, poprzez wyświetlanie spreparowanego identyfikatora osoby dzwoniącej;
3. *Quishing (QR phishing)* – stosujący adresy URL umieszczone w kodzie QR, które odsyłają do zainfekowanych stron internetowych podszywających się pod strony instytucji (np. bankowych) lub do pobrania zainfekowanych plików;

4. *AIshing (AI phishing)* – używający do oszustwa szeroko pojętej sztucznej inteligencji, która z pewnością w niedalekiej przyszłości może stanowić w tym obszarze największe wyzwanie dla sektora bankowego.

Współczesna cyberprzestępczość przybiera rzecz jasna różne formy, a ich skutkiem nie są wyłącznie straty finansowe, choć i te są bezsprzecznie dotkliwe, ale i utrata zaufania klientów i dobrej reputacji podmiotów sektora bankowego. Tym samym zobligowanie do doskonalenia metod i mechanizmów wykrywania i przeciwdziałania oszustwom finansowym nie wynika wyłącznie z wymogów prawnych, lecz także z konieczności sprostania wymogom bezpieczeństwa obrotu finansowego nakładanym przez społeczeństwo. Jednym z podstawowych narzędzi wykorzystywanych w walce z fraudami w bankowości jest wewnątrzsektorowa wymiana danych i informacji. Dzięki współpracy z partnerami z rynku finansowego doświadczenia zdobyte przez jedne podmioty mogą posłużyć do uszczelnienia systemów bezpieczeństwa u innych (Majka, 2024). W walce z nadużyciami związanymi z kradzieżą tożsamości niezwykle pomocny stał się również prowadzony przez ministra cyfryzacji rejestr zastrzeżeń numerów PESEL, który działa jako swoista blokada przed wyłudzeniem kredytu, pożyczki lub leasingu, zawarciem nieautoryzowanej umowy rachunku oszczędnościowego lub konta osobistego czy przed jednorazową wypłatą gotówki w kwocie przekraczającej trzykrotność minimalnego wynagrodzenia (Kisiel, 2024).

Niezwykle skutecznym narzędziem prewencyjnym są również metody oparte na tzw. biometrii, których rozwój i popularyzację można było zaobserwować na przestrzeni ostatnich lat. Jest to jedno z narzędzi umożliwiających uwierzytelnienie oraz autoryzację transakcji bankowej dokonanej w bankowości *online* bądź *onsite*, polegające na wykorzystaniu indywidualnych i specyficznych cech klienta, które silnie, a niekiedy nawet jednoznacznie odróżniają go od innych osób. Wyróżnić można dwa główne rodzaje biometrii wykorzystywane w instytucjach bankowych (Biometria w bankowości elektronicznej – rynek, technologia, klient, 2022):

1. biometria behawioralna – oparta na cechach behawioralnych, takich jak głos, pismo odręczne czy sposób korzystania z urządzeń;
2. biometria fizyczna – oparta na cechach fizycznych (głównie odciski palców, tęcza oka, wygląd twarzy czy układ żył w palcach lub w siatkówce oka).

Jako że osoby poddane manipulacji zachowują się w sposób odbiegający od normy, kluczową zaletą biometrii behawioralnej jest fakt, iż pozwala ona na wykrycie usiłowania popełnienia oszustwa z wykorzystaniem socjotechniki – kiedy to sam klient dokonuje transakcji (Majka, 2024). Rozwiązania korzystające z bio-

metrii mają jednak wszechstronne zastosowanie — używane mogą być do celów identyfikacji klienta w oddziałach banku lub bankomatach, do logowania się na konto, do uwierzytelnienia przelewu, pożyczki lub płatności kartą czy do założenia nowego rachunku (Wieprow, 2022).

Narzędziem, które na przestrzeni ostatnich lat odgrywa coraz większą rolę w sektorze bankowym, jest również szeroko rozumiana sztuczna inteligencja (AI). Jedną z największych zalet tej technologii jest umiejętność tzw. monitorowania danych w czasie rzeczywistym, dzięki czemu nie tylko znacznie skracany jest czas reakcji na podejrzane transakcje bądź zachowania użytkowników konta, ale i zaoszczędzony jest czas, który trzeba by było poświęcić na tradycyjne metody analizy. Co więcej, dla systemów sztucznej inteligencji możliwe jest stałe analizowanie i monitorowanie potężnej ilości danych, praktycznie niemożliwych do przetworzenia przez człowieka, co daje szansę wychwycenia nawet najdrobniejszych odstępstw od normy i najsubtelniejszych, powtarzalnych wzorców. W końcu, istnieje możliwość szkolenia systemów AI w celu wykrywania całkowicie nowych metod dokonywania nadużyć, na podstawie dostarczonych przez bank informacji na temat metod dotychczasowych (Gratkowska, 2024).

Choć technologia często odgrywa kluczową rolę w walce z cyberzagrożeniami, nie wszystkie rozwiązania mają charakter *stricte* techniczny — równie istotne jest równoległe, praktyczne wspieranie świadomości klientów, poprzez wyposażenie ich w narzędzia ułatwiające kontrolę nad własnymi środkami i rachunkami, m.in. w weryfikację dwuetapową, powiadomienia o nowych transakcjach, wprowadzanie limitów wydatków, transakcji czy wypłat lub też po prostu wyświetlanie ostrzeżeń w aplikacjach i stronach bankowych na temat potencjalnych oszustw. Dzięki tego typu działaniom klienci mają możliwość kompleksowego podejścia do kwestii bezpieczeństwa, a ryzyko pasywnej postawy wobec wszelkich prób nadużyć zostaje zminimalizowane.

Polski sektor bankowy nie zanotował wielu skutecznych ataków na infrastrukturę bankową. Jeden z takich przypadków miał miejsce w 2015 roku, kiedy Plus Bank padł ofiarą serii ataków hakerskich, których skutkiem była kradzież wrażliwych danych z systemu bankowego. Według oświadczeń rzekomego włamywacza łupem miały paść m.in. numery kilkuset kart płatniczych, dane osobowe klientów banku oraz loginy i hasła do rachunków bankowych (Haertle, 2015). W 2024 roku miał natomiast miejsce pierwszy znany napad *ransomware* w polskiej bankowości — jego ofiarą padł Bank Spółdzielczy w Zambrowie, który poinformował swoich klientów o ataku skutkującym zaszyfrowaniem ich danych i brakiem dostępu do bankowości elektronicznej oraz aplikacji mobilnej banku. Klienci przez kilka dni pozbawieni byli możliwości realizowania płatności oraz zarządzania środkami zgromadzonymi na rachunkach (Ransomware w Banku Spółdzielczym, 2024).

W trzeciej dekadzie XXI wieku największym zagrożeniem w Polsce pozostają domeny phishingowe. W samym 2024 roku zidentyfikowano ich aż 51 241, z których najwięcej wykorzystano do promowania fałszywych okazji inwestycyjnych, przeprowadzania oszustw ankietowych, oszustw kurierskich i pocztowych, do podszywania się pod instytucje bankowe oraz rozpowszechniania złośliwego oprogramowania (Raport roczny CSIRT KNF, 2024). Cyberzagrożenia w bankowości nie mają zatem wyłącznie wymiaru technologicznego — przyjmują również wymiar społeczny. Ataki wycelowane w podmioty nieprofesjonalne mogą skutkować wielomilionowymi zyskami dla świata przestępczego. Kluczowe zatem staje się zbudowanie zbiorowej świadomości tak, aby bezpieczeństwo nie opierało się wyłącznie na skuteczności stosowanych przez bank zabezpieczeń, ale również na umiejętności rozpoznawania i unikania zagrożeń przez samych użytkowników usług bankowych.

### 3. Metodyka badań

Niniejsze badanie przeprowadzone zostało w celu oceny poczucia bezpieczeństwa klientów banków w Polsce, przede wszystkim w kontekście cyberzagrożeń i cyberbezpieczeństwa, jak również w celu zbadania potencjalnych luk w świadomości i edukacji klientów na temat prewencyjnych praktyk stosowanych podczas korzystania z bankowości internetowej i mobilnej.

Podmiotem badań byli klienci polskich banków, przede wszystkim będący czynnymi użytkownikami bankowości internetowej lub mobilnej — badanie koncentrowało się na ich indywidualnych doświadczeniach i opiniach.

Główne pytania badawcze były następujące:

1. czy istnieje związek między poczuciem bezpieczeństwa klientów polskich banków a doświadczeniem przez nich próby oszustwa?
2. czy istnieje związek między oceną poziomu zabezpieczeń stosowanych przez banki w Polsce a stosowaniem przez ich klientów podstawowych praktyk bezpieczeństwa?

Na podstawie powyższych pytań sformułowano następujące hipotezy:

1. doświadczenie próby oszustwa przez klientów polskich banków negatywnie wpływa na ich poczucie bezpieczeństwa;
2. stosowanie praktyk bezpieczeństwa przez klientów polskich banków poprawia ocenę poziomu zabezpieczeń stosowanych przez banki w Polsce.

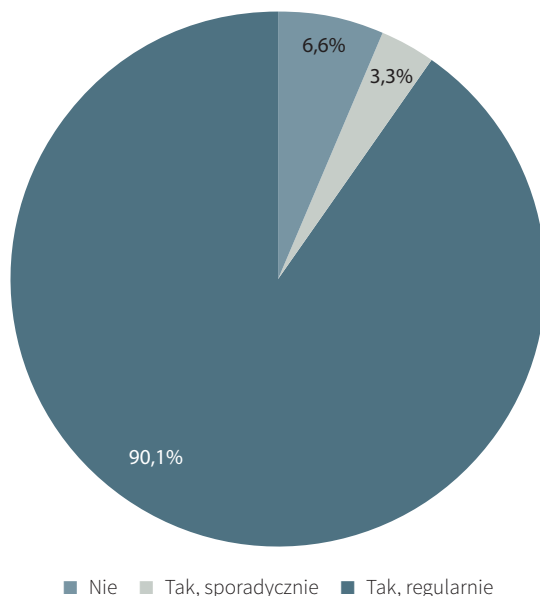
W celu zebrania opinii wykorzystano anonimową ankietę przeprowadzoną online w dniach 11–21 marca 2025 roku za pomocą formularza Google Forms — ankietą składała się z 15 pytań zamkniętych.

W badaniu wzięły udział 152 osoby. Wśród ankietowanych kontrolowano zmienne takie jak wiek, płeć oraz status zawodowy, które to dane były brane pod uwagę przy analizie wyników badania. Spośród badanych 58,6% stanowiły kobiety (89 osób), 38,8% stanowili mężczyźni (59 osób), a 2,6% osoby innej płci (4 osoby). Respondentów podzielono na pięć grup wiekowych, z czego najliczniejszą grupę stanowiły osoby między 26. a 35. rokiem życia (28,9%), następnie osoby w wieku 36–50 lat (25,7%), osoby w wieku 18–25 lat (20,4%), osoby w wieku 51–65 lat (16,4%) oraz najmniej liczna grupa osób powyżej 66. roku życia (8,6%). Wśród ankietowanych dominującą grupę stanowili pracownicy etatowi (96 osób), następnie kolejno przedsiębiorcy (18 osób), emeryci i renciści (15 osób), studenci (13 osób), osoby z innym statusem zawodowym (7 osób) oraz osoby bezrobotne (3 osoby).

Ze względu na metodę zbierania danych (ankieta internetowa) struktura respondentów nie odzwierciedla w pełni struktury demograficznej ogółu klientów banków w Polsce. W szczególności w badanej grupie odnotowano prawdopodobną nadreprezentację osób w wieku produkcyjnym (szczególnie 26–35 lat) oraz niedoreprezentację osób powyżej 51. roku życia. Taki rozkład jest jednak uzasadniony tematem badania, który koncentrował się na aktywnych użytkownikach bankowości internetowej i mobilnej. Dominacja osób młodych i aktywnych zawodowo pozwala na dokładniejszą analizę zachowań grupy najintensywniej korzystającej z nowoczesnych kanałów bankowości, choć wnioski nie powinny być bezkrytycznie generalizowane na grupę seniorów, którzy stanowili najmniejszy odsetek badanych, a którzy potencjalnie mogą stanowić dużą część ofiar cyberprzestępstw w obszarze usług bankowych.

## 4. Wyniki badań

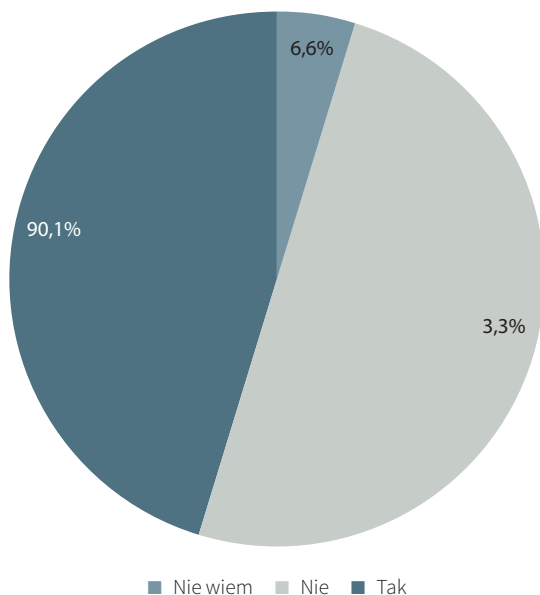
W kontekście głównego przedmiotu przeprowadzanej ankiety w pierwszej kolejności zbadano powszechność korzystania z cyfrowych usług oferowanych przez polskie banki w celu określenia stopnia, w jakim usługi te stanowią kanał komunikacji łączący instytucje bankowe z ich klientami, co przedstawiono na wykresie 1. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że aż 90,1% ankietowanych deklaruje częste korzystanie z bankowości internetowej lub mobilnej, a kolejne 3,3% ankietowanych przyznaje, że z bankowości internetowej lub mobilnej korzysta sporadycznie. Jedynie 6,6% respondentów w żadnej mierze nie korzysta z tego rodzaju usług.



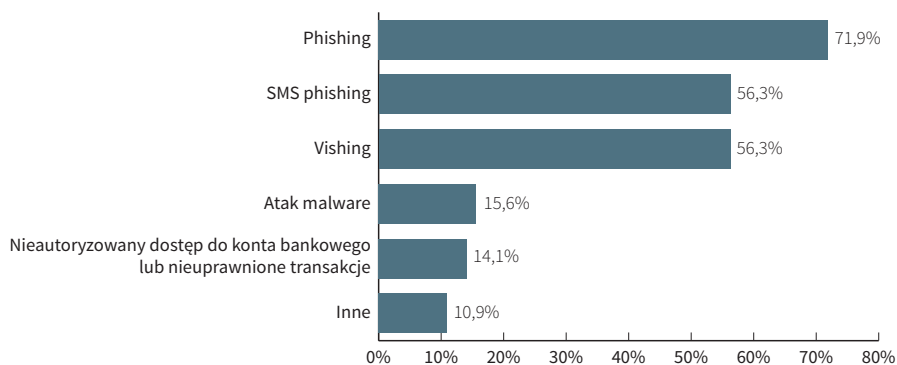
**Wykres 1.** Częstotliwość korzystania z bankowości internetowej lub mobilnej wśród badanych  
Źródło: Badanie własne

Ukształtowana w ten sposób struktura podkreśla znaczącą rolę zdalnego kanału dostępu do bankowości jako priorytetowego ogniwa w zakresie oferowania usług przez instytucje finansowe, jak również w zakresie budowania relacji z klientem. Tym samym wyraźnie uwypukla ona potrzebę kładzenia szczególnego nacisku na cyfrową sferę funkcjonowania w ramach oceny ryzyka działalności, projektowania strategii bezpieczeństwa, jak również planowanych działań edukacyjnych – kanały elektroniczne powinny stanowić punkt ciężkości dla banków planujących skuteczną ochronę swoich klientów oraz budowanie ich cyfrowych kompetencji.

Rosnące znaczenie bankowości cyfrowej przekłada się na potencjalne ryzyko doświadczenia w tym obszarze prób cyberoszustwa. Zgodnie z wynikami badania, przedstawionymi na wykresie 2, narażona na nie była niemal połowa ankietowanych, co pokazuje, że choć poziom zabezpieczeń stosowanych przez polskie banki jest stosunkowo wysoki, a organy ścigania nieustannie pracują nad wykrywaniem przestępców cyfrowych, ich działania wciąż stanowią realne i powszechne zagrożenie dla klientów. Ponadto warto zauważyć, że niecałe 5% badanych nie było w stanie stwierdzić, czy doświadczyło próby cyberoszustwa, co sugerować może niewystarczający poziom wiedzy ankietowanych lub istnienie zaawansowanych technik oszustw, które niejednokrotnie mogą pozostać niezauważone.



**Wykres 2.** Doświadczenie przez respondentów próby oszustwa cybernetycznego lub ataku hakerskiego w ramach korzystania z usług bankowych  
Źródło: Badanie własne

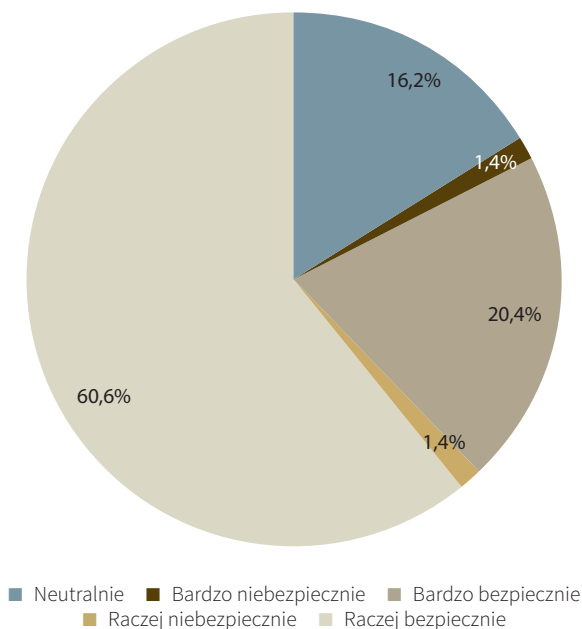


**Wykres 3.** Rodzaje oszustw cybernetycznych związanych z usługami bankowymi, których doświadczyli badani  
Źródło: Badanie własne

Spośród grupy badanych, która deklarowała doświadczenie próby cyberoszustwa, zdecydowana większość zetknęła się z klasycznym phishingiem, SMS phishingiem oraz Vishingiem (ankietowani mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi), co przedstawione zostało na wykresie 3. Wyniki badania potwierdzają

skalę i powszechność zagrożenia, jakim są ataki phishingowe. Przesłpstwa tego typu zazwyczaj mają charakter masowy i są stosunkowo łatwe do przeprowadzenia – ich skuteczność opiera się w głównej mierze na braku świadomości klientów oraz na manipulacji ich emocjami. W efekcie jest to zagrożenie docierające do szerokiego grona potencjalnych ofiar niemal równocześnie, co raz jeszcze wskazuje na konieczność dalszego uczulania użytkowników na cyberprzesłpstwa oraz wzmacniania umiejętności ich rozpoznawania.

Zważywszy, iż niemal połowa ankietowanych padła ofiarą co najmniej próby oszustwa cybernetycznego, naturalne staje się pytanie o ocenę poczucia bezpieczeństwa użytkowników w zakresie korzystania z cyfrowych usług bankowych. Jak wskazano na wykresie 4, nieoczekiwanie aż 60% ankietowanych deklaruje, że czuje się w tym zakresie raczej bezpiecznie, a kolejnych 20% ocenia korzystanie z bankowości cyfrowej jako bardzo bezpieczne.

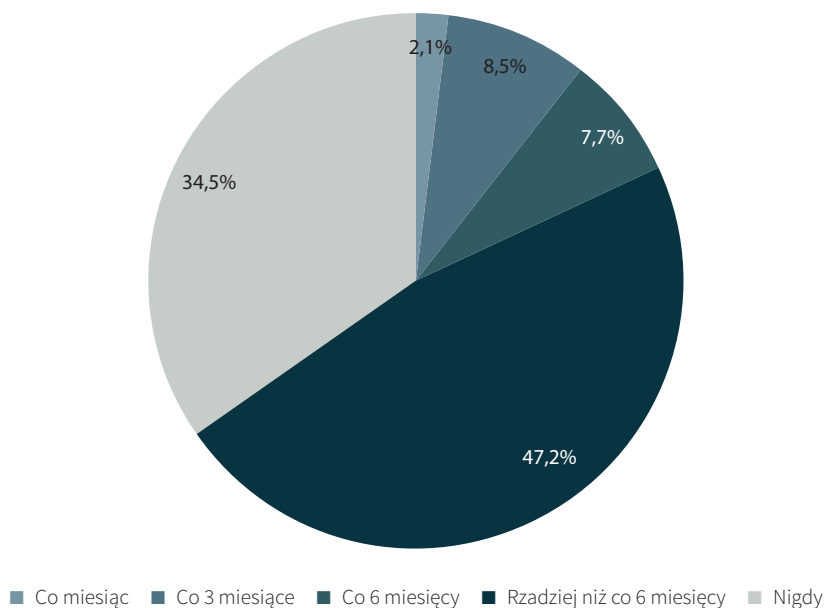


**Wykres 4.** Ocena poczucia bezpieczeństwa badanych podczas korzystania z bankowości internetowej/mobilnej  
Źródło: Badanie własne

Co ciekawe, aż 43% z grupy osób pozytywnie oceniających swoje poczucie bezpieczeństwa zadeklarowało zetknięcie się z próbą oszustwa, a jedynie 25% z grupy badanych, którzy wystawili w tym pytaniu ocenę negatywną, faktycznie doświadczyła próby oszustwa. Wydaje się zatem, że paradoksalnie samo zetknię-

cie się z próbą oszustwa cybernetycznego, rozumiane jako rozpoznanie próby oszustwa, np. w formie phishingowej wiadomości lub podejrzanego kontaktu, nie ma większego wpływu na poczucie bezpieczeństwa ich użytkowników. Może być to zrozumiałe szczególnie w przypadku, gdy doświadczenie to nie zakończyło się stratą dzięki odpowiedniej reakcji klienta lub skutecznej interwencji banku. Tak wysoka ocena poziomu bezpieczeństwa może być również związana z ogólnym zaufaniem społeczeństwa do banków i stosowanych przez nich zabezpieczeń, co z pewnością byłoby pozytywnym wskaźnikiem dla sektora bankowego. Nie można jednak wykluczyć, że klienci banków, jako stali użytkownicy przestrzeni cyfrowej, mogą traktować próby oszustwa po prostu jako nieunikniony element dzisiejszego świata technologicznego, w którym nadużycia cyfrowe stopniowo ulegają normalizacji i przestają budzić należyłą czujność.

W kontekście postawionych pytań badawczych nieodzowna stała się również analiza korzystania przez ankietowanych z podstawowych praktyk wzmacniających bezpieczeństwo przeciętnego użytkownika bankowości cyfrowej, szczególnie pod kątem korelacji między ich stosowaniem a tak wysoką deklarowaną oceną poczucia bezpieczeństwa.



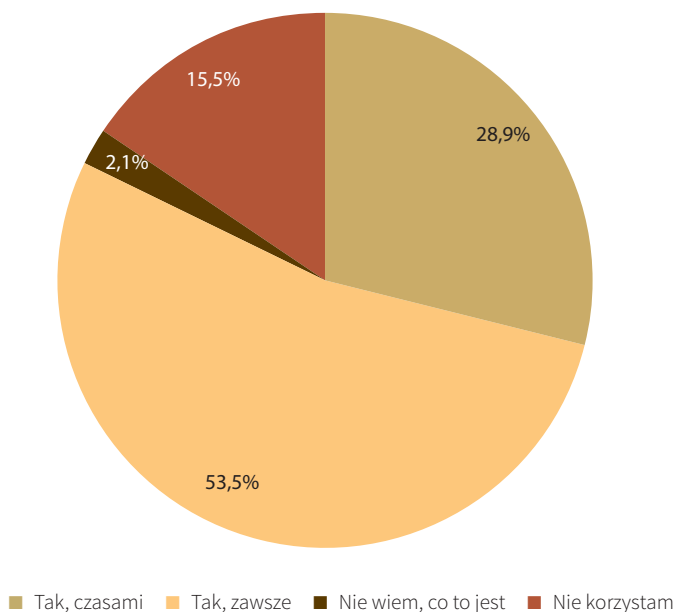
**Wykres 5.** Częstotliwość zmiany hasła przez badanych do internetowego/mobilnego konta bankowego  
Źródło: Badanie własne

Jedną z podstawowych dobrych praktyk wydaje się regularna zmiana hasła do bankowości internetowej/mobilnej. Tymczasem, jak przedstawiono na wykresie 5,

aż 34% ankietowanych przyznało, że nigdy tego nie zrobiło, a kolejne 47% dokonuje takiej zmiany rzadziej niż co 6 miesięcy – tym samym jedynie niecałe 20% ankietowanych dba o tę formę zabezpieczenia co najmniej co pół roku.

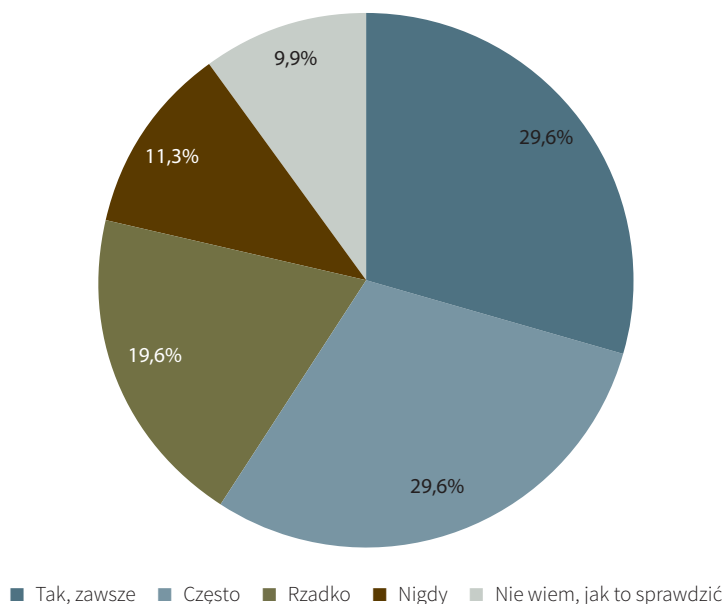
Kolejne pytanie miało na celu sprawdzenie częstotliwości korzystania przez ankietowanych z dodatkowych form zabezpieczeń podczas procesu logowania do bankowości internetowej. Jedną z najbardziej powszechnych metod w tym zakresie jest stosowanie cyfrowych certyfikatów potwierdzających tożsamość klienta, korzystanie z geolokalizacji, biometrii bądź z tzw. uwierzytelniania dwuskładnikowego (2FA), polegającego na dodaniu kolejnego etapu weryfikacyjnego (po wprowadzeniu danych logowania) w postaci kodu SMS, kodu z aplikacji uwierzytelniającej lub innych.

Wyniki badania przedstawione na wykresie 6 są w tym przypadku znacznie bardziej optymistyczne – aż 53,5% respondentów deklaruje, że takie zabezpieczenia stosuje zawsze, a niecałe 29% korzysta z nich przynajmniej czasami. Choć jest to wyraźny sygnał rosnącej świadomości w tym obszarze, liczba użytkowników niezających tej formy zabezpieczenia oraz z niej niekorzystających pozostaje na tyle duża, iż konieczne staje się podejmowanie dalszych, systematycznych działań informacyjnych mających na celu zwiększenie wiedzy i zrozumienia wśród odbiorców.



**Wykres 6.** Częstotliwość korzystania przez badanych z dodatkowych zabezpieczeń, takich jak weryfikacja dwuetapowa (2FA), podczas logowania do bankowości internetowej  
Źródło: Badanie własne

W ramach przeprowadzonego badania ankietowani zostali również poproszeni o wskazanie swoich nawyków związanych z oceną bezpieczeństwa stron internetowych przed realizacją transakcji online (wykres 7). Podstawową metodą w tym zakresie jest sprawdzenie obecności certyfikatu SSL, potwierdzającego tożsamość witryny – bezpieczne połączenie można rozpoznać za pośrednictwem protokołu HTTPS widocznego w adresie strony oraz ikony zamkniętej kłódki.

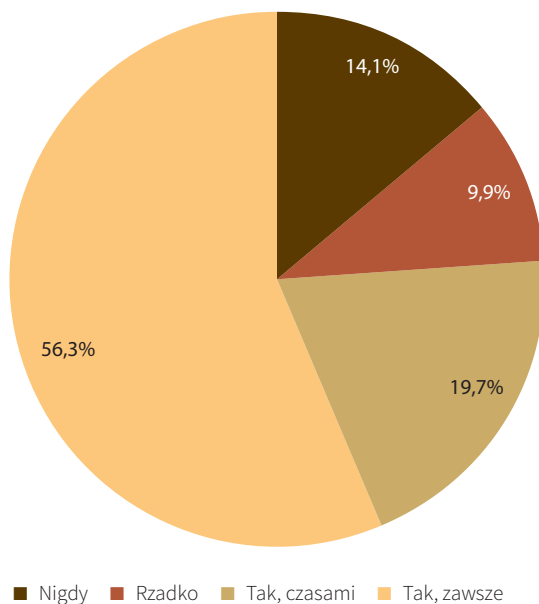


**Wykres 7.** Częstotliwość sprawdzania przez badanych zabezpieczenia strony internetowej przed dokonaniem transakcji online (np. poprzez protokół HTTPS)  
Źródło: Badanie własne

Jak wskazano na wykresie 7, niecałe 60% ankietowanych deklaruje, że często (29,6%) lub zawsze (29,6%) weryfikuje bezpieczeństwo witryny przed zakupami online. Równocześnie jednak prawie 10% badanych stwierdziło, że nie ma wiedzy na temat takich zabezpieczeń, co w połączeniu z poprzednim pytaniem, gdzie brak wiedzy zgłosiło około 2% respondentów, wskazywać może na rozbieżności w poziomie świadomości respondentów.

Z odpowiedzi wynika, iż co piąty badany użytkownik jest stale narażony na ryzyko wycieku danych wrażliwych ujawnianych podczas realizacji transakcji, gdyż nie sprawdza bezpieczeństwa witryny (11,3%) lub nie wie, jak to zrobić (9,9%). Dodatkowo prawie 20% użytkowników zadeklarowało, iż robi to jedynie rzadko. Wyniki te ponownie wskazują na potrzebę dalszego wzmacniania kompetencji cyfrowych użytkowników polskiej bankowości online.

Ostatnie pytanie z zakresu bezpiecznych praktyk dotyczyło zabezpieczenia urządzenia wykorzystywanego do logowania się do bankowości internetowej/mobilnej poprzez zainstalowanie oprogramowania antywirusowego lub użycie innych znanych narzędzi zabezpieczających (np. wirtualnej sieci prywatnej VPN, tworzącej szyfrowane połączenie między urządzeniem a siecią internetową) (wykres 8).



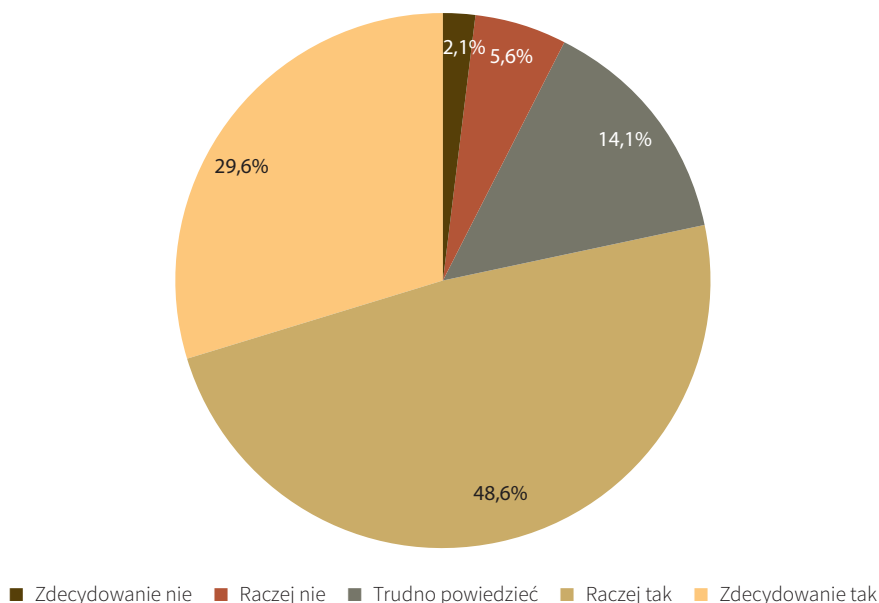
**Wykres 8.** Częstotliwość korzystania przez badanych z oprogramowania antywirusowego lub innych narzędzi zabezpieczających urządzenie, z którego logują się do bankowości internetowej/mobilnej  
Źródło: Badanie własne

Wyniki badania w tej kategorii wydają się stosunkowo optymistyczne – ponad połowa respondentów deklaruje stałe korzystanie z tego typu zabezpieczeń, a kolejne 19,7% przyznaje, że korzysta z takich narzędzi czasami. Niestety, wciąż niemal co czwarty badany należy do grupy wysokiego ryzyka, która z takich narzędzi korzysta rzadko (9,9%) lub nigdy (14,1%). W konsekwencji, choć również w tym przypadku większość badanych użytkowników zdaje sobie sprawę z wagi ochrony swoich danych finansowych i osobowych podczas korzystania z cyfrowych usług sektora bankowego, istotna część ankietowanych wciąż narażona jest na wysokie ryzyko padnięcia ofiarą oszustwa ze strony cyberprzestępców.

Omówione wyniki dotyczące stosowania dobrych praktyk zwiększających bezpieczeństwo korzystania z bankowości online ujawniły dość znaczące luki w edukacji i świadomości badanych na temat zagrożeń związanych z bezpieczeństwem cyfrowym oraz metod ich minimalizowania. W świetle powyższego niedozwone

wydaje się zbadanie oceny poziomu informacji przekazywanych w tym przedmiocie swoim klientom przez instytucje bankowe.

Wyniki przedstawione na wykresie 9 mogą wydawać się zaskakujące – jedynie niecałe 8% respondentów stwierdziło, że poziom ten jest zdecydowanie (2,1%) lub raczej (5,6%) niewystarczający. Spośród tej grupy ponad 80% nigdy nie zmieniło hasła do konta bankowego lub zmienia je rzadziej niż co 6 miesięcy, a 55% nigdy nie sprawdza bezpieczeństwa witryny lub robi to rzadko. Co jednak ciekawe, akurat ta część ankietowanych ani razu nie zadeklarowała braku wiedzy dotyczącej stosowanych metod zabezpieczeń – paradoksalnie aż 93% respondentów przyznających, że nie wie, jak sprawdzić zabezpieczenie strony internetowej przed dokonaniem transakcji online, równocześnie ocenia pozytywnie poziom informacji dostarczanych im przez bank.



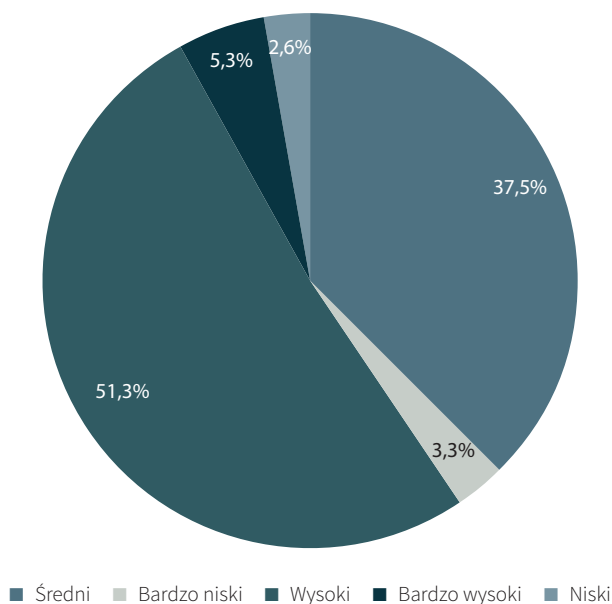
**Wykres 9.** Ocena wystarczalności poziomu informowania klientów przez instytucje bankowe o zagrożeniach związanych z cyberbezpieczeństwem oraz o metodach zabezpieczania się przed tego rodzaju zagrożeniami

Źródło: Badanie własne

Wskazane wyniki ponownie świadczą o wysokim poziomie zaufania społeczeństwa do instytucji bankowych i całego sektora bankowego. Wydaje się, że właśnie dzięki temu respondenci mogą wydawać się dostatecznie poinformowani, choć w rzeczywistości nie dysponują adekwatnym poziomem wiedzy w kwestii cyberbezpieczeństwa. Nie można jednak wykluczyć, że tak wysoka ocena poziomu

informacji związana może być również z brakiem świadomości klientów, jakiego zakresu informacji brakuje im w celu maksymalizacji swojego bezpieczeństwa. Wskazałoby to na potrzebę przeprowadzania działań edukacyjnych w sposób nie tylko jasny i zrozumiały dla przeciętnego odbiorcy, ale i w sposób kompleksowy, tak aby podnoszenie poziomu wiedzy miało charakter realny.

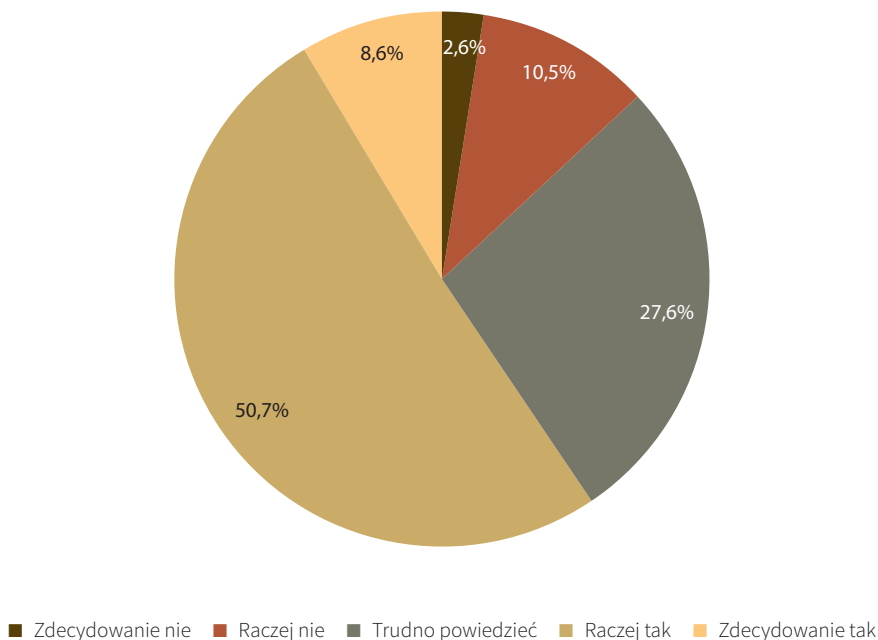
Postrzeganie poziomu i jakości komunikacji w zakresie cyberbezpieczeństwa stanowi jedynie jeden z potencjalnych filarów poczucia bezpieczeństwa użytkowników usług bankowych. Równie ważne wydaje się zbadanie tego, jak klienci oceniają ogólny poziom zabezpieczeń stosowanych przez banki w zakresie wykrywania i zwalczania nadużyć finansowych dokonywanych zarówno ze strony klientów banku, jak i osób trzecich. Odpowiedzi zobrazowane na wykresie 10 wskazują, iż ponad 56% respondentów pozytywnie oceniło poziom zabezpieczeń, a jedynie 6% ankietowanych zadeklarowało ocenę negatywną. Zaskakujące wydaje się natomiast grono osób oceniających zabezpieczenia jako średnie, które stanowi aż 37,5% spośród badanych.



**Wykres 10.** Ocena poziomu zabezpieczeń stosowanych przez polskie banki w ramach zwalczania prób nadużyć i oszustw ze strony klientów banku oraz osób trzecich  
Źródło: Badanie własne

Podobną ostrożność ankietowani wykazali, odpowiadając na pytanie o ocenę ochrony danych finansowych oraz danych osobowych przetwarzanych przez bank, gdzie niecałe 28% wybrało opcję „trudno powiedzieć”, co ukazane zostało

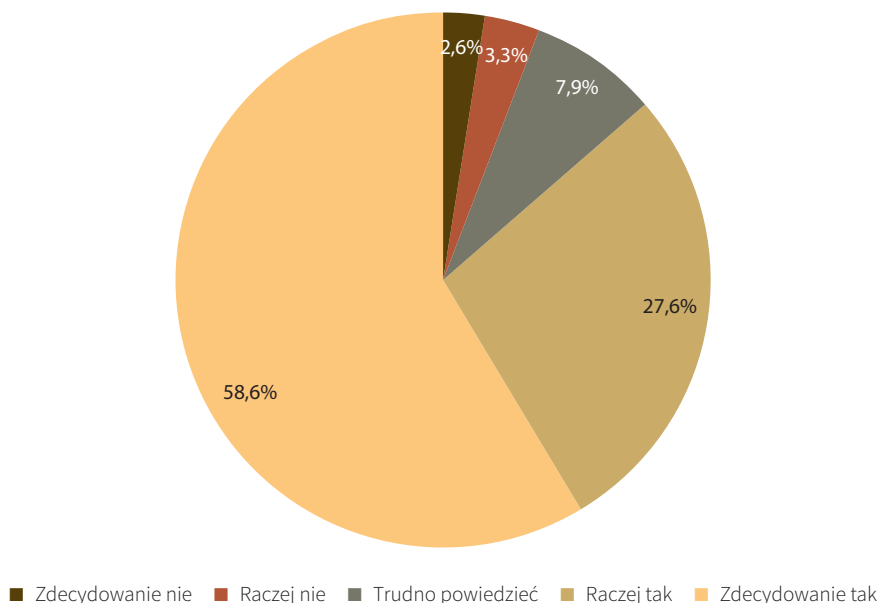
na wykresie 11. W tym przypadku niecałe 60% ankietowanych pozytywnie oceniło poziom ochrony swoich danych, a nieco ponad 13% zadeklarowało ocenę negatywną.



**Wykres 11.** Ocena wystarczalności poziomu ochrony danych osobowych i finansowych w instytucjach bankowych według respondentów  
Źródło: Badanie własne

Rozbieżność między pozytywną oceną poziomu informacji przekazywanych przez banki a umiarkowaną oceną samych metod zabezpieczeń i ochrony danych może wynikać z braku wystarczającej wiedzy technicznej, pozwalającej w sposób rzetelny ocenić ich skuteczność. Wydaje się, że ankietowani wykazali się pewnego rodzaju ostrożnością wobec nowoczesnych technologii, jak również wobec rosnącej świadomości na temat zagrożeń, z którymi wiąże się cyberprzestrzeń. Tezę tę wydają się potwierdzać odpowiedzi ankietowanych na pytanie o potencjalne zwiększenie ryzyka cyberprzestępczości w sektorze bankowym, w kontekście rozwoju technologii cyfrowych, które przedstawiono na wykresie 12.

Aż 58,6% badanych uważa, że rozwój technologii zdecydowanie zwiększa, a kolejne 27,6% deklaruje, że raczej zwiększa omawiane ryzyko. Wyniki te odzwierciedlają powszechne obawy badanych przed dynamicznie zmieniającym się środowiskiem cyfrowym, które jednak, jak wcześniej wskazano, nie zawsze przekładają się na stosowanie najwyższych praktyk zwiększających bezpieczeństwo użytkowników.



**Wykres 12.** Opinie respondentów na temat wpływu rozwoju technologii cyfrowych na zwiększenie ryzyka cyberprzestępczości w bankowości  
Źródło: Badanie własne

Wnioski płynące z niniejszych badań znajdują częściowe potwierdzenie w opublikowanym w październiku 2025 roku ogólnopolskim raporcie wykonanym przez SW Research na zlecenie Warszawskiego Instytutu Bankowości i Związku Banków Polskich (Postawy Polaków wobec cyberbezpieczeństwa, 2025). Przede wszystkim niniejsze badania wykazały paradoks polegający na tym, iż doświadczenie próby oszustwa nie wpływa negatywnie na poczucie bezpieczeństwa respondentów. Wniosek ten znajduje potwierdzenie w danych ogólnokrajowych: mimo iż co piąty badany (21%) przyznał, że padł ofiarą phishingu, a 22% miało do czynienia ze zhakowaniem konta w social mediach, ogólny poziom poczucia bezpieczeństwa Polaków w sieci wzrósł w ciągu roku o 7 punktów procentowych i w 2025 roku wyniósł 62%. Potwierdzenie może również znaleźć postawiona na gruncie niniejszej pracy teza o kluczowej roli zaufania do instytucji bankowych – w raporcie banki zostały wskazane przez respondentów jako bezapelacyjni liderzy cyberbezpieczeństwa (40% wskazań), znacznie wyprzedzając inne podmioty, w tym policję (25%) oraz firmy technologiczne (24%). Przytoczony raport podkreślił istnienie luk w wiedzy i brak konsekwencji użytkowników w stosowaniu zabezpieczeń – przykładowo, jedynie 31% respondentów zadeklarowało weryfikowanie tożsamości dzwoniącego pracownika banku, a blisko połowa (49%) ocenia swoją wiedzę o cyberbezpieczeństwie jedynie jako orientacyjną. Omawiany raport prezentuje jednak nieco bardziej

optymistyczny obraz świadomości klientów banków, wprost wskazując na trend wzrostowy — odsetek osób oceniających wiedzę jako bardzo dobrą w 2025 roku wzrósł do 30%. Autorzy raportu sugerują, iż to właśnie rosnąca wiedza o tym, jak się bronić, przekłada się na wyższe poczucie bezpieczeństwa. Wnioski płynące z niniejszego artykułu są w tym aspekcie nieco bardziej krytyczne i sugerują, że wysokie poczucie bezpieczeństwa respondentów wynika raczej z „przeniesienia odpowiedzialności” i nadmiernego zaufania do zabezpieczeń bankowych, a nie z ich rzeczywistych kompetencji, które w praktyce bywają niewystarczające.

Wyniki niniejszych badań wydają się jednak wpisywać w szerszy obraz kondycji cyberbezpieczeństwa w Polsce w 2025 roku, potwierdzając, że to czynnik ludzki, a nie technologiczny, pozostaje najsłabszym ogniwem w systemie ochrony bankowości elektronicznej. Luki w wiedzy oraz obawy przed zwiększeniem ryzyka cyberprzestępczości jednoznacznie podkreślają potrzebę kontynuacji, a nawet wzmocnienia działań edukacyjnych oraz transparentnej komunikacji instytucji bankowych z klientami, aby ukształtować ich cyfrowe kompetencje i wykorzystać wszelkie możliwe sposoby skutecznego oporu przeciwko stale rozwijającemu się światu cyberprzestępczości. Technologia bowiem powinna przede wszystkim wspierać użytkowników, budując poczucie bezpieczeństwa i kontroli, nie zaś wzbudzać lęk czy niepewność wobec potencjalnych zagrożeń — do tego jednak potrzebne jest ukształtowanie świadomej, aktywnej postawy wobec wszelkich zagrożeń, opartej na wiedzy i umiejętności bezpiecznego korzystania z przestrzeni cyfrowej.

## 5. Podsumowanie

Z analizy przeprowadzonej w niniejszym artykule wynikają następujące wnioski:

- oszustwa popełniane na szkodę osób fizycznych charakteryzują się nawiązaniem bezpośredniej relacji z osobą pokrzywdzoną i wykorzystaniem technik manipulacji i wywierania wpływu, co sprawia, że skuteczna obrona przed nimi wymaga od ofiary podstawowej wiedzy o mechanizmach działania cyberprzestępców;
- duża część nadużyć cyfrowych mogła zostać udaremniona, gdyby ich ofiary w porę dostrzegły niepokojące sygnały i wykazały się odpowiednią reakcją na ich wystąpienie — nawet najbardziej zaawansowane zabezpieczenia bankowe mogą okazać się nieskuteczne w starciu z socjotechnikami, którymi posługują się przestępcy;
- najczęściej spotykanymi rodzajami cybernetycznych zagrożeń, z którymi mierzą się polscy użytkownicy, są fałszywe okazje inwestycyjne, oszustwa

ankietowe, kurierskie i pocztowe, podszywanie się pod instytucje bankowe oraz złośliwe oprogramowanie;

- niemal 94% badanych korzysta z bankowości internetowej lub mobilnej, co uwypukla potrzebę kładzenia szczególnego nacisku na ten kanał komunikacji i wymusza jego uwzględnienie w ramach projektowania strategii bezpieczeństwa;
- przeprowadzone badanie nie pozwoliło jednoznacznie potwierdzić postawionych hipotez. W przypadku pierwszej z nich, zakładającej negatywny wpływ doświadczenia próby oszustwa na poczucie bezpieczeństwa, wyniki okazały się przeciwne – mimo tego, że niemal połowa ankietowanych zetknęła się z próbą oszustwa cybernetycznego, najczęściej w formie różnych postaci phishingu, paradoksalnie nie wpłynęło to negatywnie na ich poczucie bezpieczeństwa, co może być związane z nieskutecznością próby oszustwa, jak również z ogólnym wysokim zaufaniem do instytucji bankowych. Druga hipoteza, dotycząca wpływu stosowania praktyk bezpieczeństwa na ocenę poziomu zabezpieczeń, również nie znalazła pełnego potwierdzenia – przeprowadzone badanie wykazało poważne luki w wiedzy badanych na temat stosowania podstawowych metod zabezpieczeń, pozwalających na minimalizowanie ryzyka cybernetycznego, jak również brak konsekwencji i regularności w ich praktycznym stosowaniu; równocześnie ocena poziomu informacji dostarczanych przez bank oraz ocena stosowanych przez niego zabezpieczeń pozostaje niezwykle wysoka; sugeruje to, iż poziom wiedzy klientów nie odgrywa decydującej roli w kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa – może być to związane z tym, iż respondenci nie odczuwają potrzeby stosowania dodatkowych zabezpieczeń, uznając rozwiązania zapewniane przez bank za wystarczające, bądź też nie są świadomi istnienia dodatkowych metod ochrony, które mogliby samodzielnie stosować;
- zdecydowana większość badanych obawia się zwiększenia ryzyka cyberprzestępczości w kontekście rozwoju technologii cyfrowych, co wskazuje na potrzebę intensyfikacji działań edukacyjnych oraz transparentnej komunikacji z klientami w celu ukształtowania ich cyfrowych kompetencji oraz zwiększenia zarówno obiektywnego, jak i subiektywnego poczucia bezpieczeństwa.

Z uwagi na ograniczoną liczebność próby przedstawione badania należy traktować jako wstępne, mające na celu przede wszystkim zasygnalizowanie problemu bezpieczeństwa cyfrowego w dobie rosnących zagrożeń ze strony cyberprzestępców; ich wyniki mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych analiz,

pozwalających lepiej zrozumieć relację między świadomością zagrożeń a zaufaniem do sektora bankowego.

## Bibliografia

- Biometria w bankowości elektronicznej – rynek, technologia, klient. (2022). Program Analityczno-Badawczy przy Fundacji WIB. <https://pabwib.pl/produkt/biometria-w-bankowosci-elektronicznej-rynek-technologia-klient/>
- Ciszewska, N. (2016). Przepięstwa gospodarcze – istota i rodzaje. *Studia nad bezpieczeństwem*, 1, 169–170.
- Fabisiak, I., Michnik, M. (2016). Wykroczenia jako jeden z obszarów nadużyć w przedsiębiorstwie. W: M. Wójcik-Jurkiewicz (red.), *Ryzyko nadużyć w rachunkowości i finansach* (wyd. 1, s. 107–108). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Gratkowska, A. (2024, 5 czerwca). *Sztuczna inteligencja w bankowości, czyli jak AI rewolucjonizuje proces zwalczania oszustw bankowych*. Altkomsoftware. <https://www.altkomsoftware.com/pl/blog/sztuczna-inteligencja-w-bankowosci-a-oszustwa-bankowe/>
- Haertle, A. (2015, 8 czerwca). *Poważne włamanie do polskiego banku, skradzione dane i hasła klientów*. Zaufana trzecia strona. <https://zaufanatrzeciastrona.pl/post/powazne-wlamanie-do-polskiego-banku-skradzone-dane-i-hasla-klientow/>
- Jasiński, W. (2013). *Nadużycia w przedsiębiorstwie – przeciwdziałanie i wykrywanie* (wyd. 1). Wydawnictwo Poltext.
- Kisiel, M. (2024, 24 maja). *Blokada PESEL rusza lada moment. Nie zdziw się w banku, jeśli zastrzeżesz numer*. Bankier. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zastrzezony-PESEL-w-banku-kredyty-konta-limity-wypłaty-gotówki-8751648.html>
- Król, P. (2024). Phishing jako zagrożenie dla bezpieczeństwa bankowości cyfrowej. *Bezpieczny bank*, 1(94), 26.
- Kubisa-Ślipko, A. (2000). *Słownik języka polskiego* (wyd. 1). Wydawnictwo Językowe Aneks.
- Kutera, M. (2010). Ryzyko nadużyć finansowych w warunkach kryzysu gospodarczego. W: P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego* (wyd. 1, s. 116). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Majka, D. (2024, 9 stycznia). *Wewnątrzsektorowa wymiana informacji i edukacja klientów to najskuteczniejsze działania antyfraudowe*. Vsoft. <https://www.vsoft.pl/blog/wewnatrzsektorowa-wymiana-informacji-i-edukacja-klientow-to-najskuteczniejsze-dzialania-antyfraudowe/>
- Postawy Polaków wobec cyberbezpieczeństwa. (2025). *SW Research na zlecenie Warszawskiego Instytutu Bankowości i Związku Banków Polskich*. <https://bs.net.pl/wp-content/uploads/2025/10/Raport-z-badania-Postawy-Polakow-wobec-cyberbezpieczenstwa-2025.pdf>
- Rajewski, K. (2020). 2.4.1. Nadużycia finansowe. W: B. Jagura, B. Makowicz (red.), *Systemy zarządzania zgodnością. Compliance w praktyce*. Wolters Kluwer Polska.
- Ransomware w Banku Spółdzielczym w Zambrowie. (2024, 22 stycznia). Krajowy Instytut Cyberbezpieczeństwa. <https://kicb.pl/ransomware-w-banku-spoldzielczym-w-zambrowie/>
- Raport 2024: Bezpieczeństwo cyfrowe Polaków. (2024). SMSAPI. <https://www.smsapi.pl/raport2024-bezpieczenstwo>
- Raport Roczny CSIRT KNF 2024. (2024). KNF. [https://www.knf.gov.pl/?articleId=93227&p\\_id=18](https://www.knf.gov.pl/?articleId=93227&p_id=18)
- Wieprow, J. (2022, 26 maja). *Wystarczy jedno spojrzenie, czyli o bankowości biometrycznej*. Merito. <https://www.merito.pl/blog/wystarczy-jedno-spojrzenie-czyli-o-bankowosci-biometrycznej>

Zawłocki, R., Gałęski, M. (2024). Komentarz do art. 296 k.k. W: M. Królikowski, R. Zawłocki (red.), *Kodeks karny. Część szczególna. Tom III. Komentarz do artykułów 222–316* (wyd. 5). C.H. Beck.

## **Cyberthreats and Sense of Security and Awareness Level Among Bank Customers in Poland, in Light of Own Research**

**Abstract.** This article aims to analyze cyber threats in the Polish banking sector in the context of the growing importance of digital banking and the resulting risk of fraud. The study was conducted using an anonymous survey completed by 152 participants. It focused on assessing the sense of security among bank customers in Poland and their level of knowledge regarding fraud prevention measures. The results indicate a very high sense of security, even though nearly half of them have experienced attempted fraud. The study also revealed a strong level of trust in the banking sector, despite respondents' limited knowledge of cybersecurity. The findings underscore the need for intensified educational efforts from the banking sector and transparent communication aimed at enhancing user security.

**Keywords:** cybersecurity, financial fraud, banking frauds

**WERONIKA MIKORSKA**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie  
<https://orcid.org/0009-0009-9747-9858>  
weronika.mikorska@gmail.com

**AGNIESZKA WĄSIK**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie  
<https://orcid.org/0009-0004-8135-0551>  
agnieszka.wasik@warszawa.merito.pl

## **Neuroinkluzywne procesy rekrutacyjne — badanie porównawcze programów Dell Technologies, Microsoft i SAP<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Artykuł prezentuje badanie porównawcze programów rekrutacyjnych ukierunkowanych na neuroinkluzywność w trzech globalnych korporacjach IT: Dell Technologies, Microsoft i SAP, którego celem były identyfikacja i ewaluacja elementów ich konstrukcji oraz sposobów komunikacji. Podstawę stanowiły wyniki przeglądu literatury obejmujące dziewięć rekomendacji, tj. dobrych praktyk wspierania osób neuroatypowych w procesie zatrudnienia. Poprzez audyty z użyciem narzędzi Google Lighthouse i WAVE oraz syntezę publicznie dostępnej dokumentacji wspomnianych programów opisano poziom dostępności technicznej ich stron internetowych (zgodnie z WCAG 2.2), strukturę etapów selekcji oraz zakres dostosowań oferowanych neuroatypowym kandydatom. Wyniki pokazały, że Dell prezentuje modelową dostępność technologiczną (100/100 pkt. w audycie Lighthouse; zero błędów w WAVE) i oferuje najbardziej rozbudowany zestaw udogodnień, w pełni spójny z rekomendacjami. Microsoft zyskał 98/100 punktów w Lighthouse, WAVE wykrył zaledwie jeden błąd, a stosowane elastyczne podejście naboru odpowiada w ponad 60% wskaźnikom z literatury. SAP natomiast zdobywa 91/100 punktów w Lighthouse, wykazuje aż 16 błędów w WAVE i aplikuje przy tym tylko jedną rekomendację, przez co wymaga najwięcej usprawnień. W badaniu potwierdzono korelacje między jakością dostępności cyfrowej a liczbą udogodnień oraz między precyzją opisów programów a zgodnością z dostępnymi wytycznymi.

**Słowa kluczowe:** neuroinkluzywność, neuroatypowość, neuronóżnorodność, rekrutacja inkluzywna  
<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2104>

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy licencjackiej pt. „Neuroatypowość w procesach rekrutacyjnych: przegląd 3 neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych w globalnych organizacjach IT”, napisanej pod kierunkiem dr Agnieszki Wąsik.

## 1. Wstęp

Współczesny rynek pracy, kształtowany przez globalizację, dynamiczny rozwój technologii oraz rosnące oczekiwania wobec różnorodności, coraz wyraźniej eksponuje potrzebę pełnej integracji osób o zróżnicowanych profilach neurologicznych, czyli osób neuroatypowych i neurotypowych. Do tej pierwszej grupy zalicza się jednostki funkcjonujące wedle przyjętej normy neurologicznej. Do drugiej natomiast – osoby w spektrum autyzmu (dalej: ASD), z ADHD, dysleksją, dysgrafią, dyskalkulią, dyspraksją i zespołem Tourette’a (Wąsik, 2024). Termin „neuroatypowość” (ang. *neuroatypicality*) obejmuje więc z punktu widzenia medycznego zaburzenia rozwojowe (*developmental disorders*) stanowiące względnie stałe różnice w organizacji i funkcjonowaniu układu nerwowego oraz wykraczające poza rozpowszechniony w populacji wzorzec (LeFevre-Levy i in., 2023).

Należy jednak nadmienić, że w europejskim społeczeństwie coraz szerzej upowszechniany jest paradygmat neuroróżnorodności (*neurodiversity*), który zakłada, że zróżnicowane profile neurologiczne stanowią naturalny element zmienności gatunku, a nie odchylenie wymagające korekty. Termin „zaburzenie” zaczyna powoli ustępować bardziej inkluzywnemu „uwarunkowaniu” (*condition*) (Ansell, 2024; Loukusa, 2021). Tym samym neuroatypowości funkcjonujące dotychczas na marginesie rynku pracy i dyskusji HR-owych stają się istotnym wymiarem strategii zarządzania talentami.

Niniejszy artykuł ma na celu przeanalizowanie elementów konstrukcji i komunikacji neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych proponowanych przez trzy wiodące spółki sektora IT: Dell Technologies, Microsoft i SAP, w zakresie dostępności technicznej i struktury procesu i dostosowań oraz odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu programy te odzwierciedlają rekomendacje badaczy. Na potrzeby badania postawiono dwie hipotezy badawcze:

- H1: Im wyższy poziom technicznej dostępności strony programu (zgodnie z wytycznymi dotyczącymi dostępności treści internetowych WCAG), tym większa liczba oferowanych udogodnień dla kandydatów neuroatypowych.
- H2: Im pełniejsze i bardziej precyzyjne opisy oferowanych w programie udogodnień, tym większa ich spójność z rekomendacjami zawartymi w literaturze na temat rekrutacji kandydatów neuroatypowych.

## 2. Neuroatypowość — definicja i ramy teoretyczne

Neuroatypowość nie posiada jednej, formalnie przyjętej definicji. Powszechnie przyjmuje się, że pojęcie to odnosi się do różnorodnych sposobów funkcjonowania mózgu i przetwarzania procesów poznawczych. Na potrzeby badania przyjęto znaczenie terminu najczęściej stosowane w rzecznictwie i samorzecznictwie (*self-advocacy*) osób neuroatypowych, które obejmuje (za: Wąsik, 2024):

- a. zaburzenia ze spektrum autyzmu (ASD) i różnicowany jeszcze oddzielnie zespół Aspergera (ZA)<sup>2</sup>,
- b. zespół nadpobudliwości psychoruchowej (ADHD) i jeszcze wyróżniany jego podtyp zaburzenia związane z deficytami uwagi (ADD)<sup>3</sup>,
- c. dysleksję (trudności w czytaniu),
- d. dysortografię (trudności z opanowaniem ortografii),
- e. dysgrafię (trudności w pisaniu, specyficzne zniekształcenie pisma odręcznego),
- f. dyskalkulię i jej podtypy (trudności w jednym lub kilku obszarach: trudności z nazywaniem i/lub zapisywaniem liczb i symboli matematycznych, liczeniem, określaniem i porównywaniem kilku przedmiotów o określonych parametrach, zaburzenia myślenia abstrakcyjnego),
- g. dyspraksję (dysfunkcja percepcyjno-motoryczna, zaburzenie koordynacji),
- h. zespół Tourette'a (tzw. choroba tików).

W kontekście analizowanych w badaniu neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych należy zadać pytanie, czy neuroatypowość to niepełnosprawność. Odpowiedź — niestety — nie jest jednoznaczna, ponieważ zależy od kilku czynników. Po pierwsze: neuroatypowość sama w sobie nie jest uznawana ani za chorobę, ani za niepełnosprawność, nie stanowi więc podstawy do uzyskania orzeczenia o niepełnosprawności. Osoby neuroatypowe mogą jednak orzeczenia posiadać przez wzgląd na współwystępujące choroby, np. epilepsję.

Po drugie: sposób rozumienia samej niepełnosprawności różni się w zależności od przyjętej ramy teoretycznej. Pierwsza i najstarsza z nich to model medyczny, zwany także deficytowym lub indywidualnym (*medical/deficyt/individual model of disability*), który interpretuje różnice neurologiczne jako zaburzenia zlokalizowane w jednostce i wymagające naprawy. Zgodnie z tym podejściem osoby neuroaty-

<sup>2</sup> ZA zostało usunięte z nowej, przetłumaczonej dopiero na język polski w wersji roboczej i nieostatecznej Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób ICD-11, a jego kryteria diagnostyczne wchłonęło ASD.

<sup>3</sup> Podobnie jak z ZA: ADD wyłączono z ICD-11 jako oddzielną jednostkę zaburzeń, a jego kryteria diagnostyczne przejęło ADHD.

powe są osobami z niepełnosprawnościami i powinny być poddawane leczeniu w celu zniwelowania występujących w ich mózgach różnic neurologicznych oraz poprawy funkcjonowania w społeczeństwie, które jest mierzone za pomocą standardów kulturowych, takich jak towarzyskość, niezależność czy produktywność ekonomiczna (Oliver, 2023; Rosqvist i in., 2020; Goering, 2015).

Drugą ramę stanowi model społeczny (*social model of disability*), który podkreśla bariery środowiskowe – od uprzedzeń po nieprzystosowane procedury – które ograniczają uczestnictwo społeczne osób o odmiennym profilu neurologicznym (Oliver, 2023; Goering, 2015). W tym podejściu osoby neuroatypowe stanowią mniejszość, przez co muszą stawiać czoła opresji społecznej, żyjąc w świecie całkowicie do nich niedostosowanym i doświadczając licznych problemów i wyzwań. Należy zatem wdrożyć rozwiązania, które pozwolą wyeliminować lub przynajmniej zminimalizować istniejące bariery. Choć model ten nie traktuje niepełnosprawności jako czegoś w istocie gorszego niż norma, to jednak podkreśla „wadliwość” jednostki (Barnes, 2016).

Trzecia rama to model neutralistyczny (*value-neutral model*) powstały w opozycji do dwóch powyższych. Reprezentuje ona perspektywę ruchów na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami. To podejście godnościowe, traktujące niepełnosprawności jako okoliczności neutralne w kontekście dobrego życia danej jednostki. Koncentruje się na dopasowaniu środowiska do szczególnych potrzeb bez tworzenia wartościujących etykiet (Barnes, 2016; Chapman, 2020). Choć jest to model stworzony na potrzeby głównie niepełnosprawności fizycznej, może on być stosowany także w rozpatrywaniu neuroatypowości.

Model neutralistyczny rozróżnia dwa poziomy dobrostanu: dobrostan lokalny (*local wellbeing*), na przykład na poziomie funkcjonowania konkretnego narządu, i dobrostan globalny (*global wellbeing*), czyli całościową jakość życia człowieka. Pomimo istniejących „szkod” lub „dysfunkcji” biomedycznych na poziomie lokalnym globalna jakość życia jednostki niekoniecznie staje się niższa. Niepełnosprawność sama w sobie nie jest zatem ani zła, ani dobra. Może jednak stać się czymś negatywnym lub pozytywnym w zależności od innych czynników, takich jak marginalizacja i stygmatyzacja ze strony otoczenia (Barnes, 2016).

W środowisku akademickim i ustawodawczym przyjęto perspektywę na niepełnosprawności reprezentowaną przez model społeczny, niemniej zasadna wydaje się perspektywa analityczna reprezentowana przez model neutralistyczny<sup>4</sup>. W tym nurcie powstają współczesne regulacje prawne, takie jak Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w sprawie dostępności produktów i usług (Dyrektywa, 2019), zwana też Europejskim Aktem o Dostępności, Dyrektywa Rady o ogólnych

---

<sup>4</sup> Autorki opracowania, będące osobami neuroatypowymi, także uważają to podejście za najlepsze.

warunkach ramowych równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dyrektywa, 2020), polskie ustawy o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Ustawa, 2019b) i o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Ustawa, 2019a), amerykańska ustawa ADAAA (ADA Amendments Act, 2008) czy brytyjski Equality Act (2010). Dokumenty te nakładają na organizacje obowiązek zwiększania dostępności i projektowania uniwersalnego lub wprowadzania racjonalnych dostosowań w różnych obszarach funkcjonowania społecznego, również w HR.

### 3. Poziom zatrudnienia wśród osób neuroatypowych

Szacuje się, że osoby neuroatypowe (dalej: NA) stanowią około 20% globalnej populacji (Bell, 2023), jednak większość z nich pozostaje bez zatrudnienia, zaś ci, którzy pracują, często pełnią funkcje niedostosowane do ich faktycznych kompetencji (Palumbo, 2020). Ponadto odsetek zatrudnianych kandydatów NA jest niższy niż w przypadku jednostek neuroatypowych (dalej: NT) lub z innymi rodzajami niepełnosprawności (Ezerins i in., 2023). Szczegółowe dane nie są jednak gromadzone regularnie, a te istniejące najczęściej skupiają się wokół osób z ASD.

Na poziomie UE 50,6% osób z niepełnosprawnościami znajduje pracę (European Parliamentary Research Service, 2020), przy średniej 75,3% w populacji ogólnej (Eurostat, 2025). Zatrudnienie osób autystycznych natomiast szacuje się na mniej niż 10% (Committee on Employment and Social Affairs of the European Parliament, 2019). W Polsce liczby są podobne — zatrudnienie ogółem wynosi 78,4% (Eurostat, 2025), wśród osób z niepełnosprawnościami — 54,6% (GUS, 2024), a wśród jednostek z ASD odsetek ten waha się od 2% do 25% w zależności od poziomu potrzebnego wsparcia (Polski Instytut Ekonomiczny, 2022). Dla porównania: w UK pracuje 52,1% osób z niepełnosprawnościami i 21,7% osób w spektrum autyzmu (Office for National Statistics, 2020), w USA 37,4% jednostek z niepełnosprawnościami pracuje zawodowo, przy 75,1% w grupie bez niepełnosprawności (U.S. Department of Labor, 2025), zaś w Kanadzie wskaźnik zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnościami sięga aż 61,8% (Statistics Canada, 2024), a w podgrupie autystycznej — nawet 33% (Public Health Agency of Canada, 2023).

Należy pamiętać, że szacunki dotyczące osób z niepełnosprawnościami obejmują wyłącznie formalne orzeczenia wydawane przez odpowiedni organ i pomijają osoby ze specyficznymi uwarunkowaniami czy chorobami przewlekłymi. Podobnie statystyki zatrudnienia osób z ASD mówią tylko o tych, którzy otrzymali oficjalną diagnozę od specjalisty psychiatry. Biorąc pod uwagę, że w Polsce i na świecie dostęp do diagnostów specjalizujących się w neuroatypowościach u doro-

słych jest ograniczony, a sama procedura wiąże się zwykle z wysokimi kosztami, należy przyjąć, że statystyki są niedoszacowane, a problem bezrobocia w tej grupie ma zapewne dużo większą skalę.

Istniejące badania dowodzą jednak, że zatrudnianie NA niesie ze sobą wymierne korzyści nie tylko dla poszczególnych firm, ale dla całej gospodarki. Raport Accenture (Hyland, Connolly, 2018) podkreśla, że firmy zatrudniające NA osiągają o 28% wyższy zysk operacyjny, dwukrotnie wyższy zysk netto, a także lepszy wizerunek organizacji. DXC Technology z kolei informuje, że zespoły biorące udział w dedykowanym programie neuroinkluzywnym doświadczają 30–40% wzrostu produktywności (DXC Technology, b.d.).

Dlatego tak istotne są właściwie zaprojektowane procesy rekrutacyjne, które przekładają się na włączenie NA w rynek pracy i dostrzeżenie ich unikalnych kompetencji, jak np. myślenie schematami i identyfikacja struktur w różnych kontekstach u osób z ASD czy ponadprzeciętnie rozwinięta kreatywność u osób z ADHD. W świetle badań pomijanie tak dużej grupy kandydatów jest równoznaczne z rezygnacją firmy z wysokiej innowacyjności i konkurencyjności.

#### **4. Wyzwania osób neuroatypowych w procesach rekrutacyjnych – przegląd badań**

Niniejsza sekcja stanowi skróconą analizę wybranych siedmiu badań<sup>5</sup> w obszarze zatrudniania NA. Na jej podstawie stworzono przedstawioną na końcu syntetyczną listę działań, które powinna podjąć organizacja, by zredukować lub wyeliminować bariery.

Whelpley i May (2022) przeprowadzili i nagrali symulowane rozmowy kwalifikacyjne z udziałem dwóch grup: osób z ASD i NT. Następnie materiały wideo lub transkrypcje z nich obejrzel niezaangażowani w nie respondenci, których zadaniem była ewaluacja kandydatów zgodnie z wyznaczoną metodologią. Należy dodać, że respondenci nie posiadali wiedzy o neuroatypowości kandydata lub jej braku. Wyniki analiz nagrań pokazały, że kandydaci autystyczni otrzymywali znacznie niższe oceny w kategoriach społecznych (sympatyczność, pewność siebie) niż NT, co obniżało chęć ich zatrudnienia, mimo braku różnic w ocenie kompetencji merytorycznych. Po usunięciu sygnałów niewerbalnych (analiza samych transkrypcji) różnice te zniknęły. Eksperyment wykazał, iż największą

---

<sup>5</sup> Szczegółowy przegląd badań przedstawiono w ramach pracy dyplomowej pierwszej autorki (Mikorska, 2025).

barierę w zatrudnianiu osób neuroatypowych stanowią konwenanse komunikacyjne. W konsekwencji standardowe procedury rekrutacyjne systemowo zaniżają szanse kandydatów NA.

Badanie ankietowe (Scott i in., 2017) wśród 59 pracodawców zatrudniających osoby z ASD dowiodło, że przełożeni znający ten temat oceniają pracowników z ASD znacznie wyżej niż ich kolegów NT w kilku kategoriach, m.in. w dbałości o szczegóły, etyce pracy oraz jakości wykonywanych zadań. W pozostałych kategoriach, takich jak kończenie zadań na czas, poprawne wykonanie instrukcji lub produktywność, obie grupy osiągały podobne wyniki. Autorzy badania wyłonili cechy wyróżniane przez pracodawców u ich pracowników NA, w tym niezawodność, uczciwość oraz trwałą, precyzyjną skuteczność w działaniu (*reliability, integrity and consistent accuracy in performance*).

Chang i in. (2023) przeprowadzili 23 jakościowe, po części ustrukturyzowane wywiady z kandydatami z ASD oraz menedżerami i doradcami kariery. Ustalili, że zasadnicze przeszkody dla osób autystycznych stanowią nieprzewidywalność procedury, stres wynikający z maskowania swoich odchodzących od przyjętej normy zachowań i obawa przed ujawnieniem diagnozy. Za kluczowe rozwiązania natomiast uznano standaryzację etapów, udostępnianie pytań przed rozmową, możliwość pisemnych odpowiedzi oraz stworzenie bezpiecznych warunków do dobrowolnego ujawnienia diagnozy.

Inny eksperyment (Maras i in., 2020) objął 50 osób, w tym połowę z ASD i resztę NT. W pierwszej części badania obie grupy zostały poddane tym samym standardowym pytaniom rekrutacyjnym. W części drugiej natomiast wykorzystano adaptacje wcześniejszych pytań mające na celu umożliwienie lepszej autoprezentacji uczestnikom autystycznym i zredukowanie różnic w percepcji kandydatów z ASD i NT u rekruterów. Całość została następnie poddana ewaluacji przez ekspertów w obszarze rekrutacji. W pierwszej części eksperymentu uczestnicy z ASD zostali ocenieni znacznie gorzej niż NT, zaś w drugiej, po modyfikacji pytań, różnica w ocenie pomiędzy dwiema grupami uczestników znacząco się zmniejszyła, choć nie została wyeliminowana. Eksperci podkreślali, że osoby z ASD wypadły lepiej w części drugiej, ponieważ ich wypowiedzi stały się bardziej klarowne, konkretne i trafne. Z kolei sami uczestnicy autystyczni zauważyli, że zmodyfikowane pytania wydawały się im jaśniejsze, bardziej konkretne, lepiej osadzone w kontekście i nie wymagały czytania między wierszami, dzięki czemu czuli się pewniej i bardziej komfortowo.

W innym badaniu opartym na wywiadach i ankiecie (Drader-Mazza i in., 2024) autorzy zaangażowali 54 respondentów, by przeanalizować wpływ tzw. problemu podwójnej empatii (*double empathy problem*) na ocenę kandydatów. Okazało się, że negatywnie interpretowane przez rekruterów cisza, ton głosu czy mimika pro-

wadziły do zaniżania ocen kompetencji kandydatów z ASD, mimo braku różnic merytorycznych w porównaniu do NT.

Z kolei Ezerins i in. (2023) dokonali integracyjnego przeglądu 287 publikacji dotyczących przejścia osób autystycznych z edukacji na rynek pracy. Na tej podstawie zidentyfikowali najczęstsze bariery: neurotypowe normy komunikacyjne w rozmowach kwalifikacyjnych, niejednoznaczne materiały rekrutacyjne oraz presja czasowa. Wskazali także skuteczność standaryzacji procesu, koncentrację na mierzalnych umiejętnościach, elastyczne formy rozmowy i szkolenia rekruterów.

Koncepcyjna praca Glassmana (2024) syntetyzuje literaturę prawną i organizacyjną, wskazując na dyskryminację NA wynikającą z nadmiernego nacisku społeczeństwa na inteligencję emocjonalną, rozmowy panelowe oraz niejawne normy kulturowe. Autor rekomenduje ograniczenie oceny sygnałów niewerbalnych, uprzednie przekazywanie pytań, redukcję bodźców sensorycznych oraz wprowadzenie elastycznych formatów (np. rozmów telefonicznych).

Podsumowując, przytoczone badania jednoznacznie pokazują, że nie brak kompetencji, lecz sposób prowadzenia rekrutacji i interpretacje sygnałów społecznych stanowią główną barierę dla włączenia w zatrudnienie osób neuroatypowych. Czynniki wspierające wyłonione w powyższych badaniach złożono w widoczną poniżej jednolitą listę rekomendacji i praktyk, których wdrożenie w procesy rekrutacyjne powinno znacząco zwiększyć ich neuroinkluzywność. Listę ułożono w kolejności częstotliwości występowania w analizowanych źródłach:

- a. przewidywalność i transparentność procesu rekrutacyjnego,
- b. adaptacja pytań,
- c. elastyczność formy rozmowy,
- d. wsparcie mentorskie i coaching przed etapem formalnym,
- e. szkolenia rekruterów i managerów z zakresu neuroinkluzywności,
- f. adaptacje środowiskowe i technologie wspierające,
- g. skupienie się na mierzalnych umiejętnościach merytorycznych,
- h. standaryzacja i jednoznaczność materiałów rekrutacyjnych,
- i. dwustronna komunikacja i informacje zwrotne.

Wykorzystując powyższe wskaźniki, postawiono główne pytanie badawcze: Które elementy konstrukcji i komunikacji neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych Dell Technologies, Microsoft i SAP w zakresie dostępności technicznej, struktury procesu oraz dostosowań najlepiej odzwierciedlają rekomendacje badaczy, a które wymagają poprawy? Na potrzeby analizy założono, że wyższy poziom technicznej dostępności strony programu koresponduje z większą liczbą

oferowanych udogodnień dla kandydatów NA (H1) oraz że wraz z kompleksowością i precyzyjnością opisów oferowanych w programie udogodnień rośnie ich pokrycie z rekomendacjami zawartymi w literaturze.

## 5. Dobór próby badawczej

Do analizy w badaniu autorskim wybrano neuroinkluzywne programy rekrutacyjne trzech firm działających w sektorze IT:

- a. Dell Technologies, *Neurodiversity Hiring Program*,
- b. Microsoft, *Neurodiversity Hiring Program*,
- c. SAP, *Autism at Work*.

Kryteria wyboru obejmowały:

- podstawowa działalność w sektorze IT,
- zatrudnienie  $\geq 1000$  osób,
- operacje co najmniej w pięciu państwach,
- status *Best Place to Work for Disability Inclusion* nadany przez Disability: IN,
- ciągłość trwania neuroinkluzywnego programu rekrutacyjnego przez co najmniej 3 lata,
- potwierdzoną aktywność rekrutacyjną w latach 2024–2025,
- dostępną anglojęzyczną podstronę programu.

Dell Technologies (ok. 108 tys. pracowników, 77 krajów) uruchomił swój program w 2018 roku. Jego struktura obejmuje cztery fazy: coroczną selekcję wstępną (dokonywaną jesienią), dwutygodniowy sprint projektowy, dwunastotygodniowy staż płatny oraz konwersję na etat z mentoringiem. Dotychczas 93% stażystów uzyskało zatrudnienie, a wskaźnik retencji osiągnął 98% (Biddick, 2024). Program realizowany jest hybrydowo, a kandydatom NA zapewnia się m.in. wcześniejszy dostęp do pytań, pokoje wyciszenia oraz coaching (Palumbo, 2020).

Z kolei Microsoft (ok. 228 tys. pracowników, 122 kraje) prowadzi swój program od 2015 roku, a nabór ma charakter ciągły. Po preselekcji kandydaci uczestniczą w jednodniowym *Hiring Event*, mniej formalnej alternatywie rozmów kwalifikacyjnych, a następnie w rozmowach technicznych. Dostosowania dla NA obejmują m.in. wydłużony czas realizacji zadań, dodatkowe przerwy, pokoje wyciszenia i automatyczne napisy podczas wideokonferencji na platformie MS Teams. W latach 2015–2024 przeprowadzono przez program 45 kohort, co przełożyło się na

ok. 300 etatów obejmujących również stanowiska w centrach danych, cyberbezpieczeństwie i UX designie (Microsoft, 2025).

SAP (109 tys. pracowników, 157 krajów) zainicjował swój program najwcześniej, w 2013 roku, w ramach współpracy ze Specialisterne, światowym liderem w pozyskiwaniu talentów NA. Proces rekrutacji składa się z rejestracji w *Autism at Work Talent Community*, rozmowy wstępnej, aplikacji na konkretne stanowisko oraz sesji zadaniowych. Po zatrudnieniu NA przysługuje jej mentoring trwający 6–12 miesięcy. Program ma charakter hybrydowy, z elastycznym harmonogramem oraz dostosowaniami sensorycznymi i technologicznymi. Do 2023 roku zatrudniono ponad 215 kandydatów, a ok. 800 uzyskało wsparcie szkoleniowe lub stażowe (SAP, 2025).

W ramach omawianego badania analizie poddano podstrony wspomnianych wcześniej programów rekrutacyjnych oraz powiązane z nimi materiały korporacyjne, takie jak raporty DEI (*Diversity, Equity, and Inclusion*), CSR (*Corporate Social Responsibility*) i ESG (*Environmental, Social, and Governance*), przewodniki dla kandydatów oraz sekcje „News/Impact”. Informacje o bieżącej aktywności firm uzupełniono wynikami wyszukiwań w Google, DuckDuckGo i Google News (<https://www.google.com/>, <https://duckduckgo.com/>, <https://news.google.com/>). Pełna lista stron znajduje się na końcu artykułu, przed bibliografią.

## 6. Narzędzia i metody badawcze

W dalszej części artykułu użyto następujących pojęć, które wymagają zdefiniowania:

- **Lighthouse** — narzędzie do automatycznego audytu dostępności, wydajności i optymalizacji stron internetowych, oceniające m.in. zgodność z WCAG (Google, 2024),
- **WCAG** (*Web Content Accessibility Guidelines*; wytyczne dotyczące dostępności treści internetowych) — zbiór zasad wyjaśniających, jak tworzyć strony internetowe i aplikacje dostosowane do osób ze szczególnymi potrzebami, np. z niepełnosprawnością wzroku lub z zaburzeniami poznawczymi; najnowsza wersja standardu jest opatrzona nr 2.2 (Gov.pl, 2024),
- **WAVE** (*Web Accessibility Evaluation Tool*) — narzędzie online i rozszerzenie przeglądarki służące do wizualnej oceny dostępności stron internetowych (WebAIM, 2024),
- **atrybuty ARIA** (*Accessible Rich Internet Applications*, czyli dostępne bogate aplikacje internetowe) — specyfikacja udoskonalania rozbudowanych (bogactych) aplikacji internetowych zawierających liczne elementy interaktywne

w taki sposób, aby były dostępne dla osób ze szczególnymi potrzebami (Gov.pl, b.d.),

- **system ATS** (*Applicant Tracking System*) – oprogramowanie, za pomocą którego osoby odpowiedzialne za zatrudnianie w firmie mogą zarządzać procesami rekrutacyjnymi, m.in. automatyzując wstępną selekcję CV, indeksując słowa kluczowe itd. (Robinson i in., 2025).

Procedura przeprowadzonego badania została podzielona na cztery etapy nadrzędne, w ramach których wykonano następujące czynności:

#### **E1. Audyt dostępności technicznej programów poprzez:**

- a. przeprowadzenie testu Lighthouse zgodnie ze standardem WCAG 2.2,
- b. przeprowadzenie testu WAVE.

#### **E2. Pomiar aktualnej aktywności programów:**

- a. weryfikacja obecności dedykowanej strony docelowej programu,
- b. określenie daty ostatniej aktualizacji strony,
- c. identyfikacja daty publikacji ostatniego ogłoszenia rekrutacyjnego,
- d. ustalenie daty najnowszej wzmianki medialnej (dokonanej przez firmę lub jej przedstawiciela),
- e. weryfikacja liczby aktualnie otwartych stanowisk w ramach programu.

#### **E3. Porównanie architektury procesów rekrutacyjnych:**

- a. spis i charakterystyka etapów selekcji,
- b. obecność kluczowych dostosowań,
- c. przypuszczalny czas trwania procesu.

#### **E4. Ocena transparentności i komunikacji efektów:**

- a. weryfikacja dostępności i zakresu publikowanych kluczowych wskaźników efektywności (w skrócie: KPI; *key performance indicator*).

Do (E1) wykorzystano dwa narzędzia online: Lighthouse 11.4.0, za pomocą którego sprawdzono zgodność stron ze standardem WCAG 2.2, generując tak zwany wskaźnik dostępności (*Accessibility Score* w formacie liczbowym między 0 a 100 punktów), oraz WAVE 3.2.7.2., który w sposób wizualny oznacza elementy spełniające lub naruszające WCAG 2.2. Aplikacje te wykrywają m.in. braki tekstów alternatywnych, krytyczne błędy w kontraście, nawigacji klawiaturą czy opisach atrybutów ARIA. Testy z użyciem obu narzędzi wykonano tego samego dnia w środowisku desktop Chromium 122.

Na potrzeby E2 dedykowane programom strony lokalizowano ręcznie poprzez stosowanie fraz „firma + nazwa programu” lub „firma + neurodiversity program”. Dla każdej z trzech organizacji zarejestrowano:

- liczbę otwartych ofert,
- datę ostatniej modyfikacji strony internetowej ustaloną na podstawie metadanych i zapisów archiwalnych poprzez odczytywanie wartości `document.lastModified` z poziomu przeglądarki, nagłówka HTTP Last-Modified, a w razie ich braku – daty archiwalnych wersji stron dostępnych w serwisie Wayback Machine (Internet Archive, b.d.),
- moment publikacji najnowszego ogłoszenia oraz datę ostatniej wzmianki medialnej ustaloną w Google, DuckDuckGo i Google News.

W E3 użyto stron programów, FAQ i materiałów PDF. Na ich podstawie zidentyfikowano liczbę etapów selekcji, dostępnych dostosowań i szacowanego czasu trwania procesu. Z kolei w E4 przeszukano za pomocą skrótu klawiaturowego Ctrl+F strony inicjatyw oraz sekcje „Impact”, „Results”, „Diversity & Inclusion” i „News” pod kątem słów kluczowych: „hired”, „retention”, „KPI”, „impact”, „participants” i „outcomes”. Tymi samymi hasłami przeszukano raporty ESG, DEI i CSR, odnotowując zakres opublikowanych danych oraz ich formę (liczby, infografiki, studia przypadków).

## 7. Wyniki badania

### E1: Rezultaty audytu dostępności (stan na 25.05.2025):

- a. Dell Technologies: <https://jobs.dell.com/en/neurodiversity>
  - ▷ Test Lighthouse – *Accessibility Score*: 100
  - ▷ Test WAVE – *Errors*: 0, *ARIA*: 68
- b. Microsoft: <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/neurodiversity.html>
  - ▷ Test Lighthouse – *Accessibility Score*: 98
  - ▷ Test WAVE – *Errors*: 1, *ARIA*: 128
- c. SAP: <https://jobs.sap.com/content/Autism-at-Work/>
  - ▷ Test Lighthouse – *Accessibility Score*: 91
  - ▷ Test WAVE – *Errors*: 16, *ARIA*: 69

Analiza wyników audytu dostępności cyfrowej wyżej wspomnianych trzech stron rekrutacyjnych skierowanych do NA ujawnia istotne różnice w jakości ich

realizacji zgodnie ze standardami WCAG. Najlepiej wypadła witryna Dell Technologies, zdobywając maksymalną ocenę — 100 punktów w narzędziu Lighthouse oraz brak błędów w teście WAVE. Oznacza to niemal modelową dostępność zarówno pod względem wizualnym, jak i technicznym. Strona Microsoftu również została oceniona wysoko — na 98 punktów, z wykrytym zaledwie jednym błędem WAVE. To sugeruje dużą troskę o dostępność, mimo drobnych niedociągnięć. Najślabiej zaprezentowała się strona SAP, która — mimo deklarowanego zaangażowania w zatrudnianie osób z ASD — osiągnęła w Lighthouse mniej niż konkurencja (91 punktów), a test WAVE zidentyfikował aż 16 błędów.

Choć w ujęciu ogólnym wynik SAP może wydawać się nadal dobry, to jednak w przypadku tak dużej, globalnej korporacji z sektora IT stanowi on istotny sygnał ostrzegawczy. Wykryte w badaniu uchybienia mogą realnie wpływać na ograniczenia w dostępie do informacji o programie dla osób korzystających z technologii asystujących. Zestawienie wyniku z działaniami wspierającymi zatrudnienie osób z ASD oraz z komunikowaną przez markę misją wdrażania inkluzji może podawać w wątpliwość spójność między deklarowanymi wartościami a ich rzeczywistym wdrożeniem.

## **E2: Wyniki pomiaru aktualnej aktywności programów (stan na 29.05.2025):**

- a. Dell Technologies: <https://jobs.dell.com/en/neurodiversity>
  - ▷ ostatnia aktualizacja strony — 28.04.2025,
  - ▷ publikacja ostatniego ogłoszenia rekrutacyjnego — październik 2024,
  - ▷ najnowsza wzmianka medialna — 30.09.2024, Danielle Biddick w webinarze *Cracking the Neurodiversity Code*,
  - ▷ liczba aktualnie otwartych stanowisk w ramach programu — 0 (dla stażystów rekrutacja otwiera się cyklicznie, raz do roku);
- b. Microsoft: <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/neurodiversity.html>
  - ▷ ostatnia aktualizacja strony — 27.05.2025,
  - ▷ publikacja ostatniego ogłoszenia rekrutacyjnego — 23.05.2025,
  - ▷ najnowsza wzmianka medialna — 15.04.2025, artykuł na *Microsoft Accessibility Blog* (Barnes, 2025),
  - ▷ liczba aktualnie otwartych stanowisk w ramach programu — 1;
- c. SAP: <https://jobs.sap.com/content/Autism-at-Work/>
  - ▷ ostatnia aktualizacja strony — 03.05.2025,
  - ▷ publikacja ostatniego ogłoszenia rekrutacyjnego — 19.05.2025,
  - ▷ najnowsza wzmianka medialna — 29.05.2025,
  - ▷ liczba aktualnie otwartych stanowisk w ramach programu — 0 (aplikowanie otwarte, bez zamkniętego zakresu ról).

Drugi etap badania dostarczył informacji na temat aktualnego statusu trzech analizowanych programów. Najbardziej aktywnym okazał się program Microsoftu – strona została zaktualizowana 2 dni przed pomiarem (27.05.2025), a firma prowadziła wówczas otwartą rekrutację na 1 stanowisko. SAP również odnotował niedawną aktywność – ostatnia aktualizacja miała miejsce 03.05.2025, a najnowsze ogłoszenie opublikowano 19.05.2025, jednak liczba otwartych ofert nie została precyzyjnie określona, a rekrutacja miała charakter ogólny, niepowiązany z konkretnym stanowiskiem. Z kolei program Dell Technologies jest obecnie nieaktywny. Nie ma dostępnych ofert, a ostatnia aktualizacja strony miała miejsce w kwietniu 2025 roku, przy czym najnowsze ogłoszenie rekrutacyjne pochodziło z października 2024. Nie ulega zatem wątpliwości, że w E2 największą spójność między deklarowaną a rzeczywistą aktywnością programu wykazał Microsoft.

### **E3: Wyniki porównania architektury procesów rekrutacyjnych (stan na 29.05.2025):**

#### a. Dell Technologies:

- ▷ Cztery etapy programu:
  1. otwarcie naboru i przegląd aplikacji, wstępna selekcja,
  2. dwutygodniowy sprint projektowy,
  3. dwunastotygodniowy staż płatny,
  4. konwersja na pełnoetatowe zatrudnienie.
- ▷ Dostosowania:
  1. przesłanie pytań rekrutacyjnych z wyprzedzeniem,
  2. dostęp do pokojów wyciszenia,
  3. wydłużony czas odpowiedzi podczas rozmów,
  4. indywidualne wsparcie oraz coaching z dedykowanym specjalistą ds. zatrudnienia,
  5. warsztaty rozwojowe i sesje mentoringowe,
  6. model hybrydowy procesu – zdalne rozmowy kwalifikacyjne, szkolenia, sprinty i staże,
  7. indywidualny plan wsparcia i rozwoju po zatrudnieniu,
  8. sieć absolwentów programu,
  9. *Employee Resource Group* (Grupa Wsparcia Pracowników) *True Ability* dedykowana osobom ze szczególnymi potrzebami, w tym jednostkom.
- ▷ Czas trwania procesu:
  1. pełna ścieżka zajmuje 5–6 miesięcy,
  2. pierwszy etap selekcji (od otwarcia naboru do rozpoczęcia sprintu) zajmuje 2–3 miesiące; następnie sprint projektowy – 2 tygodnie; płatny staż – 12 tygodni.

**b. Microsoft:**

- ▷ Cztery etapy programu:
  1. aplikowanie online,
  2. wstępne oceny kompetencji technicznych lub rozmowy telefoniczne w zależności od roli,
  3. *Hiring event* – jednodniowe warsztaty,
  4. formalne rozmowy kwalifikacyjne oraz kolejne testy techniczne.
- ▷ Dostosowania:
  1. wydłużony czas odpowiedzi na pytania lub na wypełnienie testu umiejętności technicznych,
  2. możliwość zorganizowania przerw,
  3. alternatywne formy wywiadu, np. przez telefon lub w formie pisemnej,
  4. dostęp do pokoi wyciszenia,
  5. indywidualne wsparcie mentora,
  6. dostarczenie materiałów rekrutacyjnych w formie zależnej od indywidualnych potrzeb,
  7. automatyczne napisy przy rozmowie w aplikacji MS Teams,
  8. odczytywanie dokumentów na głos.

Czas trwania procesu:

1. około 2–4 miesiące.

**c. SAP:**

- ▷ Cztery etapy programu:
  1. aplikacja do udziału w programie,
  2. rozmowa z przedstawicielami programu,
  3. aplikacja na konkretne stanowisko,
  4. sesje zadaniowe lub rozmowy indywidualne z managerem, zależnie od profilu roli.
- ▷ Dostosowania:
  1. dostarczenie materiałów rekrutacyjnych w formie zależnej od indywidualnych potrzeb,
  2. możliwość używania technologii asystującej,
  3. zmiana miejsca fizycznego wywiadu dla lepszej dostępności,
  4. elastyczność planowania procesu,
  5. zmiany w środowisku przeprowadzanych rozmów,
  6. automatyczne napisy przy rozmowie w aplikacji MS Teams.
- ▷ Czas trwania procesu:
  1. około 2–4 miesiące.

Trzeci etap niniejszego badania dotyczył sposobu, w jaki firmy Dell Technologies, Microsoft i SAP zaprojektowały procesy rekrutacyjne w swoich ramach programów. Choć wszystkie trzy korporacje opierają się na podobnym, czteroetapowym schemacie, różnice pojawiają się na poziomie szczegółów – zarówno jeśli chodzi o formy wsparcia, jak i długość całego procesu.

Dell oferuje najbardziej rozbudowaną ścieżkę, która może trwać nawet pół roku. W tym czasie kandydaci mogą liczyć na indywidualne wsparcie, udział w projekcie zespołowym, płatny staż oraz możliwość dalszego rozwoju zawodowego. Microsoft z kolei stawia na bardziej kompaktową formułę – rekrutacja trwa zazwyczaj od dwóch do czterech miesięcy, a jej trzonem są specjalistyczne warsztaty typu *Hiring Event* oraz różnego rodzaju udogodnienia techniczne i organizacyjne. SAP przyjmuje natomiast bardziej elastyczne podejście, zarówno pod względem przebiegu rekrutacji, jak i jej lokalizacji, choć sam proces jest nieco bardziej klasyczny i mniej złożony niż w przypadku konkurencji. Podsumowując, każde z zaprezentowanych podejść do zatrudniania NA oferuje inny poziom intensywności i zaangażowania, co może wpływać na odbiór programu przez kandydatów.

#### **E4: Ocena transparentności i komunikacji efektów:**

W czwartym etapie badania przyjrano się temu, jak i na ile transparentnie badane firmy komunikują efekty swoich programów zatrudniania NA. W przypadku Dell Technologies trudno mówić o konkretach – w raportach ESG firma ogranicza się do ogólnych deklaracji dotyczących dążenia do większej inkluzywności, bez podawania mierzalnych wyników. Co ciekawe, bardziej szczegółowe dane – jak 93% konwersji ze stażu na etat czy niemal stuprocentowy wskaźnik retencji – pojawiają się jedynie w wywiadach i materiałach medialnych, a nie w oficjalnych dokumentach firmy (Biddick, 2024; Palumbo 2020).

Podobnie jest w przypadku Microsoftu: zamiast liczb, firma stawia na narracyjne studia przypadków, które pokazują indywidualne historie sukcesu, ale nie dają pełnego obrazu skuteczności programu. Według zewnętrznych źródeł (Kurutz, 2024) Microsoft zatrudnia w ramach swojej inicjatywy około 300 osób, choć nie ujawnia danych o retencji czy dalszych etapach kariery uczestników.

SAP we wcześniejszych latach deklarował ponad 600 zatrudnionych w ramach programu *Autism at Work* (Klobucher, 2013), jednak obecnie mówi o 215 osobach oraz retencji na poziomie 90% po dwóch latach (MacDonald, 2023; SAP, 2025), nie rozwijając bardziej tego tematu. Jak widać, sposób raportowania efektów działań pozostaje niejednolity, a dostępność twardych danych – mocno ograniczona.

## 8. Wnioski i dyskusja

Celem niniejszego artykułu była analiza elementów konstrukcji i komunikacji neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych proponowanych przez trzech liderów branży IT: Dell Technologies, Microsoft i SAP, oraz ich ocena w zakresie dostępności technicznej, struktury procesu, dostosowań dla NA i zgodności z rekomendacjami dostosowań wyrównujących szanse kandydatów NA w procesach rekrutacyjnych wyłonionymi w przeglądzie literatury.

**Tabela 1.** Rekomendacje i praktyki zwiększające neuroinkluzywność procesów rekrutacyjnych na podstawie przeglądu literatury

Czynnik wspierający	Dell Technologies	Microsoft	SAP
przewidywalność i transparentność procesu rekrutacyjnego	👍	👍	👍
adaptacja pytań	👍	×	×
elastyczność formy rozmowy	👍	👍	?
wsparcie mentorskie i coaching przed etapem formalnym	👍	👍	×
szkolenia rekruterów i managerów z zakresu neuroinkluzywności	👍	👍	×
adaptacje środowiskowe i technologie wspierające	👍	👍	?
skupienie na mierzalnych umiejętnościach merytorycznych	👍	👍	×
standaryzacja i jednoznaczność materiałów rekrutacyjnych	👍	×	×
dwustronna komunikacja i informacje zwrotne	👍	×	×

Źródło: Opracowanie własne

Jak pokazuje powyższa tabela, spośród badanych inicjatyw tylko *Neurodiversity Hiring Program* prowadzony przez firmę Dell Technologies zaimplementował wszystkie czynniki wspierające wymienione przez naukowców. Jedynym obszarem wymagającym poprawy pozostaje formalne, systematyczne raportowanie wskaźników efektywności. Program Microsoftu o tej samej nazwie w pełni wdrożył 6 na 9 czynników. Brakuje mu jednak oficjalnego mechanizmu adaptacji pytań, systematycznego raportowania KPI oraz drobnych poprawek w dostępności cyfrowej.

Najgorzej wypadł program firmy SAP *Autism at Work*, który spełnia w całości tylko zalecenia dotyczące przewidywalności rekrutacji w skali lokalnej. Deklarowane adaptacje środowiskowe oraz technologiczne w praktyce okazują się implementowalne tylko częściowo, a powodem tego stanu rzeczy są istotne niedociągnięcia strony internetowej inicjatywy, która wymaga poprawy semantyki i zgodności z WCAG. Ponadto program potrzebuje ujednoczonego opisu etapów procesu rekrutacji, adaptacji pytań, systematycznego monitoringu i raportowania

KPI. SAP powinien więc pilnie wdrożyć cykliczne audyty dostępności cyfrowej, scentralizować informacje o dostosowaniach oraz uruchomić transparentny system komunikacji i informacji zwrotnych.

Na potrzeby badania postawiono dwie hipotezy – dla przypomnienia:

- H1: Im wyższy poziom technicznej dostępności strony programu (zgodnie z wytycznymi dotyczącymi dostępności treści internetowych WCAG), tym większa liczba oferowanych udogodnień dla kandydatów neuroatypowych.
- H2: Im pełniejsze i bardziej precyzyjne opisy oferowanych w programie udogodnień, tym większa ich spójność z rekomendacjami zawartymi w literaturze na temat rekrutacji kandydatów neuroatypowych.

W kontekście H1 program Dell Technologies, osiągając maksymalny wynik 100 w Lighthouse i nie odnotowując żadnych błędów w WAVE, wymienia na swojej stronie firmowej aż dziewięć różnych form wsparcia, reprezentując modelowy, książkowy przykład procesu rekrutacyjnego dostosowanego do szczególnych potrzeb osób neuroatypowych. Podobnie Microsoft, z wynikiem 98 w Lighthouse i minimalnym (jednym) błędem WAVE, wymienia i jasno opisuje siedem udogodnień. SAP, osiągając wynik 91 punktów w Lighthouse i zgłaszając aż 16 błędów WAVE, wymienia tylko pięć form wsparcia, a treści związane z programem rozprasza pomiędzy ofertami lokalnych komórek programu, co utrudnia kandydatom neuroatypowym szybkie zorientowanie się, na czym może polegać wsparcie, a w dłuższej perspektywie może wpłynąć na zewnętrzną ocenę kultury organizacyjnej firmy.

Wyniki autorskiego badania potwierdziły także H2. Dell Technologies i Microsoft wymieniają szczegółowo wszystkie kluczowe elementy wskazywane przez badaczy. Program firmy SAP, mimo wieloletniej tradycji, przedstawia jedynie ogólny zestaw kilku udogodnień, głównie elastyczne planowanie, technologię asystującą i adaptację fizycznego miejsca rozmowy. Brakuje w nim wyraźnych odniesień do praktyk przygotowania neuroatypowego kandydata do rozmowy kwalifikacyjnej czy mentoringu wstępnego. W efekcie SAP albo implementuje tylko część z rekomendowanych strategii, albo nie komunikuje wszystkich w wystarczająco klarowny sposób, co może prowadzić do sytuacji, w której kandydaci z ASD w ogóle nie podejną do programu.

## 9. Podsumowanie

Należy pamiętać, że autorskie badanie przeprowadzono wyłącznie w oparciu o upublicznione materiały w wersjach anglojęzycznych. Brak dostępu do wewnętrznych baz HR, danych z systemów ATS i systematycznych ankiet uczestników utrudnia rzetelną weryfikację deklarowanych dostosowań oraz ocenę subiektywnych doświadczeń kandydatów. Ograniczenia te wzmacniają dobór próby obejmującej wyłącznie duże korporacje z sektora IT, co nie pozwala bezpośrednio uogólnić wyników na mniejsze podmioty, inne branże czy środowiska kulturowe.

W świetle zidentyfikowanych ograniczeń rekomenduje się uzupełnienie przyszłych badań o dane jakościowe i ilościowe gromadzone bezpośrednio od kandydatów reprezentujących różnorodne profile neurologiczne. Pożądane byłoby śledzenie karier zatrudnionych uczestników w horyzoncie co najmniej dwuletnim, aby ocenić retencję, mobilność poziomą i pionową oraz rozwój ich kompetencji. Konieczne jest także zestawienie kosztów wprowadzania neuroinkluzywnych rozwiązań z ich wymiernym wpływem na produktywność, rotację oraz wizerunek pracodawcy. Oddzielnej oceny pod kątem skuteczności i ryzyka utrwalania *biasu* rekrutacyjnego wymagają też narzędzia i procesy bazujące na sztucznej inteligencji i automatyzacji.

### Pełna lista stron przeanalizowanych w badaniu autorskim:

#### Podstrony firmy Dell Technologies:

Dell Technologies. (2025a). *How We Hire*. Dell Technologies. <https://jobs.dell.com/en/how-we-hire>

Dell Technologies. (2025b). *Linia czasu firmy Dell Technologies*. Dell Technologies. <https://www.dell.com/pl-pl/dt/corporate/about-us/who-we-are/timeline.htm>

Dell Technologies. (2025c). *Neurodiversity at Dell Technologies*. Dell Technologies. <https://jobs.dell.com/en/neurodiversity>

#### Podstrony firmy Microsoft:

Microsoft. (2025a). *Accessibility*. Microsoft. <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/accessibility.html>

Microsoft. (2025b). *Facts About Microsoft*. Microsoft. <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/>

Microsoft. (2025c). *Microsoft Inclusive Hiring Webinar*. Microsoft. <https://msit.events.teams.microsoft.com/event/aca9f9d5-5515-42ef-ab86-2b0f07b765da@72f988bf-86f1-41af-91ab-2d7cd011db47>

Microsoft. (2025d). *Microsoft Neurodiversity Hiring Program*. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/neurodiversityhiring>

Microsoft. (2025e). *Neurodiversity Hiring*. Microsoft. <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/neurodiversity.html>

### **Podstrony firmy SAP:**

Klobucher, D. (2013). *VIDEO: SAP Is Hiring Hundreds of Autistic Workers*. SAP. <https://community.sap.com/t5/additional-blog-posts-by-sap/video-sap-is-hiring-hundreds-of-autistic-workers/ba-p/13000099>

SAP. (2025a). *Autism at Work*. SAP. <https://jobs.sap.com/content/Autism-at-Work/>

SAP. (2025b). *Frequently Asked Questions*. SAP. <https://www.sap.com/about/company/faq.html>

### **Bibliografia**

ADA Amendments Act. (2008). Public Law 110–325, 122 Stat. 3553. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-122/pdf/STATUTE-122-Pg3553.pdf>

Ansell, H. (2024). *Understanding Autism Spectrum Condition (ASC)*. The British Psychological Society. <https://cms.bps.org.uk/sites/default/files/2024-08/Teachers%20Toolkit%20-%20Understanding%20Autism%20Spectrum%20Condition.pdf>

Barnes, E. (2016). *The Minority Body: A Theory of Disability*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198732587.001.0001>

Bell, C. (2023). Neurodiversity in the general practice workforce. *InnovAiT*, 16(9), 450–455. <https://doi.org/10.1177/17557380231179742>

Biddick, D. (2024). *Cracking the Neurodiversity Code*. Everway. <https://www.texthelp.com/resources/webinars/cracking-the-neurodiversity-code-proven-strategies-from-dell-ey-ubisoft/>

Chang, H.Y., Saleh, M., Bruyère, S.M., i Vogus, T.J. (2023). Making the employment interview work for a neurodiverse workforce: Perspectives of individuals on the autism spectrum, employers, and service providers. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 59(1). <https://doi.org/10.3233/JVR-230031>

Chapman, R. (2020). Neurodiversity, disability, wellbeing. W: H. Rosqvist i in. (red.), *Neurodiversity Studies: A New Critical Paradigm* (s. 59–69). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429322297>

Committee on Employment and Social Affairs of the European Parliament. (2019). *Employment of persons with autism: Presentation*. Committee on Employment and Social Affairs. [https://www.autismeurope.org/wp-content/uploads/2019/11/presentation\\_employment\\_autism\\_final2.pptx.pdf](https://www.autismeurope.org/wp-content/uploads/2019/11/presentation_employment_autism_final2.pptx.pdf)

Drader-Mazza, N., Lopez-Kidwell, V., Kanwal, F., Reger, R.K., i Vogus, T.J. (2024). The Double Empathy Problem and Person-Environment Fit: Mutual Understanding and Bidirectional Adjustment in Autistic Talent Acquisition. *Human Resource Management*, 64(1). <https://doi.org/10.1002/hrm.22258>

DXC Technology. (b.d.). <https://dxc.com/au/en/about-us/social-impact-practice/dxc-dandelion-program>

- Dyrektywa. (2019). Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/882 z dnia 17 kwietnia 2019 r. w sprawie wymogów dostępności produktów i usług, Dz. Urz. UE L 151 z 7.06.2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L0882>
- Dyrektywa. (2020). Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, Dz. Urz. UE L 303 z 2.12.2000. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0078>
- Equality Act. (2010). UK Public General Acts 2010, c. 15. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>
- European Parliamentary Research Service. (2020). *Disability and employment: Facts and figures*. European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS\\_BRI\(2020\)651932\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI(2020)651932_EN.pdf)
- Eurostat. (2025). *Employment rates by sex, age and disability status – annual data*. Eurostat. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi\\_emp\\_a\\_\\_custom\\_16882491/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a__custom_16882491/default/table?lang=en)
- Ezerins, M.E., Simon, L., Vogus, T.J., Gabriel, A., Calderwood, C., i Rosen, C. (2023). Autism and Employment: A Review of the “New Frontier” of Diversity Research. *Journal of Management*, 50(3). <https://doi.org/10.1177/0149206323119336>
- Glassman, P. (2024). De-bias Your Hiring Practices: Supporting Equity for Neurodiverse Candidates in Job Interviews. W: K. Henrich i C. Ippoliti (red.), *Critical Library Leadership: Managing Self and Others in Today's Academic Library* (s. 241–249). ALA Editions.
- Goering S. (2015). Rethinking disability: the social model of disability and chronic disease. *Current reviews in musculoskeletal medicine*, 8(2), 134–138. <https://doi.org/10.1007/s12178-015-9273-z>
- Google. (2024). *Lighthouse*. <https://developer.chrome.com/docs/lighthouse/>
- Gov.pl. (2024). *WCAG 2.1 w skrócie*. Gov.pl. <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/wcag-21-w-skrocie>
- Gov.pl. (b.d.). *ARIA w aplikacjach mobilnych*. Gov.pl. <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/aria-w-aplikacjach-mobilnych>
- GUS. (2024). *Osoby niepełnosprawne w 2023 roku*. Główny Urząd Statystyczny. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/osoby-niepelnosprawne-w-2023-roku,26,6.html>
- Hylland, S., Connolly, J. (2018). *Companies Leading in Disability Inclusion Have Outperformed Peers, Accenture Research Finds*. Accenture Newsroom. <https://newsroom.accenture.com/news/2018/companies-leading-in-disability-inclusion-have-outperformed-peers-accenture-research-finds>
- Internet Archive. (b.d.). *Wayback Machine*. Internet Archive. <https://web.archive.org>
- Kurutz, S. (2024). Employees With Autism Find New Ways to Navigate the Workplace. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2024/07/09/style/employees-autism-navigate-workplace.html>
- LeFevre-Levy, R., Melson-Silimon, A., Harmata, R., Hulett, A.L., i Carter, N.T. (2023). Neurodiversity in the Workplace: Considering Neuroatypicality as a Form of Diversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 1–19. <http://dx.doi.org/10.1017/iop.2022.86>
- Loukusa, S. (2021). Autism spectrum disorder. W: L. Cummings (red.), *Handbook of pragmatic language disorders: Complex and underserved populations* (s. 45–78). Springer Nature Switzerland AG. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74985-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74985-9_3)
- MacDonald, A. (2023). *Let's Meet in the Middle: Autism Acceptance Month*. SAP. <https://news.sap.com/2023/04/autism-acceptance-month-sascha-dietsch/>
- Maras, K., Norris, J.E., Nicholson, J., Heasman, B., Remington, A., i Crane, L. (2020). Ameliorating the disadvantage for autistic job seekers: An initial evaluation of adapted employment interview questions. *Autism*, 25(4). <https://doi.org/10.1177/1362361320981319>

- Microsoft. (2025). *Accessibility*. Microsoft. <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/accessibility.html>
- Mikorska, W. (2025). *Neuroatypowość w procesach rekrutacyjnych: przegląd 3 neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych w globalnych organizacjach IT*. Praca licencjacka. Uniwersytet WSB Merito Warszawa.
- Office for National Statistics. (2020). *Outcomes for disabled people in the UK: 2020*. Office for National Statistics. <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/disability/articles/outcomesfordisabledpeopleintheuk/2020>
- Oliver, M. (2023). *The social model of disability* (wyd. 2). Routledge.
- Palumbo, J. (2020). How One Company Is Redefining Hiring And Working With People With Autism. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jenniferpalumbo/2020/12/17/how-one-company-is-redefining-hiring-and-working-with-people-with-autism/?sh=49aaa6fd2e95>
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2022). *Autyzm – zatrudnienie i edukacja: Potrzeby, bariery, rekomendacje*. Polski Instytut Ekonomiczny. <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/03/Autyzm....-20.07.2022-kopia.pdf>
- Public Health Agency of Canada. (2023). *Infographic: Autism Spectrum Disorder – Highlights from the Canadian Survey on Disability*. Public Health Agency of Canada. <https://www.canada.ca/en/public-health/services/publications/diseases-conditions/infographic-autism-spectrum-disorder-highlights-canadian-survey-disability.html>
- Robinson, S., St-Jean, E., i Thibodeau, P. (2025). *What is an applicant tracking system (ATS)?* TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/applicant-tracking-system-ATS>
- Rosqvist, H.B., Chown, N., Stenning, A. (red.) (2020). *Neurodiversity Studies: A New Critical Paradigm*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429322297>
- SAP. (2025). *Autism at Work*. SAP. <https://jobs.sap.com/content/Autism-at-Work/>
- Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., i Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PLOS ONE*, 12(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177607>
- Statistics Canada. (2024). *Persons with disabilities aged 15 years and over, by disability type, 2022*. Statistics Canada. [https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/2024001/tbl/tbl02\\_1a-eng.htm](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/2024001/tbl/tbl02_1a-eng.htm)
- U.S. Department of Labor. (2025). *Statistics and data*. U.S. Department of Labor. <https://www.dol.gov/agencies/odep/research-evaluation/statistics>
- Ustawa. (2019a). Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1411. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190001696/U/D20191696Lj.pdf>
- Ustawa. (2019b). Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych, Dz.U. z 2023 r. poz. 1440. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190000848/U/D20190848Lj.pdf>
- Wąsik, A. (2024). Kształtowanie przyszłości instytucji kultury. Jak budować neuroróżnorodne zespoły? W: M. Gawryolek-Osińska, B. Misiewicz (red.), *Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury* (s. 54–64). Wyd. Narodowego Centrum Kultury.
- WebAIM. (2024). *WAVE Web Accessibility Evaluation Tool*. <https://wave.webaim.org/>
- Whelpley, C.E., May, C.P. (2022). Seeing is Disliking: Evidence of Bias Against Individuals with Autism Spectrum Disorder in Traditional Job Interviews. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 53. <https://doi.org/10.1007/s10803-022-05432-2>

## **Neuroinclusive Recruitment Processes: A Comparative Study of Dell Technologies, Microsoft, and SAP programs**

**Abstract.** The article presents a comparative study of recruitment programs focused on neuroinclusivity in three global IT corporations: Dell Technologies, Microsoft, and SAP, to identify and evaluate elements of their design and communication approaches. The foundation for this was provided by a literature review outcome consisting of nine recommendations, i.e., good practices for supporting neuroatypical individuals in the hiring process. Through audits conducted using Google Lighthouse and WAVE tools and a synthesis of publicly available documentation of the programs above, the level of technical accessibility of their websites (in accordance with WCAG 2.2), the structure of the selection stages, and the scope of adjustments offered to neuroatypical candidates were described. The results showed that Dell presents model technological accessibility (100/100 points in the Lighthouse audit; zero errors in WAVE) and offers the most comprehensive set of accommodations, entirely consistent with the recommendations. Microsoft scored 98/100 in Lighthouse, WAVE detected only one error, and its flexible recruitment approach aligns with more than 60% of the indicators in the literature. SAP, in contrast, scored 91/100 in Lighthouse, showed as many as 16 errors in WAVE, and applied only one recommendation, indicating that the most improvements are required. The study confirmed the correlations between the quality of digital accessibility and the number of adjustments, as well as between the accuracy of program descriptions and compliance with available recommendations.

**Keywords:** neurodiversity, neuroinclusion, neuroatypicality, inclusive recruitment



**OLGA BOCHEN**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie  
e-mail: olga.bochen87@gmail.com

**WOJCIECH SIECZKOWSKI**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie  
e-mail: wojciech.sieczkowski@warszawa.merito.pl

## **Poziom satysfakcji zawodowej na przykładzie mieszkańców i migrantów z Kraśnika<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Artykuł odnosi się do problematyki poziomu satysfakcji z pracy na przykładzie mieszkańców i migrantów z lubelskiego miasta Kraśnik. Celem była identyfikacja czynników, które mogą mieć wpływ na postrzeganą jakość życia zawodowego. W pierwszej części artykułu opisano definicje satysfakcji z pracy oraz jej determinanty. Następnie przybliżono zjawisko migracji zarobkowej oraz scharakteryzowano rynek pracy w Kraśniku. W części badawczej zaprezentowano cele badania, metodykę, opis grupy badawczej oraz szczegółową analizę wyników ankiety przeprowadzonej wśród mieszkańców Kraśnika i osób, które zdecydowały się na migrację zarobkową. Badania przeprowadzono w marcu 2025 roku w grupie 125 osób pochodzących z Kraśnika — 59 mieszkańców oraz 66 emigrantów aktywnych zawodowo. W końcowej części artykułu podsumowano zebrane wyniki oraz zidentyfikowano kluczowe czynniki, które wydają się mieć wpływ na poziom satysfakcji zawodowej. Sformułowano również praktyczne rekomendacje dla lokalnego rynku pracy celem uzasadnienia dalszych badań, które mogą przyczynić się do poprawy jakości życia zawodowego mieszkańców i zmniejszenia skali migracji.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja zawodowa, migracja zarobkowa, Kraśnik, rynek pracy w Kraśniku, mieszkańcy Kraśnika, migranci z Kraśnika

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2102>

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej pt. „Poziom satysfakcji zawodowej na przykładzie mieszkańców i migrantów z Kraśnika — cechy wspólne i różnice”, napisanej pod kierunkiem dr. Wojciecha Sieczkowskiego.

## 1. Wstęp

Problematyka satysfakcji z pracy w kontekście migracji coraz częściej spotyka się z zainteresowaniem środowiska naukowego, głównie ze względu na rosnące znaczenie mobilności zawodowej oraz otwarcie granic Unii Europejskiej. Szczególnie istotny w tym obszarze jest dorobek autorstwa Mieczysława Adamowicza i Pawła Siedlanowskiego (2021) lub Elżbiety Kacperskiej i in. (2019). Publikacje te stanowią cenne źródło wiedzy na temat przyczyn migracji oraz ich bezpośredniego wpływu na rynek pracy w Polsce, co pozwala lepiej zrozumieć tło i kontekst analizowanego zjawiska.

Wraz ze wzrostem liczby osób przemieszczających się w celach zawodowych badacze coraz częściej podejmują zagadnienia związane z różnicami w postrzeganiu satysfakcji z pracy, które wynikają z różnic ekonomicznych, strukturalnych, a także kulturowych. Zasadniczym czynnikiem determinującym pojawienie się nowych publikacji jest powszechność zjawiska migracji zarobkowej, zarówno wewnątrz Polski, jak i poza jej granicami.

Na bazie przeglądu literatury można zauważyć zależność pomiędzy poziomem satysfakcji a podjęciem decyzji o migracji zarobkowej (np. Sowińska, 2014; Wudarzewski, 2016). Temat jest niezwykle interesujący, biorąc pod uwagę obserwowaną skalę zjawiska. Z problemem emigracji mieszkańców borykają się głównie małe miasta z tzw. bloku ściany wschodniej – Podlasia, Lubelszczyzny oraz Podkarpacia.

Dane statystyczne dostarczają wiedzy na temat skali migracji, głównych kierunków migracji, wysokości i źródeł dochodów, ale nie istnieją opracowania, które określałyby poziom zadowolenia z pracy mieszkańców i migrantów Kraśnika.

Celem niniejszego artykułu jest wytypowanie czynników, które mogą mieć związek z zadowoleniem z pracy. Dla jego osiągnięcia porównany zostanie poziom satysfakcji z pracy między mieszkańcami a migrantami z Kraśnika w odniesieniu do zaproponowanych zmiennych. Zamierzeniem niniejszej pracy nie jest rozstrzygnięcie, które czynniki korelują lub mają związek, a jedynie zidentyfikowanie zmiennych do dalszych badań. Opracowanie to zatem stanowi próbę odpowiedzi na ważne pytania i może wnieść cenny wkład w dalsze badania nad tym zagadnieniem.

W kontekście niniejszego opracowania zaprojektowano hipotezę główną, a także zestaw hipotez cząstkowych, które precyzują jej założenia i odnoszą się do poszczególnych aspektów badanego zjawiska.

**Hipoteza główna:** Niższy poziom satysfakcji zawodowej w Kraśniku stanowi czynnik sprzyjający migracji zarobkowej.

### Hipotezy cząstkowe:

H1. Czynniki takie jak warunki pracy, poziom wynagrodzenia, relacje interpersonalne i możliwości rozwoju zawodowego mają związek z poziomem satysfakcji z pracy.

H2. Występują różnice w poziomie satysfakcji pomiędzy mieszkańcami a migrantami z Kraśnika. Zadowolenie z pracy jest wyższe u osób, które opuściły miasto.

H3. Wśród migrantów głównymi determinantami satysfakcji są możliwości rozwoju zawodowego i dobra komunikacja, a wśród mieszkańców większą rolę odgrywają aspekty finansowe: wysokość wynagrodzenia i benefity.

## 2. Satysfakcja zawodowa i jej determinanty

Satysfakcja z pracy jest jednym z częściej opisywanych i badanych problemów zarówno przez nauki ekonomiczne, jak i psychologiczne (Sowińska, 2014). Zainteresowanie tym zagadnieniem ma dwie przyczyny. Po pierwsze, prowadzone analizy umożliwiają wgląd w subiektywną ocenę pracy, jakiej dokonują pracownicy, po drugie, konsekwencje braku satysfakcji z pracy, takie jak na przykład fluktuacja i absencja, mają ogromne znaczenie zarówno dla efektywności pracy na poziomie indywidualnym i zespołowym, jak i dla całej organizacji (Paliga, 2021). Wiele badań dowodzi, że między satysfakcją z pracy a efektywnością i produktywnością zachodzą różnego rodzaju zależności, które powinny być uwzględniane w założeniach strategicznych organizacji (Wudarzewski, 2016).

Punktem wyjścia do zrozumienia tematu jest doprecyzowanie i zrozumienie definicji satysfakcji z pracy. W pojęciu klasycznym Edwina A. Locke'a satysfakcja z pracy to przyjemny stan emocjonalny wynikający z postrzegania przez jednostkę własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie istotnych wartości zbieżnych z jej potrzebami (Wudarzewski, 2016).

Bardzo często zamiennie z pojęciem „satysfakcja” używa się terminu „zadowolenie”. Należy jednak zwrócić uwagę, że zadowolenie to chwilowe, przyjemne uczucie, które w odniesieniu do pracy można łączyć z uczuciową reakcją na wykonywanie poszczególnych zadań (pozytywną lub negatywną). Według Elżbiety Robak (2013, s. 74) „satysfakcja z pracy w uproszczony sposób definiowana jest jako stopień, w jakim organizacja zaspokaja nasze potrzeby i oczekiwania. Z pojęciem tym łączy się stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokajaniem”. Podsumowując, zadowolenie jest krótkotrwałym uczuciem, z kolei satysfakcję odczuwamy po długotrwałym okresie zadowolenia. Emocjonalny charakter zadowolenia czy satysfakcji nie musi mieć

bezpośredniego przełożenia na rzeczywistą sytuację (Wudarzewski, 2016). W niniejszym artykule, dla zachowania przejrzystości wyводу, „satisfakcję” uznano za definicję nadrzędną.

W lepszym zrozumieniu opisywanego zjawiska pomocna jest koncepcja zaprezentowana przez Fredericka Herzberga, który wyróżnił dwa rodzaje czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy – zewnętrzne, tzw. czynniki higieny, oraz wewnętrzne, tzw. czynniki motywacji (Paliga, 2021). W momencie kiedy czynniki zewnętrzne są oceniane przez pracowników negatywnie, powodują niezadowolenie i spadek motywacji. Jednak w sytuacji, kiedy warunki te są oceniane dobrze, nie podnoszą one poziomu satysfakcji z pracy. Według tej koncepcji satysfakcja z pracy i brak niezadowolenia to dwa odmienne stany. Pracownik może odczuwać satysfakcję z pracy, nawet jeśli równocześnie w pewnych sferach odczuwa niezadowolenie. Z drugiej strony, organizacja może usunąć czynniki powodujące niezadowolenie, ale nie będzie to równoznaczne z tym, że pracownik automatycznie poczuje się bardziej usatysfakcjonowany (Paliga, 2021).

Rozwinięciem modelu Herzberga jest trójczynnikowa koncepcja czynników motywacji, która wyróżnia trzy grupy czynników: motywatory, czynniki higieny oraz demotywatory. Motywatory zwiększają satysfakcję, czynniki higieny zapobiegają niezadowoleniu, a demotywatory obniżają poziom zadowolenia z pracy. Każdy z tych czynników wpływa na satysfakcję w inny sposób, ale wszystkie jednocześnie oddziałują w środowisku pracy, tworząc skomplikowaną dynamikę wpływów (Sowińska, 2014).

W wyodrębnieniu czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy pomocna jest teoria Richarda Hackmana i Grega Oldhama (1976), która określiła pięć głównych cech pracy wpływających na poziom satysfakcji: różnorodność umiejętności, kompletność zadań, znaczenie zadań, autonomię oraz informację zwrotną. Czynniki te prowadzą do trzech stanów psychologicznych: poczucia znaczenia pracy, odpowiedzialności za wyniki oraz świadomości własnych możliwości i rezultatów. Gdy te trzy kluczowe stany psychologiczne występują jednocześnie, pracownicy odczuwają silniejszą motywację wewnętrzną, większą satysfakcję z pracy, wykazują większą kreatywność i mniejszą absencję (Paliga, 2021).

Analizując determinanty poziomu satysfakcji z pracy, nie można pominąć czynników socjodemograficznych, takich jak wiek, płeć czy poziom wykształcenia. Ogólny poziom satysfakcji w odniesieniu do płci nie pozwala wyciągnąć jednoznacznych wniosków, ale można zauważyć pewne różnice w elementach, które wpływają na odbiór miejsca pracy przez kobiety i mężczyzn. Z przeprowadzonych przez Annę Zalewską (2009) badań wynika, że dla kobiet najważniejsze w miejscu pracy są organizacja, kierownictwo oraz stanowiska pracy zapewniające samodzielność i autonomię. Kobiety częściej odczuwają napięcie oraz mniej inten-

sywnie doświadczają przyjemności w pracy, zwłaszcza w kontekście nierównego traktowania oraz większych nakładów na rozwój zawodowy. Wśród męczyzn czynniki wpływające na wzrost satysfakcji są związane z rodzajem wykonywanej pracy. Na stanowiskach wykonawczych satysfakcja wiąże się z kontaktami społecznymi i możliwością rozwoju. Jako determinanty satysfakcji kierownicy wskazują wynagrodzenie oraz przyjemność z pracy, z kolei mężczyźni pełniący samodzielne funkcje – warunki pracy i organizację.

Według Davida G. Blanchflowera i Andrew J. Oswald (2000) wiek badanych znacząco wpływa na satysfakcję z pracy. Poziom satysfakcji w zależności od wieku ma kształt litery „U”. Oznacza to, że pracownicy u progu i schyłku kariery wykazują większy poziom satysfakcji zawodowej w porównaniu z osobami w średnim wieku. Młodzi wchodzi na rynek pracy pełni entuzjazmu i nadziei, podczas gdy starsi pracownicy często czerpią satysfakcję z doświadczenia i poczucia osiągnięć w karierze. Z kolei osoby na „półmetku” kariery zawodowej mogą odczuwać spadek satysfakcji, wynikający z nadmiernego obciążenia obowiązkami zawodowymi i prywatnymi. Z drugiej strony, Paliga przytoczył koncepcję Sesana K. Sokoyi oraz Victora S. DeSantis i Samantha L. Durst, według której satysfakcja z pracy rośnie proporcjonalnie do wieku, a doświadczeni pracownicy mają bardziej realistyczne oczekiwania wobec swojej pracy, co zwiększa poczucie wewnętrznego spełnienia (Paliga, 2021).

Rozważając czynniki socjodemograficzne, nie można pominąć poziomu wykształcenia. Badania dotyczące związku pomiędzy poziomem edukacji a satysfakcją z pracy prowadzą do różnych wniosków. Z jednej strony wyższy poziom wykształcenia przekłada się na niższy poziom satysfakcji z pracy. Koncepcja ta zakłada, że osoby lepiej wykształcone mają większe oczekiwania, które trudno spełnić na drodze zawodowej. Z drugiej strony wyższy poziom wykształcenia ma szansę przełożyć się na odniesienie sukcesu w miejscu zatrudnienia, co podnosi poziom satysfakcji (Paliga, 2021).

Najnowsze badania wskazują istnienie związku między *work-life balance* a poziomem osiągniętej satysfakcji z pracy. Dzięki zachowaniu balansu życie-praca pracownicy czują się szczęśliwi, ponieważ są w stanie pogodzić obowiązki zawodowe z życiem prywatnym. Pracownicy odczuwają wyższy poziom zadowolenia, kiedy widzą, że praca i życie prywatne wzajemnie się uzupełniają oraz wspierają (Waworuntu i in., 2022).

Zidentyfikowanie czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy jest niezwykle istotne dla prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Satysfakcja przekłada się na motywację pracowników, a ta na efektywność i produktywność przedsiębiorstwa.

### 3. Migracja zarobkowa jako specyficzna forma migracji

Według Mieczysława Adamowicza i Pawła Siedlanowskiego (2021) pojęcie migracji wywodzi się z łacińskiego słowa „migratio”, które oznacza przesiedlenie, czyli pewnego rodzaju ruch ludności. Migracja może polegać na zmianie miejsca pobytu jednostki na okres tymczasowy lub stały, zarówno w granicach danego kraju, jak i pomiędzy różnymi państwami. W praktyce istnieje wiele różnych definicji migracji, a tematyka ta jest przedmiotem badań m.in. nauk demograficznych, geograficznych, socjologicznych, politycznych i ekonomicznych.

W świetle badań nauk ekonomicznych pojęcie migracji można rozpatrywać w skali mikro- lub makroekonomicznej. Klasyczna teoria migracji wskazuje przyczyny przemieszczania się pracowników, do których należy brak równowagi na rynkach pracy w różnych obszarach geograficznych i poszczególnych gałęziach gospodarki (rolnictwo, przemysł itp.)<sup>2</sup>. W sytuacji, gdy pomiędzy państwami nie są wprowadzone celowe ograniczenia, a przepływ ludności może odbywać się swobodnie, efekty migracji są korzystne dla każdej ze stron, zarówno tej, która przyjmuje emigrantów, jak i tej, z której następuje odpływ ludności. W kraju notującym zmniejszenie się liczby pracowników spada bezrobocie i następuje wzrost wynagrodzeń, z kolei w miejscu imigracji można zaobserwować wzrost podaży pracy, co ogranicza narastanie poziomu płac, prowadzi do pomnażania kapitału oraz dalszego rozwoju społeczeństwa. Proces migracji ustaje w momencie, kiedy opłacalność pracy jest taka sama na obszarze emigracji i imigracji (Adamowicz i Siedlanowski, 2021).

Teoria neoklasyczna, jak podają Adamowicz i Siedlanowski (2021), rozwinęła klasyczną teorię migracji, wskazując nowe elementy i pomagając lepiej zrozumieć przyczyny przesiedlania się ludzi. W nowym podejściu do migracji zwrócono uwagę na zdefiniowanie czynników wypychających i przyciągających. Do czynników motywujących ludzi do wyjazdu (wypychających) możemy zaliczyć m.in. wysokie bezrobocie, niskie płace, niewystarczające warunki życia, z kolei czynniki przyciągające to wyższe wynagrodzenia, łatwiejszy dostęp do pracy, godne warunki życia, możliwość rozwoju itp. Teoria neoklasyczna analizuje również zyski i straty wynikające z migracji, podkreślając, że ludzie, podejmując decyzję o wyjeździe, dokonują wnikliwej analizy zarówno ryzyka związanego ze zmianą miejsca zamieszkania, jak i potencjalnych zysków.

Nowa teoria migracji, będąca rozwinięciem neoklasycznego podejścia do teorii, skupia się nie na jednostce, a na grupie ludzi tworzącej wspólne gospodarstwo do-

---

<sup>2</sup> Szczegółowe omówienie wspomnianego pojęcia wykracza poza ramy niniejszego artykułu; zainteresowany czytelnik znajdzie je w: Adamowicz i Siedlanowski (2021).

mowe. Gospodarstwo domowe, postrzegane jako podmiot gospodarczy, nie bierze pod uwagę jedynie maksymalizacji dochodów, ale stara się minimalizować ryzyko związane z migracją. W tym celu gospodarstwa domowe dywersyfikują źródła dochodu, zabezpieczając się przed trudnościami ekonomicznymi, wynikającymi z utraty jednego źródła dochodu (Adamowicz i Siedlanowski, 2021).

W tym miejscu należy także podkreślić znaczenie migracji zarobkowej specjalistów, w ramach której możemy zdefiniować zjawiska takie jak: wymiana mózgow (zatrudnienie pracowników zgodnie z ich kompetencjami), marnotrawstwo mózgow (podejmowanie pracy poniżej kwalifikacji) oraz drenaż mózgow (wykorzystywanie przewagi konkurencyjnej państw rozwiniętych ekonomicznie do pozyskania wyspecjalizowanej kadry) (Kacperska i in., 2019).

Podsumowując, skutki migracji można postrzegać w kategorii korzyści i kosztów, które będą różne w zależności od perspektywy badania problematyki.

Satysfakcja z pracy jest jednym z kluczowych czynników wpływających na decyzje migracyjne. Osoby niezadowolone ze swojej pracy, poszukujące lepszych warunków zawodowych, częściej decydują się na migrację, zarówno w obrębie kraju, jak i za granicę. Z kolei wysoki poziom satysfakcji z pracy związanej z odpowiednimi warunkami pracy, stabilnością zatrudnienia oraz możliwościami rozwoju, może ograniczać migrację.

#### **4. Charakterystyka rynku pracy w Kraśniku**

Województwo lubelskie należy do jednego z najszybciej wyludniających się terenów w Polsce, co w dużej mierze wiąże się z jego sytuacją gospodarczą. Pomimo prowadzenia licznych inwestycji oraz programów wsparcia region ten cały czas zmaga się z niższym poziomem industrializacji, a także z ograniczonym dostępem do atrakcyjnych miejsc pracy. Wysoki odsetek mieszkańców zatrudnionych w rolnictwie oraz stosunkowo niski poziom wynagrodzeń sprawiają, że wielu młodych ludzi decyduje się na migrację do większych miast lub za granicę. Przykładem lubelskiego miasta, które boryka się z problemem odpływu mieszkańców, jest Kraśnik.

Kraśnik pod względem liczby mieszkańców zaliczany jest do miast średniej wielkości. Na koniec 2023 roku liczba osób wynosiła 31 296. W ciągu ostatnich dwóch dekad populacja miasta zmniejszyła się o 13,85%, czyli o ponad 5 tysięcy osób (w 2003 roku wynosiła 36 327). Szczególnie niepokojąca jest struktura demograficzna miasta. Analizując wyniki spisu powszechnego w 2011 i 2021 roku, można zauważyć, że znacząco spadła liczba młodych: w przedziale wieku 25–29 lat o 51%, w wieku 15–24 lata o 34%, a w grupie 30–34 lata o 37%. Z kolei znacznie

wzrosła liczba osób w wieku emerytalnym – w wieku 65–74 lata o 52%, a tych powyżej 80. roku życia o 106% (GUS, 2003–2023).

Stale zmniejszająca się liczba mieszkańców przekłada się na spadek popytu na usługi i produkty, co może wpływać na rozwój lokalnej gospodarki. Kolejnym wyzwaniem jest starzejące się społeczeństwo, które wymaga wsparcia w zakresie opieki zdrowotnej i systemu emerytalnego. Spadek liczby ludności w Kraśniku stanowi wyzwanie, które wymaga przemyślanych działań zarówno ze strony władz lokalnych, jak i lokalnej społeczności.

Jak podaje Biuro Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta (2024, s. 10), „pod względem struktury gospodarki w Kraśniku dominuje sektor przetwórstwa przemysłowego. Kolejno, znaczącą rolę odgrywają również sektory gospodarki przemysłu metalowego, poligraficznego, usług oraz handlu. Największe zakłady pracy i firmy przemysłowe oraz produkcyjne na terenie Kraśnika to: Fabryka Łożysk Tocznych S.A., TN Polska Sp. z o.o., PPW NABOR G. Naborczyk, Mesko (teren FŁT), GUMET Sz. Geneja Sp.j., AJG Zakłady Poligraficzne, Cyclone Polska (teren FŁT), WABO Kraśnik Sp. z o.o., ORTIS s.c., Stare Drewno Sp. z o.o., WOD-BUD, PBI WMB, GM Steel. Ponadto, w mieście działają także zakłady remontowo-budowlane, zakłady produkcyjno-naprawcze, przedsiębiorstwa transportowe, placówki handlowe i inne”.

Według danych dostępnych na stronie GUS (2024) liczba zatrudnionych w Kraśniku we wrześniu 2024 roku wynosiła 9868 osób, a średnia wieku statystycznego pracownika to 45 lat. Sytuacja na rynku pracy jest ukazywana przez procentowy udział zarejestrowanych bezrobotnych w ogólnej liczbie ludności w wieku produkcyjnym. W Polsce najczęściej podawanym wskaźnikiem bezrobocia jest stopa bezrobocia rejestrowanego, obliczana na poziomie powiatów. Niestety, nie istnieją zestawienia dotyczące poziomu bezrobocia w Kraśniku, jednak dane z powiatu mogą dostarczyć informacji na temat kondycji lokalnego rynku pracy. Na koniec lutego 2025 roku poziom bezrobocia w powiecie kraśnickim wyniósł 10,8% – 3216 osób (PUP, 2025). Według danych przekazanych przez Ministerstwo Pracy stopa bezrobocia rejestrowanego w lutym 2025 roku w Polsce wyniosła 5,5%, a zatem bezrobocie w powiecie kraśnickim jest prawie dwukrotnie wyższe w stosunku do całego kraju.

## 5. Metoda badań, ograniczenia metodologiczne i charakterystyka próby badawczej

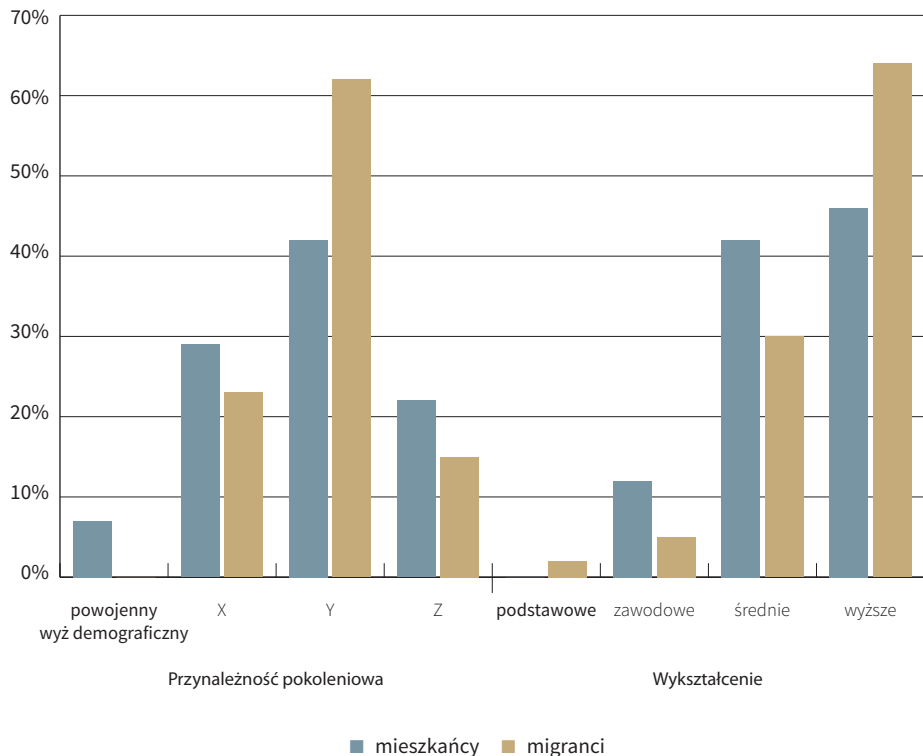
Na potrzeby niniejszego badania posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, która cieszy się dużą popularnością ze względu na swoją efektywność w analizie zjawisk o charakterze opiniotwórczym i dynamicznym. Wprowadzenie skali Likerta do badań nad satysfakcją z pracy znajduje swoje uzasadnienie zarówno w charakterze badanego zjawiska, jak i w potrzebie uzyskania rzetelnych oraz porównywalnych danych. Metoda ta pozwala nie tylko na uchwycenie aktualnego stanu wiedzy, postaw czy opinii jednostek, ale także na obserwację zmian zachodzących w określonym czasie i miejscu.

Już na samym początku należy jednak podkreślić, że badania miały charakter eksploracyjny i stanowią próbę nakreślenia problematyki migracji zarobkowej. Zastosowanie bardziej zaawansowanych metod statystycznych, takich jak współczynniki tau Kendalla lub statystyk korelacji, nie zostały wykorzystane. Decyzja ta ta podyktowana jest niewielką liczebnością i brakiem normalizacji próby badawczej oraz przybliżonym charakterem odpowiedzi. Istnieje oczywiście możliwość wykorzystania bardziej zaawansowanych metod w dalszych, pogłębionych badaniach.

Przy doborze próby badawczej uwzględniono dwie kategorie respondentów: pracowników zatrudnionych i mieszkających w Kraśniku oraz pochodzących z Kraśnika, ale zatrudnionych poza nim. Zabrakło uwzględnienia osób, które mogą pracować poza miastem, ale mieszkać na jego terenie. Dodatkowo nie uwzględniono czynnika pracy w zawodzie z uwagi na zbyt małą liczebność próby badawczej, która uniemożliwia wiarygodne wnioski w tym zakresie. Należałoby również zbadać poziom istotności poszczególnych czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy. Wymienione ograniczenia potwierdzają potrzebę pogłębionej analizy poruszanej w pracy problematyki, na przykład w trakcie wywiadów indywidualnych z respondentami.

Pomimo tych ograniczeń przeprowadzone badania pozwoliły uchwycić realne potrzeby, a zaprezentowane wyniki stanowią podstawę do dalszej analizy oraz refleksji nad zwiększeniem satysfakcji wśród pracowników.

Kwestionariusz został udostępniony mieszkańcom i migrantom z Kraśnika w dniach 28 marca – 5 kwietnia 2025 roku w formie online poprzez zamieszczenie go na forach internetowych zrzeszających badane grupy. W badaniu wzięło udział 125 osób pochodzących z Kraśnika. W grupie osób mieszkających i pracujących w Kraśniku znalazło się 59 osób – 38 kobiet i 21 mężczyzn. Grupa migrantów z Kraśnika była niewiele większa i składała się z 66 osób – 41 kobiet i 25 mężczyzn. Charakterystykę grupy badawczej zaprezentowano na wykresie 1 i 2.

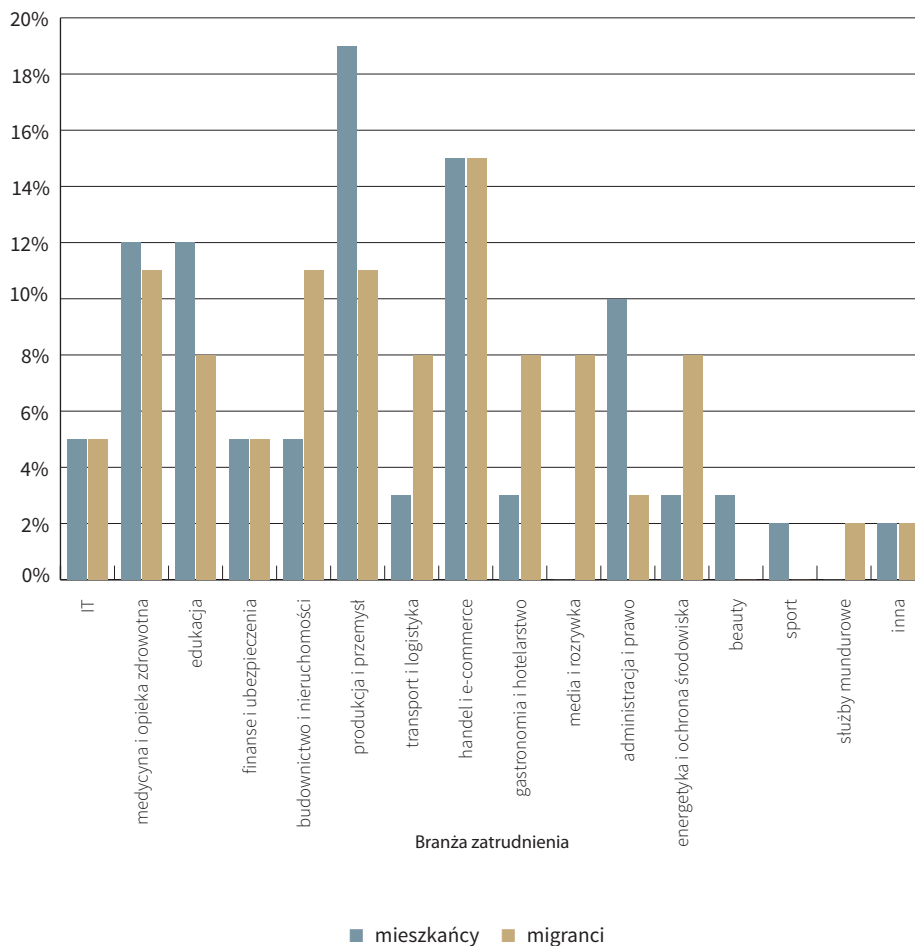


**Wykres 1.** Charakterystyka grupy badawczej, cz. 1  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Badanych podzielono na 4 grupy, które w uproszczeniu miały umożliwić przypisanie do pokoleń aktywnych na rynku pracy, tj. pokolenie powojennego wyżu demograficznego, X, Y i Z. Najliczniejszą grupę badanych stanowili pracownicy pokolenia Y, tzw. millenialsi – 53% (62% w grupie migrantów i 42% wśród mieszkańców). Następna pod kątem liczebności była grupa pracowników urodzonych w latach 1965–1980, którą można przyporządkować do pokolenia X – 29% wśród mieszkańców i 23% w grupie migrantów, co dało w sumie 26%. Przedstawiciele najmłodszego na rynku pracy pokolenia Z stanowili 18% wszystkich badanych (15% migrantów i 22% mieszkańców). Najmniej liczną grupę stanowili pracownicy z pokolenia powojennego wyżu, którzy opuszczają rynek pracy – 4 osoby należące do osób mieszkających i pracujących w Kraśniku (3%).

Najliczniejsza grupa wśród respondentów to pracownicy posiadający dyplomy ukończenia szkół wyższych – 46% w grupie mieszkańców i 64% w grupie migrantów). 42% mieszkańców i 30% migrantów zadeklarowało wykształcenie średnie, co stanowiło 36% wszystkich odpowiedzi. Najmniej liczni byli pracownicy

z wykształceniem zawodowym (12% mieszkańców i 5% migrantów), a wykształcenie podstawowe wskazała tylko jedna kobieta z grupy migrantów.

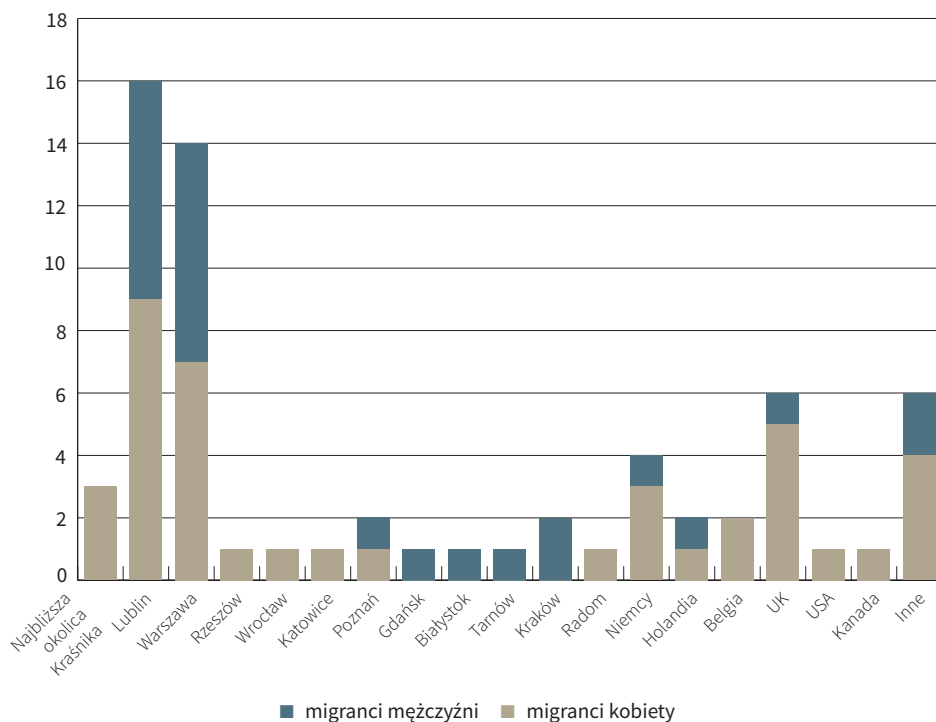


Wykres 2. Charakterystyka grupy badawczej, cz. 2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Respondenci podejmowali zatrudnienie w różnorodnych gałęziach gospodarki. Najliczniejsze grupy to: handel i e-commerce (15%), produkcja i przemysł (14%) oraz medycyna i opieka zdrowotna (11%).

Na podstawie zebranych danych najczęstszymi kierunkami migracji respondentów były Lublin, Warszawa oraz miejscowości sąsiadujące z Kraśnikiem, z kolei największe skupiska migrantów za granicą to Wielka Brytania, Niemcy oraz Belgia i Holandia (wykres 3).



Wykres 3. Miejsce zatrudnienia migrantów z Kraśnika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

## 6. Wyniki badań własnych i dyskusja<sup>3</sup>

W analizie wysokości wynagrodzenia zasadniczego netto w złotówkach można zauważyć dysproporcję w poziomie wynagrodzeń pomiędzy mieszkańcami a migrantami z Kraśnika. 85% osób pracujących w Kraśniku zadeklarowało wynagrodzenie do 6000 zł netto, z kolei 58% migrantów osiąga wynagrodzenie powyżej tej kwoty. Minimalne wynagrodzenie za pracę otrzymywało 29% mieszkańców miasta w stosunku do 2% osób, które wyemigrowały „za pracę”. Co piętnasty emigrant wskazał wynagrodzenie powyżej 10 000 zł netto<sup>4</sup>. Sytuacja ta może być powiąza-

<sup>3</sup> Ze względu na dbałość o przejrzystość i czytelność artykułu szczegółowe dane z ankiet umieszczone w Załączniku nr 1.

<sup>4</sup> Respondenci wskazywali wynagrodzenie w formie przedziałów, średnią wartość obliczono metodą średniej przybliżonej. Wartości środkowe poszczególnych przedziałów zostały przypisane jako reprezentatywne, natomiast dla kategorii otwartej (‘powyżej 10 000 zł’) przyjęto wartość 11 000 zł. Wśród respondentów znalazło się 16 migrantów podejmujących zatrudnienie za granicą. Średnie zarobki w tej grupie oszacowano na 8325 zł netto, czyli ok. 1982,14 € (przy kursie 1€ = 4,20 zł).

na z ograniczonymi możliwościami lokalnego rynku pracy. Ankietowani, którzy opuścili Kraśnik, częściej osiągają wyższe dochody. Należy wziąć pod uwagę, że osoby zatrudnione poza granicami Polski uzyskują dochody w obcych walutach, co podnosi średni poziom wynagrodzeń w tej grupie, ale może nie przekładać się na wyższy poziom życia. Podsumowując, należy domniemywać, że dla emigrantów z Kraśnika decyzja o podjęciu zatrudnienia poza rodzinnym miastem mogła być świadomą strategią rozwoju zawodowego i narzędziem do poprawy sytuacji ekonomicznej, która nie została by w pełni zrealizowana na lokalnym rynku pracy.

Ponadto emigranci z Kraśnika dużo częściej określali swoją sytuację ekonomiczną jako „dobrą” i „bardzo dobrą” (74%), gdzie w grupie pracowników z Kraśnika było to mniej niż połowa (46%). Można zauważyć pewną współzależność pomiędzy oceną sytuacji materialnej a adekwatnością wynagrodzenia do pełnionych obowiązków, gdzie 19% pracowników z terenu miasta czuło się sprawiedliwie wynagradzanymi w stosunku do 50% zatrudnionych poza miastem. W tym miejscu należy przeanalizować odpowiedzi ankietowanych na temat wpływu benefitów płacowych i pozapłacowych na poziom satysfakcji zawodowej. Subiektywnie wyższy poziom satysfakcji zawodowej wskazały osoby, które wyemigrowały z Kraśnika, co ciekawe – większa część Kraśniczan odpowiedziała, że nie otrzymuje żadnych dodatków do pensji – 34% wskazało, że nie ma wypłacanych dodatków finansowych, 54% zadeklarowało brak motywatorów pozapłacowych. Może to świadczyć o niższej konkurencyjności lokalnych pracodawców, którzy rzadziej inwestują w systemy motywacyjne, czy dodatki socjalne dla pracowników. Z drugiej strony, może to wynikać z ograniczonych zasobów finansowych firm funkcjonujących w mieście oraz niższego poziomu rozwoju kultury organizacyjnej. Podsumowując, można wysnuć przypuszczenie, że lokalny rynek pracy nie zaspakaja potrzeb dochodowych pracowników, co może mieć związek z poszukiwaniem zatrudnienia poza miejscem zamieszkania.

Analiza zebranych ankiet wykazała, że pracownicy, którzy wyemigrowali z Kraśnika, częściej deklarowali wyższy poziom satysfakcji z pracy. Tabela 1 zawiera zestawienie porównawcze ukazujące procentową zależność odpowiedzi pozytywnych na pytania odnoszące się do postrzegania środowiska pracy w obu grupach respondentów.

**Tabela 1.** Porównanie środowiska pracy wśród mieszkańców i migrantów z Kraśnika

Pytanie	Procent odpowiedzi pozytywnych	
	Mieszkańcy	Migranci
Czy uważasz, że Twoja praca jest satysfakcjonująca?	56%	73%
Czy czujesz, że Twoja praca jest ważna i ma sens?	66%	74%
Czy masz poczucie, że wykonywana praca w pełni wykorzystuje Twój potencjał oraz wiedzę?	39%	47%

Pytanie	Procent odpowiedzi pozytywnych	
	Mieszkańcy	Migranci
Czy Twoja praca jest zgodna z Twoimi zainteresowaniami?	53%	55%
Czy czujesz się doceniany przez przełożonych?	37%	58%
Czy masz możliwość rozwoju zawodowego w obecnej firmie?	32%	44%
Czy masz jasno określone cele i zadania związane z wykonywaną pracą?	64%	86%
Czy Twoje środowisko pracy sprzyja zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym?	46%	61%
Jak oceniasz komunikację wewnątrz swojej firmy?	47%	68%
Czy liczba zadań do wykonania każdego dnia wpływa na Twój poziom satysfakcji?	58%	56%

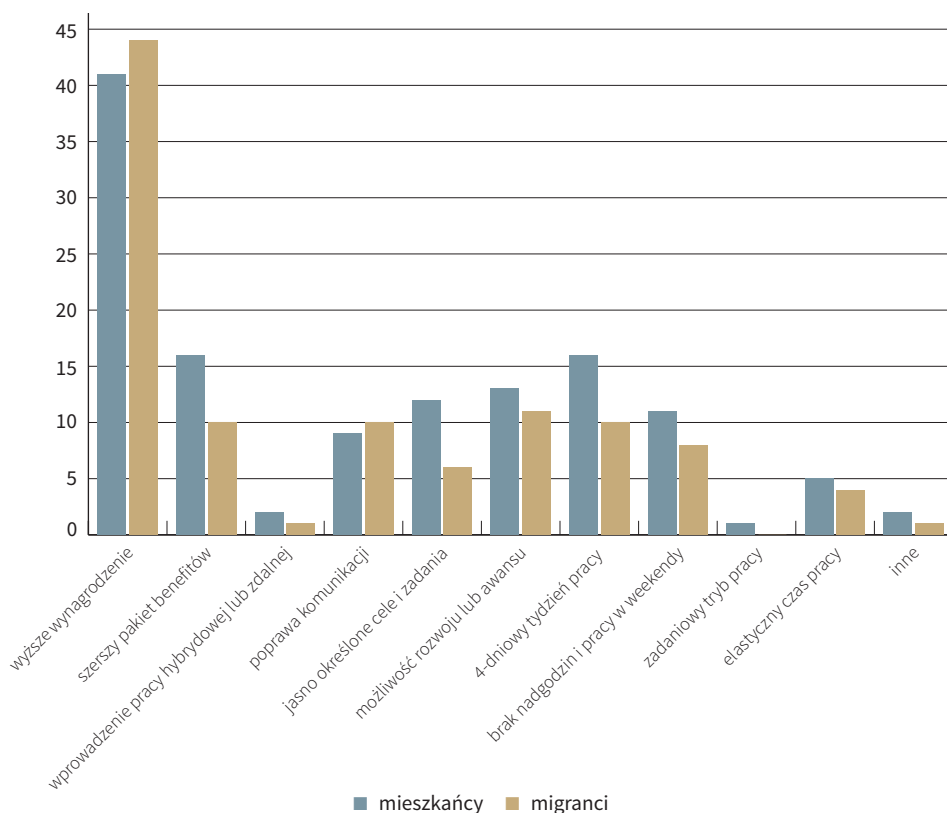
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie powyższej tabeli można wskazać kilka różnic w ocenie środowiska pracy migrantów i mieszkańców Kraśnika, które mogą wpływać na poziom satysfakcji zawodowej. Największe różnice odnotowano w obszarze organizacji pracy i relacji z przełożonymi. Większość osób, które wyjechały z rodzinnego miasta (86%), uznaje, że ich zadania i cele związane z pracą są jasno określone. W grupie pracowników z Kraśnika odsetek pozytywnych odpowiedzi był również wysoki (64%), ale mimo wszystko niższy o 22 punkty procentowe w porównaniu z drugą grupą. Podobną różnicę można zauważyć w ocenie poczucia bycia docenianym. W tym obszarze zdecydowanie większą satysfakcję osiągają migranci (58%), a mieszkańcy, którzy podzielają tę opinię, stanowią jedynie 37%. Dysproporcje dostrzegalne są także w ocenie komunikacji wewnątrz firmy, gdzie pozytywnie oceniła ją mniej niż połowa respondentów wyłonionych spośród Kraśniczan (47%) w stosunku do dużej części pracowników, którzy opuścili miasto (68%).

Z kolei dane dotyczące postrzegania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym obrazują różnicę między grupą mieszkańców a migrantów, która może wskazywać na kolejną potencjalną zmienną do wyjaśnienia w pogłębionych badaniach. Sześćdziesiąt jeden procent osób, które opuściły miasto, pozytywnie oceniło środowisko pracy pod tym względem, podczas gdy wśród mieszkańców odsetek ten wyniósł zaledwie 46 procent. W pierwszym odczuciu może być to informacja zaskakująca, biorąc pod uwagę, że funkcjonowanie w mniejszym mieście pozwala zaoszczędzić czas np. na dojazdy do pracy oraz ułatwia szeroko pojętą logistykę życia codziennego, jednak różnica ta może sugerować, że migranci częściej trafiają do organizacji, które lepiej dbają o kwestię równowagi praca–życie, np. poprzez stosowanie elastycznego czasu pracy czy bardziej realistyczne oczekiwania wobec pracowników. Przewaga migrantów (44%) nad mieszkańcami Kraśnika (32%) w zakresie postrzeganych możliwości rozwoju zawodowego może

sugerować, że osoby opuszczające miasto częściej znajdują zatrudnienie w organizacjach oferujących korzystniejsze warunki sprzyjające rozwojowi kariery. Obejmuje to m.in. dostęp do szkoleń, awansów, przejrzystych ścieżek awansu zawodowego czy większą elastyczność w zakresie zmiany stanowisk.

W celu zidentyfikowania czynników, które mogłyby przyczynić się do podniesienia poziomu satysfakcji zawodowej w dotychczasowych miejscach zatrudnienia, poproszono ankietowanych o wybranie maksymalnie trzech odpowiedzi z przygotowanego katalogu oraz umożliwiono dopisanie motywatorów spoza listy. Najczęściej wybierane odpowiedzi w obu grupach były zbieżne – na pierwszym miejscu znalazło się wyższe wynagrodzenie (odpowiedziało w ten sposób 32% Kraśniczan i 42% emigrantów). Dodatkowo pracownicy wskazywali szerszy pakiet benefitów, 4-dniowy tydzień pracy, możliwość awansu oraz poprawę komunikacji. Dodatkowo, respondenci w odpowiedzi: „inne” zwrócili uwagę na takie aspekty, jak brak mobbingu, brak lekceważenia, zauważenie poświęcenia dla pracy oraz zmianę kierownictwa.



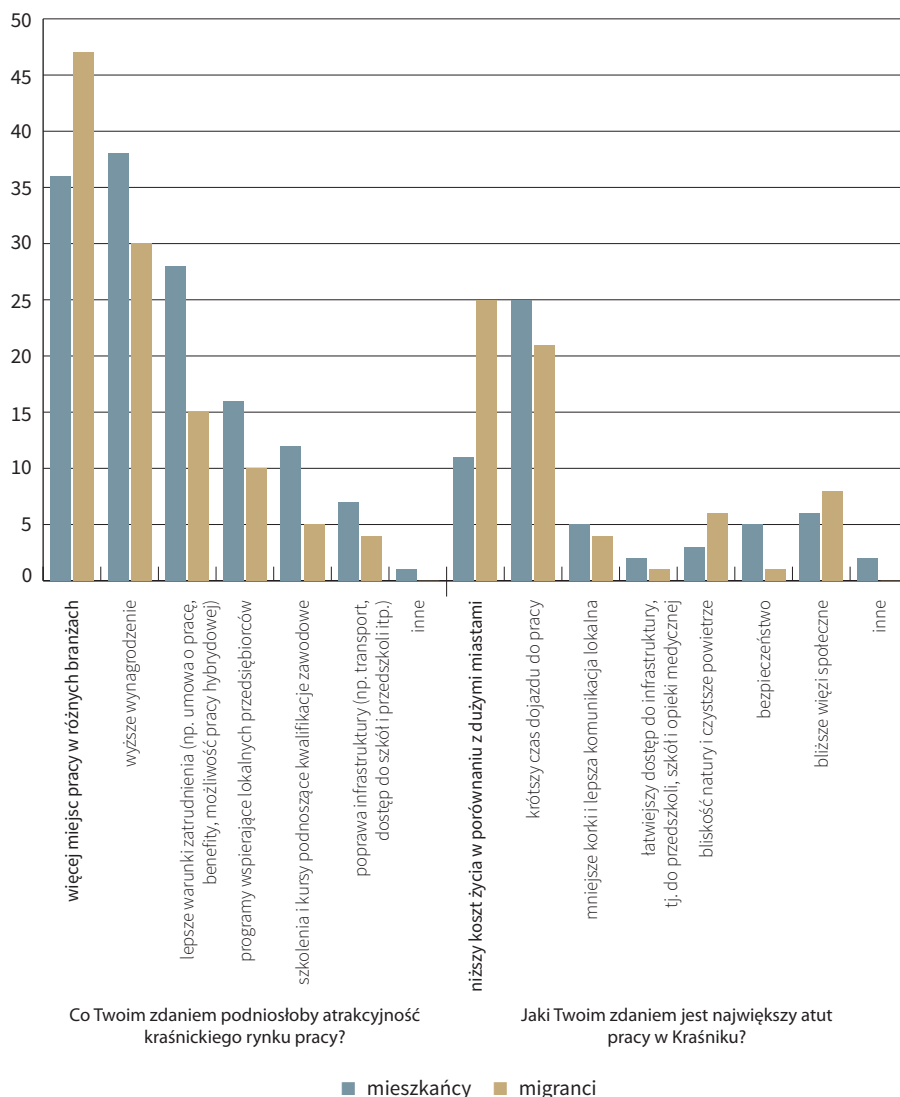
**Wykres 4.** Czynniki zwiększające poziom satysfakcji z pracy wśród respondentów  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Według respondentów najważniejszy czynnik, który podniósłby atrakcyjność lokalnego rynku pracy, to zwiększenie liczby wakatów w różnych branżach – wskazało go 33% badanych. Na kolejnych miejscach znalazły się: wyższe wynagrodzenie (27%), lepsze warunki zatrudnienia (17%), programy wspierające lokalnych przedsiębiorców (11%), kursy i szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe (7%), poprawa infrastruktury (5%) i inne (1%). Dane te mogą potwierdzać zależność pomiędzy poszukiwaniem pracy poza Kraśnikiem a niedostateczną liczbą miejsc pracy, niską jakością zatrudnienia oraz ograniczonymi możliwościami rozwoju, czyli klasycznymi czynnikami wypychającymi. Takie otoczenie sprzyja decyzjom o migracji zarobkowej, zwłaszcza wśród osób młodszych i bardziej mobilnych, które poszukują stabilności finansowej, awansu zawodowego oraz dostępu do szerszego rynku pracy.

Z kolei jako największy atut pracy w mieście ankietowani wskazali krótszy czas dojazdu do pracy (37%). Na kolejnych miejscach respondenci umieścili niższe koszty życia w porównaniu z większymi miastami (29%), bliższe więzi społeczne (11%), bliskość natury i czystsze powietrze (9%), mniejsze korki (6%), bezpieczeństwo (5%), łatwiejszy dostęp do infrastruktury, np. przedszkoli, żłobków, opieki medycznej itp. (2%) i inne (2%).

Podobieństwa pomiędzy grupami porównawczymi można również zaobserwować w zakresie oczekiwań działań pracodawców, które zwiększyłyby poziom satysfakcji zawodowej. Większość ankietowanych jako największą potrzebę wskazywało wyższe wynagrodzenie (32% mieszkańców i 42% migrantów), co wynika z potrzeby zaspokojenia podstawowych potrzeb tzw. niższego rzędu, będących podstawą ludzkiej egzystencji. Dodatkowo mieszkańcy i migranci z Kraśnika podkreślają znaczenie takich aspektów życia zawodowego, jak szerszy pakiet benefitów, 4-dniowy tydzień pracy oraz poprawa komunikacji i ograniczenie liczby nadgodzin, co zapewne dowodzi uniwersalnego charakteru tych potrzeb, które mają przełożenie na komfort pracy i życia. Można więc przypuszczać, że mają zbliżone oczekiwania wobec pracodawców, co może być efektem rosnącej świadomości własnych potrzeb i praw w miejscu zatrudnienia.

W analizie poziomu satysfakcji zawodowej dostrzegalne są pewne różnice między mieszkańcami Kraśnika a osobami, które zdecydowały się na migrację – na korzyść tych drugich. Migranci częściej deklarują poczucie sensu wykonywanej pracy, lepsze wykorzystanie swojego potencjału oraz większe możliwości rozwoju, co może świadczyć o tym, że trafili do bardziej wspierających i rozwojowych środowisk zawodowych. Jednocześnie warto zauważyć, że w niektórych obszarach, takich jak zgodność pracy z zainteresowaniami czy wpływ liczby zadań na satysfakcję, odpowiedzi respondentów są zbieżne, co można interpretować jako uniwersalność pewnych obszarów wpływających na jakość życia zawodowego i prywatnego, bez względu na miejsce zatrudnienia.



Wykres 5. Czynniki przyciągające i wypychające z lokalnego rynku pracy  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Według pierwszej sformułowanej hipotezy czynniki takie, jak warunki pracy, poziom wynagrodzenia, relacje interpersonalne i możliwości rozwoju zawodowego, mogą mieć istotny wpływ na poziom satysfakcji z pracy. Uzyskane w trakcie badań wyniki sugerują potwierdzenie tej tezy – osoby, które określiły swoją pracę jako satysfakcjonującą, częściej deklarowały wysokie poziomy poczucia jasności celów, dostosowania liczby zadań, wykorzystywania własnej wiedzy i potencjału,

motywacji płynącej z benefitów płacowych, równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Wymienione determinanty możemy zakwalifikować do ogólnych warunków pracy. W odniesieniu do relacji interpersonalnych grupa osób określających się jako usatysfakcjonowane z pracy oceniła pozytywnie poziom komunikacji w miejscu zatrudnienia oraz docenienia przez przełożonych. Należy zwrócić uwagę, że czynniki zawarte w pierwszej hipotezie mogą nie wyczerpywać listy cech, charakteryzujących satysfakcjonujące miejsce pracy. Istotnym elementem w osiągnięciu poczucia zawodowego spełnienia wydaje się być dostosowanie profilu działalności pracowniczej do indywidualnych preferencji i zainteresowań.

**Kolejna hipoteza** badawcza zakładała występowanie różnic w poziomie satysfakcji zawodowej pomiędzy mieszkańcami i migrantami z Kraśnika. **Zaobserwowane** w procesie analizy wyników badań **zależności są spójne z przewidywaniami drugiej hipotezy**. Przede wszystkim w praktycznie każdym zadanyemu pytaniu to osoby, które wyjechały z miasta, wskazywały bardziej pozytywny odbiór zarówno środowiska, jak i warunków pracy. Dość zamknięty i ograniczony charakter kraśnickiego rynku pracy może powodować trudności w znalezieniu miejsca pracy dostosowanego do indywidualnych potrzeb. Z kolei osoby funkcjonujące na zróżnicowanych rynkach pracy mogą pozwolić sobie na większą selekcję ofert pracy, poszukując zatrudnienia zapewniającego wyższy komfort zatrudnienia, lepsze warunki i możliwości rozwoju. Ta różnica może tłumaczyć wyższy poziom satysfakcji zawodowej w grupie emigrantów.

Założeniem **trzeciej hipotezy** badawczej było sformułowanie przypuszczenia, że wśród migrantów głównymi determinantami satysfakcji mogą być możliwość rozwoju zawodowego i dobra komunikacja, a wśród mieszkańców większą rolę odgrywają aspekty finansowe: wysokość wynagrodzenia i benefity. **Przypuszczenie to nie znalazło potwierdzenia w procesie oceny wyników badań**. Analiza ankiet wydaje się nie wykazywać różnic w postrzeganiu czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy pomiędzy badanymi grupami. Mimo że można zaobserwować procentowe różnice w nasileniu oceny poszczególnych aspektów życia zawodowego, struktura oczekiwań zarówno mieszkańców, jak i migrantów z Kraśnika sprawia wrażenie spójnej. W pytaniu odnoszącym się do wskazania elementów, które zwiększyłyby poczucie satysfakcji z pracy, przedstawiciele obu grup deklarowali wyższe wynagrodzenie i szerszy pakiet benefitów, a dopiero na kolejnych miejscach znalazły się lepsza komunikacja i możliwości rozwoju. Może to świadczyć o uniwersalności potrzeb pracowniczych niezależnych od miejsca zatrudnienia.

Wyniki przeprowadzonych badań oraz trafność większości hipotez częściowych zdają się potwierdzać **zasadność hipotezy głównej**, zgodnie z którą można zauważyć współzależność pomiędzy niższym poziomem satysfakcji zawodowej

w Kraśniku a podejmowaniem decyzji o migracji zarobkowej, prowadzącej do poprawy satysfakcji z pracy wśród osób opuszczających miasto.

## 7. Wnioski i rekomendacje

Na podstawie zebranych informacji można podjąć próbę określenia czynników związanych z poziomem satysfakcji z pracy.

Jak wskazano we wcześniejszej części pracy, celem tych badań jest wytypowanie potencjalnych zmiennych, jednak na tym etapie zaczyna wyłaniać się pewien zarys struktury badanej zależności. W tym celu przeanalizowano odpowiedzi osób, które na pytanie: „Czy uważasz, że Twoja praca jest satysfakcjonująca?” udzieliły odpowiedzi twierdzącej. W obu grupach pozytywnie na ten temat wypowiedziało się 81 osób, które stanowiły 65% wszystkich ankietowanych, co można uznać za pozytywny sygnał na temat ogólnej sytuacji zawodowej mieszkańców pochodzących z Kraśnika. Analiza najczęstszych odpowiedzi udzielanych przez pracowników wskazujących na wysoki poziom satysfakcji zawodowej pozwala na wysnucie wniosku, że profil pracownika usatysfakcjonowanego z pracy mógłby wyglądać w sposób zaprezentowany w tabeli 2:

Tabela 2. Profil pracownika usatysfakcjonowanego z pracy

Cechy	Dane
wiek	ur. 1981–1994
pleć	kobieta
wykształcenie	wyższe
wynagrodzenie netto w zł	4600–8000 zł
branża	handel i e-commerce; edukacja; budownictwo i nieruchomości
forma zatrudnienia	umowa o pracę lub własna działalność
tryb pracy	praca stacjonarna lub praca hybrydowa
sytuacja materialna	dobra
miejsce zatrudnienia	poza Kraśnikiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wyniki badań, pomimo omówionych ograniczeń, wydają się uzasadniać zaproponowanie kluczowych czynników związanych z poziomem satysfakcji zawodowej, do których należą:

1. Poczucie ważności i sensowności pracy.
2. Jasne określenie celów i zadań.
3. Praca zgodna z zainteresowaniami.
4. Bardzo dobry i dobry poziom komunikacji w firmie.
5. Dostosowana liczba zadań do wykonania każdego dnia.
6. Wykorzystywanie wiedzy i potencjału pracownika.
7. Docenienie przez przełożonych.
8. Zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.
9. Benefity płacowe.
10. Możliwość rozwoju.

Dodatkowo, osoby usatysfakcjonowane z pracy zwróciły uwagę, że w celu wzmocnienia poziomu satysfakcji pracodawca powinien zagwarantować: wyższe wynagrodzenie, 4-dniowy tydzień pracy i możliwość awansu. Dość często wskazywano również: brak nadgodzin i pracy w weekendy, poprawę komunikacji i jasno określone zadania oraz cele. Wyniki mogą wskazywać, że nawet wśród osób określających się wysokim poziomem satysfakcji z pracy najpilniejszą potrzebą jest poprawa warunków materialnych. Potwierdza to, że płaca wciąż może pełnić funkcję podstawowego czynnika higienicznego. Równocześnie część respondentów przywołuje pomysł 4-dniowego tygodnia pracy i możliwość awansu. Pokazuje to dwojakie potrzeby pracowników, polegające na zachowaniu równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym (podobny wymiar można odczytać w postulacie „brak nadgodzin i pracy w weekendy”) oraz potrzebę stałego rozwoju poprzez awansowanie w organizacyjnej hierarchii. Oprócz tego powtarzające się sugestie dotyczące poprawy komunikacji oraz jasnego określenia zadań i celów wskazują na ważność tych czynników przy budowaniu wysokiego poziomu satysfakcji zawodowej.

Podsumowując powyższe informacje, osoby o wysokim poziomie satysfakcji z pracy są przypuszczalnie pracownikami świadomymi i dobrze wykształconymi, takimi, którzy odnajdują sens w swojej pracy, wykorzystują własną wiedzę i potencjał, realizują w niej swoje pasje, ale równocześnie odnajdują równowagę pomiędzy zobowiązaniami zawodowymi a życiem prywatnym.

Pracownicy usatysfakcjonowani wydają się czuć częściej doceniani przez pracodawców zarówno poprzez stworzenie warunków rozwoju, jak i poprzez motywy płacowe, a także dzięki jasnej i swobodnej komunikacji z przełożonymi i współpracownikami. Można wysnuć hipotezę, że to osoby znające swoją wartość na rynku pracy, ambitne i zaangażowane w powierzone obowiązki oraz posiadające potrzebę ciągłego rozwoju, zarówno zawodowego, jak i osobistego.

Stworzenie optymalnego ekosystemu mogłoby zagwarantować lojalność zespołów, a usatysfakcjonowani podwładni są gwarantem budowania przewagi kon-

kurencyjnej. Jednak przy planowaniu działań podnoszących poziom satysfakcji zawodowej pracowników niezbędna wydaje się bieżąca analiza potrzeb, która będzie bazowała na szczerych opiniach ludzi, a nie na kreowanych sztucznie rynkowych trendach i działaniach pozornych. Należy pamiętać, że największą wartością organizacji jest człowiek, a człowiek usatysfakcjonowany to inwestycja, która zwraca się w postaci lojalności i zaangażowania.

Identyfikacja czynników przyciągających i wypychających wskazuje kierunek działania dla lokalnego samorządu. Uwzględniając ograniczenia metodologiczne, przeprowadzone badania skłaniają do sformułowania kilku rekomendacji, które – choć wymagają dalszej weryfikacji – wydają się logicznie uzasadnione.

Odnosnie do działań samorządu, po pierwsze wskazane byłoby nawiązanie ściślejszej współpracy z władzami powiatowymi w celu najszybszego dostosowania oferty edukacyjnej do potrzeb lokalnego rynku pracy. Po drugie, władze miasta powinny rozważyć wsparcie przedsiębiorczości mieszkańców oraz intensywnie szukać inwestorów poprzez oferowanie pomocy prawnej i ekonomicznej w początkowym okresie rozpoczęcia działalności. Po trzecie, często przy budowaniu strategii pomijany jest aspekt promocji miasta jako miejsca dobrego do życia. Bliska odległość Lublina i niższe ceny mieszkań mogą być szansą na pozyskanie nowych mieszkańców, którzy zasilą miejski budżet wpływami z podatków. Władze powinny wspierać budowanie nowych mieszkań i promować je w większych, sąsiednich aglomeracjach. Dodatkowo warto rozważyć starania o zwiększenie liczby pociągów na trasie Lublin–Przeworsk przebiegającej przez Kraśnik, dostosowanych do potrzeb studentów i pracowników, których aktywność naukowa oraz zawodowa odbywa się poza miastem. Mógłby to być czynnik decydujący o podjęciu zatrudnienia poza miastem, ale dalszym zamieszkiwaniu w nim, jako alternatywa dla wysokich kosztów najmu w dużych aglomeracjach. W ten sposób mieszkańcy mieliby możliwość zarabiania pieniędzy poza Kraśnikiem, ale wydawania ich w Kraśniku, co zasilaloby miejski budżet i pobudzało lokalną gospodarkę.

## 8. Zakończenie

W opracowaniu przedstawiono wstępną analizę poziomu satysfakcji zawodowej mieszkańców i migrantów z Kraśnika. Wyniki badania zdają się wskazywać na potencjalną identyfikację czynników wpływających na poziom satysfakcji z pracy.

Zaprezentowane wnioski uzasadniają przypuszczenie o ich zgodności z teoretycznym ujęciem problematyki satysfakcji z pracy i migracji zarobkowej zaprezentowanej w niniejszym artykule. Wyniki badań sugerują, że można określić pewien

uniwersalny zespół czynników wpływających na poziom satysfakcji zawodowej, ponieważ jako społeczeństwo funkcjonujemy w podobnym wzorcu kulturowym, dzieląc wspólne wartości i tradycje, co może mieć przełożenie na podobne potrzeby i oczekiwania względem pracy.

Można wysnuć przypuszczenie, że migracja zarobkowa przyczynia się do pogłębiania deficytu pracowników na lokalnym rynku pracy w regionach o niższej atrakcyjności ekonomicznej. W procesie analizy wyników ankiety stwierdzono, że migranci częściej deklarowali wyższe wynagrodzenia oraz wyższy poziom satysfakcji zawodowej. To również w tej grupie ankietowani częściej deklarowali posiadanie wyższego wykształcenia, co może mieć związek z obserwowanym w regionie zjawiskiem „drenażu mózgow”. Specyfika rynku pracy w Kraśniku potencjalnie ogranicza możliwości rozwoju zawodowego pracowników. Kraśnik jako miasto o przemysłowym rodowodzie przez wiele lat rozwijało się wokół aktualnie upadającej produkcji łożysk tocznych. Wydaje się, że w związku z brakiem perspektyw rozwoju młodzi, wykształceni mieszkańcy miasta poszukują zatrudnienia poza regionem. Z drugiej strony, można wysnuć przypuszczenie, iż rozbudowa infrastruktury drogowej oraz popularyzacja pracy hybrydowej i zdalnej umożliwią podjęcie zatrudnienia w lepiej rozwiniętych, sąsiednich miastach takich jak Lublin czy Rzeszów bez konieczności zmiany miejsca zamieszkania, co może przełożyć się na pobudzenie gospodarcze miasta, zwłaszcza w sferze usług.

## Bibliografia

- Adamowicz, M., i Siedlanowski, P. (2021). Migracja jako uwarunkowanie rynku pracy w Polsce. W: A. Siedlecka i D. Guzal-Dec (red.), *Rynek pracy wobec wyzwań przyszłości – ujęcie interdyscyplinarne* (s. 24–47). Wydział Nauk Ekonomicznych Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej.
- Biuro Strategii i Obsługi Inwestorów Urzędu Miasta Kraśnik. (2024, 29 maja). *Raport o stanie miasta Kraśnik 2023*. Urząd Miasta Kraśnik. <https://www.krasnik.eu/upload/page-files/file-6659b12a19ac1.pdf>
- Blanchflower, D., i Oswald, A. (2000). The rising well-being of the young. W: D. Blanchflower i R. Freeman (red.), *Youth employment and joblessness in advanced countries* (s. 289–328). The University of Chicago Press.
- GUS. (2003–2023). *Stan ludności 2003–2023*. Główny Urząd Statystyczny. <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/teryt/tablica>
- Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2024). *Rynek pracy – pracujący według innego podziału niż PKD*. <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/metadane/metryka/4507>
- Hackman, J.R., i Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Kacperska, E., Kacprzak, M., Kmiec, D., Król, A., i Łukasiewicz, K. (2019). *Migracje międzynarodowe w Europie: trendy, problemy, wyzwania*. Wydawnictwo SGGW.
- Paliga, M. (2021). *Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników. Relacja (nie)oczekiwana*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- PUP. (2025). *Statystyki i analizy urzędu – Statystyki 2025*. Powiatowy Urząd Pracy w Kraśniku. <https://krasnik.praca.gov.pl/-/23011144-statystyki-2024>

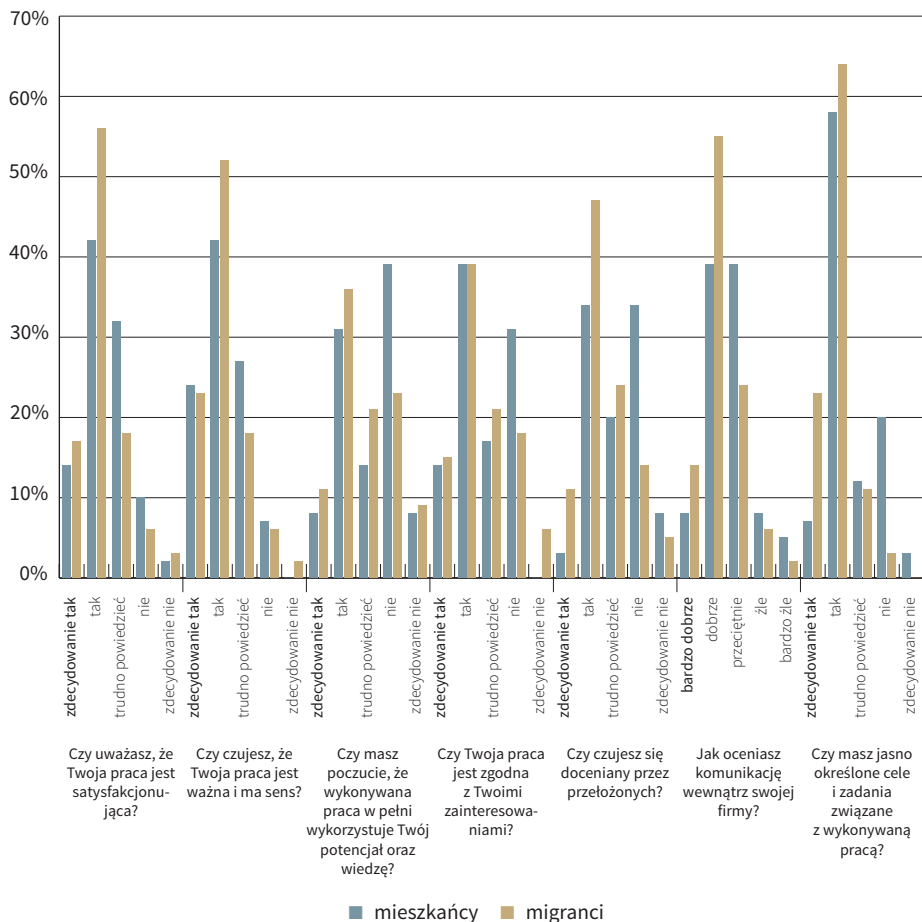
- Robak, E. (2013). Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, 9, 73–83.
- Sowińska, A. (2014). Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne. *Studia Ekonomiczne*, 197, 45–56.
- Waworuntu, E.C., Mandagi, D.W., i Pangemanan, A.S. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and performance among Millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384–398.
- Wudarzewski, G. (2016). Wymiary i składniki satysfakcji z pracy w świetle wybranych koncepcji oraz perspektyw badawczych. *The Central European Review of Economics and Management*, 16(2), 123–151.
- Zalewska, A. (2009). Wiek, płeć i stanowisko pracy a zadowolenie z pracy. *Psychologia Jakości Życia*, 8(1), 1–20.

## The Degree of Job Satisfaction on Example of Citizens and Expatriates from Kraśnik

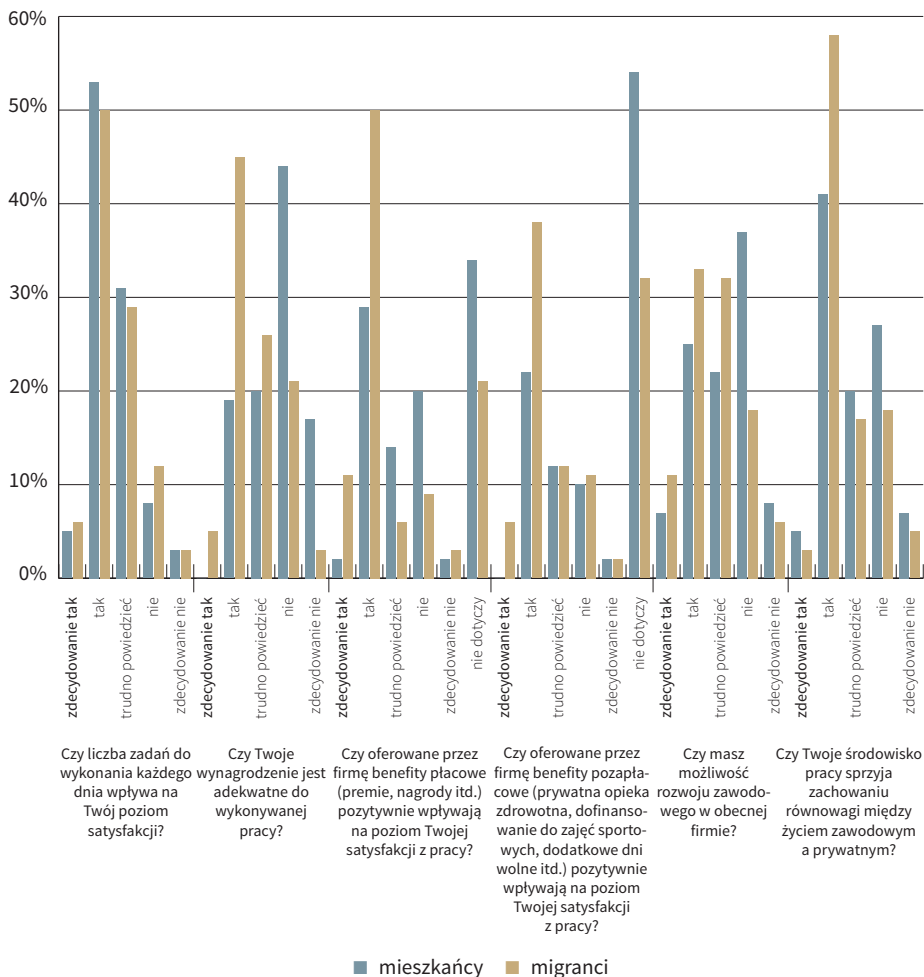
**Abstract.** This article addresses the issue of job satisfaction levels on the example of residents and migrants from the Lublin town of Kraśnik. The aim of the study was to identify factors that influence the perceived quality of work life. The first part of the paper describes the definition of job satisfaction and its determinants. Then, the subject of migration, particularly the phenomenon of labor migration. The next part of the publication characterizes the labor market in Kraśnik. The research part presents the objectives of the study, the methodology, a description of the research group and a detailed analysis of the results of the questionnaire conducted among the inhabitants of Kraśnik and people who decided to migrate for work. The survey was conducted in March 2025 among a group of 125 people from Kraśnik — 59 residents and 66 economically active emigrants. The final part of the paper summarizes the collected results and identifies key factors influencing job satisfaction. The final part of the paper formulates practical recommendations for the local labor market, which may contribute to improving the quality of working life of the residents and reducing the scale of migration.

**Keywords:** job satisfaction, economic migration, Kraśnik, labour market in Kraśnik, residents of Kraśnik, migrants from Kraśnik

## Załącznik



Wykres 6. Analiza jakościowych wyników uzyskanych podczas badania, cz. 1  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań



**Wykres 7.** Analiza jakościowych wyników uzyskanych podczas badania, cz. 2  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań



ALEKSANDRA WACHOWSKA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: aleksandrawachowska02@gmail.com

# Możliwe konsekwencje ujawniania zobowiązań cywilnoprawnych w Krajowym Rejestrze Sądowym dla sytuacji prawnej i gospodarczej przedsiębiorcy oraz interesów wierzycieli i kontrahentów

**Streszczenie.** Artykuł pozwoli zrozumieć pojęcie zobowiązania i jego funkcji w Krajowym Rejestrze Sądowym, a także to, w jaki sposób może oddziaływać na dłużnika i wierzycieli oraz jakie konsekwencje ma publikacja informacji o zobowiązaniach. Celem niniejszej pracy jest analiza znaczenia ujawniania zobowiązań cywilnoprawnych w KRS oraz ich wpływu na sytuację przedsiębiorców, wierzycieli i kontrahentów. Przeprowadzenie analizy przepisów prawnych Ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz monografii pozwoli na zrozumienie funkcji wpisu, ostrzegawczej i prewencyjnej, zwiększającej przejrzystość obrotu gospodarczego. Jednocześnie analiza wskazuje na ryzyko nadużyć przy wpisach dokonywanych bez weryfikacji zasadności roszczeń, co może naruszać reputację przedsiębiorcy mimo braku potwierdzenia długu. Praca ukazuje potrzebę doprecyzowania przepisów oraz zwiększenia gwarancji ochrony praw przedsiębiorcy przy jednoczesnym zachowaniu funkcji informacyjnej rejestru.

**Słowa kluczowe:** Krajowy Rejestr Sądowy, zobowiązania, dłużnik, wierzyciel, przedsiębiorca, wiarytelność, wpis

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2142>

## 1. Wprowadzenie

Krajowy Rejestr Sądowy (KRS) stanowi element infrastruktury prawno-gospodarczej w Polsce. Jest on publicznym rejestrem o charakterze informacyjnym i gwarancyjnym, który pełni funkcję zapewniającą przejrzystość wszelkich danych dotyczących funkcjonowania podmiotów gospodarczych (Szczurowski, 2025). Jednym z jego głównych celów jest rejestrowanie podmiotów biorących udział w obrocie prawnym, w tym również gospodarczym (Kanarek-Równicka, 2024). Wpisy do rejestru przedsiębiorców zazwyczaj dokonywane są na wniosek sa-

mego przedsiębiorcy, wobec czego to podmiot wpisany do rejestru odpowiada za inicjowanie postępowania rejestrowego oraz decyduje o zakresie przekazywanych informacji. Ustawodawca przewidział jednak sytuacje, w których wpis do rejestru może zostać dokonany z urzędu lub na wniosek innego uczestnika obrotu prawnego, na przykład wierzyciela cywilnoprawnego (Sołtysiński i in., 2015). Szczególne znaczenie ma tu obowiązek ujawniania określonych danych dotyczących wiarygodności, zwłaszcza tych, które nie zostały zaspokojone przez przedsiębiorcę. Ma to na celu nie tylko ochronę interesów wierzycieli, ale również zapewnienie kontrahentom i innym uczestnikom rynku dostępu do rzetelnych informacji o sytuacji finansowej danej firmy.

Funkcja informacyjna KRS idzie w parze z jego funkcją gwarancyjną. Sądy rejestrowe są uprawnione do podejmowania działań z urzędu, jeżeli stwierdzą naruszenie obowiązków przez przedsiębiorcę. Wpisy dotyczące zobowiązań, zwłaszcza ujawniane w dziale IV rejestru przedsiębiorców, stanowią istotne narzędzie oceny wiarygodności i wypłacalności podmiotów uczestniczących w obrocie gospodarczym. Tym samym KRS staje się systemem regulacji przejrzystości rynku.

Obowiązujący model ujawniania zobowiązań w dziale IV rejestru przedsiębiorców KRS nie zapewnia w pełni proporcjonalnej równowagi pomiędzy ochroną interesów wierzycieli a ochroną praw i reputacji przedsiębiorcy. W szczególności brak wystarczających mechanizmów weryfikacyjnych przed dokonaniem wpisu może prowadzić do nadmiernej ingerencji w sytuację prawną i gospodarczą dłużnika.

Niniejszy artykuł podejmuje próbę analizy roli ujawniania zobowiązań w rejestrze przedsiębiorców KRS, ze szczególnym uwzględnieniem przepisów dotyczących wpisów na wniosek wierzycieli oraz procedury ich wykreślenia. Celem pracy jest ocena, na ile obecne rozwiązania prawne skutecznie równoważą interesy wierzycieli i dłużników, a także jakie wyzwania i problemy praktyczne wynikają z funkcjonowania działu IV rejestru. W związku z tym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy obowiązujące przepisy regulujące ujawnianie zobowiązań w KRS zapewniają adekwatną ochronę interesów wierzycieli przy jednoczesnym poszanowaniu praw dłużnika?
2. Czy procedura dokonywania i wykreślenia wpisów gwarantuje odpowiedni poziom weryfikacji zasadności roszczeń?
3. Jakie problemy praktyczne i ryzyka nadużyć wynikają z obecnego modelu ujawniania zobowiązań?
4. Czy istnieje potrzeba doprecyzowania przepisów w celu wzmocnienia standardów ochrony prawnej uczestników obrotu gospodarczego?

## 2. Znaczenie KRS oraz zobowiązań

KRS jest to publiczny rejestr prowadzony przez sądy rejestrowe, który służy do ewidencjonowania działalności różnego rodzaju podmiotów, takich jak spółki kapitałowe, spółki osobowe, fundacje, stowarzyszenia czy publiczne zakłady opieki zdrowotnej. KRS jest prowadzony przez sądy, będące instytucją prawa publicznego. To powszechnie dostępna baza informacji o sytuacji prawnej osób i podmiotów uczestniczących w obrocie prawnym. Obejmuje zarówno dane przydatne z punktu widzenia działalności gospodarczej, jak i inne informacje dotyczące stosunków cywilnoprawnych (Popardowski, 2025). Jednocześnie rejestr stanowi źródło informacji o stanie prawnym, organizacyjnym i finansowym zarejestrowanych podmiotów, co ma znaczenie dla uczestników obrotu gospodarczego.

Jednak rola KRS nie ogranicza się jedynie do odnotowywania danych identyfikacyjnych firm i ich struktur organizacyjnych. Zgodnie z Ustawą o Krajowym Rejestrze Sądowym (ustawa o KRS) rejestr może również zawierać informacje dotyczące zobowiązań podmiotów gospodarczych. W szczególności wierzyciel cywilnoprawny, czyli osoba fizyczna lub prawna posiadająca wymagalne roszczenie wobec przedsiębiorcy, ma możliwość zgłoszenia swojej wierzytelności, która następnie może zostać ujawniona w rejestrze.

Zgodnie z art. 353 § 1 Kodeksu cywilnego (k.c.) zobowiązanie oznacza, że wierzyciel ma prawo domagać się od dłużnika wykonania określonego świadczenia, a dłużnik jest zobowiązany to świadczenie spełnić. Pojęcie zobowiązania (czyli stosunku zobowiązaniowego) odnosi się do relacji prawnej między dwiema konkretnie oznaczonymi stronami, w której wierzyciel ma prawo domagać się określonego działania od dłużnika, a ten jest zobowiązany to działanie zrealizować. Prawo wierzyciela do domagania się świadczenia określa się mianem wierzytelności, natomiast ciężący na dłużniku obowiązek jego spełnienia to dług. Zachowanie wymagane przepisami prawa w ramach tego stosunku nosi nazwę świadczenia (Borysiak, 2024).

## 3. Konsekwencje związane z publikacją informacji o zobowiązaniach

Wpisy o zobowiązaniach do KRS ułatwiają dostęp do informacji na rynku. Informacje o zadłużeniu przedsiębiorstw mogą być przydatne zarówno dla potencjalnych kontrahentów przedsiębiorcy czy dla osób zainteresowanych przystąpieniem do spółki, jak i dla samych wierzycieli (Sołtysiński i in., 2015). Służą także instytucjom

finansowym, ponieważ przed zawarciem umowy lub udzieleniem kredytu możliwe jest sprawdzenie, czy dany podmiot figuruje w KRS jako dłużnik.

Wpis do IV działu KRS przedstawia trudną sytuację finansową podmiotu, szczególnie w zakresie niewywiązywania się przez niego z obowiązujących zobowiązań (Szczurowski, 2025). Ta informacja może realnie wpływać na ocenę sytuacji finansowej danego podmiotu oraz decyzje podejmowane przez inne strony.

Wobec powyższego, ujawnienie zobowiązań może służyć jako sygnał ostrzegawczy dla innych uczestników rynku. Jest to również ułatwienie w dochodzeniu roszczeń, dlatego że celem wpisów do rejestru jest przede wszystkim zabezpieczenie interesów potencjalnych wierzycieli podmiotów, których dane są ujawniane (Szczurowski, 2025). Wierzyciele wykazują zainteresowanie możliwością ujawnienia informacji wskazanych w art. 41 ustawy o KRS, ponieważ zwiększa to ich szanse na odzyskanie należności, wobec tego może to działać mobilizująco na dłużnika (Zamojski, 2023a). Negatywny wpis może wpłynąć na reputację przedsiębiorcy i ograniczyć jego możliwości w zakresie pozyskiwania partnerów handlowych lub środków finansowych. Taka presja może przyspieszyć uregulowanie długu, zwiększając tym samym szansę wierzyciela na odzyskanie należności (Kanarek-Równicka, 2024). Okazuje się to najbardziej przydatne w sytuacjach, gdy inne środki egzekucyjne okazały się nieskuteczne lub trudne do zastosowania.

Możliwość wpisu do rejestru daje wierzycielowi dodatkowe narzędzie nacisku bez konieczności wszczynania długotrwałego postępowania egzekucyjnego. Jednocześnie taka wiedza pozwala kandydatowi na wspólnika lub inwestora dokładniej ocenić ryzyko inwestycyjne, prowadzić skuteczniejsze negocjacje warunków przystąpienia do spółki, zabezpieczyć swoje interesy poprzez stosowanie postanowień umownych.

Z punktu widzenia kontrahentów, czyli osób fizycznych, firm oraz instytucji zawierających z przedsiębiorcą umowy handlowe lub podejmujących współpracę w ramach różnych projektów, dostęp do informacji o zobowiązaniach może mieć pozytywny wpływ w procesie oceny ryzyka. Z kolei osoby zainteresowane przystąpieniem do spółki jako wspólnicy czy inwestorzy również korzystają na dostępności informacji o zobowiązaniach przedsiębiorcy. Przed podjęciem decyzji o zaangażowaniu kapitału lub przyjęciu funkcji w strukturze spółki konieczne jest dokonanie rzetelnej analizy jej sytuacji prawno-finansowej.

Wpis o niezaspokojonej wierzytelności może świadczyć o pogarszającej się kondycji finansowej przedsiębiorcy, braku płynności lub problemach z wypłacalnością. Dzięki tej informacji kontrahenci mogą lepiej zrozumieć aktualną sytuację finansową przedsiębiorstwa, ocenić jego wiarygodność oraz dostosować warunki współpracy. Zatem ujawnienie zobowiązań w KRS przyczynia się do minimalizowania wszelkiego ryzyka strat finansowych, pozwala unikać niekorzystnych decyzji.

Dodatkowo jest to również wsparcie dla organów kontroli i nadzoru. Informacje zawarte w KRS są wykorzystywane także przez organy administracji publicznej, np. urzędy skarbowe czy Zakład Ubezpieczeń Społecznych, do monitorowania kondycji finansowej przedsiębiorstw oraz przeciwdziałania nadużyciom i działaniom niezgodnym z prawem.

Pomimo oczywistych korzyści, system rejestracji zobowiązań w KRS nie jest pozbawiony ograniczeń. Po pierwsze, wpisanie wierzytelności nie jest równoznaczne z jej sądowym potwierdzeniem, w związku z czym rejestr nie przesądza o zasadności roszczenia, a jedynie informuje o jego zgłoszeniu. Może to prowadzić do sytuacji, w których przedsiębiorcy zostają obciążeni niezwerifikowanymi długami, co potencjalnie rodzi ryzyko nadużyć ze strony nierzetelnych wierzycieli. Po drugie, wpisy o zobowiązaniach nie są automatycznie aktualizowane, co oznacza, że w przypadku spłaty długu to wierzyciel musi zainicjować wykreślenie wpisu. Brak takiego działania może prowadzić do braku aktualnych informacji w rejestrze, co będzie działać na niekorzyść podmiotu, który uregulował już zobowiązania.

Analiza funkcji i zastosowania wpisów dotyczących zobowiązań w KRS pokazuje, że rejestr ten pełni istotną funkcję nie tylko informacyjną, ale także kontrolną. Wprowadzenie takiej możliwości służy zwiększeniu zaufania między uczestnikami rynku. Jednocześnie wymaga odpowiedzialnego korzystania z tego narzędzia, które zabezpieczy przed ewentualnymi nadużyciami. Wzmocnienie systemu kontroli nad działalnością przedsiębiorstw poprzez mechanizm ujawniania wierzytelności w KRS, może pozytywnie wpływać na płynność oraz stabilność finansową rynku.

Upublicznienie zobowiązań w rejestrze ma duże znaczenie dla wierzycieli, przyszłych współników oraz potencjalnych kontrahentów. Dla wierzycieli może to być narzędzie oceny wiarygodności czy wypłacalności dłużnika, gdyż ryzyko ujawnienia takich danych często motywuje dłużników do szybszej spłaty należności, zwiększając tym samym szanse na ich odzyskanie (Szczurowski, 2025). Kontrahenci mogą lepiej ocenić sytuację finansową przedsiębiorcy i ograniczyć ryzyko współpracy. Natomiast osoby zainteresowane przystąpieniem do spółki zyskują dostęp do informacji ułatwiających ocenę ryzyka, negocjacje warunków i ochronę własnych interesów.

Jednak ochrona praw dłużnika nie zawsze jest w pełni wyważona i proporcjonalna względem interesów wierzycieli. Ograniczony zakres weryfikacji roszczenia przed dokonaniem wpisu oraz wspomniane skutki reputacyjne ujawnienia zobowiązania mogą prowadzić do nadmiernej ingerencji w sytuację przedsiębiorcy. W konsekwencji regulacja ta zapewnia silną ochronę wierzycieli, lecz wymaga dalszego doprecyzowania w celu zachowania równowagi między interesami stron.

## 4. Schemat dokonania wpisu

Wierzyciel, chcąc zarejestrować zobowiązanie w KRS, musi posiadać tytuł wykonawczy z klauzulą wykonalności. W art. 777 § 1 Kodeksu postępowania cywilnego (k.p.c.) został przedstawiony katalog dokumentów urzędowych uznawanych za tytuły egzekucyjne. Obejmuje on m.in. prawomocne lub natychmiast wykonalne orzeczenia sądu, ugody sądowe oraz akty notarialne. Postępowanie o nadanie klauzuli wykonalności inicjowane jest przez wierzyciela poprzez złożenie odpowiedniego wniosku, choć w określonych przypadkach sąd może nadać klauzulę z urzędu, co zostało wskazane w art. 782 § 1–2 k.p.c. Odrębne przepisy przewidują również możliwość uzyskania tytułu wykonawczego w odniesieniu do innych dokumentów urzędowych niewymienionych bezpośrednio w art. 777 k.p.c., o ile sąd nada im klauzulę wykonalności. Przykładami takich dokumentów są ugody zawarte przed mediatorem (art. 183<sup>15</sup> § 1 k.p.c.) oraz orzeczenia i ugody przed sądem polubownym (art. 1214 § 2 k.p.c.). Tytuł wykonawczy wskazuje m.in. tożsamość wierzyciela, a na jego podstawie składa się wniosek z wymaganymi dokumentami i potwierdzeniem opłaty (Kanarek-Równicka, 2024). Po weryfikacji zgłoszenia, zobowiązanie zostaje wpisane do rejestru i udostępnione publicznie.

Zgodnie z treścią art. 41 pkt 3 ustawy o KRS, jeżeli podmiot dysponuje tytułem wykonawczym przeciwko innemu podmiotowi, a wierzytelność nie została uregulowana w ciągu 30 dni od wezwania do zapłaty, istnieje możliwość dokonania wpisu do rejestru przedsiębiorców, obejmującego dane wierzyciela oraz samą wierzytelność.

Warto również podkreślić, że art. 41 pkt 3 ustawy o KRS znacząco różni się od art. 41 pkt 1 i 2 tej samej ustawy. Pierwszą istotną różnicą jest to, że przepis ten nie wymaga, aby wierzytelność była objęta postępowaniem egzekucyjnym. Oznacza to, że może on stanowić podstawę do dokonania wpisu również w odniesieniu do wierzytelności, w przypadku których wierzyciel nie podjął jeszcze działań egzekucyjnych ani sądowych, ani administracyjnych. Drugą różnicą jest użyte przez ustawodawcę pojęcie „wierzytelności” zamiast terminów takich jak „zaległości” czy „należności”. Taka redakcja przepisu wskazuje, że art. 41 pkt 3 ustawy o KRS obejmuje także wierzytelności o charakterze niepieniężnym (Jaworski, 2021a).

Dział IV rejestru przedsiębiorców w KRS to specjalna część wpisu danego przedsiębiorcy, w której zamieszczane są informacje o jego niewykonanych zobowiązaniach, czyli niezaspokojonych wierzytelnościach stwierdzonych tytułem wykonawczym. Ma on przede wszystkim charakter ostrzegawczy, czyli pełni funkcję publicznego sygnału dla potencjalnych kontrahentów, inwestorów czy

instytucji finansowych, że dany przedsiębiorca nie wykonuje swoich zobowiązań mimo prawomocnych orzeczeń sądowych lub innych podstaw egzekucji.

Wierzyciel, który domaga się ujawnienia informacji w dziale IV rejestru o niezaspokojonej wierzytelności, powinien przedłożyć następujące dokumenty:

- a. Uwierzytelniony odpis tytułu wykonawczego. Tytuł wykonawczy to dokument, który uprawnia wierzyciela do prowadzenia egzekucji przeciwko dłużnikowi (np. prawomocny wyrok sądu opatrzony klauzulą wykonalności). W praktyce oryginał tego dokumentu znajduje się zazwyczaj w aktach komorniczych, dlatego wierzyciel przedkłada jego uwierzytelniony odpis. Może go uzyskać od sądu lub od komornika prowadzącego sprawę.
- b. Uwierzytelniony odpis wezwania do zapłaty skierowanego do przedsiębiorcy. Wierzyciel musi wykazać, że wezwał dłużnika do zapłaty należności wynikającej z tytułu wykonawczego. Wezwanie to jest ważnym elementem procedury, ponieważ informuje dłużnika o istnieniu obowiązku zapłaty i daje mu możliwość dobrowolnego uregulowania długu. Przedkładany dokument musi być uwierzytelniony – oznacza to, że jego autentyczność została poświadczona (np. przez notariusza lub radcę prawnego).
- c. Oryginał lub uwierzytelniony odpis dowodu doręczenia wezwania. Konieczne jest wykazanie, że wezwanie do zapłaty zostało skutecznie doręczone dłużnikowi, czyli że miał on realną możliwość zapoznania się z jego treścią. Dowodem doręczenia może być np. potwierdzenie odbioru przesyłki poleconej lub zwrotne potwierdzenie odbioru (tzw. zwrotka). Dokument ten powinien wskazywać, że wezwanie zostało wysłane na adres przedsiębiorcy ujawniony w KRS.
- d. Oświadczenie wierzyciela o braku zapłaty w terminie 30 dni od doręczenia wezwania. Wierzyciel musi również złożyć pisemne oświadczenie, że mimo upływu 30 dni od doręczenia wezwania dłużnik nie spłacił zobowiązania objętego tytułem wykonawczym. Oświadczenie to potwierdza bezskuteczność wezwania i stanowi jeden z warunków umożliwiających wpis do rejestru (Jaworski, 2021a).

Zgodnie z art. 23 ust. 1 ustawy o KRS sąd rejestrowy ma obowiązek ocenić, czy dokumenty załączone do wniosku spełniają wymagania formalne i merytoryczne wynikające z obowiązujących przepisów prawa. Analiza ta obejmuje w szczególności te dokumenty, które stanowią podstawę wpisu określonych danych do rejestru. Wnioskodawca zobowiązany jest przedłożyć odpowiednie dokumenty potwierdzające zasadność żądanych zmian, przy czym dokumenty te muszą być sporządzone zgodnie z wymogami ustawowymi, zarówno pod

względem formy, jak i treści. Oznacza to, że to wnioskodawca musi wykazać, że dane zdarzenia prawne faktycznie miały miejsce i zostały przeprowadzone zgodnie z obowiązującymi przepisami. Właśnie te dokumenty stanowią podstawę do dokonania wpisu w KRS.

Procedura dokonywania wpisów w dziale IV KRS skupia się głównie na formalnej poprawności wniosku i nie obejmuje pełnej weryfikacji zasadności roszczeń. W praktyce oznacza to, że do rejestru mogą trafiać również zobowiązania sporne lub wątpliwe pod względem prawnym, skutkując konsekwencjami dla przedsiębiorcy, w tym obniżeniem jego wiarygodności finansowej czy właśnie utrudnieniami w pozyskiwaniu kredytów oraz ograniczeniami w zawieraniu umów z kontrahentami. Kwestia ta wymaga wprowadzenia skuteczniejszej kontroli zasadności wpisów oraz sprawniejszej procedury wykreślenia zobowiązań niezasadnych, w celu zapewnienia odpowiedniej ochrony praw przedsiębiorcy przy zachowaniu funkcji informacyjnej KRS.

## 5. Zobowiązanie solidarne

W przypadku wierzytelności wynikających ze zobowiązań solidarnych, rejestracja w KRS może być dokonana na wniosek jednego z wierzycieli, bez konieczności współdziałania pozostałych. Oznacza to, że każdy z wierzycieli solidarnych ma indywidualne prawo do zgłoszenia takiej wierzytelności do działu IV rejestru przedsiębiorców KRS. Ważne jest jednak, aby przy składaniu wniosku wyraźnie wskazać, że wierzytelność dotyczy zobowiązania solidarnego; umożliwia to precyzyjne określenie charakteru odpowiedzialności dłużnika oraz unikanie błędów interpretacyjnych ze strony użytkowników rejestru.

Wpisy dotyczące wierzytelności solidarnych, podobnie jak inne dane w dziale IV, mają charakter informacyjny, a nie represyjny (Szczerkowski, 2025). Ich celem jest zapewnienie przejrzystości i ostrzeżenie potencjalnych kontrahentów, inwestorów oraz instytucji finansowych o istniejących trudnościach płatniczych podmiotu gospodarczego. Wpis taki nie przesądza o winie dłużnika ani nie zastępuje postępowania sądowego lub egzekucyjnego. W praktyce stanowi on narzędzie zwiększające bezpieczeństwo obrotu gospodarczego poprzez dostarczanie rzetelnych danych na temat wypłacalności przedsiębiorców.

Wpis wierzytelności solidarnej do rejestru nie ma charakteru trwałego. Po uregulowaniu zobowiązania przez dłużnika, niezależnie od tego, który z dłużników solidarnych dokonał spłaty, wierzyciel ma obowiązek złożyć wniosek o wykreślenie wpisu. Wpis taki powinien zostać usunięty również w przypadku uzyskania orzeczenia sądowego stwierdzającego wygaśnięcie zobowiązania lub

nieważność wierzytelności. Tylko w ten sposób możliwe jest przywrócenie wiarygodności przedsiębiorcy i ochrona jego interesów w obrocie gospodarczym (Szczurowski, 2025).

## 6. Próg kwotowy dokonania wpisu

Wpis należności lub wierzytelności do KRS jest możliwy tylko wtedy, gdy ich łączna wartość przekracza 2000 zł. Nowelizacja ustawy z 2018 roku wprowadziła wspomniany próg minimalnej wartości wierzytelności, która musi być spełniona, aby możliwe było dokonanie wpisu do działu IV rejestru przedsiębiorców. Przepis ten miał na celu ograniczenie liczby wniosków składanych przez urzędy skarbowe i ZUS dotyczących bardzo niskich kwot, które często były niższe niż koszty postępowania rejestrowego i obciążały sądy. Nowy limit dotyczy także innych wpisów niezaspokojonych wierzytelności, o których mowa w art. 41 pkt 3 ustawy o KRS. Ograniczenie to nie powinno istotnie utrudnić działań wierzycieli prywatnych, którzy i tak kierują się opłacalnością postępowania, nie ma bowiem sensu, by koszty wpisu przekraczały wartość samej wierzytelności (Kanarek-Równicka, 2024). Jeśli pojedyncze należności są niższe, mogą zostać wpisane pod warunkiem, że ich suma, na podstawie kilku tytułów, osiąga ten próg, zgodnie z art. 41a ustawy o KRS. Jeżeli w toku postępowania łączna kwota długu wzrośnie do ponad 2000 zł, np. przez połączenie spraw lub zmianę żądania, sąd dokona wpisu zgodnie z aktualnym stanem sprawy (Zamojski, 2023b). Ujawnienie łącznej sumy zaległości z kilku tytułów wykonawczych pokazuje ciągle opóźnienia w płatnościach, co wskazuje na problemy finansowe przedsiębiorcy i jego trudności z terminowym regulowaniem większych zobowiązań.

Natomiast brak wpisów poniżej 2000 zł nie świadczy o niewypłacalności, takie drobne zaległości są traktowane jako incydentalne i nie wpływają negatywnie na cel informacyjny rejestru ani na bezpieczeństwo obrotu gospodarczego (Jaworski, 2021b). Co istotne, w odróżnieniu od rejestru dłużników niewypłacalnych wpis w dziale IV rejestru przedsiębiorców nie ma charakteru sankcyjnego (Szczurowski, 2025). Wobec tego, aby usunąć dane dotyczące cywilnoprawnych zobowiązań przedsiębiorcy z KRS, zgodnie z art. 1 ustawy o KRS niezbędne jest uzyskanie odpowiedniego orzeczenia sądu lub oświadczenia dłużnika i wierzyciela.

## 7. Wykreślenie wpisu

Zgodnie z art. 46 ust. 1 ustawy o KRS podmiot, którego wpis dotyczy, może złożyć wniosek o usunięcie informacji zamieszczonych w dziale IV rejestru przedsiębiorców. Choć sam przepis nie precyzuje, kto konkretnie jest uprawniony do złożenia takiego wniosku, należy to uprawnienie wyinterpretować z przepisów kodeksu postępowania cywilnego — w szczególności z art. 694<sup>3</sup> § 1 k.p.c. Przepis ten stanowi ogólną podstawę procesową do podejmowania czynności rejestrowych przez podmiot ujawniony w KRS i przyznaje mu prawo do inicjowania postępowania przed sądem rejestrowym.

Wniosek o wykreślenie danych składany jest na urzędowym formularzu KRS-Z42, a zgodnie z art. 55 ust. 1 ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych (u.k.s.c.), podlega on opłacie sądowej w wysokości 250 zł. Opłata ta jest niezbędnym elementem do zmiany wpisu w KRS (Jaworski, 2021c).

W praktyce bardzo istotne jest to, że uczestnikiem postępowania o wykreślenie danych z działu IV powinien być również wierzyciel, na którego wniosek dokonano pierwotnego wpisu. Zgodnie z art. 510 § 1 k.p.c. uczestnikiem postępowania nieprocesowego jest każdy, czyjego interesu prawnego dotyczy wynik postępowania. Ponieważ wierzyciel uzyskał wpis, na podstawie którego ujawniono dane o zobowiązaniu dłużnika, ma on interes prawny w utrzymaniu tego wpisu, dopóki wierzytelność pozostaje niezaspokojona.

Ten interes prawny znajduje potwierdzenie również w art. 45 ust. 3 ustawy o KRS, który stanowi, że sąd może odmówić dokonania wpisu, jeżeli żądanie jest nieuzasadnione. W kontekście wykreślenia wpisu logiczne jest więc, że wierzyciel powinien mieć możliwość przedstawienia swojego stanowiska, np. zakwestionowania twierdzenia dłużnika o spłacie zobowiązania.

Z faktu, że ustawodawca przyznał wierzycielowi legitymację do złożenia wniosku o dokonanie wpisu w dziale IV KRS, wynika, że również w toku postępowania o wykreślenie tego wpisu wierzyciel ma interes prawny, by uczestniczyć w sprawie i bronić zasadności swojego wcześniejszego działania. Pominięcie go mogłoby naruszyć zasadę kontradyktoryjności, dlatego sąd rejestrowy powinien dopuścić wierzyciela do udziału w postępowaniu jako uczestnika.

Oznacza to, że dłużnik może zainicjować postępowanie o wykreślenie, ale wierzyciel zostanie wezwany do ustosunkowania się do wniosku. Sąd zbada, czy przesłanki wykreślenia rzeczywiście zostały spełnione, np. czy zobowiązanie zostało w pełni uregulowane, a wpis utracił aktualność. Jeśli wierzyciel sprzeciwi się wykreśleniu, sąd musi ocenić argumenty obu stron i wydać rozstrzygnięcie na podstawie całokształtu materiału dowodowego.

Procedura zarówno dokonywania, jak i wykreślenia wpisów w dziale IV KRS

koncentruje się głównie na formalnej stronie wniosku i nie zapewnia pełnej weryfikacji zasadności roszczeń.

## 8. Podsumowanie

KRS jest rejestrem publicznym, który umożliwia ujawnienie informacji o zobowiązaniach, zgodnie z przepisami ustawy o KRS. Dzięki możliwości tego wpisu zainteresowane podmioty, którymi są potencjalni kontrahenci, osoby planujące dołączenie do spółki czy wierzyciele, mogą z łatwością ocenić wiarygodność dłużników. Wykorzystywanie tych informacji może być pomocne w zarządzaniu ryzykiem oraz w podejmowaniu decyzji biznesowych, a co najważniejsze – rejestracja zobowiązań w KRS przyczynia się do zwiększenia efektywności egzekwowania należności.

Aby umożliwić ujawnienie zobowiązań, trzeba spełnić określone warunki przewidziane przepisami prawa. Obejmuje to m.in. prawidłowe zgłoszenie informacji do rejestru, ich kompletność oraz zgodność z obowiązującymi wymogami formalnymi. Dopiero po spełnieniu tych kryteriów dane o zobowiązaniach mogą zostać udostępnione w rejestrze.

Obowiązujące regulacje dotyczące ujawniania zobowiązań w KRS skutecznie wzmacniają ochronę wierzycieli oraz bezpieczeństwo obrotu gospodarczego poprzez funkcję informacyjną i ostrzegawczą wpisów. Jednocześnie mechanizm ten nie zawsze zapewnia pełną proporcjonalność ochrony praw dłużnika, zwłaszcza w sytuacjach, gdy wpis następuje bez dokładnej weryfikacji zasadności roszczenia.

Dany wpis nie ma charakteru sankcyjnego, wobec czego w każdej chwili może zostać wykreślony. Służy on jedynie odzwierciedleniu aktualnej sytuacji prawnej dłużnika, a nie nakładaniu na niego dodatkowych obciążeń. Pełni on funkcję narzędzia pomocniczego, wspierającego bezpieczeństwo obrotu gospodarczego poprzez udostępnianie wiarygodnych informacji o wypłacalności przedsiębiorców.

W praktyce mogą występować przypadki instrumentalnego wykorzystywania wpisu jako środka nacisku na dłużnika. Problemem jest także czasochłonność procedury wykreślenia wpisu oraz negatywne skutki utrzymujące się nawet po wygaśnięciu zobowiązania.

Istnieje wyraźna potrzeba doprecyzowania przepisów, aby lepiej chronić prawa uczestników obrotu gospodarczego. Konieczne jest wzmocnienie weryfikacji zasadności wpisów oraz usprawnienie procedury usuwania wpisów niezasadnych. Jednocześnie należy zachować funkcję informacyjną KRS, tak aby wierzyciele i kontrahenci mieli dostęp do wiarygodnych danych potrzebnych do oceny ryzyka.

## Bibliografia

- Borysiak, W. (2024). Art. 353 [Pojęcie zobowiązania i rodzaje świadczeń]. W: K. Osajda (red. serii), & W. Borysiak (red. tomu), *Kodeks cywilny. Komentarz* (wyd. 33). Legalis.
- Jaworski, A. (2021a). 2.4.2.3. Pozostałe niezaspokojone wierzytelności. W: A. Komenda (red.), *Krajowy Rejestr Sądowy i postępowanie rejestrowe*. Warszawa.
- Jaworski, A. (2021b). 2.4.2.4. Minimalna łączna wysokość należności (art. 41a). W: A. Komenda (red.), *Krajowy Rejestr Sądowy i postępowanie rejestrowe*. Warszawa.
- Jaworski, A. (2021c). 2.4.6.2. Wpisy dokonywane na wniosek dłużnika. W: A. Komenda (red.), *Krajowy Rejestr Sądowy i postępowanie rejestrowe*. Warszawa.
- Kanarek-Równicka, A. (2024). Wpis niezaspokojonej wierzytelności prywatnej do rejestru przedsiębiorców KRS dłużnika. Nieostrzeżony potencjał wpisu. *Palestra*, 3, 7–24. <https://palestra.pl/pl/czasopismo/wydanie/03-2024/arttykul/wpis-niezaspokojonej-wierzyciel-nosci-prywatnej-do-rejestru-przedsiębiorcow-krs-dłużnika.-nieostrzeżony-potencjal-wpisu>
- Popardowski, P. (2025). Art. 1 [Utworzenie; zakres]. W: K. Osajda (red.), *Ustawa o Krajowym Rejestrze Sądowym. Komentarz* (wyd. 11). Legalis.
- Sołtysiński, S., Szajkowski, A., Szumański, A., & Szwaja, J. (2015). Art. 41 [Treść działu 4]. W: S. Sołtysiński, A. Szajkowski, A. Szumański, & J. Szwaja (red.), *Ustawa o Krajowym Rejestrze Sądowym. Komentarz* (wyd. 3). C.H. Beck.
- Szczurowski, T. (2025). Art. 41 [Treść działu 4]. W: K. Osajda (red.), *Ustawa o Krajowym Rejestrze Sądowym. Komentarz* (wyd. 11). Legalis.
- Zamojski, Ł. (2023a). Art. 41 [Dane podlegające zamieszczeniu w dziale 4 rejestru przedsiębiorców]. W: *Krajowy Rejestr Sądowy. Komentarz* (wyd. 2). LEX/el.
- Zamojski, Ł. (2023b). Art. 41(a) [Minimalna wysokość należności wpisywanych do działu 4 rejestru przedsiębiorców]. W: *Krajowy Rejestr Sądowy. Komentarz* (wyd. 2). LEX/el.

## Possible Consequences of Disclosing Civil Law Liabilities in the National Court Register for the Legal and Economic Situation of the Entrepreneur and the Interests of Creditors and Contractors

**Abstract.** This article will help you understand the concept of liabilities and their function in the National Court Register, how they can affect debtors and creditors, and what consequences the publication of information about liabilities has. The aim of this paper is to analyse the significance of disclosing civil law liabilities in the National Court Register and their impact on the situation of entrepreneurs, creditors and contractors. An analysis of the legal provisions of the Act on the National Court Register and the monograph will allow for an understanding of the warning and preventive functions of the entry, increasing the transparency of economic transactions. At the same time, the analysis points to the risk of abuse in entries made without verification of the validity of claims, which may damage the reputation of an entrepreneur despite the lack of confirmation of the debt. The paper highlights the need to clarify the provisions and increase the guarantees of protection of entrepreneurs' rights while maintaining the informational function of the register.

**Keywords:** national court register, liabilitiesapp, debtor, creditor, entrepreneur, claim, entry

**MONIKA DUDZIŃSKA**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie  
<https://orcid.org/0009-0005-3561-0938>  
e-mail: [www4159@student.warszawa.merito.pl](mailto:www4159@student.warszawa.merito.pl)

**IZABELA JANKOWSKA-PROCHOT**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie  
<https://orcid.org/0000-0001-7252-2623>  
e-mail: [izabela.jankowska-prochot@warszawa.merito.pl](mailto:izabela.jankowska-prochot@warszawa.merito.pl)

## **Odbywanie kary pozbawienia wolności w Polsce — perspektywa historyczna i współczesna<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Podstawowym zamierzeniem badawczym niniejszego artykułu jest analiza wykonywania kary pozbawienia wolności w kontekście historycznym, prawnym i penitencjarnym. Publikacja ma charakter porządkujący i systematyzujący, albowiem wiedza na temat historycznej ewolucji kształtowania się praw osadzonych w Polsce jest rozproszona w wielu różnych publikacjach oraz aktach normatywnych. W tożsamy sposób przeanalizowano także środki oddziaływania penitencjarnego, prawa i obowiązki skazanych oraz nagrody, ulgi i kary dyscyplinarne im przyznawane. W opracowaniu omówiono również warunki bytowe skazanych, przysługujące im świadczenia zdrowotne oraz warunki wsparcia w przygotowaniu do życia na wolności.

**Słowa kluczowe:** kara pozbawienia wolności, zakład karny, osadzony, oddziaływanie penitencjarne  
<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2132>

### **1. Wstęp**

Od początków istnienia kary pozbawienia wolności miała ona charakter represyjny i odwetowy. Stanowiła odpłatę za dokonane przez przestępcę zło. Z punktu widzenia historycznego podstawowym celem kary była więc jej dolegliwość. Współcześnie kładzie się szczególny nacisk na resocjalizację przestępców w celu umożliwienia im pełnego powrotu do życia w społeczeństwie. Wykonywanie kary

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Wykonywanie kary pozbawienia wolności w Polsce” napisanej pod kierunkiem dr Izabeli Jankowskiej-Prochot.

pozbawienia wolności stanowi złożoną i interdyscyplinarną problematykę, która obejmuje zagadnienia z wielu dziedzin nauki, a kształtowane jest przez uwarunkowania zarówno historyczne, jak i społeczno-kulturowe. To proces, który podlega nieustannej ewolucji.

Celem niniejszego artykułu jest zatem przede wszystkim uporządkowanie oraz usystematyzowanie wiedzy na temat funkcjonowania współczesnego systemu penitencjarnego w Polsce. W polu zainteresowania znalazło się też omówienie wybranych elementów polityki kryminalnej państwa.

## 2. Historia więziennictwa w Polsce

Kara pozbawienia wolności to jeden z najstarszych rodzajów kar. Współcześnie jest definiowana jako „określona przepisami prawa dolegliwość dla podmiotu prawa będąca sankcją za niepodporządkowanie się normom prawnym” (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2024). Jest również zaliczana do kar kryminalnych, a więc stanowi „konsekwencję popełnienia przestępstwa, którą jest określona przez prawo karne dolegliwość i w której wyraża się dezaprobata czynu i osoby sprawcy (...). Kary kryminalne wymierzają wyłącznie sądy” (Ministerstwo Sprawiedliwości, 2024).

W średniowiecznej Polsce rola zakładów karnych była zupełnie inna niż współcześnie. „Ich zasadnicza funkcja polegała nie na organizowaniu wykonania kary pozbawienia wolności, ale na przetrzymywaniu podejrzanego w okresie toczącego się przeciwko niemu postępowania (...)” (Stańdo-Kawecka, 2000, s. 66). W tym okresie najczęściej stosowana była kara śmierci oraz kary polegające na okaleczaniu i zadawaniu cierpienia fizycznego. Cele więzienne w okresie średniowiecza to wyjątkowo prymitywne pomieszczenia, w których osadzeni byli przetrzymywani w warunkach urągających zasadom higieny i ludzkiej godności (Śliwowski, 1982, s. 31).

Czasy nowożytne wiązały się ze stopniową ewolucją systemu więziennictwa i podejścia do wykonywania wszelkiego rodzaju kar. Z czasem ograniczano wykonywanie kary śmierci na rzecz kary pozbawienia wolności. Rezygnowano także ze stosowania kar cielesnych oraz tortur.

W 1767 roku utworzono w Warszawie więzienie marszałkowskie, którego inicjatorem był marszałek Stanisław Lubomirski. Zakład ten, przeznaczony dla osób odbywających relatywnie krótkie kary, uważany był za pierwszy reprezentujący wysoki poziom organizacyjny. Jednostką o skrajnie innym podejściu do warunków bytowych oraz standardów traktowania osadzonych było więzienie zlokalizowane w twierdzy w Kamieńcu Podolskim utworzone w 1782 roku. Było to więzienie państwowe, przeznaczone dla osób skazanych na kary długoterminowego lub

dożywotniego pozbawienia wolności. Mieściło około 200 osadzonych. Panujące w nim warunki były bardzo trudne, a osadzonych zmuszano do ciężkiej pracy.

Więziennictwo w okresie zaborów również stopniowo zmieniało swój charakter. Ewoluowało podejście do osadzonych i sposób ich traktowania przez funkcjonariuszy. Głównym zamierzeniem przestawał być odwet, dążono do zmiany postawy moralnej skazanego. To z kolei wymagało podejmowania działań o charakterze wychowawczym. Zakład karny stał się tym samym nie tylko miejscem służącym izolacji, ale przede wszystkim miejscem resocjalizacji przestępców.

Na przełomie XIX i XX wieku upowszechnił się system progresywnego odbywania kary, który polegał na stopniowym łagodzeniu reżimu więziennego. Z czasem zaistniała też możliwość przeniesienia skazanego do zakładu karnego typu półotwartego lub do popularnych w tamtym okresie kolonii rolnych.

W okresie II RP polska administracja stanęła przed wyzwaniem zorganizowania jednolitego systemu obejmującego wszystkie ziemie odzyskane. Każdy z zaborców przez ponad 123 lata konsekwentnie realizował własną politykę społeczną, ekonomiczną i gospodarczą. Wiązało się to także z własną administracją więzienną. Władze polskie z chwilą odzyskania niepodległości przejęły od okupantów około 400 zakładów karnych. W kolejnych latach stopniowo likwidowano jednostki znajdujące się w najgorszym stanie sanitarnym.

Okupacja okresu II wojny światowej stanowiła szczególnie czas, w którym sytuacja więziennictwa na okupowanych terenach była uzależniona głównie od lokalizacji zakładu karnego, a więc od tego, czy tereny zostały zajęte przez wojska sowieckie, czy hitlerowskie. W tym kontekście nie można jednak nie wspomnieć o niemieckich obozach zagłady i obozach koncentracyjnych, które stanowiły odrębny rodzaj więzień. Były to miejsca pozbawienia wolności milionów niewinnych i niesłusznie osadzonych ofiar systemu totalitarnego. Obozy znajdowały się poza kontrolą aparatu sądowego. Poza obozami koncentracyjnymi i obozami zagłady funkcjonowały także obozy jenieckie oraz obozy pracy przymusowej i obozy przejściowe. We wszystkich rodzajach obozów panowały niewyobrażalne i urągające ludzkiej godności warunki bytowe i sanitarno-higieniczne. Więźniowie pracowali fizycznie ponad swoje siły za głodowe racje żywnościowe, co było elementem eksterminacji ludności. Wobec więźniów stosowano szeroki wachlarz kar fizycznych i cielesnych.

Epoka komunizmu była etapem, w którym Polska była zależna od Związku Radzieckiego. Okres ten charakteryzował się daleko idącymi wpływami władz komunistycznych, co przejawiało się także w obszarach sądownictwa i więziennictwa, które stanowiły zależny od władz partyjnych element systemu totalitarnego. Z dokumentacji Ministerstwa Bezpieczeństwa Publicznego wynika, że wiosną 1945 roku na terytorium całego kraju działało 113 więzień. Trzy lata później liczba

ta wzrosła do 131. Z kolei w 1947 roku funkcjonowały 123 zakłady, w tym m.in. 14 więzień karnych, 101 więzień karno-śledczych oraz 1 więzienie – kolonia rolna. We wszystkich tych zakładach można było umieścić łącznie 70 tysięcy skazanych (Wolsza, 2019, s. 6). Ówczesne zakłady karne miały przede wszystkim charakter represyjny. Sposób traktowania skazanych stanowił przykład oczywistego łamania praw człowieka. Życie codzienne osadzonych było niezwykle trudne, na co jednoznacznie wskazują ich wspomnienia. Roman Łyczywek wspominał na przykład, że cela, w której go umieszczono, „miała 3 m<sup>2</sup> powierzchni, betonową podłogę, małe okienko przy suficie, jeden siennik napełniony sieczką, w ciągu dnia postawiony pionowo przy bocznej ścianie celi. (...) Mieszkało nas tam trzech, czterech, a przez jedną noc pięciu” (Łyczywek, 1994, s. 118). Poruszając relację przedstawił też Wacław Sobolewski, osadzony w Rawiczu, który tak opisywał panujące tam warunki: „cela przeznaczona tylko na dwie osoby, a nas po kilku dniach siedzi szesnastu” (Sobolewski, 1998, s. 17).

Okres od 1989 roku był dla Polski etapem zmian we wszystkich dziedzinach życia. Miały one też duży wpływ na sposób traktowania osadzonych i warunki bytowe, w jakich przebywali. W 1997 roku ustawodawca karny wykonawczy szczegółowo uregulował pozycję skazanego, jego prawa i obowiązki oraz *explicite* wskazał, iż kara pozbawienia wolności powinna być wykonywana z poszanowaniem godności człowieka. To z kolei przesądza o konieczności humanitarnego sposobu jej wykonywania.

W celu pełniejszego zobrazowania zmian zachodzących w obszarze polskiego więziennictwa po 1997 roku w tab. 1 przedstawiono liczbę zakładów karnych, średnią liczbę skazanych oraz średni wiek skazanego w latach 1997–2024.

**Tabela 1.** Liczba zakładów karnych, średnia liczba skazanych oraz średni wiek skazanego

Rok	Liczba zakładów karnych	Średnia liczba skazanych	W tym kobiet	Średni wiek skazanego w latach
1997	84–86	42 794	905	33,47
1998	86	43 944	889	32,8
1999	86	41 775	827	33,1
2000	86	45 475	870	33,1
2001	86	53 899	1058	32,62
2002	86	59 014	1225	32,62
2003	86	60 502	1303	33
2004	86	63 331	1467	33,6
2005	86	67 985	1615	34
2006	86	72 794	1845	34,45

Rok	Liczba zakładów karnych	Średnia liczba skazanych	W tym kobiet	Średni wiek skazanego w latach
2007	85	76 271	2079	39,17
2008	86	75 572	2125	35,49
2009	87	75 212	2205	35,49
2010	87	73 309	2238	35,76
2011	87	73 454	2225	35,94
2012	88	76 221	2322	35,81
2013	87	76 406	2451	36,16
2014	88	71 221	2246	36,29
2015	87	68 529	2220	41,87
2016	87	65 421	2204	40,62
2017	86	66 292	2395	41,57
2018	81	65 684	2556	37,95
2019	81	65 291	2645	37,7
2020	81	61 075	2578	41,71
2021	64	61 648	2782	37,98
2022	64	63 264	2903	38,16
2023	64	66 835	3233	37
2024	64	62 728	3132	32,03

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych informacji statystycznych udostępnianych przez Centralny Zarząd Służby Więziennej (CZSW, 2025)

Zebrane dane wskazują, iż obecnie czynnych jest najmniej zakładów karnych od 1997 roku oraz o 24 mniej niż w szczytowym okresie liczebności więzień. Można także zauważyć wzrost w zakresie średniego wieku osadzonego oraz liczby kobiet odbywających karę pozbawienia wolności.

### 3. Cele, zasady, funkcje i istota kary pozbawienia wolności

Zgodnie z art. 67 Ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy (Ustawa, 1997a) „wykonywanie kary pozbawienia wolności ma na celu wzbudzenie w skazanym woli współdziałania w kształtowaniu jego społecznie pożądanego postaw, w szczególności poczucia odpowiedzialności oraz potrzeby przestrzegania porządku prawnego i tym samym powstrzymania się od powrotu do przestępstwa”.

W kontekście kary pozbawienia wolności można wyróżnić zarówno zasady o charakterze ogólnym, odnoszące się jednocześnie do innych rodzajów kar i środków karnych, jak i zasady szczegółowe, dotyczące wyłącznie kary pozbawienia wolności. Te pierwsze obejmują zasadę poszanowania godności ludzkiej skazanego

oraz zasadę podmiotowego traktowania skazanego (podmiotowości). Ponadto wskazuje się także na zasadę praworządności, która jest swoistym zobowiązaniem dla organów postępowania wykonawczego do postępowania w zgodzie z literą prawa. Kolejną istotną zasadą jest zasada sprawiedliwości, zgodnie z którą sąd powinien jednakowo traktować osoby, co do których istnieją identyczne przesłanki związane z okolicznościami popełnienia czynu zabronionego i osobą sprawcy. Istotą zasady resocjalizacji jest wybranie takiego środka penalnego, który w jak największym stopniu przyczyni się do skutecznej resocjalizacji skazanego. Z kolei zasada współdziałania ze społeczeństwem to wyraz przekonania, że „udział przedstawicieli społeczeństwa w wykonywaniu kary pozbawienia wolności ma zasadnicze znaczenie dla realizacji idei otwartości więzień, normalności wykonywania kary oraz tworzenia warunków do resocjalizacji skazanych, a w dalszej perspektywie, do ich społecznej readaptacji” (Nikołajew, 2017, s. 22).

Te drugie natomiast to zasady ochrony społeczeństwa i bezpieczeństwa skazanych, udziału społeczeństwa w wykonywaniu orzeczeń oraz w świadczeniu pomocy społecznej w readaptacji skazanych, a także zasady indywidualizacji i wolnej progresji.

W ramach funkcji kar *sensu largo* wyróżnić należy funkcję o charakterze ogólnym, jaką jest funkcja gwarancyjna, która stanowi swoiste zapewnienie udzielone osadzonemu przez organy państwowe, że wszelkie aspekty wykonywania kary muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i nie mogą przekraczać granic wyznaczonych prawem. Względem kar polegających na pozbawieniu wolności oraz ewentualnemu poddaniu sprawcy próbie ma zastosowanie także funkcja readaptacyjna. Polega ona na odpowiednim przygotowaniu skazanego do samodzielnego życia w społeczeństwie. Przedstawiciele doktryny wyszczególniają także funkcje właściwe wyłącznie karze pozbawienia wolności. Jest to przede wszystkim funkcja izolacyjno-zabezpieczająca, a także funkcje odwetowa, poprawcza (resocjalizacyjna) oraz kompensacyjna (Szymanowski, 2017).

Istotę kary pozbawienia wolności można wywnioskować *analogia legis* z celu jej wykonywania, który został wskazany przez ustawodawcę w art. 67 § 1 Ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny (Ustawa, 1997b). Takie przekonanie prezentują również przedstawiciele doktryny prawa karnego, twierdząc, że „te wszystkie elementy, składające się na istotę celu pozbawienia wolności skazanego, mają zagwarantować poprawę skazanego, a więc sytuację, w której nie będzie on już więcej popełniał przestępstw oraz nie będzie naruszał porządku prawnego” (Paleń-Rogożyńska, 2021, s. 22–23). Istotą wykonywania kary pozbawienia wolności są więc *de facto* jej efekty.

## 4. Klasyfikacje skazanych i rodzaje zakładów karnych w Polsce

Zgodnie z obowiązującą zasadą indywidualizacji podczas wymierzania kary należy wziąć pod uwagę jednostkowe cechy i właściwości danej osoby. Takie podejście nadaje skazanym podmiotowość — uznaje ich za osoby o zróżnicowanych i zindywidualizowanych cechach.

Zgodnie z art. 82 § 1 KKW klasyfikacji skazanych dokonuje się „w celu stwarzania warunków sprzyjających indywidualnemu postępowaniu ze skazanymi, zapobieganiu szkodliwym wpływom skazanych zdemoralizowanych oraz zapewnieniu skazanym bezpieczeństwa osobistego, wyboru właściwego systemu wykonywania kary, rodzaju i typu zakładu karnego oraz rozmieszczenia skazanych wewnątrz zakładu karnego (...)”. Czyni się to na podstawie wskazanych kryteriów, które ustawodawca opisał *expressis verbis* w art. 82 § 2 KKW.

Osoby skazane można podzielić ze względu na wiele różnych cech. Jednym z podziałów jest podział na grupy klasyfikacyjne, tj. na osoby młodociane (M), odbywające karę pozbawienia wolności po raz pierwszy (P), recydywistów (R) oraz osoby odbywające karę aresztu wojskowego (W). Dodatkowo wyróżnia się także kategorię osadzonych, którzy wymagają stosowania szczególnych środków leczniczo-wychowawczych (S).

Poza klasyfikacją osadzonych dokonuje się także podziału jednostek penitencjarnych. Zgodnie z art. 69 KKW wyszczególnia się następujące rodzaje zakładów karnych: zakłady karne dla młodocianych, dla odbywających karę pozbawienia wolności po raz pierwszy oraz jednostki przeznaczone dla recydywistów penitencjarnych. Odrębną kategorię stanowią zakłady przeznaczone dla osób odbywających karę aresztu wojskowego, jednak w związku z tym, iż od 2008 roku nie odnotowano ani jednej osoby, która mogłaby być osadzona w tego rodzaju zakładzie karnym, jest to kategoria w zasadzie teoretyczna. Każdy rodzaj zakładów karnych posiada swoją własną charakterystykę związaną z innym profilem umieszczanych w nim osadzonych.

W ramach podziału zakładów karnych na poszczególne rodzaje wyróżnia się także podział na typy więzień. Są to zakłady karne typu zamkniętego, półotwartego oraz otwartego. Wskutek dokonania takich podziałów każdy zakład karny można zakwalifikować zarówno według rodzaju, jak i typu. Zakłady karne typu zamkniętego charakteryzują się największym rygorem, ponieważ są przeznaczone dla osadzonych, wobec których powinna zostać zastosowana surowsza izolacja. Zostają tam osadzone osoby, które stwarzają szczególne niebezpieczeństwo lub są istotnie zdemoralizowane. Więzienia typu półotwartego charakteryzują się łagod-

niejszymi warunkami i mniejszą ilością ograniczeń. Więzienia tego typu „w warunkach polskich częściej przypominały budynki w rodzaju hotelu pracowniczego (z lat PRL), ogradzane niskim murem czy nawet siatką, ze znacznie mniej liczną służbą ochronną oraz z możliwością poruszania się skazanych w porze dziennej, zgodnie z obowiązującym regulaminem porządkowym” (Szymanowski, 2017, s. 271). Największą swobodą charakteryzują się zakłady karne typu otwartego. Zakłady te mają najmniejszą ilość ograniczeń i dają więźniom najwięcej swobody oraz możliwość korzystania z dodatkowych przywilejów.

Ustawodawca nie przewidział osobnego rodzaju zakładów karnych dla kobiet, jednak w art. 87 § 1 KKW ustanowił, że kobiety odbywają orzeczone kary pozbawienia wolności oddzielnie od mężczyzn.

Ustawodawca zdecydował się także na oddzielne wyróżnienie systemów wykonywania tego rodzaju kary. Zgodnie z art. 81 KKW „karę pozbawienia wolności wykonuje się w systemie:

1. programowanego oddziaływania,
2. terapeutycznym,
3. zwykłym”.

Wykonywanie kary pozbawienia wolności w systemie programowanego oddziaływania jest ukierunkowane na resocjalizację osadzonego. Jest to system przeznaczony dla wielu kategorii więźniów, głównie młodocianych, ale także dorosłych, jeżeli wyrażą na to zgodę.

W systemie terapeutycznym karę odbywają skazani z zaburzeniami psychicznymi o charakterze niepsychotycznym, uzależnieni od alkoholu lub innych środków odurzających bądź psychotropowych oraz skazani z niepełnosprawnościami. Dodatkowo w tym systemie mogą odbywać karę skazani na karę pozbawienia wolności za przestępstwo popełnione w stanie ograniczonej poczytalności. Z założenia jest to system, który jest stosowany przez określony czas — tak długo, jak to konieczne. System terapeutyczny daje możliwość stosowania wobec osadzonego odpowiednich środków, tak aby oddziaływanie o charakterze korekcyjnym było maksymalnie efektywne.

Ostatnim z wyszczególnionych systemów wykonywania kary pozbawienia wolności jest system zwykły, stosowany wobec większości osadzonych. Odbywanie kary w takim systemie przeznaczono dla wszystkich skazanych, którzy nie odbywają kary w pozostałych systemach.

Regulacje prawne przewidują dodatkowy system wykonywania kary pozbawienia wolności, jakim jest dozór elektroniczny. Zgodnie z art. 43b § 2 KKW „system dozoru elektronicznego jest to ogół metod postępowania i środków technicznych

służących do wykonywania dozoru elektronicznego”. Celem wprowadzenia takiego rozwiązania było m.in. zmniejszenie liczby osób osadzanych w zakładach karnych oraz ograniczenie wysokich kosztów związanych z funkcjonowaniem jednostek penitencjarnych. Słuszność powyższego przekonania potwierdza m.in. Paulina Kuzior, w opinii której prawidłowo wykorzystany system dozoru elektronicznego ma istotny potencjał. Wynika to z przeświadczenia, iż prawidłowe wykorzystanie tego systemu pozwoli w przyszłości na odizolowanie jedynie naprawdę groźnych przestępców (Kuzior, 2017, s. 99).

## 5. Środki oddziaływania penitencjarnego

Środki oddziaływania penitencjarnego są szczególnie istotne z punktu widzenia przebiegu złożonego i interdyscyplinarnego procesu, jakim jest resocjalizacja. Ustawodawca wymienił je *expressis verbis* w art. 67 § 3 KKW, wskazując, że zalicza się do nich przede wszystkim: pracę, w szczególności taką, która przyczynia się do zdobycia przez osadzonego odpowiednich kwalifikacji zawodowych; nauczanie; zajęcia kulturalno-oświatowe; zajęcia sportowe; utrzymywanie kontaktów z rodziną i światem zewnętrznym oraz inne środki terapeutyczne”. Ustawodawca wskazuje, że wymienione środki oddziaływania penitencjarnego mogą być stosowane wobec skazanych „przy poszanowaniu ich praw i wymaganii wypełniania przez nich obowiązków”.

Zatrudnianie osadzonych spełnia szereg różnych funkcji. Począwszy od nabycia bądź rozwijania kwalifikacji zawodowych po korzyści ekonomiczne oraz aspekty psychologiczne i społeczne. „Wykonywanie pracy zapobiega bezczynności i nudzie, ograniczając tym samym rozwój podkultury więziennej oraz przyczynia się do wzrostu poczucia własnej wartości i szacunku do siebie. Zatrudnienie skazanych stanowi też źródło bezpośrednich korzyści społecznych, ponieważ wpływy do budżetu z tego tytułu obniżają koszty utrzymania zakładów karnych” (Stańdo-Kawecka, 2000, s. 142–143). Osoby pozbawione wolności można zatrudniać odpłatnie lub nieodpłatnie. W przypadku zatrudnienia odpłatnego osadzony otrzymuje ustalone wynagrodzenie za pracę. Zatrudnianie osadzonych w pracy o charakterze nieodpłatnym może mieć miejsce w przypadku prac porządkowych i pomocniczych świadczonych na rzecz jednostek penitencjarnych. Jest to wykorzystywane także w przypadku prac wykonywanych na cele charytatywne i na rzecz organizacji pożytku publicznego. Z takiej formy zatrudniania więźniów korzystają również samorządy terytorialne w zakresie prac publicznych. Na określonych w przepisach prawa warunkach osadzonym przysługuje prawo do zwolnienia od pracy oraz urlopu wypoczynkowego.

Kolejnym ze środków oddziaływania penitencjarnego jest nauczanie skazanych. Dla osadzonych dostępne jest zarówno kształcenie na szczeblu podstawowym, jak i w zakresie szkoły średniej czy studiów wyższych. Możliwe jest też podjęcie nauki w zakresie przygotowania zawodowego oraz kwalifikacyjnych kursów zawodowych. W praktyce największy odsetek osób odbywających kary pozbawienia wolności pobiera naukę w zakresie szkoły średniej lub zawodowej. Systematyczna nauka „wyrabia w skazanym poczucie obowiązku i odpowiedzialności, przyzwyczajają go do planowego wysiłku, uczy współdziałania, rozwija ambicję, wskazuje nowe perspektywy życiowe” (Walczak, 1992). Co istotne, absolwenci, którzy ukończyli edukację w zakładzie karnym, otrzymują powszechnie stosowane w szkolnictwie świadectwa, na których nie jest odnotowywane, że szkoła została ukończona w zakładzie karnym.

Umożliwienie osobom odbywającym karę pozbawienia wolności uczestniczenia w działalności kulturalno-oświatowej, społecznej oraz sportowej stanowi kolejną formę oddziaływania penitencjarnego. Obecnie udział w aktywnościach kulturalno-oświatowych, społecznych i sportowych ma charakter dobrowolny i nie stanowi obowiązku osadzonych. W związku z tego rodzaju aktywnością mają oni dodatkową możliwość tworzenia zespołów oraz podejmowania współpracy z zewnętrznymi instytucjami. W ramach organizowania czasu wolnego w każdym zakładzie prowadzi się bibliotekę. Osadzonym umożliwia się korzystanie z urządzeń audiowizualnych, np. odbiorników radiowych, telewizorów i konsol. Możliwość korzystania z tego rodzaju urządzeń istnieje zarówno w przestrzeniach wspólnych, jak i w celach. Podejmowanie dodatkowych aktywności jest istotne z punktu widzenia skuteczności procesu resocjalizacji. Aktywności o charakterze kulturalno-oświatowym oraz społecznym pozwalają na kreatywne zagospodarowanie czasu wolnego. Poza tym umożliwia to m.in. „utrzymanie higieny psychicznej i wyzwała dodatkową aktywność, pozwala na wyrobienie nowych zainteresowań i wykazanie się uzdolnieniami, przez informację i elementy emocjonalne wpływa na kształtowanie się nowych postaw, dostarcza (...) społecznych wzorców zachowań i zmusza do wyboru w tym zakresie” (Machel, 1994, s. 130).

Jeden z najważniejszych instrumentów oddziaływania stanowi umożliwienie osadzonym podtrzymywania kontaktów z rodziną i światem zewnętrznym. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia osób odbywających kary długoterminowe. Słuszność tego przekonania potwierdza opinia doktryny, w myśl której „wyroki powyżej dwóch lat pozbawienia wolności są dla skazanych trudne do zniesienia i traktowane przez nich jako kary odwetowe, negatywnie wpływające na stosunki z domem rodzinnym i na rozpad więzi rodzinnych” (Pawełek, Marczak, 2008, s. 46). W ramach tego istnieje możliwość udzielenia skazanemu przepustki lub zezwolenia na czasowe opuszczenie zakładu karnego. Umożliwienie osadzonemu

tymczasowego opuszczenia murów jednostki penitencjarnej może stanowić formę nagrody lub łączyć się z koniecznością załatwienia określonych spraw. Może być też związane z udzieleniem zgody na uczestniczenie w nauczaniu, szkoleniu, zajęciach terapeutycznych, sportowych bądź kulturalno-oświatowych poza murami zakładu karnego.

Dla osadzonych jedną z najważniejszych form nagrody są różnego rodzaju przepustki i zezwolenia czasowe. Dla zobrazowania powyższego w tab. 2 przedstawiono liczbę udzielonych osadzonym przepustek i zezwoleń czasowych na opuszczenie zakładu karnego i aresztu śledczego w powiązaniu z liczbą osób z nich korzystających. Ponadto przedstawiono także liczbę udzielonych zezwoleń na uczestniczenie w nauczaniu, szkoleniu i różnego rodzaju zajęciach poza terenem jednostki penitencjarnej w powiązaniu z liczbą osób z nich korzystających. Zebrane dane dotyczą lat 1998–2024.

**Tabela 2.** Przepustki i zezwolenia udzielane osadzonym

Rok	Liczba przepustek i zezwoleń czasowych na opuszczenie zakładu karnego i aresztu śledczego	Liczba osób z nich korzystających	Liczba zezwoleń na uczestniczenie w nauczaniu, szkoleniu, zajęciach terapeutycznych, kulturalno-oświatowych lub sportowych poza terenem zakładu karnego	Liczba osób z nich korzystających
1997	brak danych		brak danych	
1998	30 563	10 442	3120	1692
1999	88 739	33 026	13 189	5718
2000	86 743	29 267	22 231	7463
2001	82 458	27 154	22 939	7574
2002	84 639	28 200	24 338	7517
2003	80 794	26 172	24 315	7472
2004	83 231	26 866	25 888	8776
2005	87 959	27 895	34 199	12 400
2006	102 258	15 006	52 324	17 465
2007	120 560	37 145	65 438	21 296
2008	117 487	36 929	59 103	20 352
2009	111 876	35 988	72 472	23 120
2010	99 068	33 942	75 056	24 758
2011	91 431	32 231	84 694	27 964
2012	83 917	28 670	89 643	28 266
2013	85 678	26 612	100 623	30 569
2014	86 508	26 305	112 468	32 572
2015	79 788	24 494	100 732	30 264

Rok	Liczba przepustek i zezwoleń czasowych na opuszczenie zakładu karnego i aresztu śledczego	Liczba osób z nich korzystających	Liczba zezwoleń na uczestniczenie w nauczaniu, szkoleniu, zajęciach terapeutycznych, kulturalno-oświatowych lub sportowych poza terenem zakładu karnego	Liczba osób z nich korzystających
2016	62 472	20 991	80 427	25 991
2017	68 654	22 345	77 607	26 876
2018	64 233	21 047	61 979	22 995
2019	43 006	8466	47 668	13 733
2020	7485	3725	7427	3065
2021	1734	1499	8956	4327
2022	7786	3141	19 870	7289
2023	16 077	7578	17 396	10 407
2024	19 749	9447	31 407	15 936

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych informacji statystycznych udostępnianych przez CZSW (2025)

Tytułem uzupełnienia warto dodać, że brak jest danych liczbowych z 1997 roku, a przyczyna takiego stanu nie jest znana<sup>2</sup>. Niezależnie od powyższego należy poczynić spostrzeżenie, że osadzeni często korzystają z możliwości uzyskania różnego rodzaju przepustek i zezwoleń, co doskonale obrazują dane statystyczne, zgodnie z którymi na jedną osobę korzystającą przypada średnio kilka udzielonych przepustek.

## 6. Prawa i obowiązki skazanych oraz nagrody, ulgi i kary dyscyplinarne im przyznawane

Przyznanie osobom odbywającym karę pozbawienia wolności określonych praw stanowi gwarancję praworządności. Polski ustawodawca uregulował tę materię zarówno w ustawie zasadniczej, jak i w rozdziale X oddziale 4 KKW. Z kolei regulacje międzynarodowe precyzujące te zagadnienia to m.in. Europejskie Reguły Więzienne.

Zgodnie z art. 101 KKW, bezzwłocznie po osadzeniu skazanego w zakładzie karnym należy go poinformować o przysługujących mu prawach i ciążących na nim obowiązkach oraz umożliwić mu zapoznanie się z przepisami KKW, regulami-

<sup>2</sup> Na stronie CZSW nie podano tych danych. W związku z tym w dniu 22.04.2025 r. wystąpiono do CZSW z wnioskiem o dostęp do informacji publicznej. Z uzyskanej w dniu 25.04.2025 r. odpowiedzi wynika, iż CZSW nie dysponuje danymi statystycznymi w tym zakresie.

nem organizacyjnym jednostki oraz poddać badaniom lekarskim i ewentualnym czynnościom sanitarnym.

W myśl art. 102 KKW osadzeni mają prawo w szczególności do: odpowiedniego wyżywienia, odzieży, warunków bytowych i higienicznych, pomieszczeń oraz świadczeń zdrowotnych; utrzymywania więzi z rodziną i bliskimi; korzystania z wolności religijnej; otrzymania wynagrodzenia w przypadku zatrudnienia, a także ubezpieczenia społecznego oraz pomocy w uzyskaniu świadczeń inwalidzkich; kształcenia, samokształcenia, twórczości własnej oraz — za zgodą dyrektora jednostki penitencjarnej — do wytwarzania i zbywania wykonanych przedmiotów; korzystania z zajęć kulturalno-oświatowych i sportowych, książek, prasy oraz urządzeń (np. radio, telewizja); komunikowania się z obrońcą, pełnomocnikiem, kuratorem oraz przedstawicielem; komunikowania się z instytucjami, fundacjami, stowarzyszeniami; zapoznawania się z opiniami stanowiącymi podstawę podejmowanych wobec skazanego decyzji; składania oraz przedstawiania wniosków, skarg, próśb; prowadzenia korespondencji z organami państwowymi, m.in. z organami ścigania czy wymiaru sprawiedliwości.

Poza omówionymi powyżej prawami skazanych ustawodawca przyznaje skazanym także prawo do wypoczynku, które wskazane jest *expressis verbis* w art. 112 KKW, zgodnie z którym każdy osadzony ma prawo do wypoczynku w postaci co najmniej godzinnego spaceru oraz ośmiogodzinnego czasu przeznaczonego na sen. Z dodatkowego czasu przeznaczonego na spacer korzystają osadzone ciężarne i karmiące, a także osadzone matki, które przebywają w przywieszonych domach dla matki i dziecka.

Osoby skazane na karę pozbawienia wolności zostały wyposażone także w pewne obowiązki. Ustawodawca określił je w przepisach regulujących zakazy i nakazy. Nakazy zostały określone w art. 116 § 1 KKW, natomiast zakazy w art. 116a KKW.

Zgodnie z regulacją art. 116 § 1 KKW osadzonym nakazuje się: przestrzeganie przepisów dotyczących wykonywanej kary, porządku ustalonego w danej jednostce penitencjarnej; wykonywanie poleceń przełożonych i innych uprawnionych osób; poprawne zachowanie; przestrzeganie zasad dotyczących higieny osobistej oraz czystości pomieszczeń, w których przebywają; zawiadamianie przełożonych o chorobie lub jej objawach u siebie lub innego osadzonego; poddanie stosownym badaniom, leczeniu, zabiegom lekarskim i sanitarnym, rehabilitacji; udzielanie osobom prowadzącym badania informacji o stanie zdrowia, chorobach, urazach itp.; poddanie kontroli pobieżnej lub osobistej oraz umożliwienie oraz nieutrudnianie kontroli innych osób; wykonywanie pracy, jeśli inne przepisy nie przewidują zwolnienia z tego obowiązku; dbanie o mienie jednostki penitencjarnej oraz zakładu pracy; poddanie czynnościom identyfikacyjnym oraz niezwłoczne

informowanie o zmianie danych osobowych oraz dotyczących miejsca pobytu, zdrowia, karalności i ciężącym obowiązku alimentacyjnym.

Zgodnie z regulacją zawartą w art. 116a KKW osadzonym zakazuje się: uczestniczenia w grupach zorganizowanych bez zgody lub wiedzy przełożonego; posługiwania wyrazami wulgarnymi i obraźliwymi; grypsowania; hazardu; zażywania substancji psychoaktywnych; wymuszania na administracji zakładu karnego określonych decyzji lub postępowania poprzez odmowę przyjmowania posiłków lub uszkodzenie ciała; tatuaży; porozumiewania się z innymi w sposób inny niż ustalony w porządku zakładu karnego; samowolnej zmiany celi, miejsca spania, stanowiska pracy i miejsca wykonywania określonej czynności zleconej; istotnej zmiany wyglądu zewnętrznego bez zgody dyrektora jednostki penitencjarnej.

Nagrody, ulgi oraz kary dyscyplinarne stanowią ważny element możliwych oddziaływań penitencjarnych. Ustawodawca skonkretyzował nagrody i ulgi w rozdziale X oddziale 8 KKW. Katalog nagród jest bardzo szeroki i obejmuje zarówno różnego rodzaju zezwolenia na dodatkowe przywileje, jak i nagrody rzeczowe oraz pieniężne. Z kolei katalog dostępnych kar został wymieniony przez ustawodawcę w art. 143 § 1 KKW.

Przyznawanie osadzonym określonych nagród oraz ulg ma na celu zachęcenie ich do dobrego zachowywania się. Możliwość wymierzania kar jest natomiast jednym ze sposobów na utrzymanie w zakładzie karnym porządku oraz zdyscyplinowanie więźniów. Skuteczność omawianych powyżej rozwiązań jest trudna do jednoznacznego scharakteryzowania. Duże znaczenie w tym aspekcie mają indywidualne cechy osobnicze każdego skazanego.

## **7. Warunki bytowe skazanych i świadczenia zdrowotne im udzielane**

Rozważania na temat warunków bytowych w zakładach karnych warto rozpocząć od omówienia cel mieszkalnych. Skazani mogą być umieszczani w celach mieszkalnych jedno- lub wieloosobowych. Minimalną powierzchnię celi określa art. 110 § 2 KKW, zgodnie z którym nie może być ona mniejsza niż 3 m<sup>2</sup> w przeliczeniu na każdego skazanego, jedynie w wyjątkowych sytuacjach i tylko na określony czas można ją ograniczyć do 2 m<sup>2</sup>. Dodatkowo zgodnie z § 2 ust. 1 Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2016 r. w sprawie warunków bytowych osób osadzonych w zakładach karnych i aresztach śledczych (Rozporządzenie, 2024) „cele oraz inne pomieszczenia, o ile występują w zakładzie karnym i areszcie śledczym, wyposaża się w podstawowy sprzęt kwaterunkowy oraz w inne

przedmioty”. W celach izolacyjnych przewidziana do użytku liczba sprzętów jest znacznie ograniczona, a dodatkowo większość z nich może być przymocowana do ścian i/lub podłogi.

Ważnym problemem, który realnie wpływa na warunki bytowe, jest przeludnienie mogące występować w zakładach karnych. Współczynnik zaludnienia można obliczyć na podstawie poniższego wzoru:

$$WZ = \frac{LOU}{LM} \times 100$$

Gdzie:

WZ — współczynnik zaludnienia

LOU — liczba osób uwięzionych

LM — liczba miejsc w więzieniu (Nawój-Śleszyński, 2013, s. 32).

Dla przykładu, wykorzystując dane statystyczne, można obliczyć ogólny współczynnik zaludnienia dla aresztów śledczych i zakładów karnych. Przyjmując, że na dzień 31.12.2024 roku pojemność oddziałów mieszkalnych wynosiła 81 530 miejsc, a wykazano stan 67 526 faktycznie osadzonych, można stwierdzić, że:

$$WZ = \frac{67526}{81530} \times 100 = 82,8\%$$

Na podstawie powyższych obliczeń można więc wykazać, że współczynnik zaludnienia oddziałów mieszkalnych na dzień 31.12.2024 roku wyniósł 82,8%. Należy więc stwierdzić, iż jednostki penitencjarne nie były wówczas przeludnione, gdyż 17,2% dostępnych w nich miejsc było wolnych.

Osobną problematykę stanowią warunki bytowe osób, które odbywają karę w systemie dozoru elektronicznego. Co do zasady są one o wiele lepsze, co wynika z faktu, iż system ten zakłada odbywanie kary w warunkach domowych, z możliwością np. pracy zarobkowej. Skazani odbywający karę w takich warunkach łatwiej integrują się ze społeczeństwem i nie ulegają zjawisku prizonizacji. W ich przypadku szansa na uniknięcie negatywnych konsekwencji kary pozbawienia wolności w klasycznym jej rozumieniu jest znacznie mniejsza. „Ujmując rzecz prościej i krócej, zastąpienie reakcji prawnokarnej o charakterze izolacyjnym reakcją wolnościową o nieporównywalnym stopniu dolegliwości może stanowić inspirację do wyzwalania w dozorowanym zdolności samowychowawczych” (Jankowska-Prochot, 2019, s. 28).

Świadczenia zdrowotne udzielane są osobom skazanym zarówno na podstawie przepisów KKW, jak i na podstawie Ustawy z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (Ustawa, 2008). Realizacja świadczeń jest finan-

sowana w całości ze środków budżetu państwa. Świadczenia mogą być udzielane w ramach ambulatoriów własnych, jak i w tzw. pozawięziennej służbie zdrowia. „Pacjent pozbawiony wolności jest przede wszystkim pacjentem, a dopiero później skazanym, i przysługują mu wszelkie prawa właściwe innym chorym, o ile nie są one wprost ograniczone ustawą” (Potulski, 2023).

Odrębnym aspektem są świadczenia zdrowotne udzielane kobietom ciężarnym i karmiącym. Zgodnie z art. 87 § 3 KKW przysługuje im dodatkowa opieka specjalistyczna. W praktyce oznacza to, że należy zapewnić im także odpowiednie badania diagnostyczne i profilaktyczne.

W 2024 roku skazanych było średnio 62 728 osób – udzielono im 883 305 porad w kilkunastu różnych dziedzinach medycyny. Nie pozostawia wątpliwości fakt, iż dostęp do służby zdrowia jest sprawą podstawową. Jest prawem każdego człowieka. Niezmiennym nawet w warunkach pozbawienia wolności.

Ważnym aspektem jest także przygotowanie skazanych do życia na wolności. To zagadnienie bardzo złożone i wieloaspektowe. Wśród czynników, które mogą utrudnić społeczną readaptację skazanych, można wskazać m.in. zjawisko przizonizacji, stygmatyzację społeczną, długoletnią izolację więzienną, brak sieci wsparcia oraz czynniki osobowościowe, np. brak poczucia winy, nawyku pracy czy lekceważący stosunek do norm moralnych. „Potrzeba wolności wpisana jest w ludzką naturę i żaden system, konflikt, warunki społeczne czy zdarzenia nie są w stanie jej wykorzenić z ludzkiej psychiki, dążeń i działań. (...) U osób pozbawionych wolności potrzeba ta wysuwa się na pierwszy plan w ich codziennym funkcjonowaniu” (Sobczyszyn, 2009, s. 125).

Skutecznym wsparciem w powrocie do życia na wolności jest możliwość skorzystania z pomocy postpenitencjarnej, czyli materialnego i psychicznego wsparcia świadczonego zarówno na rzecz skazanych odbywających karę pozbawienia wolności, jak i tych zwalnianych z zakładów karnych.

**Tabela 3.** Pomoc postpenitencjarna – liczba i wartość udzielonych świadczeń

Rok	Liczba udzielonych świadczeń	Wartość udzielonej pomocy w PLN	Średnia wartość świadczenia w PLN
1997	84 500	2 419 022	28,6
1998	35 735	1 843 102	51,6
1999*	82 043	3 583 492	43,6
2000	92 342	4 740 599	51,3
2001	82 152	3 626 906	43,8
2002	91 011	2 982 969	32,8
2003	96 991	3 713 923	38,3

Rok	Liczba udzielonych świadczeń	Wartość udzielonej pomocy w PLN	Średnia wartość świadczenia w PLN
2004	91 848	3 771 656	41
2005	103 917	5 460 584	52,5
2006	116 096	7 739 485	66,7
2007	139 539	10 319 387	74,0
2008	131 013	13 993 254	107
2009	130 539	16 275 678	125
2010	138 375	14 297 361	103
2011	131 100	10 981 468	84
2012	128 767	7 784 182	60
2013	141 472	7 727 019	55
2014	132 031	9 216 251	70
2015	122 094	9 339 507	76
2016	104 271	9 698 974	93
2017	102 602	10 540 369	103
2018	91 859	8 482 481	92
2019	87 971	9 281 922	105
2020	96 248	8 622 246	90
2021	97 670	10 163 239	104
2022	81 528	11 058 572	136
2023	85 559	12 993 010	152
2024	86 671	14 591 148	168

\*Dane z 1999 r. uzyskano na podstawie wniosku o dostęp do informacji publicznej wystosowanego w dniu 5.05.2025 r. do CZSW, gdyż danych tych nie zawarto w statystykach udostępnianych na stronie internetowej: <https://sw.gov.pl/strona/Statystyka>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie rocznych informacji statystycznych udostępnianych przez CZSW (2025)

Reasumując, należy stwierdzić, iż resocjalizacja penitencjarna jest procesem złożonym i interdyscyplinarnym. Jednak z punktu widzenia zarówno osadzonego jako jednostki, jak i społeczeństwa jako całości jest to proces istotny. Każdy człowiek ma prawo do pełnego i równego uczestnictwa w społeczeństwie. W przypadku byłych osadzonych jest to jednak tym trudniejsze, im dłuższa była izolacja więzienna. Tym bardziej znaczenia nabiera proces kształtowania osadzonego tak, aby mógł w pełni powrócić do zgodnego z prawem życia w społeczeństwie po zakończeniu odbywania kary.

## 8. Zakończenie

Podsumowując, współcześnie odmiennie niż w minionych okresach historycznych celem ustawodawcy karno-wykonawczego jest nie tylko odwet, odstraszenie czy odizolowanie niebezpiecznych sprawców przestępstw od społeczeństwa, ale także dążenie do zmiany ich postaw oraz zapobieganie recydywie przestępczej. Współcześni przedstawiciele doktryny i judykatury zgodnie akcentują też, że kara pozbawienia wolności ma charakter wielowymiarowy i jej orzekanie powinno obejmować formę i sposób wykonywania kary oraz uwzględniać klasyfikację skazanych, rodzaje zakładów karnych i rygorów, którym poddawani są osadzeni.

Jako wnioski *de lege ferenda* należy wskazać przede wszystkim zwiększenie wykorzystania kar i środków alternatywnych wobec izolacji (np. poprzez rozszerzenie stosowania dozoru elektronicznego i uproszczenie procedur z nim związanych), a także usprawnienie systemu zwolnień warunkowych (np. poprzez precyzyjniejsze kryteria oceny przygotowania osadzonych do opuszczenia zakładu karnego czy większy nacisk na warunkowe zwolnienie związane z pewnymi zobowiązaniami, jak chociażby terapia czy podjęcie pracy). Pozwoliłoby to na poprawę warunków bytowych osób skazanych, przeciwdziałanie przeludnieniu w zakładach karnych, a także zwiększyłoby możliwość skutecznej i długotrwałej resocjalizacji.

### Bibliografia

- czsw. (2025). Służba Więzienna. <https://sw.gov.pl/strona/Statystyka>
- Jankowska-Prochot, I. (2019). Możliwość odbywania kary pozbawienia wolności w systemie dozoru elektronicznego jako przykład sankcji pozytywnej. *Przegląd Prawa Publicznego*, 4.
- Kuzior, P. (2017). System dozoru elektronicznego jako alternatywa dla kary pozbawienia wolności. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 6(5), 90–101.
- Lyczywek, R. (1994). W więzieniu Urzędu Bezpieczeństwa (Fragment pamiętnika). *Palestra*, 12.
- Machel, H. (1994). *Wprowadzenie do pedagogiki penitencjarnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Ministerstwo Sprawiedliwości. (2024). <https://isws.ms.gov.pl/pl/dobre-praktyki-pojecia-i-definicje/>
- Nawój-Słeszyński, A. (2013). *Przeludnienie więzień w Polsce – przyczyny, następstwa i możliwości przeciwdziałania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Nikołajew, J. (2017). Podstawowe zasady wykonywania kary pozbawienia wolności i tymczasowego aresztowania. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny*, 1.
- Paleń-Rogożyńska, P. (2021). Skazany na karę pozbawienia wolności – studium prawno-kryminologiczne. *Kortowski Przegląd Prawniczy*, 1. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
- Pawełek, K., Marczak, M. (2008). *Resocjalizacja w polskich zakładach karnych. Teoria a praktyka*. W: Z. Bartkowiak, A. Węgliński (red.), *Skuteczna resocjalizacja. Doświadczenia i propozycje*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Potulski, J. (2023). Komentarz do art. 115 KKw. W: J. Lachowski (red.), *Kodeks karny wykonawczy. Komentarz*, wyd. 5., Legalis.

- Rozporządzenie. (2024). Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2016 r. w sprawie warunków bytowych osób osadzonych w zakładach karnych i aresztach śledczych. Dz.U. 2024 poz. 2224.
- Sobczyszyn, U. (2009). Czynniki utrudniające społeczną readaptację skazanych po odbyciu kary pozbawienia wolności — ogólna charakterystyka. W: F. Kozaczuk (red.), *Zagadnienia readaptacji społecznej skazanych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Sobolewski, W. (1998). Wspomnienia z Rawicza. *Gazeta Polska*, 17.
- Stańdo-Kawecka B. (2000). *Prawne podstawy resocjalizacji*. Kantor Wydawniczy Zakamycze.
- Szymanowski, T. (2017). *Prawo karne wykonawcze z elementami polityki karnej i penitencjarnej*. Wolters Kluwer.
- Śliwowski, J. (1982). *Prawo i polityka penitencjarna*. PWN.
- Ustawa. (1997a). Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny wykonawczy. Dz.U. 2025 poz. 911.
- Ustawa. (1997b). Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks karny. Dz.U. 2025 poz. 383.
- Ustawa. (2008). Ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta. Dz.U. 2024 poz. 581.
- Walczak, S. (1992). *Postępowanie ze skazanymi w polskim systemie penitencjarnym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wolsza, T. (2019). *Więzienia stalinowskie w Polsce*. RM.

## **Serving a Prison Sentence in Poland: Historical and Contemporary Perspectives**

**Abstract.** The main research objective in this article is to analyze the concept of imprisonment in the historical, legal and penitentiary context. The publication has a systematizing and clarifying character, as the knowledge concerning the historical evolution of prisoners' rights in Poland is dispersed among various publications and normative acts. The subject of consideration was also made means of penitentiary treatment and inmate's appurtenances, exemptions and disciplinary sanctions. Moreover was discussed also inmate's living conditions, health insurance benefits and conditions of support in preparation for life on the outside.

**Keywords:** prison sentence, correctional facility, inmate, penitentiary influence



**ARTUR WITNIK**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie  
arturwitnik@gmail.com

**BEATA MILEWSKA**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie  
<https://orcid.org/0000-0002-1748-1248>  
e-mail: beata.milewska@szczecin.merito.pl

## **Łańcuch logistyczny jako determinanta kształtująca logistyczną obsługę klienta na przykładzie przedsiębiorstwa z branży elektrycznej<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono wyniki przeprowadzonych w przedsiębiorstwie branży elektrycznej badań, których celem była ocena funkcjonowania łańcucha logistycznego na poziomie logistycznej obsługi klienta oraz wyznaczenie kierunków zmian. Przedstawiono ocenę poziomu logistycznej obsługi klienta uzyskaną za pomocą różnorodnych metod badawczych, takich jak badania ankietowe, metoda Servqual, analiza statystyczna, Customer Satisfaction Index (CSI), OTIF, studium przypadku, diagram Ishikawy. Na podstawie przeprowadzonych badań wyodrębniono kluczowe obszary wymagające usprawnienia w łańcuchu logistycznym i sformułowano rekomendacje, co przyczyni się do poprawy poziomu logistycznej obsługi klienta.

**Słowa kluczowe:** logistyka, łańcuch logistyczny, logistyczna obsługa klienta, metoda Servqual, Customer Satisfaction Index, wskaźnik OTIF, diagram Ishikawy

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2103>

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Łańcuch logistyczny jako czynnik kształtujący logistyczną obsługę klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa” napisanej pod kierunkiem dr Beaty Milewskiej.

## 1. Wprowadzenie

Logistyczna obsługa klienta, m.in. szybkość realizacji zamówień, dostępność produktów, terminowość, kompletność dostawy czy brak uszkodzeń, mają bezpośredni wpływ na satysfakcję klientów. W związku z tym wiele przedsiębiorstw dąży do doskonalenia swojego łańcucha logistycznego, ponieważ łańcuch ten determinuje jakość logistycznej obsługi. Artykuł przedstawia wyniki badań, których celem była diagnoza poziomu obsługi logistycznej oraz ocena wpływu łańcucha logistycznego na poziom logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie branży elektrycznej, a także wyznaczenie kierunków zmian. Cele szczegółowe to:

1. identyfikacja luk między oczekiwanym a postrzeganym poziomem logistycznej obsługi klienta,
2. zebranie opinii pracowników badanej firmy na temat obsługi logistycznej,
3. ocena zadowolenia klienta finalnego z obsługi logistycznej,
4. stworzenie mapy jakości logistycznej,
5. zidentyfikowanie marnotrawstw i wskazanie, na które z elementów logistycznej obsługi mają wpływ,
6. wskazanie wpływu kluczowych obszarów łańcucha logistycznego (zaopatrzenia, magazynowania, produkcji i dystrybucji) na poziom obsługi logistycznej,
7. wskazanie możliwości poprawy poziomu logistycznej obsługi klienta przez wprowadzenie zmian w łańcuchu logistycznym.

Łańcuch logistyczny obejmuje wszystkie etapy przepływu towarów, od zaopatrzenia w surowce po dostarczenie finalnego produktu odbiorcy. Przez łańcuch taki rozumie się scalenie różnych procesów logistycznych i wielu podmiotów powiązanych ze sobą w czasie i przestrzeni, skupionych na realizacji wyznaczonych celów. Wybiega on poza obszar przedsiębiorstw w sferze zarządzania przepływem dóbr, odpowiada na oczekiwania klientów, ponieważ zapewnia dostarczanie wyrobów we właściwym czasie, miejscu, ilości, oczekiwanej jakości i w odpowiedniej cenie (Pisz i in., 2013, s. 31–39). Łańcuch logistyczny to łańcuch transportowo-magazynowy, koncentrujący się na fizycznym przepływie dóbr zaopatrzeniowych i wyrobów gotowych w obszarze zaopatrzenia i dystrybucji. Natomiast łańcuch dostaw ma szersze znaczenie, ponieważ współpraca między poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw występuje nie tylko w zakresie logistyki, ale również projektowania produktu (B+R), zarządzania produkcją i marketingu.

Przepływom dóbr materialnych w łańcuchu logistycznym towarzyszą przepływy informacyjne i finansowe (Gołomska i in., 2013, s. 20). Łańcuch logistyczny

obejmuje przepływ strumienia materialnego od chwili zdobycia surowców potrzebnych do wytworzenia wyrobów aż do ich dostarczenia do ostatecznego klienta (Wincewicz-Bosy, 2013, s. 183). Optymalizacja łańcucha logistycznego pozwala więc na osiągnięcie wysokiego poziomu logistycznej obsługi klienta.

Logistyczna obsługa klienta to układ różnych działań dotyczących cyklu dostarczania, zapewnienia i utrzymywania odpowiedniego poziomu jakości zgodnie z wymaganiami klientów (Barcik, 2012, s. 31). Obsługa logistyczna zawiera szereg elementów, do których zalicza się czynniki wyrażone w regule 7W (właściwy produkt we właściwym czasie, miejscu, stanie, ilości, dla właściwego klienta i po właściwym koszcie) oraz m.in. sposób składania zamówienia, pewność dostawy, dostęp do informacji, częstotliwość dostaw, elastyczność, opakowania, gwarancje i zmiany (Ciesielski, Długosz, 2010, s. 70–71).

Przedsiębiorstwo wpływa na elementy obsługi logistycznej poprzez odpowiednie działania i mechanizmy zarządzania logistycznego. Wynikiem takich działań jest rozpatrywanie logistycznej obsługi klienta jako części strategicznej firmy, która wpływa pozytywnie na konkurencyjność przedsiębiorstwa (Harrison, Hoek, 2010, s. 156).

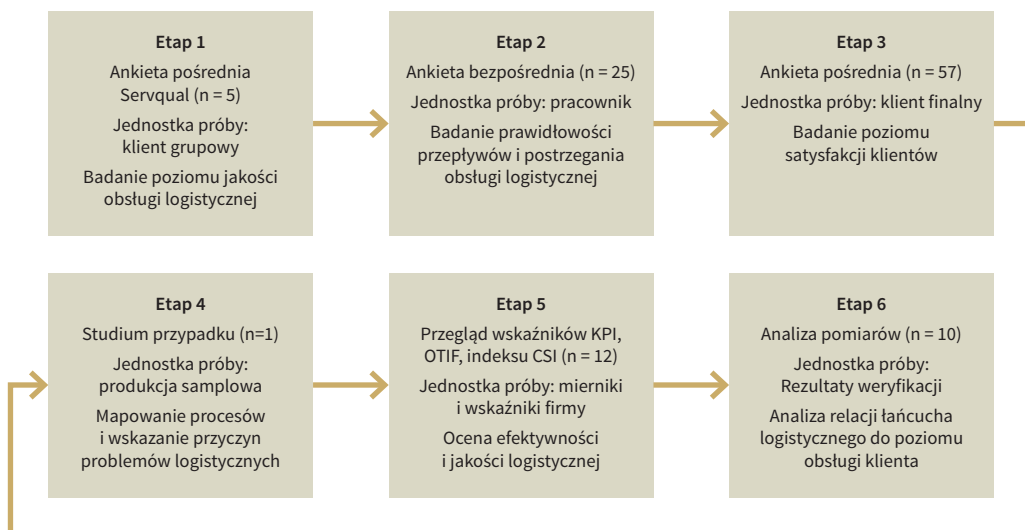
## 2. Metody badawcze

Przeprowadzone badania dotyczyły wpływu funkcjonowania łańcucha logistycznego na poziom logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie z branży elektrycznej, które jest polskim oddziałem dużej międzynarodowej grupy kapitałowej. Przedsiębiorstwo to produkuje wyroby elektryczne na zamówienie (system „Make to Order”). Skorzystano z następujących metod:

- Badanie ankietowe z zastosowaniem metody Servqual, przeprowadzone w dniach 7–28.04.2025 wśród 5 kluczowych klientów będących przedsiębiorstwami dystrybucyjnymi, dostarczającymi produkty badanego przedsiębiorstwa klientom finalnym. Metoda Servqual identyfikuje rozbieżności (luki) między oczekiwanym a postrzeganym poziomem usług, m.in. obsługi logistycznej (Hałat-Łaś i in., 2014, s. 46; Kauf, Tłuszczak, 2018, s. 190–196). Badanie to pozwoli na realizację celu szczegółowego 1.
- Badanie ankietowe z zastosowaniem metody statystycznej, przeprowadzone w dniach 10–30.04.2025 wśród 25 pracowników badanego przedsiębiorstwa z działów logistyki, transportu, biura zamówień, produkcji, jakości, inżynierii i magazynu (cel szczegółowy 2).
- Badanie ankietowe dotyczące zadowolenia klienta finalnego przeprowadzone w dniach 1–30.10.2025 wśród 57 klientów finalnych, tzn. firm będących

odbiorcami końcowymi wyrobów elektrycznych produkowanych przez badane przedsiębiorstwo, i obliczenie na tej podstawie indeksu satysfakcji klienta CSI (Customer Satisfaction Index) oraz stworzenie mapy jakości logistycznej. Pozwoli to na realizację celów szczegółowych 3 i 4. CSI jest wskaźnikiem umożliwiającym pokazanie satysfakcji klientów za pomocą jednej wartości liczbowej, określonej w formie punktów lub procentów (Woźniak, 2017, s. 239–342; Zimon, Kruk, 2015, s. 5094).

- Studium przypadku na podstawie obserwacji przeprowadzonej w dniach 7–10.04.2025 z wykorzystaniem diagramu Ishikawy. Diagram ten graficznie prezentuje zależności pomiędzy skutkami i mogącymi je wywołać przyczynami danych kategorii, co umożliwi identyfikację przyczyn niezgodności i błędów (Kowalik, 2018, s. 15–17). Pozwoli to na realizację celu szczegółowego 5.



Rys. 1. Plan działań i realizacji procesu badawczego  
Źródło: Opracowanie własne

- Określenie mierników obsługi logistycznej, obliczenie wskaźników logistycznych dotyczących efektywności i jakości oraz określenie wartości wskaźnika OTIF (czyli wskaźnika On-Time In-Full, tj. wskaźnika Terminowości i Pełnej Realizacji Zamówień), potwierdzających zweryfikowany poziom obsługi dla badanego obszaru. Metoda bazuje na zweryfikowaniu czterech mierników zakładających, że dostawa dotrze w określonym terminie, będzie kompletna, dokumenty będą prawidłowo wystawione, a produkt nie

zostanie uszkodzony w transporcie (Dutkiewicz i in., 2018, s. 219). Pozwoli to na osiągnięcie celu szczegółowego 6.

- W ramach działania końcowego porównano wyniki oraz wskazano obszary wymagające usprawnień i rekomendacje dla badanego przedsiębiorstwa (cel szczegółowy 7).
- Przebieg procesu badań i analizy przedstawiono na rys. 1.

### 3. Wyniki

#### 3.1. Badanie rozbieżności między oczekiwanym a postrzeganym poziomem obsługi logistycznej wśród klientów grupowych z zastosowaniem metody Servqual

Badano tzw. klientów grupowych, którymi są dystrybutorzy wyrobów produkowanych przez badane przedsiębiorstwo. Są oni przedostatnim ogniwem łańcucha logistycznego, natomiast ostatnim są klienci finalni – firmy kupujące wyroby elektryczne produkowane przez badane przedsiębiorstwo za pośrednictwem dystrybutorów. Łańcuch logistyczny jest więc skonfigurowany następująco: dostawcy komponentów – magazyn zaopatrzeniowy – produkcja – magazyn wyrobów gotowych – dystrybutorzy – klienci finalni.

Badanie to miało na celu określenie różnicy pomiędzy jakością postrzeganą przez klienta a jakością, jakiej oczekuje ten klient. Kwestionariusz badawczy zawierał 22 pytania, które odnosiły się do pięciu kategorii logistycznej obsługi klienta: materialność, niezawodność, pewność, empatia, reagowanie (tab. 1).

Tabela 1. Kategorie badane w kwestionariuszu Servqual

Wymiar	Symbol zapytania	Twierdzenie zapytujące
Materialność	$m_1$	Dobra lokalizacja firmy
	$m_2$	Właściwe wyposażenie techniczne
	$m_3$	Łatwy dostęp do informacji o firmie i produktach
Niezawodność	$n_1$	Dostarczanie zamówień na czas
	$n_2$	Dostarczanie zamówień we właściwej ilości
	$n_3$	Dostarczanie zamówień we właściwym stanie
	$n_4$	Dostarczanie zamówień we właściwe miejsce
	$n_5$	Odpowiedni lead time
	$n_6$	Dostarczenie kompletnej dokumentacji
Pewność	$p_1$	Dostarczane produkty po właściwym koszcie

Wymiar	Symbol zapytania	Twierdzenie zapytujące
Pewność	$p_2$	Oferowane zamówień specyficznych, indywidualnych
	$p_3$	Dostarczanie produktów zgodnych z dokumentacją
	$p_4$	Utrzymanie częstotliwości dostaw
Empatia	$e_1$	Personel stosuje prostą i przejrzystą komunikację
	$e_2$	Występuje krótki czas odpowiedzi na pytania klienta
	$e_3$	Personel jest uprzejmy i spełnia prośby klienta
Reagowanie	$r_1$	Występuje krótki termin obsługi reklamacji i usług
	$r_2$	Możliwość zmiany terminu dostawy na prośbę klienta
	$r_3$	Potwierdzenie terminu dostawy w krótkim czasie
	$r_4$	Utrzymywanie kontaktu z klientem podczas realizacji dostawy
	$r_5$	Otwartość na zmiany w produkcie zlecone przez klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Woźniak (2017, s. 239–342)

Następnie respondenci wybierali czynniki ważności wymiarów logistycznej obsługi klienta – wagę konkretnych obszarów (tab. 2).

**Tabela 2.** Kryteria oceny ważności wymiarów logistycznej obsługi klienta

Lp.	Wymiary jakości obsługi logistycznej	Waga
1	Materialność – lokalizacja firmy, wyposażenie techniczne, środki przekazywania informacji	...pkt
2	Niezawodność (rzetelność) – zdolność do dostarczania obiecannej usługi w sposób dokładny i rzetelny	...pkt
3	Pewność – wiedza i uprzejmość pracowników, umiejętność wzbudzania zaufania klientów, pewność informacji i dostaw	...pkt
4	Empatia – indywidualne podejście do klienta oraz utożsamianie się z jego potrzebami	...pkt
5	Reagowanie – chęć pomocy klientowi oraz dostarczenie szybkiej usługi, szybkie reagowanie na wymogi stawiane przez klientów	...pkt

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

**Tabela 3.** Luka między oczekiwanym a postrzeganym poziomem logistycznej obsługi klienta na podstawie kwestionariusza Servqual

Lp.	Wymiar obsługi	Twierdzenie	Oczekiwana jakość (średnia liczba punktów)	Postrzegana jakość (średnia liczba punktów)	Luka	Luka dla wymiaru	Waga	Luka wymiaru *Waga
1	Materialność	$m_1$	4,0	3,8	-0,2	-0,5	13	-6,9
		$m_2$	4,0	3,6	-0,4			
		$m_3$	4,4	3,4	-1,0			
2	Niezawodność	$n_1$	4,4	3,8	-0,6	-0,2	29	-5,8
		$n_2$	4,6	4,6	0,0			
		$n_3$	4,6	4,4	-0,2			

Lp.	Wymiar obsługi	Twierdzenie	Oczekiwana jakość (średnia liczba punktów)	Postrzegana jakość (średnia liczba punktów)	Luka	Luka dla wymiaru	Waga	Luka wymiaru *Waga
2	Niezawodność	$n_1$	4,6	4,8	0,2			
		$n_5$	4,2	3,4	-0,8			
		$n_6$	4,4	4,6	0,2			
3	Pewność	$p_1$	4,4	3,6	-0,8	-0,2	22	-4,4
		$p_2$	4,0	4,0	0			
		$p_3$	4,4	4,2	-0,2			
		$p_4$	4,2	4,4	0,2			
4	Empatia	$e_1$	4,2	4,4	0,2	0,1	16	1,1
		$e_2$	4,2	3,8	-0,4			
		$e_3$	4,4	4,8	0,4			
5	Reagowanie	$r_1$	4,6	4,0	-0,6	-0,3	20	-5,3
		$r_2$	4,0	3,6	-0,4			
		$r_3$	4,0	4,0	0			
		$r_4$	4,2	4,0	-0,2			
		$r_5$	4,0	4,2	0,2			
		$r_6$	4,4	3,8	-0,6			
			$\bar{x}$	$\bar{x}$		SQ	$\bar{x}$	$SQ_w$
			4,28	4,05		-0,23	100	-0,04

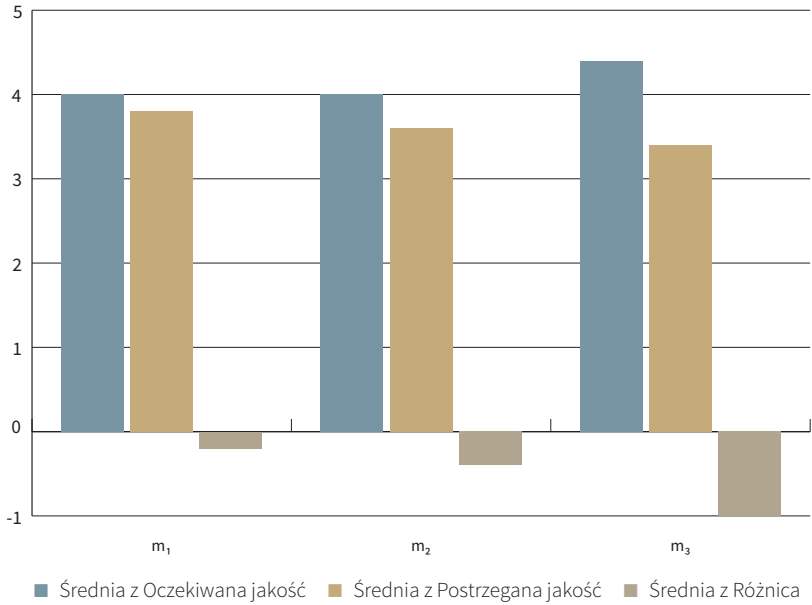
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W dalszej części badania respondenci ocenili poszczególne elementy obsługi logistycznej na podstawie pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza bardzo słabo realizowany element, a 5 – doskonale realizowany element. Następnie porównano rezultaty postrzegania z wynikami dotyczącymi oczekiwań, a na podstawie różnicy pomiędzy tymi wartościami obliczono lukę rozbieżności, jaka występuje w badanych obszarach. Uwzględniono również wagę wymiarów, a wyniki zaprezentowano w tab. 3.

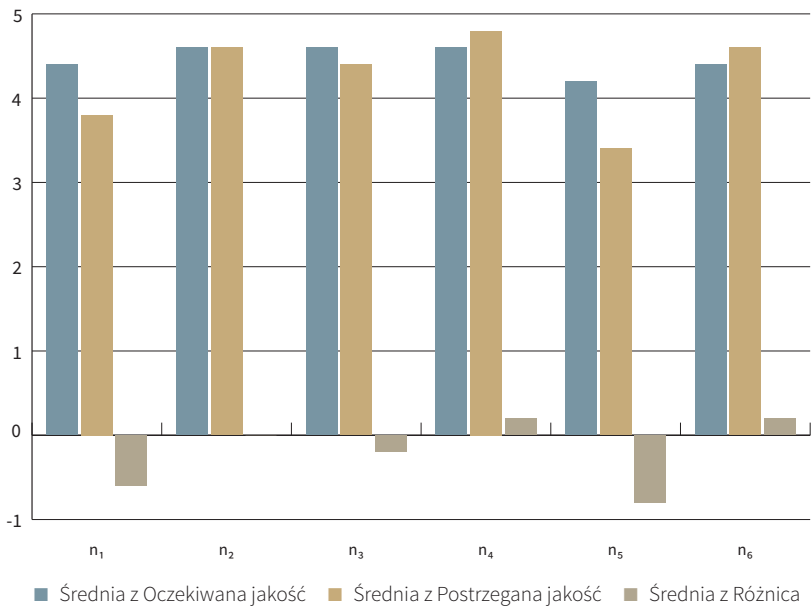
Największą lukę w przypadku wymiaru *materialność* stwierdzono dla cechy „dostęp do informacji o firmie i produktach”, a najmniejszą dla cechy „dostęp do firmy” (rys. 2).

W wymiarze *niezawodność* najslabszy wynik ma cecha dotycząca zapewnienia odpowiedniego *lead time* dostaw wyrobów. Natomiast cecha dotycząca dostaw we właściwe miejsce i cecha odnosząca się do dostarczania kompletnej dokumentacji nieznacznie przekraczają oczekiwania klientów (rys. 3).

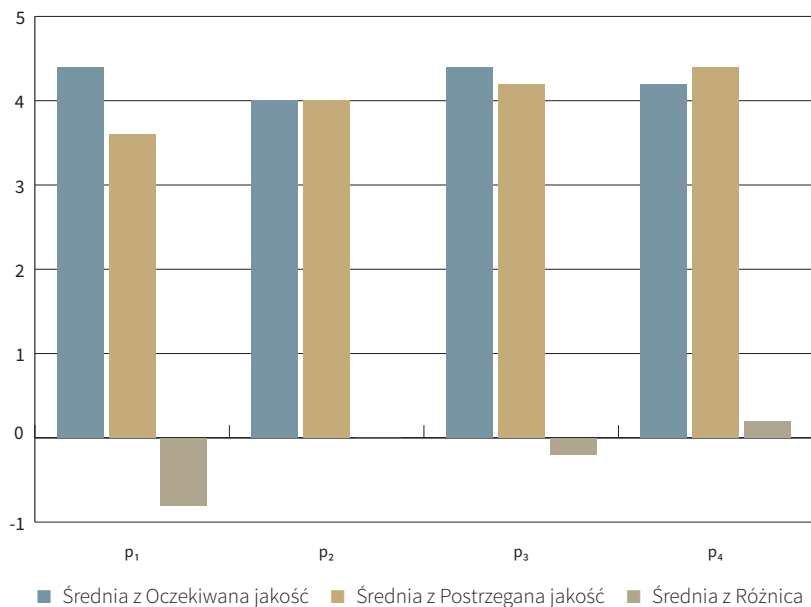
Dla wymiaru *pewność* klienci wskazali na niski poziom cechy – „dostarczanie produktu po właściwym koszcie” (rys. 4). W przypadku wymiaru *empatia* tylko jedna z trzech badanych cech miała wynik poniżej poziomu 0 (rys. 5).



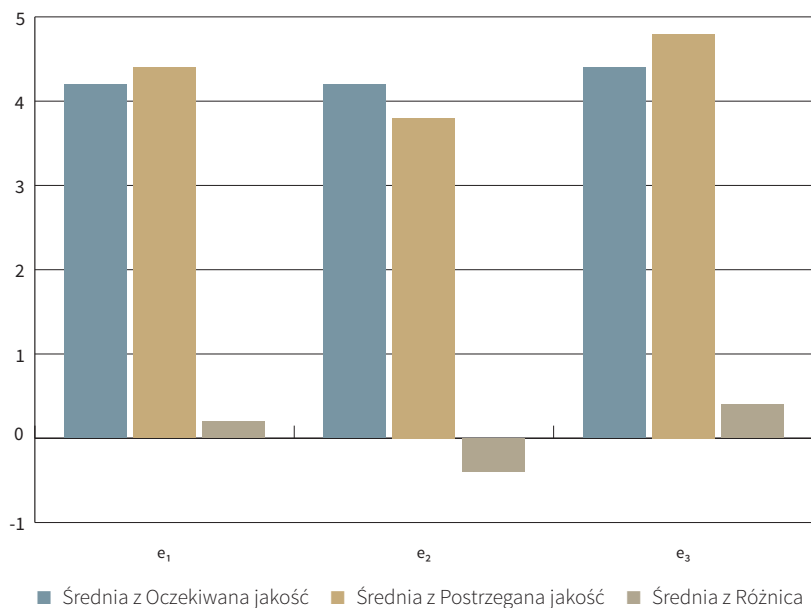
**Rys. 2.** Luka między jakością postrzeganą a oczekiwaną dla wymiaru *materialność*  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



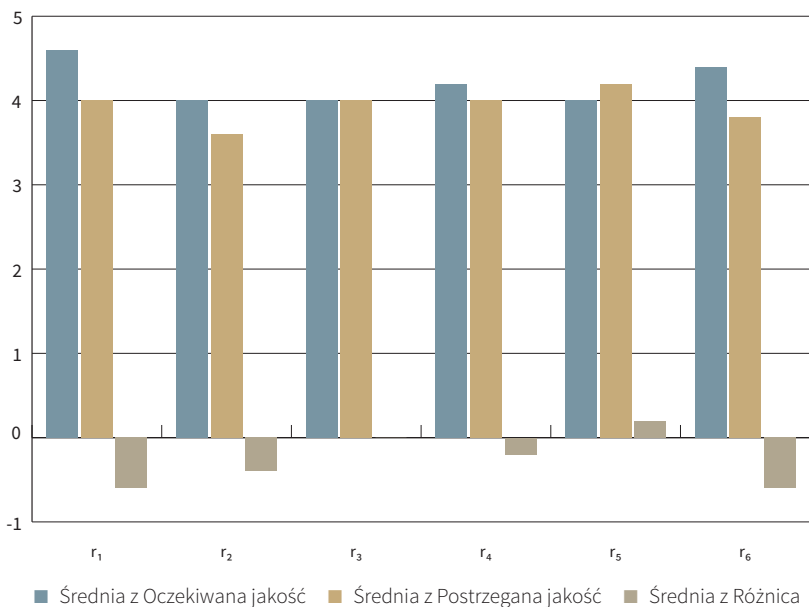
**Rys. 3.** Luka między jakością postrzeganą a oczekiwaną dla wymiaru *niezawodność*  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



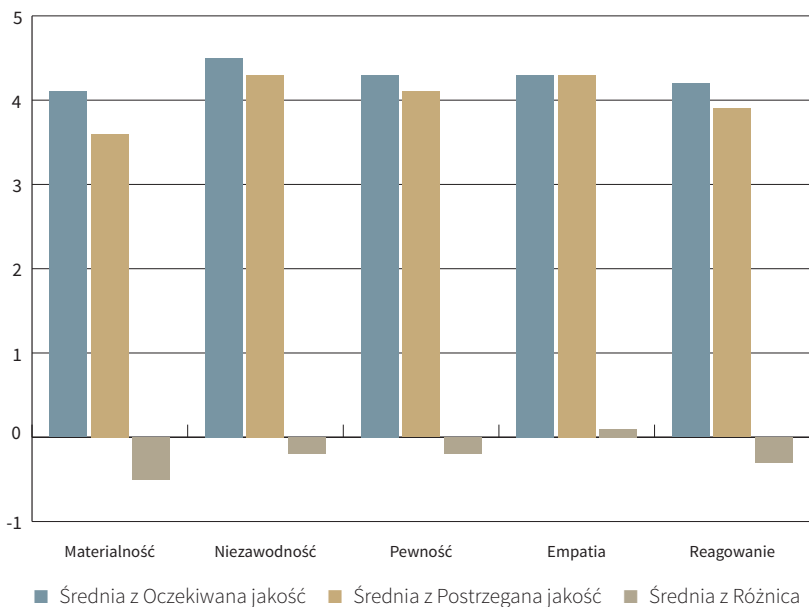
**Rys. 4.** Luka między jakością postrzeganą a oczekiwaną dla wymiaru *pewność*  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



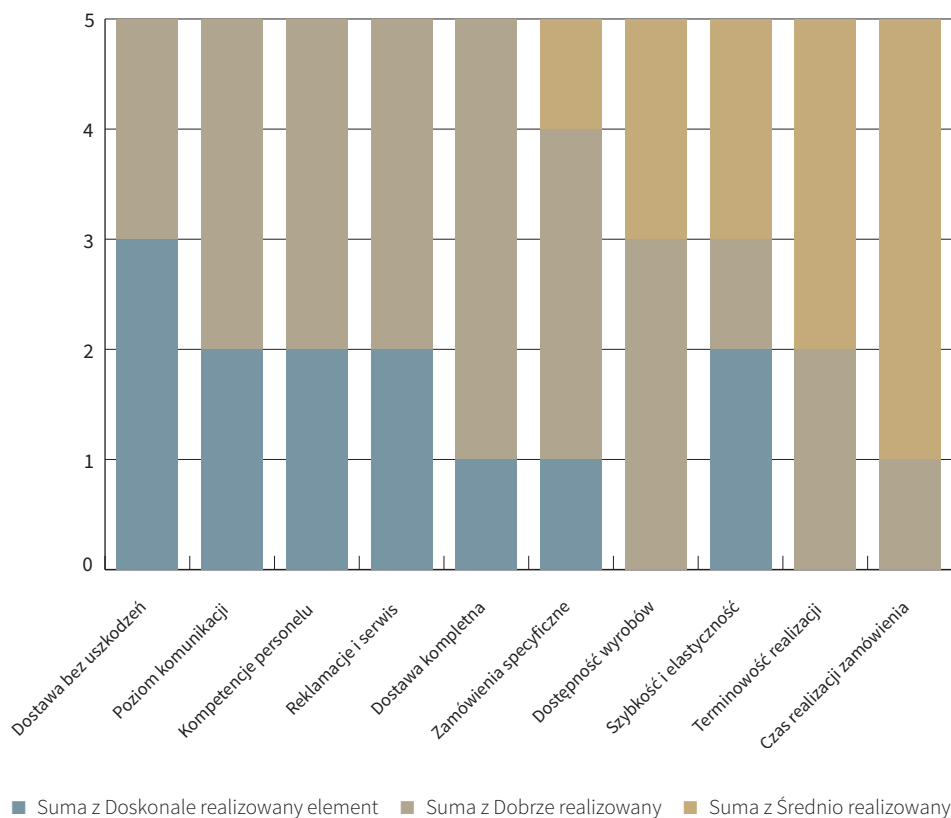
**Rys. 5.** Luka między jakością postrzeganą a oczekiwaną dla wymiaru *empatia*  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 6. Luka między jakością postrzeganą a oczekiwaną dla wymiaru — *reagowanie*  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 7. Porównanie luk między jakością postrzeganą a oczekiwaną w poszczególnych wymiarach  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Rys. 8. Zadowolenie z kluczowych elementów logistycznej obsługi  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W wymiarze *reagowanie* szczególnie negatywnie wyróżniają się cechy odpowiadające za termin obsługi reklamacji, informowanie klienta o opóźnieniach i cecha charakteryzująca potrzeby zmian terminu przez klienta (rys. 6).

W obszarach *materialność*, *niezawodność*, *pewność* i *reagowanie* wymagania klienta przewyższają to, co klient otrzymuje w rzeczywistości, z kolei *empatia* otrzymała ocenę nieznacznie lepszą od oczekiwanego poziomu (rys. 7).

Podsumowując, na 22 badane standardy logistycznej obsługi klienta w sześciu przypadkach odnotowano wyższy poziom jakości postrzeganej od oczekiwanej, a w trzech próbach oceny były na równym poziomie, zatem tylko 41% standardów jest realizowanych zgodnie z oczekiwaniami klientów, a pozostałe 59% jest poniżej ich oczekiwań.

Kolejne badanie dotyczy oceny zadowolenia z realizacji dziesięciu kluczowych elementów logistycznej obsługi klienta (tab. 4 oraz rys. 8). Średnia arytmetyczna z oceny realizacji najważniejszych standardów wynosi 4,0.

**Tabela 4.** Zadowolenie klientów z realizacji elementów logistycznej obsługi

Lp.	Kluczowe elementy logistycznej obsługi klienta	Ocena											
		1		2		3		4		5		Średnia	
		liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
1	Czas realizacji zamówienia	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	80,0	1,0	20,0	0,0	0,0	3,2	64,0
2	Terminowość realizacji zamówienia	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	60,0	2,0	40,0	0,0	0,0	3,4	68,0
3	Szybkość i elastyczność reakcji	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	40,0	1,0	20,0	2,0	40,0	4	80,0
4	Dostawa kompletna	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	80,0	1,0	20,0	4,2	84,0
5	Dostawa bez uszkodzeń	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	40,0	3,0	60,0	4,6	92,0
6	Dostępność wyrobów	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	40,0	3,0	60,0	0,0	0,0	3,6	72,0
7	Reklamacje i serwis	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	60,0	2,0	40,0	4,4	88,0
8	Kompetencje personelu obsługi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	60,0	2,0	40,0	4,4	88,0
9	Poziom komunikacji z klientem	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	60,0	2,0	40,0	4,4	88,0
10	Zamówienia specyficzne	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	20,0	3,0	60,0	1,0	20,0	4	80,0
	Średnia $\bar{x}$											4,0	80,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

### 3.2. Ocena poziomu logistycznej obsługi klienta na podstawie badania ankietowego wśród pracowników przedsiębiorstwa z zastosowaniem metody statystycznej

Celem kolejnego badania było poznanie opinii pracowników na temat logistycznej obsługi klienta. Najpierw oceniono wpływ pięciu obszarów: materialność, niezawodność, pewność, empatia i reagowanie na poziom obsługi logistycznej według skali 1–5, gdzie 1 – brak wpływu, 5 – bardzo duży wpływ (tab. 5 i rys. 9).

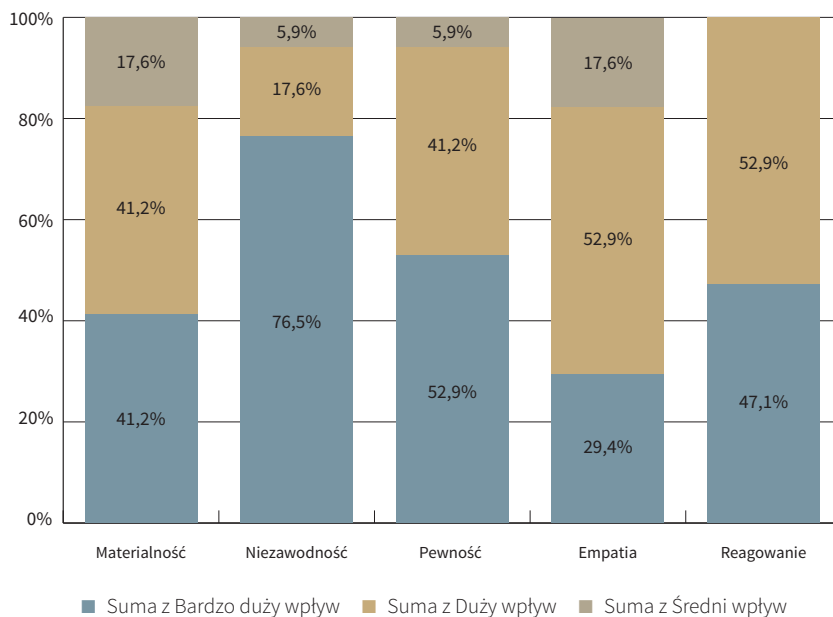
**Tabela 5.** Wpływ danego obszaru na logistyczną obsługę według pracowników badanego przedsiębiorstwa

Wymiar jakości	Ocena										Średnia	
	1		2		3		4		5			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	$\bar{x}$	%
Materialność	0	0,0	0	0,0	3	17,6	7	41,2	7	41,2	4,2	84,7
Niezawodność	0	0,0	0	0,0	3	5,9	3	17,6	13	76,5	4,7	94,1
Pewność	0	0,0	0	0,0	1	5,9	7	41,2	9	52,9	4,5	89,4
Empatia	0	0,0	0	0,0	1	17,6	9	52,9	5	29,4	4,1	82,4
Reagowanie	0	0,0	0	0,0	3	0,0	9	52,9	8	47,1	4,5	89,4
Średnia											4,4	88,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W przypadku wymiaru *reagowanie* odnotowano 100% wyników wskazanych jako mające bardzo duży wpływ (5) i duży wpływ (4) na poziom logistycznej obsługi klienta. Niewiele niższą ocenę otrzymały obszary *niezawodność* i *pewność*.

Niższy wpływ w ocenie pracowników ma *materialność*, a najniższy – *empatia*. Pracownicy nie wskazali ani jednego z wymiarów jako niemającego wpływu lub z niewielkim wpływem.



Rys. 9. Wpływ danego obszaru na poziom logistycznej obsługi klienta według pracowników badanego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kolejny etap badań dotyczył potrzeb doskonalenia obszarów logistycznej obsługi klienta (tab. 6) i elementów obsługi logistycznej (tab. 7). W obydwu pomiarach zastosowano ocenę według skali 1–5, gdzie 1 oznacza brak możliwości lub potrzeby, 5 – bardzo dużą możliwość lub potrzebę usprawnienia obszaru.

Tabela 6. Obszary logistycznej obsługi klienta wymagające usprawnienia

Wymiar jakości	Ocena										Średnia	
	1		2		3		4		5			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	$\bar{x}$	%
Materialność	0	0,0	4	23,5	4	23,5	4	23,5	5	29,4	3,6	71,8
Niezawodność	0	0,0	1	5,9	2	11,8	7	41,2	7	41,2	4,2	83,5
Pewność	0	0,0	0	0,0	2	11,8	8	47,1	7	41,2	4,3	85,9
Empatia	0	0,0	2	11,8	3	17,6	7	41,2	5	29,4	3,9	77,6
Reagowanie	0	0,0	0	0,0	1	5,9	6	35,3	8	47,1	3,9	78,8
Średnia $\bar{x}$											4,0	79,5

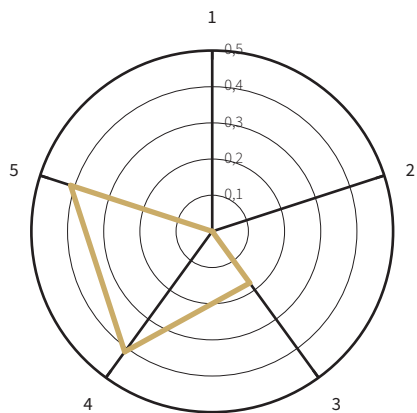
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 7. Elementy logistycznej obsługi wymagające usprawnienia

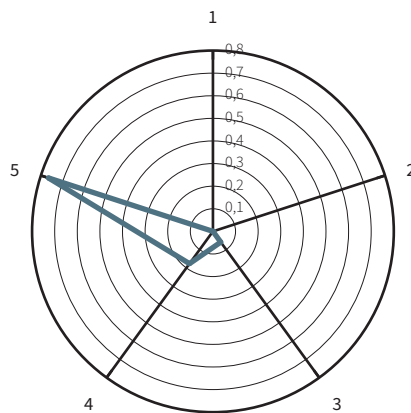
Kluczowe elementy logistycznej obsługi klienta	Stopień potrzeby doskonalenia					Średnia
	1	2	3	4	5	
Czas realizacji zamówienia	0	1	3	3	10	4,3
Terminowość realizacji zamówienia	0	1	3	3	10	4,3
Szybkość i elastyczność reakcji	0	1	3	4	9	4,2
Dostawa kompletna w odpowiedniej ilości	0	3	3	3	8	3,9
Dostawa bez uszkodzeń	0	3	2	2	10	4,1
Dostępność wyrobów	0	1	2	7	7	4,2
Kompetencje personelu obsługi	0	2	3	4	8	4,1
Reklamacje i serwis	0	1	4	5	7	4,1
Poziom komunikacji z klientem	0	3	3	4	7	3,9
Zamówienia specyficzne klienta	0	2	4	5	6	3,9
Suma $\bar{x}$						4,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

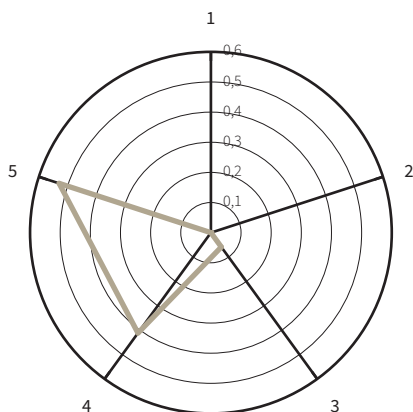
Obliczone średnie arytmetyczne zarówno w pomiarze obszarów (4,0), jak i w pomiarze konkretnych elementów obsługi logistycznej (4,1) wskazują, że jest duża potrzeba usprawnienia (rys. 10–14).



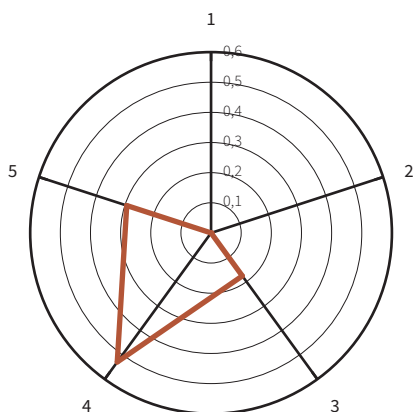
Rys. 10. Potrzeba doskonalenia – materialność  
Źródło: Opracowanie własne



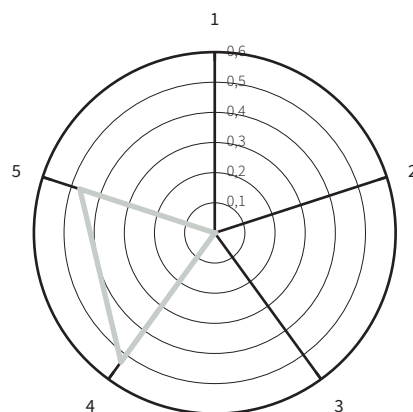
Rys. 11. Potrzeba doskonalenia – niezawodność  
Źródło: Opracowanie własne



Rys. 12. Potrzeba doskonalenia — pewność  
Źródło: Opracowanie własne

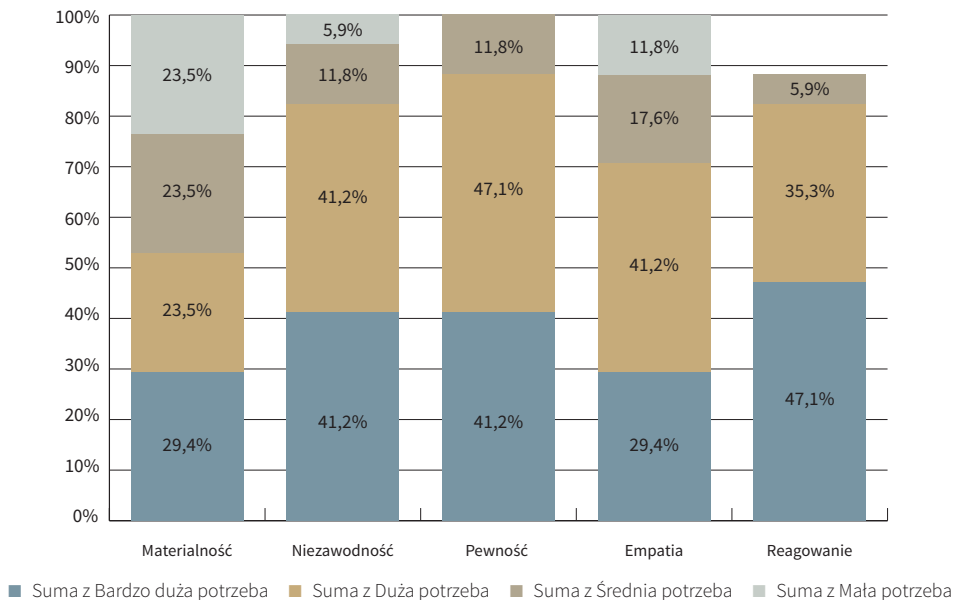


Rys. 13. Potrzeba doskonalenia — empatia  
Źródło: Opracowanie własne

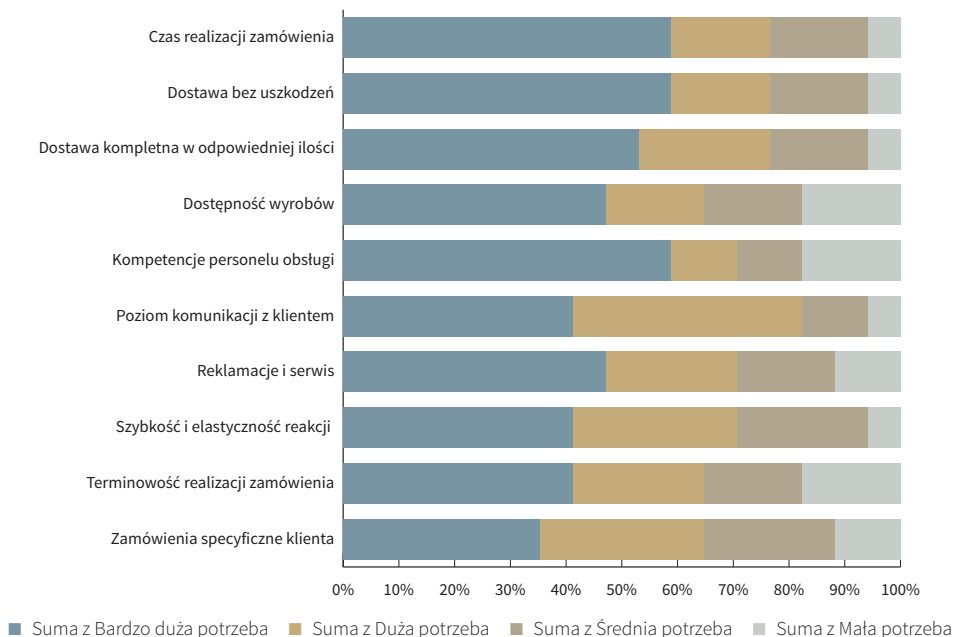


Rys. 14. Potrzeba doskonalenia — reagowanie  
Źródło: Opracowanie własne

Respondenci wskazali, że usprawnienia wymagają obszary niezawodności, pewności i reagowania (suma ocen dużej (4) i bardzo dużej (5) potrzeby usprawnienia obszaru wynosi kolejno 82,4%, 88,3% i 82,4%). Mniejsze jest przekonanie o potrzebie zmian w obszarach materialności i empatii, których wyniki mają wartości kolejno 52,9% i 70,6% (rys. 15).



**Rys. 15.** Zestawienie potrzeby doskonalenia obszarów jakości  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



**Rys. 16.** Zestawienie potrzeby doskonalenia kluczowych elementów obsługi logistycznej  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Interpretując dane zawarte na rys. 16, należy zwrócić uwagę, że niezwykle istotną wagę mają zsumowane wyniki procentowe oceny dużej (4) i bardzo dużej (5) potrzeby doskonalenia. Mieszczą się w zakresie od 65,5% w przypadku dostaw kompletnych w odpowiedniej ilości, poziomu komunikacji z klientem oraz zamówień specyficznych klienta do 82% w przypadku dostępności wyrobów. Na poziomie 77% plasuje się czas, szybkość i termin realizacji. Wymieniony zakres oceny wskazuje, że dla respondentów właściwie każdy z obszarów jest ważny lub bardzo ważny z punktu widzenia ciągłego doskonalenia.

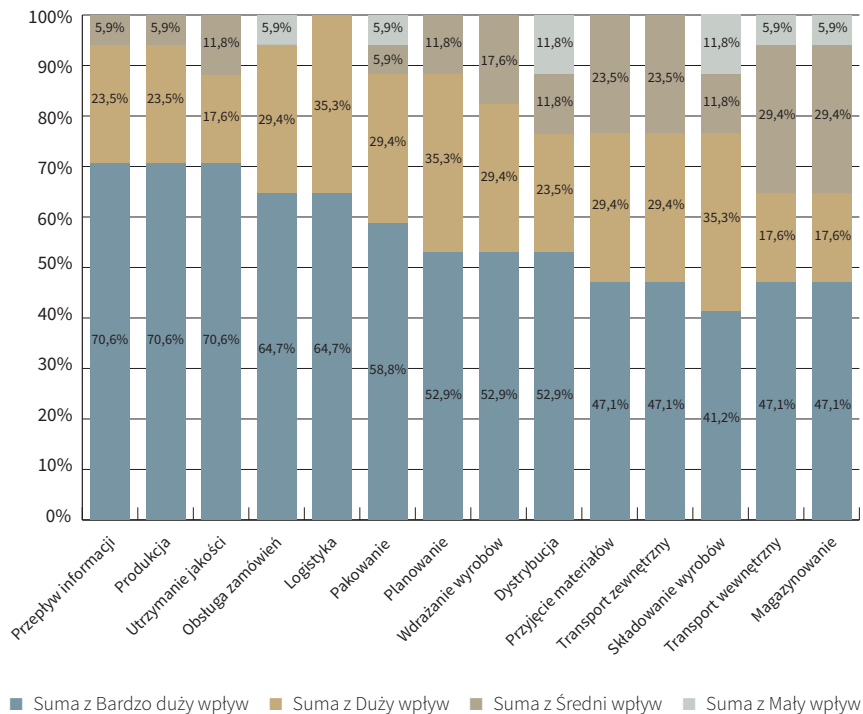
W ostatnim etapie badań pracowniczych pozyskano opinie respondentów na temat funkcjonowania procesów wewnętrznego łańcucha logistycznego i ich wpływu na poziom logistycznej obsługi klienta. Do badania wybrano 14 procesów, które zostały ocenione w skali Likerta (1–5), gdzie 1 oznacza brak wpływu procesu, natomiast 5 – bardzo duży wpływ procesu. Respondenci przypisali stopień wpływu procesu na logistyczną obsługę klienta (w tab. 8 i rys. 17).

**Tabela 8.** Zestawienie poziomu doskonalenia dla elementów logistycznej obsługi

Proces logistyczny	Stopień wpływu na standardy logistycznej obsługi klienta				
	brak wpływu	mały wpływ	średni wpływ	duży wpływ	bardzo duży wpływ
Przepływ informacji	0,0%	0,0%	5,9%	23,5%	70,6%
Logistyka i zakupy	0,0%	0,0%	5,9%	23,5%	70,6%
Obsługa zamówień	0,0%	0,0%	11,8%	17,6%	70,6%
Wdrażanie wyrobów	0,0%	0,0%	0,0%	35,3%	64,7%
Planowanie	0,0%	5,9%	0,0%	29,4%	64,7%
Przyjęcie materiałów	0,0%	5,9%	5,9%	29,4%	58,8%
Magazynowanie	0,0%	0,0%	17,6%	29,4%	52,9%
Transport wewnętrzny	0,0%	0,0%	11,8%	35,3%	52,9%
Produkcja	0,0%	11,8%	11,8%	23,5%	52,9%
Utrzymanie jakości	0,0%	0,0%	23,5%	29,4%	47,1%
Składowanie wyrobów	0,0%	5,9%	29,4%	17,6%	47,1%
Pakowanie	0,0%	5,9%	29,4%	17,6%	47,1%
Dystrybucja	0,0%	0,0%	23,5%	29,4%	47,1%
Transport zewnętrzny	0,0%	11,8%	11,8%	35,3%	41,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie rys. 17 można wykazać, że najwyższy wpływ z wynikiem 70,6% mają obszary przepływu informacji, produkcji i utrzymania jakości. Istotny wpływ mają obszary obsługi zamówień i logistyki, a także pakowania. Najmniejszy, ale nadal znaczący wpływ ma transport wewnętrzny i zewnętrzny oraz magazynowanie.



Rys. 17. Wpływ wybranych procesów na elementy logistycznej obsługi klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

### 3.3. Ocena zadowolenia klientów finalnych na podstawie badań ankietowych za pomocą metody CSI

W kolejnym kroku opracowano dane z badania ankietowego przeprowadzonego wśród 57 klientów finalnych, tzn. firm będących końcowymi odbiorcami wyrobów produkowanych przez badane przedsiębiorstwo. Wybór respondentów był uzależniony od poziomu udziału każdego z nich w wolumenie wartości sprzedaży. Celem było zbadanie zadowolenia klienta za pomocą oceny jakości kluczowych standardów logistycznej obsługi klienta. Pytania podane w ankiecie dotyczyły poszczególnych elementów obsługi oraz oceny ważności według własnych odczuć odbiorców. Do badania wybrano następujące elementy: terminowość, szybkość i elastyczność, kompletność, reklamacje i serwis oraz komunikacja z klientem, które zmierzono za pomocą 5-stopniowej skali Likerta (tab. 9).

**Tabela 9.** Zadowolenie klientów finalnych z obsługi logistycznej

Ważność cechy					Czynniki	Zadowolenie klienta				
nie ma znaczenia	małe znaczenie	obojętne	ważne	bardzo ważne		bardzo niezadowolony	raczej niezadowolony	obojętny	raczej zadowolony	bardzo zadowolony
1	2	3	4	5	Cecha	1	2	3	4	5
0	2	2	20	33	Termin realizacji zamówienia	3	4	7	20	23
1	2	2	20	32	Kompletność zamówienia	4	5	8	21	19
2	3	3	18	31	Szybkość i elastyczność reakcji	5	4	6	21	21
1	3	3	16	34	Reklamacje i serwis	2	3	5	25	22
2	4	4	19	28	Poziom komunikacji z klientem	1	3	6	22	25

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zastosowano wzory na średnią ważoną i wyliczono średnią rangę każdej cechy oraz średni stopień zadowolenia (tab. 10). Wzór:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n w_i X_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

gdzie:  $W$  – średnia ważona,  $n$  – liczba terminów do obliczenia średniej,  $w_i$  – waga cechy,  $X_i$  – wartość stopnia zadowolenia.

**Tabela 10.** Średnie rangi cechy oraz średni stopień zadowolenia klientów

Średnia ważność cechy	Cecha	Średni stopień zadowolenia klienta
4,47	Termin realizacji zamówienia	3,98
4,40	Kompletność zamówienia	3,81
4,28	Szybkość i elastyczność reakcji	3,86
4,39	Reklamacje i serwis	4,09
4,18	Poziom komunikacji z klientem	4,18
4,34	Średnia	4,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W ramach przeprowadzonej weryfikacji średnich wyników stwierdzono, że respondenci najkorzystniej ocenili poziom komunikacji z klientem, a najslabiej kompletność zamówienia.

Analizując poziomy ważności cech, stwierdzono, że klienci wskazali kolejno: termin realizacji zamówienia, kompletność zamówienia, reklamacje i serwis oraz

szybkość i elastyczność reakcji. Najmniej istotne znaczenie dla respondentów miał poziom komunikacji.

W celu dokładnej analizy pozyskanych danych wybrano wskaźnik CSI, niezwykle skuteczny w monitorowaniu i zarządzaniu relacjami z klientem. Wyczenie wskaźnika CSI opiera się na danych z poszczególnych części oraz przypisanych im wag.

Wskaźnik CSI wyznaczono na podstawie trzech podstawowych wzorów:

$$CSI = \sum_{i=1}^n w_i o_i, \quad CSI_{max} = \sum_{i=1}^n w_i o_{i_{max}}, \quad CSI\% = \frac{CSI}{CSI_{max}}$$

gdzie:  $i, 1...n$  – elementy logistycznej obsługi klienta,  $w_i$  – waga elementu logistycznej obsługi klienta,  $o_i$  – ocena elementu logistycznej obsługi klienta.

Następnie wykorzystano wzory do wyczenia wskaźników w formie ilościowej (CSI oraz  $CSI_{max}$ ) i procentowej (CSI%) dla kompleksowej analizy wyników. Końcowe wyczenia przedstawiono w tab. 11.

Tabela 11. Zestawienie wyników obliczenia wskaźnika CSI,  $CSI_{max}$ , CSI%

Średnia ważność cechy	Wagi względne	Cecha	Średni stopień zadowolenia klienta	Wskaźnik CSI	Wskaźnik $CSI_{max}$	Wskaźnik CSI%
4,47	0,21	Termin realizacji zamówienia	3,98	0,82	1,03	79,6
4,40	0,20	Kompletność zamówienia	3,81	0,77	1,01	76,1
4,28	0,20	Szybkość i elastyczność reakcji	3,86	0,76	0,99	77,2
4,39	0,20	Reklamacje i serwis	4,09	0,83	1,01	81,8
4,18	0,19	Poziom komunikacji z klientem	4,18	0,80	0,96	83,5
21,7		Suma		4,0	5,0	79,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Za pomocą kryteriów oceny wskaźnika CSI% podjęto analizę wskaźnika zadowolenia klienta wyrażonego w % (tab. 12).

Oczekiwania badanej grupy klientów finalnych są zaspokojone w stopniu dobrym. Wskaźnik CSI% w badanym obszarze wynosi 79,6%, przy czym każda z analizowanych cech wymaga doskonalenia. W pierwszej kolejności przedsiębiorstwo powinno koncentrować wysiłki na poprawie terminowości, kompletności i elastyczności.

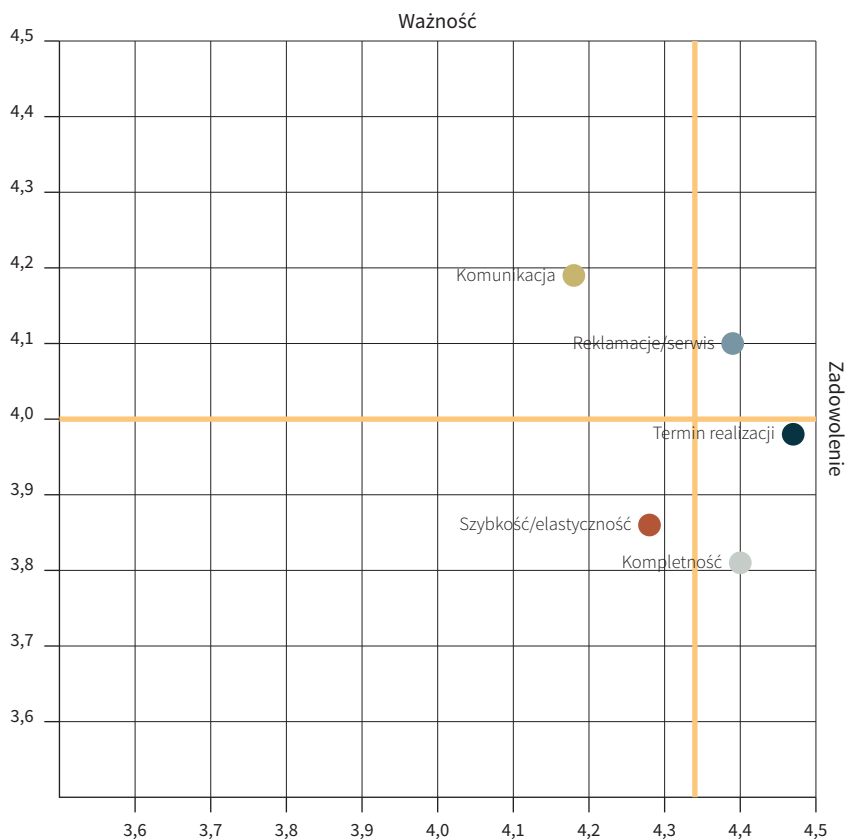
Następnie przedstawiono wyniki w formie graficznej mapy jakości z podziałem układu współrzędnych na cztery obszary (rys. 18). Wyznaczenie punktów

podziału wykonane jest poprzez wytyczenie średnich arytmetycznych w pionie (zadowolenie) – wartości 3,98 i poziomie (ważność) – wartości 4,34. Dane pobrane zostały z tab. 10.

**Tabela 12.** Kryteria oceny wskaźnika CSI%

Kryteria wartości CSI%	Ocena
0–40%	Bardzo źle – klient skrajnie niezadowolony
40–60%	Źle – klient niezadowolony
60–75%	Średnio – występują pewne problemy
75–90%	Dobrze – występują nieliczne problemy z zadowoleniem klienta
90–100%	Bardzo dobrze – klient zadowolony w wysokim stopniu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wolniak, Skotnicka-Zasadzień (2008, s. 80)



**Rys. 18.** Mapa jakości dla badanej grupy klientów finalnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podsumowując, średnia ocena wskaźnika CSI wskazuje na dobry poziom realizacji standardów obsługi logistycznej. Do mocnych stron przedsiębiorstwa należy komunikacja oraz obszar obsługi reklamacji i serwisu. Z kolei termin realizacji zamówienia znajduje się na granicy zadowolenia klientów, ten aspekt wymaga monitorowania oraz doskonalenia. Najslabiej wypadły obszary szybkość, elastyczność i kompleksowość zamówienia.

### 3.4. Studium przypadku z zastosowaniem metody Ishikawy

Kolejnym badaniem była obserwacja w dniach 7–10.04.2025, na podstawie której przedstawiono studium przypadku realizacji zlecenia nowego wyrobu (transformatora 3-fazowego) dla klienta finalnego. Dane pozyskano z obserwacji całego przepływu materiałowego i z dostępnych źródeł przedsiębiorstwa, takich jak codzienne spotkania operacyjne, raporty jakości, statystyki z systemu Concorde. Dane wejściowe do analizy przypadku przedstawiono w tab. 13 i 14. Ponadto wykonano mapowanie procesu realizacji (rys. 19) i analizę przyczynowo-skutkową w postaci diagramu Ishikawy wraz z wskazaniem 7 źródeł marnotrawstwa (rys. 20).

Tabela 13. Dane wejściowe do analizy przypadku

Zakres	Dane szczegółowe
Nazwa	Transformator 3-fazowy
Indeks	85-091-000154
Ilość	1 szt.
Numer zlecenia	999995

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów badanej firmy

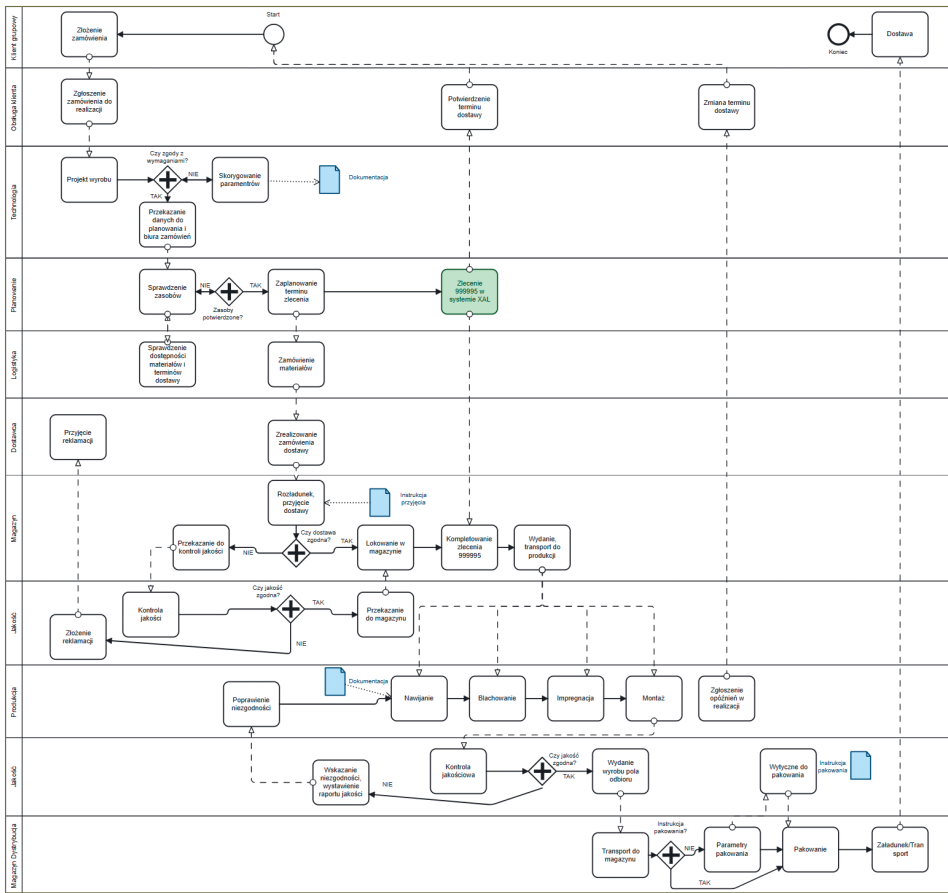
Tabela 14. Zestawienie oczekiwanych i zrealizowanych terminów

Wysyłka oczekiwana przez klienta	2025.03.03	–	–
Wysyłka potwierdzona klientowi	–	2025.04.05	–
Rzeczywisty termin wysyłki	–	–	2025.04.11
Czas (dni)	–	33	39

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

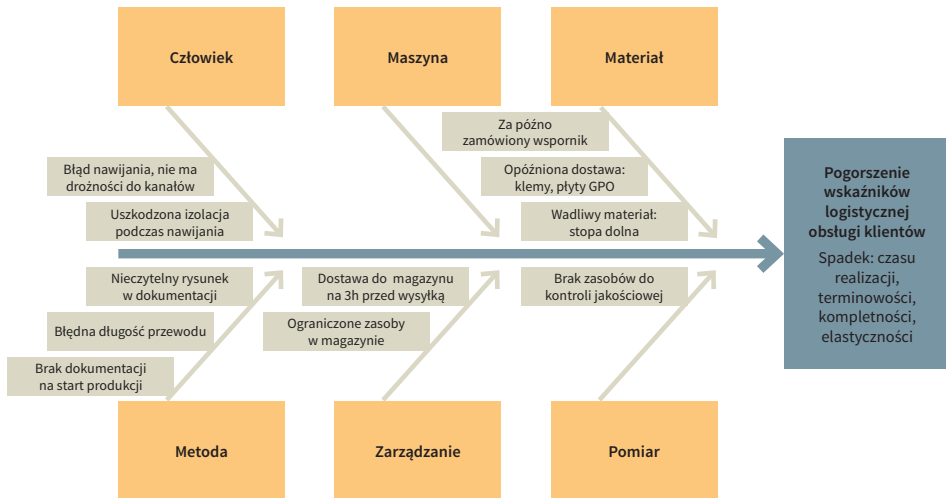
Cykl postępowania z wyrobem pokazuje procesy informacyjne i dokumentacyjne. Ponadto opracowanie obejmuje fizyczne i decyzyjne procesy logistyczne, produkcyjne oraz procesy technologiczne i jakościowe wpływające pośrednio

na wewnętrzny łańcuch logistyczny. Przedstawiony na rys. 19 schemat określa kluczowe etapy realizacji transformatora 3-fazowego. Czerwonym kołem zaznaczono miejsca występowania zakłóceń w procesie przepływu materiałowego. Są to działania niepożądane, stanowiące przyczyny źródłowe i mające bezpośredni wpływ na termin wysyłki produktu do klienta.



Rys. 19. Mapa procesu realizacji zamówienia transformatora 3-fazowego  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie przeprowadzonej analizy przyczyn źródłowych oraz analizy 7 źródeł marnotrawstwa w procesie wytwarzania transformatora 3-fazowego zaprezentowanych na rys. 20, zostały określone cztery zasadnicze czynniki, które miały wpływ na opóźnienie realizacji zlecenia i dystrybucję wyrobu.



Rys. 20. Analiza przyczynowo-skutkowa z wykorzystaniem diagramu Ishikawy  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Negatywnymi czynnikami były:

- brak dostępnych danych wejściowych (brak gotowości dokumentacji technicznej i jej niekompletność) – wymagania klienta nie zostały odpowiednio sformułowane i przygotowane w danych technicznych, czego efektem było marnotrawstwo zasobów czasu, pracy, energii, niedobory materiałowe (spóźniona reakcja w procesie zamawiania materiału, opóźnienia dostaw komponentów przez dostawcę, wady jakościowe) – wystąpiło marnotrawstwo w postaci oczekiwania, konieczności przeplanowania pracy i wydłużenia czasu realizacji zamówienia, co wpłynęło na terminowość,
- wady występujące podczas produkcji wynikające z niekompletnej dokumentacji oraz niskich kompetencji pracowników do realizacji nowej konstrukcji – marnotrawstwo w postaci braków, dodatkowych napraw, kontroli, wydłużenia czasu realizacji i strat materiałowych,
- ograniczone zasoby ludzkie (brak odpowiedniej liczby osób do wykonywania operacji w procesie logistycznym powoduje wydłużenie czasu realizacji).

W konsekwencji wyżej wymienionych zakłóceń w procesie transformator 3-fazowy został oddany do pakowania i załadunku o 6 dni później od zadeklarowanej daty wysyłki. Termin potwierdzonej wysyłki nie został dotrzymany. Termin pierwotnie oczekiwanej daty wysyłki odbiegł od daty rzeczywistej wysyłki aż o 39 dni.

### 3.5. Badanie wskaźników operacyjnych i jakościowych

W ostatnim etapie badań wykazano na wpływ kluczowych obszarów łańcucha logistycznego (zaopatrzenia, magazynowania, produkcji i dystrybucji) na poziom logistycznej obsługi klienta. W tym etapie pobrano dane empiryczne z systemu operacyjnego XAL Concorde przedsiębiorstwa, wyznaczono mierniki oraz obliczono wskaźnik jakościowy. Zestawienie mierników i wskaźników zostało przedstawione w tab. 15 według podziału na poszczególne części podsystemów wewnętrznego łańcucha logistycznego. Wśród określonych wskaźników duże znaczenie ma pomiar poziomu zamówień zrealizowanych perfekcyjnie (OTIF), którego rezultat prezentuje tab. 16.

**Tabela 15.** Wpływ kluczowych obszarów łańcucha logistycznego na poziom logistycznej obsługi klienta

Podsystem	Wskaźniki	Mierniki	Dane		Wyniki	
			szt.	%	%	
Zaopatrzenia	Terminowości	liczba terminowych dostaw materiałów	× 100%	33664	100	98,1
		całkowita liczba dostaw materiałów		34330		
	Reklamacji	liczba dostaw materiałów bez wad	× 100%	34221	100	99,7
		całkowita liczba dostaw materiałów		34330		
Magazynowania	Terminowości przyjęcia	liczba przyjętych dostaw materiałów	× 100%	33837	100	98,6
		całkowita liczba dostaw materiałów		34330		
	Obsługi produkcji	liczba zamówień skompletowanych	× 100%	84184	100	97,9
		całkowita liczba zamówień do produkcji		85995		
Produkcji	Realizacji zamówień (OTP)	liczba zamówień na datę potwierdzoną	× 100%	9592	100	86,2
		całkowita liczba zamówień z magazynu		11128		
	Elastyczności	liczba zamówień na datę oczekiwaną	× 100%	4614	100	41,5
		całkowita liczba zamówień od klienta		11128		
	Niezawodności jakości	liczba zamówień wykonanych bez wad	× 100%	10993	100	98,8
		całkowita liczba zamówień od klienta		11128		
	Rozpatrywania reklamacji	realizowanie reklamacji w ciągu 10 dni	× 100%	129	100	95,6
		całkowita liczba zgłoszonych reklamacji		135		
Dystrybucji	Terminowości	zamówienia wysłane terminowo	× 100%	10373	100	93,22
		całkowita liczba zamówień od klienta		11128		
	Kompletności	zamówienia wysłane kompletne	× 100%	11093	100	99,7
		całkowita liczba zamówień od klienta		11128		
	Bezbledności dokumentacji	prawidłowo wystawione dokumenty	× 100%	6756	100	99,9
		wszystkie wystawione faktury		6764		
	Bezszkodowości i bezbledności dostaw	wysyłka zamówień bez błędów i uszkodzeń	× 100%	11112	100	99,9
		całkowita liczba zamówień od klienta		11128		
<b>Średnia</b>					<b>92,4</b>	

■ wysoki ■ zadowalający ■ niezadowalający poziom utrzymania standardu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Dane pozyskane do obliczeń obejmują okres od 01.01.2024 do 31.03.2025. Nazwy wyszczególnionych wskaźników są tożsame z badanymi elementami logistycznej obsługi klienta. Szablon wzoru do obliczenia wyników określany jest jako stosunek prawidłowo zrealizowanych zdarzeń do całkowitej liczby wszystkich zrealizowanych zdarzeń i pomnożony przez liczbę 100, co w rezultacie daje wartość końcową wyrażoną w procentach.

Z analizy poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa wynika, że w każdym z nich widoczny jest wysoki poziom efektywności obszarów. Uwzględniając najwyższe wyniki końcowe, na szczególną uwagę zasługują elementy logistyczne podsystemów zaopatrzenia, magazynowania i dystrybucji. W podsystemie zaopatrzenia wysoko sklasyfikowane są poziom dostaw materiałów bez wad (99,7%). Terminowość dostaw kształtuje się na poziomie 98,1%. Na zbliżonym poziomie (98,6%) oceniany jest ten parametr w podsystemie magazynowania. Obszar magazynowy ma nieco słabszy wynik obsługi produkcji (97,7%). Podsystem produkcji zasługuje na wysoką ocenę tylko w obszarze niskiego poziomu reklamacji w stosunku do wszystkich zrealizowanych zleceń (98,8%).

Znacznie słabiej wypada standard realizacji końcowej produktów na magazyn, gdzie skuteczność wynosi 86,2% i jest wynikiem różnych zakłóceń toku produkcyjnego (zgodnie z analizą studium przypadku). Na szczególną uwagę zasługuje wskaźnik elastyczności (41,5%). Najwyższe wyniki występują w podsystemie dystrybucji w elementach kompletności, bezbłędności dokumentacji i bezszkodowości, gdzie średnia z tych 3 wyników klasyfikuje się na poziomie 99,83%.

**Tabela 16.** Wskaźnik OTIF perfekcyjności poziomu realizacji zamówień

Status zamówień	Nieprawidłowości	Ilość zamówień
Wszystkie przyjęte od klienta	–	11128
Niekompletne	tak	35
Opóźnione	tak	755
Wadliwe	tak	135
Błędy w dokumentach	tak	8

Wskaźniki	Mierniki		Dane		Wyniki
			szt.	%	%
Poziom zamówień zrealizowanych perfekcyjnie (OTIF)	całkowita liczba zamówień — liczba zamówień z błędami		10195	100	91,6
	zamówienia przyjęte od klienta		11128		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Opracowany wskaźnik OTIF opiera się na czterech wybranych, kluczowych miernikach dotyczących nieprawidłowości w zakresie: niekompletności, opóźnień, wad i błędów w dokumentach. Na ich podstawie wyliczono wartość końcową

OTIF na poziomie 91,6%. Porównując ten wynik ze średnią wszystkich mierzonych wskaźników, która wynosi 92,4%, można wyciągnąć wniosek, że obydwie wartości są na zbliżonym poziomie. Zatem wykorzystanie dwóch rodzajów wyliczenia standardów i porównanie ich wyników potwierdza prawidłowość wykonanych pomiarów. Należy zaznaczyć, że obydwa wyniki są niższe od celu obsługi jakościowej przedsiębiorstwa, który jest określony na poziomie 97%. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w żadnych z badanych zdarzeń nie odnotowano 100% skuteczności, natomiast większość wskaźników określa wysoki poziom realizacji procesów, co powinno mieć pozytywny wpływ na poziom zadowolenia klienta. Wśród obszarów wymagających poprawy należy wskazać elastyczność produkcji oraz terminowość produkcji i dystrybucji.

### 3.6. Porównanie wyników badań

Porównanie wyników przeprowadzonych badań pozwala na diagnozę efektywności stosowanych procesów, ocenę ich wpływu na poziom satysfakcji klientów oraz identyfikację obszarów wymagających optymalizacji. W tab. 17 zostały zaprezentowane główne dane zebrane podczas procesu analitycznego. Aby zapewnić rzetelność analizy, przeprowadzono porównanie wyników jakościowych i ilościowych uzyskanych z badań ankietowych, analizy wskaźników operacyjnych oraz studium przypadku. Stopień zgodności wyników między metodami pozwala ocenić wiarygodność zastosowanych narzędzi i ich zdolność do precyzyjnego odwzorowania rzeczywistej jakości logistycznej obsługi klienta.

Tabela 17. Zestawienie kluczowych danych uzyskanych w procesie badawczym

Źródło pozyskania danych	Narzędzia	Dane porównawcze						
		Obserwacja	Postrzegana jakość	Oczekiwana jakość	Postrzegana jakość	Oczekiwana jakość	Luka dla wymiaru	
		x	$\bar{x}_1$	$\bar{x}_2$	%	%	$\bar{x}_2 - \bar{x}_1$	$\%_1 - \%_2$
Klienci grupowi	Servqual	-	4,05	4,28	81,1	85,6	-0,23	-4,5
Klienci finalni	CSI	-	4,00	4,34	79,6	86,4	-0,34	-6,8
Pracownicy przedsiębiorstwa	Statystyczne	-	4,40	4,50	88,0	90,0	-0,10	-2,0
System ERP przedsiębiorstwa	OTIF	-	-	-	91,6	97,0	-	-5,4
Badane przedsiębiorstwo	Ishikawa	1	-	-	-	-	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badania ankietowe metodą **Servqual** oraz **CSI** wykazały zbliżone wartości postrzeganej w pięciu wymiarach jakości usług. Podobnie jest w przypadku oczekiwanej w pięciu wymiarach jakości. Luka jakościowa dla klientów grupowych

wynosi  $-0,23$ , a dla klientów finalnych  $-0,34$ , co sugeruje minimalnie większe niezadowolenie klientów finalnych.

Nieco inne wnioski można wyciągnąć z zestawienia oczekiwań klientów z docelowym parametrem 4,5. Nasuwa się tutaj stwierdzenie, że przedsiębiorstwo wyznaczyło sobie wyższy standard jakości obsługi logistycznej, niż faktycznie oczekują jego klienci. Docelowy parametr jakościowy przewyższa oczekiwaną jakość zarówno wśród klientów grupowych, jak i finalnych, co wskazuje, że firma stara się utrzymać jakość usług powyżej oczekiwań rynku.

Równocześnie w ocenie klientów grupowych wyniki wyrażone procentowo wykazują postrzeganą jakość na poziomie 81,1% i oczekiwaną na 85,6%, co skutkuje luką jakościową na poziomie  $-4,5\%$ . Dla klientów finalnych średnie wartości procentowe wynoszą dla postrzeganej 79,6%, a dla oczekiwanej 86,4%, co daje wyższą różnicę, wynoszącą  $-6,8\%$ . Porównując wyniki procentowe badanych podmiotów z celem firmy, który wynosi 90%, otrzymujemy taką samą relację jak w przypadku wartości arytmetycznych. Obie badane grupy mają niższe oczekiwania od ustanowionych wskaźników jakościowych przedsiębiorstwa.

Konkludując, można wykazać, że średnie wyniki oraz różnice wynikające z wartości liczbowych i procentowych z danych ankietowych pokazują porównywalne parametry statystyczne. Realizacja obsługi logistycznej nie jest doskonała, przedsiębiorstwo powinno podjąć działania doskonalące w obszarach, gdzie wystąpiły rozbieżności ujemne.

Ankieta wykonana wśród pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa była oparta na podstawowym narzędziu statystycznym i dostarcza informacji o wewnętrznej percepcji jakości procesów w przedsiębiorstwie. Wyniki przedstawione w tab. 17 wskazują, że średnia ocena postrzeganego wpływu wymiarów na jakość obsługi wynosi 4,4, natomiast wymagany poziom jakości w tym obszarze przez przedsiębiorstwo jest ustanowiony na poziomie 4,5 w skali 1–5. Obliczona luka jakościowa wynosi  $-0,10$ , co świadczy o minimalnym dysonansie między tym, czego pracownicy oczekują, a tym, jakie są określone cele jakościowe w firmie. Pomimo zadowolającej oceny stanu jakości obsługi logistycznej, pracownicy wskazali na konieczność doskonalenia obszarów logistycznej obsługi, co może wynikać ze znajomości mankamentów jakościowych. Metoda obliczenia OTIF integruje dane z pięciu kluczowych aspektów realizacji dostaw, co pozwala na uzyskanie całościowego obrazu efektywności logistycznej obsługi klienta. Wskaźnik OTIF pokazuje wysoką jakość procesów logistycznych, ale również znaczną różnicę względem oczekiwanej jakości obsługi przez klientów.

Studium przypadku, bazujące na obserwacji i analizie Ishikawy dostarczyło danych, które pozwoliły zidentyfikować konkretne przyczyny rozbieżności w jakości obsługi w badanym przedsiębiorstwie. Analiza studium przypadku wskazuje, że

zapewnienie wysokiej jakości logistycznej obsługi klienta jest mocno uzależnione od eliminacji zakłóceń na etapie przepływu materiałów. Kluczowe problemy, takie jak niekompletna dokumentacja techniczna, niedobory materiałowe, wady produkcyjne wynikające z niewystarczających kompetencji pracowników oraz ograniczone zasoby ludzkie, skutkują znaczącymi opóźnieniami w procesie realizacji zamówień. Wnioski płynące z analizy wskazują, że skuteczne zarządzanie procesem oraz eliminacja marnotrawstwa są kluczowe dla podniesienia jakości usług logistycznych i terminowości dostaw.

Analiza porównawcza ukazuje wyraźne różnice między niektórymi ocenami poszczególnych elementów uzyskanych przy pomocy różnych metod (tab. 18). Przykładowo czas realizacji zamówienia klienci grupowi oceniają na 64,0%, natomiast pracownicy przedsiębiorstwa przypisują mu wyższą wartość 85,9%. Jednakże obiektywny wskaźnik przedsiębiorstwa wynoszący 41,5% oraz identyfikacja tego obszaru jako zakłócenie w studium przypadku jednoznacznie wskazują na poważne niedociągnięcia, które obniżają ogólną efektywność procesu.

**Tabela 18.** Porównanie elementów logistycznej obsługi klienta według wyników

Element logistycznej obsługi klienta	Wyniki postrzegania jakości dla badanych podmiotów (%)				
	Klienci grupowi	Klienci finalni	Pracownicy przedsiębiorstwa	Wskaźniki przedsiębiorstwa	Studium przypadku
Czas realizacji zamówienia	64,0	–	85,9	41,5	zakłócenie
Terminowość realizacji zamówienia	68,0	79,6	85,9	93,2	zakłócenie
Szybkość i elastyczność reakcji	80,0	77,2	84,7	–	zakłócenie
Dostawa kompletna	84,0	76,1	78,8	99,7	zakłócenie
Dostawa bez uszkodzeń	92,0	–	82,4	99,9	–
Dostępność wyrobów	72,0	–	83,5	–	zakłócenie
Reklamacje i serwis	88,0	81,8	81,2	95,6	–
Kompetencje personelu obsługi	88,0	–	81,2	99,9	–
Poziom komunikacji z klientem	88,0	83,5	77,6	–	–
Zamówienia specyficzne	80,0	–	77,6	–	–

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W odniesieniu do pozostałych wymiarów zauważalne są wyraźne podobieństwa tam, gdzie wyniki przekraczają próg 80% według oceny klientów. Z kolei w obszarach, gdzie wyniki wynoszą poniżej 80%, pojawiają się znaczące rozbieżności. Te niższe wyniki, poparte dodatkową identyfikacją zakłóceń z przeprowadzonego studium przypadku, sygnalizują, że elementy te działają na umiarkowanym lub niskim poziomie i wymagają działań usprawniających.

## 4. Wnioski

Na podstawie badania wykazano, że w badanym przedsiębiorstwie obszary o wysokim poziomie logistycznej obsługi klienta są następujące:

- dostawa bez uszkodzeń,
- reklamacje i serwis,
- kompetencje personelu obsługi,
- poziom komunikacji z klientem,
- zamówienia specyficzne.

Obszary, które na podstawie przeprowadzonych badań charakteryzują się niższym poziomem obsługi logistycznej, są następujące:

- czas realizacji zamówienia,
- terminowość realizacji zamówienia,
- szybkość i elastyczność reakcji,
- kompletność dostawy,
- dostępność wyrobów.

Ogólne kierunki zmian powinny skupiać się na eliminacji zakłóceń w słabiej ocenionych, lecz ważnych dla klienta obszarach, o ile oczywiście pozwolą na to koszty. W związku z tym zaproponowano następujące rozwiązania:

- **Zastosowanie systemu ERP** trzeciej generacji, z zaawansowanymi modułami analitycznymi i planistycznymi, co wyeliminuje ograniczenia w zakresie prognozowania popytu, planowania materiałowego, zarządzania zasobami ludzkimi i maszynowymi, stanie się kluczowym narzędziem integrującym wszystkie elementy łańcucha logistycznego. Taki system umożliwi pełną synchronizację danych między działami (produkcja, zaopatrzenie, logistyka, obsługa klienta) oraz zapewni możliwość szybkiej analizy i raportowania kluczowych wskaźników operacyjnych. Pozwoli to m.in. na zmniejszenie ryzyka niedoboru komponentów do produkcji, co, jak wynika z przeprowadzonej analizy, jest jednym z powodów opóźnień dostaw produkowanych wyrobów do klientów.
- **Wdrożenie zaawansowanych systemów monitorowania i raportowania** powinno koncentrować się na doskonaleniu procesów w łańcuchu logistycznym. Umożliwi to bieżący nadzór nad kluczowymi wskaźnikami operacyjnymi, takimi jak OTIF, czas realizacji zamówienia czy kompletność dostawy. Aby skutecznie identyfikować potencjalne zakłócenia, niezbędna

jest automatyzacja zbierania danych, oparta na precyzyjnym monitorowaniu procesów. W tym celu przedsiębiorstwo powinno wdrożyć rozwiązania typu *Business Intelligence* (BI), które umożliwiają wizualizację trendów (*dashboard*), detekcję spadków wskaźników poniżej progów krytycznych w formie zintegrowanego systemu alarmowania. Taki system umożliwi szybką interwencję, pozwoli zminimalizować wszelkie zakłócenia wpływające negatywnie na jakość obsługi klienta. Ponadto integracja nowoczesnych modułów raportowania z systemami informatycznymi pozwoli na synchronizację danych między działami produkcyjnym, logistycznym i sprzedażowym, co z kolei zwiększy transparentność całego łańcucha logistycznego.

- **Usprawnienie przepływu informacji i standaryzacja komunikacji** w dużej mierze powinny wynikać z zapewnienia najwyższego poziomu przepływu i zarządzania informacją. Efektywna komunikacja między działami łańcucha logistycznego jest kluczowa dla szybkiego reagowania na pojawiające się niezgodności i komunikowania klientom wszelkich zmian wynikających z aktualizacji terminów. Integracja dostępnych systemów informatycznych poprzez wdrożenie interfejsów API i centralnych platform komunikacyjnych pozwoli na bieżący dostęp do aktualnych danych. Opracowanie standardowych protokołów komunikacyjnych oraz elektronicznych instrukcji roboczych zapewni spójność działań pomiędzy obszarami. Wprowadzony system wymiany informacji o potencjalnych opóźnieniach, brakach materiałowych czy problemach produkcyjnych przyczyni się do podniesienia skuteczności całego łańcucha logistycznego.
- **Optymalizacja procesów produkcyjnych** to fundament eliminacji opóźnień i marnotrawstwa. Warto rozważyć przejście z modelu produkcji „Make to Order” na „Make to Assembly”, co pozwoli na szybsze wyprodukowanie wyrobów gotowych do wysyłki. Użycie technik *Lean Manufacturing*, takich jak *Kaizen*, *5S*, *Gemba Walk* i *Poka-Yoke* pozwoli na ciągłe usprawnianie procesów produkcyjnych i redukcję strat czasowych oraz materiałowych. Rozwiązania te umożliwiają elastyczną adaptację produkcji do aktualnych potrzeb rynkowych, a więc poprawią poziom logistycznej obsługi klienta.
- **Standaryzacja i aktualizacja dokumentacji technicznej**, tak aby była zawsze kompletna i zgodna z wymaganiami klienta, w praktyce oznacza regularną rewizję dokumentów, polegającą na identyfikacji braków i dokonania korekt. Wdrażanie nowoczesnych narzędzi klasy *Enterprise Content Management* (ECM) pozwoli na centralne gromadzenie dokumentów, autoryzację nowych i stosowanych wersji, automatyzację zatwierdzania oraz archiwizację, co usprawni przepływ informacji między działami. Takie podejście umożliwi jednolite i precyzyjne określenie wymagań klienta, eliminując

niejasności i niespójności. Ujednolicona dokumentacja techniczna nie tylko usprawni komunikację pomiędzy działami, ale także wpłynie korzystnie na procesy produkcyjne oraz całościową efektywność łańcucha logistycznego w badanym przedsiębiorstwie.

Proponowane rozwiązania poprawią efektywność operacyjną w wewnętrznym łańcuchu logistycznym oraz wpłyną korzystnie na poziom logistycznej obsługi klienta, a docelowo na poziom zadowolenia klienta.

## Bibliografia

- Barcik, R. (2012). Znaczenie obsługi klienta w logistyce. *Logistyka*, 4, 31.
- Ciesielski, M., Długosz, J. (2010). *Strategie łańcuchów dostaw* (wyd. 1). PWE.
- Dutkiewicz, D., Dębicka, E., i Mitkow, S. (2018). Ocena logistycznej obsługi klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 12, 219.
- Gołemska, E., Sławińska, M., i Szymczak, M. (2013). *Kompendium wiedzy o logistyce* (wyd. 4). PWN.
- Hałat-Łaś, M., Łaś, M., Gawęł, M., i Makowski, Ł. (2014). Modele i metody badania satysfakcji klienta. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 6, 46.
- Harrison, A., Hoek, R.V. (2010). *Zarządzanie logistyką* (wyd. 1). PWE.
- Kauf, S., Thuszczak, A. (2018). *Logistyczna obsługa klienta* (wyd. 1). PWN.
- Kowalik, K. (2018). Diagram Ishikawy w teorii i praktyce zarządzania jakością. *Archiwum Wiedzy Inżynierskiej*, 3(1), 15–17.
- Pisz, I., Sęk, T., Zielecki, W. (2013). *Logistyka w przedsiębiorstwie* (wyd. 1). PWE.
- Winciewicz-Bosy, M. (2013). Miejsce logistyki i łańcucha dostaw w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 1, 183.
- Wolniak, R., Skotnicka-Zasadzeń, B. (2008). *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach* (wyd. 1). Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Woźniak, J. (2017). Ocena przydatności metod SERVQUAL i CSI w kontekście badania logistycznej obsługi klienta. *Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka*, 2, 239–342.
- Zimon, D., Kruk, D. (2015). Wykorzystanie metody CSI do badania logistycznej obsługi klienta na przykładzie wybranej organizacji. *Logistyka*, 3, 5094–5101.

## The Logistics Chain as a Determinant Shaping the Logistics Customer Service on the Example of an Electrical Company

**Abstract.** This article presents the results of research conducted at an electrical company. The aim was to assess the functioning of logistics chain activities on the level of logistics customer service and to determine directions for change. Results obtained using various research methods were presented, including surveys, the Servqual method, statistical analysis, the Customer Satisfaction Index (CSI), OTIF, a case study, and the Ishikawa diagram. Based on the research, key areas requiring improvement in the logistics chain were identified and recommendations were formulated, which will contribute to building the long-term competitive advantage of the studied company.

**Keywords:** logistics, logistics chain, logistics customer service, Servqual method, Customer Satisfaction Index, OTIF indicator, Ishikawa diagram

**Recenzenci „Debiutów Naukowych Studentów  
Wyższej Szkoły Bankowej” 2025, nr 25**

**Reviewers of “The WSB University in Poznan  
Graduate Research Journal” 2025, no. 25**

dr Paulina Gołaska-Ciesielska

*Centrum Wspierania Relacji w Poznaniu*

dr Józef Karpiński

*Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu*

dr Sylwia Klus

*Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu*

dr Anna Królikowska-Tomczak

*Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie*

dr inż. Piotr Lubiński

*Politechnika Poznańska w Poznaniu*

dr hab. Anna Maryniak

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

dr Joanna Szmidt

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*

dr Anna Wawrzonek

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*

dr Anna Wilińska-Zelek

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*

dr Agnieszka Wojcieszak-John

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu*

dr Magdalena Zamroczyńska

*Uniwersytet Szczeciński w Szczecinie*



## Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB Merito w Poznaniu dla autorów

### Tekst

- w formacie .doc, .docx lub .rtf
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

### Objętość tekstu

- do 40 tys. znaków ze spacjami, tj. ok. 22 stron wraz z tabelami i rycinami

### Tekst główny

- marginesy: 2,5 cm z każdej strony
- numeracja stron — ciągła, u dołu strony
- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami — 1,5 wiersza
- wyróżnienia — pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne — kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy — pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie — samo nazwisko
- skróty — za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej — tylko skrót, np. *Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS)*

### Układ tekstu

- tytuł artykułu po polsku i angielsku
- imię i nazwisko autora (współautorów)
- afiliacja
- numer ORCID (jeśli jest)
- adres e-mail
- zwięzłe i rzeczowe streszczenie po polsku i angielsku (do 150 słów) przygotowane zgodnie ze strukturą: cel, metody, wyniki, wnioski.
- słowa kluczowe po polsku i angielsku (do 8 słów)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wnioski)
- bibliografia

### Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli — objaśnione pod nią

### Ilustracje

- w formacie: .tif dla bitmap; .eps dla plików wektorowych i xls lub xlsx dla wykresów
- rozdzielczość bitmap min. 300 dpi, dłuższy bok min. 15 cm
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalików, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

### Wzory matematyczne

- przygotowane w edytorze równań
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne — kursywą, liczby i cyfry — pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie \* czy x)
- pisownia jednostek — według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

### Przypisy bibliograficzne umieszczone w tekście (według APA 7)

- Zawierają nazwisko autora i rok publikacji, np.:  
Dennett (2021) lub (Dennett, 2021)
- W przypadku **dwoch autorów** — podajemy nazwiska obu: Mankiw i Taylor (2022)... lub (Mankiw i Taylor, 2022)
- Cytowanie dokładne tekstów wziętych w cudzysłów: Dennett (2021, s. 34) lub (Dennett, 2021, s. 34)
- Cytowanie **trzech i więcej autorów** — podajemy nazwisko pierwszego autora i dodajemy: i in.:  
Begg i in. (2023)... lub (Begg i in., 2023)
- **Brak nazwiska autora/redaktora** — podajemy kilka pierwszych słów tytułu pracy:  
(Raport na temat czytelnictwa, 2022)
- Cytowanie **więcej niż jednej publikacji**:  
Dennett (2017, 2019, 2021) lub (Dennett, 2017, 2019, 2021)
- Jeśli **autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację**, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.  
(Dennett, 2019a, 2019b)
- Cytowanie źródeł **za innym autorem** (jedynie w szczególnych przypadkach):  
Jabłoński (2020) za: Dennett (2017) lub  
(Jabłoński, 2020, za: Dennett, 2017)

### Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające tekst główny

- numerowane kolejno i umieszczone u dołu strony, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza

### Bibliografia

- Uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawiać chronologicznie wg dat wydania.
- **artykuł w czasopiśmie** — nazwisko autora, inicjały imienia, data publikacji (w nawiasie), tytuł artykułu (prosto), *tytuł czasopisma* (kursywą), *tom* (kursywą) i nr czasopisma (prosto), zakres stron oraz (jeśli podano) numer DOI:  
Boruś, M. (2000). Znaczenie technik skrótyjnych. *Bankowość*, 12(1), 53–55. <https://doi.org/xxxxx.yyyy.zzz>
- **pozycja książkowa** — nazwisko autora/redaktora, inicjały imienia, data publikacji (w nawiasie), *tytuł książki* (kursywą), numer wydania (w nawiasie), wydawnictwo i — jeśli podano — nr DOI:  
Koler, M., i Bocen, A.Z. (2022). *Badanie źródeł ubóstwa* (wyd. 6). Wydawnictwo Naukowe. <https://doi.org/xxxxx.yyyy.zzz>
- **rozdział pracy zbiorowej** — nazwisko autora rozdziału, inicjały imienia, data publikacji (w nawiasie), tytuł rozdziału (prosto). Następnie: W: inicjały imienia, nazwisko redaktora + (red.), *tytuł pracy zbiorowej* (kursywą), numer wydania i zakres stron (w nawiasie), wydawnictwo i — jeśli podano — nr DOI:  
Crott, M., i Lassy, K.A. (2019). Doświadczenie codzienności. W: N.R. Szulc (red.), *Źródła wiedzy człowieka* (wyd. 3., s. 31–45). Wydawnictwo Uczelniane. <https://doi.org/xxxxx.yyyy.zzz>
- **portal internetowy organizacji** — nazwa organizacji, rok publikacji, dzień i miesiąc (w nawiasie) — jeśli podano — tytuł portalu internetowego, adres internetowy:  
McKinsey & Company. (2022, 14 lipca). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- **pojedyncza strona internetowa** — nazwisko, inicjały autora, rok publikacji, dzień i miesiąc (w nawiasie), *tytuł artykułu* (kursywą), tytuł portalu internetowego, adres internetowy:  
Marczak, J.A., i Thomas, M. (2019, 15 lipca). *Przyczyny bezrobocia w Wielkopolsce*. Obserwator Wielkopolski. <https://www.obserwatorwielkopolski.com>

ISSN 1428-7129



9 771428 712004 >