
ZESZYT NAUKOWY

WYŻSZEJ SZKOŁY ZARZĄDZANIA
I BANKOWOŚCI W KRAKOWIE



WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA
I BANKOWOŚCI W KRAKOWIE

NUMER **69**

ANALIZA PREFERENCJI I ZACHOWAŃ KONSUMENTÓW Z POKOLENIA Z NA RYNKU DÓBR LUKSUSOWYCH W POLSCE

Wprowadzenie

Rynek dóbr luksusowych ulega istotnym przemianom pod wpływem zmian społeczno-ekonomicznych oraz pojawienia się nowej generacji konsumentów. Pokolenie Z – obejmujące osoby urodzone w latach około 1995–2010¹ – wkracza na rynek z rosnącą siłą nabywczą i odmiennymi nawykami konsumpcyjnymi niż wcześniejsze generacje. Problem badawczy podjęty w niniejszym artykule dotyczy jakie są specyficzne preferencje i zachowania zakupowe polskich konsumentów z pokolenia Z na rynku dóbr luksusowych oraz jaki wpływ wywierają oni na ten rynek?

Celem artykułu jest scharakteryzowanie pokolenia Z jako konsumentów dóbr luksusowych w Polsce oraz analiza ich preferencji i zachowań zakupowych. Postawiono tezę, że pokolenie Z redefiniuje podejście do luksusu, kładąc nacisk na nowe wartości (autentyczność, zrównoważony rozwój, doświadczenia cyfrowe) i kanały komunikacji, co zmusza marki luksusowe do dostosowania strategii, muszą zrozumieć specyfikę tej generacji i dopasować do niej swoją ofertę.

Opracowanie ma charakter opisowo-przeglądowy i opiera się na jakościowej analizie literatury. Dla potrzeb niniejszego artykułu dokonano porównania i interpretacji wyników dotychczasowych badań.

Motywacja badawcza wynika z luki poznawczej dotyczącej polskiego rynku – choć globalnie wiele uwagi poświęca się młodym konsumentom luksusu, brakuje pogłębionych analiz uwzględniających polskie realia gospodarcze i kulturowe. Pokolenie Z w Polsce dorastało w okresie szybkiego wzrostu gospodarczego kraju po 2004 roku oraz upowszechnienia Internetu i mediów społecznościowych. Ich postawy konsumenckie mogą więc różnić się zarówno od starszych Polaków, jak i od rówieśników z innych krajów. Analiza tego zagadnienia jest istotna zarówno naukowo (dla lepszego zrozumienia zachowań konsumenckich w zmieniającym się społeczeństwie), jak i praktycznie – dla przedsiębiorstw dóbr luksusowych planujących działania marketingowe na polskim rynku.

¹ https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/pokolenie-z-co-to-jest (na dzień 30 marca 2025 r.).

1. Pokolenie Z jako nowy konsument na rynku dóbr luksusowych

Pokolenie Z (określane też jako generacja Z, *Gen Z*, „zetki”) najczęściej definiuje się jako osoby urodzone w latach 1995–2010. Jest to zatem najmłodsza obecnie dorosła grupa konsumentów – w 2025 roku osoby te mają około 15–30 lat, przy czym w kontekście rynku dóbr luksusowych kluczowa jest podgrupa w wieku wchodzącym w dorosłość i na rynek pracy (około 18–30 lat). Generacja ta od początku dojrzała w środowisku silnie uwarunkowanym technologiami cyfrowymi, nie pamiętając realiów sprzed ery Internetu i smartfonów². Pokolenie Z stanowi pierwszą generację biegle poruszających się w środowisku nowych technologii. Stały dostęp do Internetu, mediów społecznościowych i urządzeń mobilnych ukształtował ich styl życia, system komunikacji oraz sposób podejmowania decyzji konsumenckich.

Przedstawiciele pokolenia Z charakteryzują się wysoką pewnością siebie, silnym akcentowaniem indywidualizmu oraz potrzebą wyrażania własnej tożsamości³. Jednocześnie wyróżniają ich takie cechy, jak wielozadaniowość, natychmiastowy dostęp do informacji i ścisła sieć powiązań online ze społecznością rówieśniczą. Wskazuje się, że generacja Z cechuje się unikatowym zestawem postaw i wartości, odmiennych od wcześniejszych pokoleń. Młodzi ludzie są z jednej strony niezwykle zaawansowani cyfrowo i otwarci na zmiany, a z drugiej – często niecierpliwi i poszukujący natychmiastowej gratyfikacji. Badania podkreślają również ich zwiększoną świadomość społeczną i ekologiczną⁴ – dzisiejsi młodzi konsumenci bardziej niż poprzednicy zwracają uwagę na kwestie etyczne, środowiskowe i odpowiedzialność biznesu⁵. Współczesny młody konsument coraz częściej przyjmuje postawę moralnie odpowiedzialną, ogranicza nadmierną konsumpcję i wybiera dobra nieszkodliwe dla środowiska, wykazując rosnącą świadomość zrównoważonego rozwoju⁶. Jednocześnie jest otwarty na nowe style konsumpcji i eksperymentowanie z alternatywnymi modelami, takimi jak współdzielenie dóbr czy ekonomia współpracy.

² J. Dębski, *Trendy konsumenckie pokolenia Z w obszarze dóbr luksusowych. Gen Z jako przyszły kluczowy klient motoryzacyjnych marek premium*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2024, nr 68(1), s. 14.

³ <https://centrumprasowe.merito.pl/254597-pokolenie-z-luksus-i-wygoda-czy-wartosci#:~:text=W%20przypadku%20m%C3%B3wienia%20o%20pokoleniu,kupuj%C4%85%20produkty%20limitowane%20i%20spersonalizowane> (na dzień 27 lipca 2023 r.).

⁴ E. Paczka, *Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 2020, No 26/1, s. 25.

⁵ <https://centrumprasowe.merito.pl/254597-pokolenie-z-luksus-i-wygoda-czy-wartosci#:~:text=W%20przypadku%20m%C3%B3wienia%20o%20pokoleniu,kupuj%C4%85%20produkty%20limitowane%20i%20spersonalizowane> (na dzień 27 lipca 2023 r.).

⁶ E. Paczka, *Zmiana...*, op. cit., s. 26.

W kontekście rynku dóbr luksusowych potencjał nabywczy pokolenia Z jest ogromny – to najszybciej rosnąca grupa konsumentów na świecie, stanowiąca ok. 25,9% globalnej populacji (około 1,9 mld osób)⁷. Już w najbliższych latach to właśnie pokolenie Z zacznie decydować o trendach konsumpcyjnych w segmencie premium i luksusu, zastępując pokolenie Y jako główną siłę nabywczą rynku⁸. Także w Polsce ich rola staje się coraz bardziej znacząca, co znajduje odzwierciedlenie w strategiach marek luksusowych skierowanych wyraźnie do młodszych odbiorców. Pokolenie Z jako klienci formułują jednak przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania – tradycyjne metody marketingowe mogą okazać się mniej skuteczne wobec generacji wychowanej w dobie mediów społecznościowych i ciągłego szumu informacyjnego. Ważne staje się zrozumienie, czym kierują się ci młodzi konsumenci przy wyborze produktów luksusowych oraz jakie wartości determinują ich decyzje zakupowe.

2. Istota dóbr luksusowych i rynek luksusu w Polsce

Dobra luksusowe zwyczajowo definiuje się jako produkty i usługi o wysokiej jakości, unikatowości oraz ekskluzywnym charakterze, których posiadanie wykracza poza zaspokojenie podstawowych potrzeb i wiąże się z prestiżem. Literatura przedmiotu akcentuje cechy wyróżniające produkty luksusowe, takie jak rzadkość występowania, znakomita jakość wykonania, artyzm i wysoka cena, a także zdolność do dostarczania nabywcy dodatkowej przyjemności zmysłowej oraz podkreślania jego statusu społecznego⁹. Posiadanie dóbr luksusowych ma charakter aspiracyjny – nie są one niezbędne do egzystencji, lecz stanowią symbol pozycji społecznej i wysublimowanego gustu właściciela.

Rynek dóbr luksusowych obejmuje szeroką gamę kategorii: od samochodów premium, poprzez modę i akcesoria odzieżowe wysokiej klasy, kosmetyki i perfumy luksusowe, biżuterię i zegarki, aż po dobra takie jak ekskluzywne nieruchomości, usługi hotelarsko-turystyczne (pięciogwiazdkowe hotele, spa, podróże) czy alkohole premium. W Polsce, podobnie jak globalnie, największy udział w wartości rynku mają samochody luksusowe i premium – szacunkowo stanowią one ok. połowy całego sektora luksusu. Kolejne istotne segmenty to luksusowa moda i akcesoria (odzież, obuwie, galanteria), biżuteria i zegarki, a także wysokiej klasy nieruchomości oraz usługi luksusowe (m.in. zabiegi spa, gastronomia ekskluzywna, turystyka luksusowa). W ostatnich latach zauważalny jest rozwój nowych obszarów rynku,

⁷ J. Dębski, *Trendy...*, op. cit., s. 16.

⁸ H. Sharma, P. Srivastav, *Purchase Preference of Generation Z: A Comparison with Gen Y and Gen X*, „Sky Research Publication and Journals, Bhavnagar” 2023, Vol. 5, No. 4, s. 1-8.

⁹ J. Dębski, *Trendy...*, op. cit., s. 18.

takich jak luksusowe doświadczenia (np. ekskluzywne eventy, podróże, wynajem luksusowych apartamentów na wakacje) czy dobra kolekcjonerskie (dzieła sztuki, aukcje rzadkich alkoholi itp.)¹⁰.

Specyfika polskiego rynku luksusowego kształtowała się wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa po 1989 roku. Początkowo dominowały marki zagraniczne, a dobra luksusowe były synonimem importowanych produktów zachodnich. Obecnie polscy konsumenci są coraz bardziej świadomi i wymagający – zmieniają się ich preferencje, od tradycyjnego akcentu na posiadanie dóbr materialnych ku większemu docenianiu luksusowych przeżyć i stylu życia. Wpływ na tę ewolucję ma m.in. rosnąca siła nabywcza klasy średniej i wyższej oraz zmiany pokoleniowe: młodszy klienci inaczej postrzegają luksus niż generacje ich rodziców. Według najnowszych analiz kluczowe trendy kształtujące obecnie rynek dóbr luksusowych to cyfrowa transformacja kanałów sprzedaży (e-commerce), koncentracja na jakości życia i wellness, personalizacja oferty oraz tzw. trend „no logo” (czyli skłonność do wybierania produktów luksusowych o bardziej dyskretnym branding) ¹¹. Szczególnie istotne jest rosnące znaczenie odpowiedzialności społecznej i ekologicznej – konsumenci oczekują od marek luksusowych działań z zakresu zrównoważonego rozwoju i etycznego podejścia do biznesu.

3. Preferencje konsumentów pokolenia Z w segmencie dóbr luksusowych

Preferencje zakupowe pokolenia Z na rynku dóbr luksusowych kształtują się pod wpływem ich unikalnych wartości i doświadczeń. Młodzi konsumenci wykazują wyraźne przywiązanie do autentyczności i wartości marki. Nie wystarczy, by produkt był prestiżowy – równie ważne jest, co dana marka sobą reprezentuje. Pokolenie to chętniej wybiera marki, które rezonują z ich przekonaniami i wyznawanymi wartościami, np. są zaangażowane społecznie, prowadzą etyczną produkcję, dbają o zrównoważony rozwój. Badania pokazują, że luksusowe marki demonstrujące spójną postawę etyczną i autentyczność zyskują większą lojalność młodych klientów niż marki skupione wyłącznie na kreowaniu wizerunku statusowego. Eksperti ds. rynku luksusu, zauważają wręcz, że dla pokolenia Z istotna jest marka wraz z całym systemem wartości, jaki sobą reprezentuje, co zmienia oblicze branży luksusowej zgodnie z oczekiwaniami młodszych pokoleń¹². Generacja Z wysoko ceni sobie transparentność – interesuje ich, skąd pochodzą produkty, w jaki sposób zostały wytworzone i

¹⁰ Fundacja KPMG, *Rynek dóbr luksusowych w Polsce, Edycja XV*, Warszawa 2024, s. 13.

¹¹ Fundacja KPMG, *Rynek dóbr luksusowych w Polsce, Nowe wymiary luksusu*, Warszawa 2024, s. 21.

¹² <https://centrumprasowe.merito.pl/254597-pokolenie-z-luksus-i-wygoda-czy-wartosci#:~:text=,wyk%C5%82adowca%20Uniwersytetu%20WSB%20Merito%20Chorz%C3%B3w> (na dzień 27 lipca 2023 r.).

czy proces ten był zgodny z normami etycznymi i ekologicznymi. Z tego względu marki luksusowe coraz częściej komunikują aspekty takie jak zrównoważone materiały, odpowiedzialne łańcuchy dostaw czy inicjatywy charytatywne, aby sprostać oczekiwaniom młodych klientów poszukujących w luksusie głębszej wartości.

Jednocześnie pokolenie Z pozostaje w pewnym stopniu „pokolenie paradoksów” w kontekście luksusu. Z jednej strony młodzi przykładają wagę do umiaru, jakości i świadomej konsumpcji – deklarują, że wolą kupować rzadziej, ale produkty naprawdę wysokiej klasy, trwałe i ponadczasowe¹³. Badania Boston Consulting Group potwierdzają, że liczba młodych klientów kupujących dobra luksusowe rośnie dynamicznie, ale ich podejście polega częściej na inwestowaniu w wybrane, wartościowe przedmioty niż na impulsywnym gromadzeniu dóbr¹⁴. Z drugiej strony to właśnie młode pokolenie napędza wiele nowych trendów konsumpcyjnych, które czasem mogą wydawać się przeciwstawne idei minimalizmu. Gen Z ceni unikatowość i lubi się wyróżniać, dlatego limitowane edycje produktów luksusowych cieszą się w tej grupie dużym popytem – dają poczucie posiadania czegoś wyjątkowego, co podkreśla indywidualny styl. Co istotne, dbałość o środowisko nie wyklucza u nich potrzeby posiadania niektórych luksusowych nowości. Młodzi konsumenci deklarują, że zwracają uwagę na ekologię i etykę, ale równocześnie są skłonni kupować zarówno produkty z drugiego obiegu (np. używane markowe ubrania w imię upcyklingu), jak i nowe produkty luksusowe, o ile są one limitowane czy spersonalizowane. Tę pozorną sprzeczność tłumaczy ponownie nacisk na unikalną wartość – produkt vintage z drugiej ręki może być atrakcyjny ze względu na historię i zrównoważony charakter, a nowy produkt luksusowy – o ile jest wyjątkowy i zgodny z gustem – również wpisuje się w potrzebę wyrażenia siebie.

Kolejnym kluczowym aspektem preferencji pokolenia Z jest większy niż u starszych generacji nacisk na doświadczenia związane z luksusem. Dla wielu młodych konsumentów luksus definiuje się nie tylko poprzez posiadane przedmioty, lecz także poprzez przeżycia i styl życia. Jak wskazują raporty rynkowe, w skali globalnej wydatki na luksusowe doświadczenia (podróże, hotelarstwo, gastronomia) rosną szybciej niż na dobra materialne¹⁵. Również w Polsce daje się zauważyć, że młodsze pokolenia coraz chętniej przeznaczają środki na ekskluzywne wyjazdy, wydarzenia kulturalne, festiwale czy gastronomię na najwyższym

¹³ <https://centrumprasowe.merito.pl/254597-pokolenie-z-luksus-i-wygoda-czy-wartosci#:~:text=pokolenia%29> (na dzień 27 lipca 2023 r.).

¹⁴ <https://centrumprasowe.merito.pl/254597-pokolenie-z-luksus-i-wygoda-czy-wartosci#:~:text=Warto%C5%9B%C4%87%20vs%20warto%C5%9Bci> (na dzień 27 lipca 2023 r.).

¹⁵ [https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/#:~:text="](https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/#:~:text=) (na dzień 30 marca 2025 r.).

poziomie, traktując je jako formę luksusu dostępnego¹⁶. Dla generacji Z najważniejszą miarą luksusu mogą stać się unikalne doświadczenia. Trend ten nie oznacza bynajmniej rezygnacji z dóbr luksusowych, lecz przesunięcie akcentu: przedmiot luksusowy jest pożądanym nie tylko jako status symbol, ale także jako element umożliwiający doświadczenie. Młodzi konsumenci częściej poszukują też interakcji i personalizacji – luksus ma być przeżyty i dopasowany do nich, stąd popularność usług typu szycie na miarę, personalizowane perfumy czy współtworzenie produktu oferowane przez niektóre marki.

Preferencje pokolenia Z w obszarze dóbr luksusowych koncentrują się wokół trzech wymiarów: wartości (etyka, autentyczność, zrównoważony rozwój), unikalności (personalizacja, limitowane edycje, indywidualny styl) oraz doświadczenia (luksus jako przeżycie, a nie tylko obiekt). Te priorytety odróżniają ich od wcześniejszych generacji i wymuszają redefiniowanie podejścia marek luksusowych do oferty i komunikacji z klientem.

4. Zachowania konsumenckie pokolenia Z wobec dóbr luksusowych

Zachowania zakupowe przedstawicieli pokolenia Z na rynku dóbr luksusowych są bezpośrednio powiązane z ich cyfrową naturą oraz omówionymi wyżej preferencjami. Jako młodzi konsumenci w ogromnym stopniu opierają swój proces decyzyjny na informacjach online. Przed dokonaniem zakupu dobra luksusowego zazwyczaj przeprowadzają dogłębny rekonesans w sieci – przeglądają media społecznościowe, fora i grupy dyskusyjne, recenzje w serwisach internetowych, a także oficjalne strony i materiały udostępniane przez marki. Pokolenie Z chętnie czerpie inspiracje z platform takich jak Instagram, TikTok czy YouTube, gdzie influencerzy oraz inni użytkownicy prezentują luksusowe produkty i styl życia. Aż 8 na 10 młodych konsumentów śledzi profile marek luksusowych w social media, aby być na bieżąco z nowościami¹⁷. Media społecznościowe pełnią rolę zarówno źródła inspiracji, jak i przestrzeni weryfikacji autentyczności marki – pokolenie Z ufają treściom generowanym przez innych użytkowników bardziej niż tradycyjnej reklamie. Według badań, wpływ social mediów oraz zgodność marki z osobistymi wartościami to krytyczne determinanty decyzji zakupowych

¹⁶ Fundacja KPMG, *Rynek dóbr luksusowych w Polsce, Edycja XV*, Warszawa 2024, s. 28.

¹⁷

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5005009#:~:text=make%20unplanned%20online%20purchases%20of,relevance%20in%20an%20increasingly%20competitive (na dzień 14 sierpnia 2024 r.).

Gen Z w obszarze luksusu¹⁸. Młodzi konsumenci przywiązują dużą wagę do opinii rówieśników i internetowych społeczności.

Mimo silnego osadzenia w świecie cyfrowym, zachowania zakupowe pokolenia Z wcale nie oznaczają całkowitego odwrotu od tradycyjnych form sprzedaży. Owszem, generacja ta najchętniej korzysta z kanałów online do poszukiwań i często także do zakupu produktów premium (według analiz to właśnie konsumenci Gen Z wykazują najwyższą skłonność do zakupów online w porównaniu z innymi grupami wiekowymi)¹⁹. Jednak w przypadku dóbr luksusowych – zwłaszcza tych najwyższej wartości – wielu młodych klientów nadal preferuje zakup w trybie hybrydowym lub stacjonarnym. Jak wskazują badania, duża część konsumentów z pokolenia Z, nawet po skrupulatnym zbadaniu oferty w Internecie, finalizuje zakup w sklepie stacjonarnym lub salonie markowym. Wynika to z faktu, że doświadczenie zakupowe samo w sobie jest dla nich ważne – oczekują oni profesjonalnego doradztwa, możliwości obejrzenia i dotknięcia produktu, a często również poczucia wyjątkowej obsługi klienta, jaką oferują luksusowe butikiki²⁰. W przypadku skomplikowanych i kosztownych dóbr (np. samochodów luksusowych) młodzi konsumenci zdecydowanie preferują osobisty kontakt – chcą odbyć jazdę próbną, zadać pytania ekspertowi, poczuć atmosferę marki. Nawet przy zakupie luksusowej mody czy akcesoriów wiele osób z pokolenia Z ceni możliwość odwiedzenia firmowego butikiku, choćby w celu rytuału towarzyszącego transakcji (eleganckie opakowanie, ekskluzywne wnętrze sklepu, dodatkowe usługi). Gen Z płynnie porusza się między światem online a offline, łącząc zalety obu. Marki luksusowe reagują na to, rozwijając modele omnichannel – integrują kanały sprzedaży internetowej ze stacjonarnymi, oferując np. rezerwację produktu online i odbiór w salonie czy wirtualne prezentacje z możliwością późniejszej wizyty w sklepie.

Cechą charakterystyczną zachowań zakupowych młodych konsumentów jest również dążenie do maksymalnej wygody i efektywności procesu zakupu. Pokolenie Z przywykło do płynnej obsługi cyfrowej, więc oczekuje, że także w segmencie luksusowym proces nabycia będzie prosty i szybki. Długie oczekiwanie na realizację zamówienia, skomplikowane procedury czy brak informacji potrafią skutecznie zniechęcić młodego klienta. Pokolenie Z ceni sobie doświadczenie klienta – przywiązują wagę do tego, jak są traktowani przez markę na

18

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5005009#:~:text=make%20unplanned%20online%20purchases%20of,relevance%20in%20an%20increasingly%20competitive (na dzień 14 sierpnia 2024 r.).

19

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5005009#:~:text=make%20unplanned%20online%20purchases%20of,relevance%20in%20an%20increasingly%20competitive (na dzień 19 grudnia 2024 r.).

²⁰ J. Dębski, *Trendy...*, op. cit., s. 21.

każdym etapie, od pierwszego kontaktu po obsługę posprzedażową²¹. Wymagają dostępności rzetelnych informacji o produkcie (np. na stronie www), szybkiej reakcji na zapytania (stąd rosnące wykorzystanie chatbotów AI w branży luksusowej), a także personalizowanego podejścia. Młody klient chce czuć się wyjątkowo – marki więc starają się np. oferować dedykowane programy lojalnościowe, ekskluzywne treści dla subskrybentów z generacji Z czy angażować ich w storytelling marki poprzez platformy społecznościowe.

Interesującym zjawiskiem wśród części młodych konsumentów jest skłonność do impulsywnych zakupów luksusowych online, podsycana przez kulturę natychmiastowości Internetu. Badania sugerują, że choć pokolenie Z deklaruje rozsądek w wydawaniu pieniędzy, to jednocześnie dynamiczne bodźce w mediach społecznościowych (np. limitowana sprzedaż ograniczona czasowo, rekomendacja influencera, obawa przed przegapieniem wyjątkowej okazji) mogą wywołać nieplanowany zakup dóbr luksusowych. Konsumpcji Gen Z kierują się wartościami i autentycznością, lecz jednocześnie ulegają pewnej spontaniczności i pragnieniu natychmiastowej gratyfikacji, jakie oferuje luksus²². Istotną rolę odgrywa tu wpływ otoczenia: jeśli w kręgu rówieśniczym posiadanie danego produktu staje się modne, część młodych konsumentów może impulsywnie chcieć doświadczyć tego samego, aby nie zostać wykluczonym z grupy. Mimo wszystko jednak, na tle poprzednich generacji, pokolenie Z wydaje się podejmować decyzje zakupowe bardziej świadomie i krytycznie. Są mniej lojalni wobec marek – jeśli marka ich rozczaruje (np. brakiem autentyczności czy słabą obsługą), szybko zwrócą się ku alternatywie. Według analiz branżowych, wskaźniki lojalności (np. NPS) dla branży luksusowej są zauważalnie niższe w grupie Gen Z niż wśród milenialsów²³, co oznacza, że firmy muszą nieustannie zabiegać o uwagę i zadowolenie młodych klientów.

Zachowania konsumentów z pokolenia Z wobec dóbr luksusowych charakteryzuje wysoka digitalizacja procesu zakupu, poleganie na rekomendacjach społeczności online, oczekiwanie doskonałego doświadczenia klienta oraz pewna ambiwalencja między racjonalnością a impulsywnością. Generacja ta płynnie łączy świat online i offline, a ich decyzje napędzają zarówno trendy technologiczne (zakupy w mediach społecznościowych, omnichannel), jak i wymuszają na markach dbałość o autentyczną relację z klientem. Dla branży dóbr luksusowych oznacza to konieczność stałego monitorowania zmieniających się

²¹ Ibidem, s. 24.

²² B. Stępień, *Wartość luksusu. Perspektywa konsumentów i przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2019, s. 209.

²³ <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/#:~:text=Luxury%20in%20Transition%3A%20Securing%20Future,consumers%20compared%20to%20millennial%20shoppers> (na dzień 30 marca 2025 r.).

wzorców zachowań młodych konsumentów i elastycznego dostosowywania strategii marketingowych.

Podsumowanie

Analiza literatury przedmiotu oraz dostępnych danych wskazuje, że pokolenie Z istotnie przekształca rynek dóbr luksusowych w Polsce. Wychowani w erze cyfrowej młodzi konsumenci przejawiają odmienne od poprzednich pokoleń preferencje – cenią wartości etyczne, autentyczność, unikalność i personalizację. Luksus postrzegają przede wszystkim jako doświadczenie, a nie jedynie materialny status. Ich zachowaniom zakupowym towarzyszy intensywne korzystanie z mediów cyfrowych, wysoka świadomość jakości obsługi oraz skłonność do szybkich zmian preferencji, przy jednoczesnej niskiej lojalności wobec marek niespełniających oczekiwań.

Chociaż pokolenie Z dopiero wchodzi w fazę największej siły nabywczej, już teraz wpływa na strategie firm luksusowych. Aby pozostać konkurencyjnymi, marki muszą dostosować komunikację – stawiać na autentyczność (storytelling zgodny z wartościami), interaktywność (media społecznościowe, influencerzy) oraz innowacyjne technologie (np. m-commerce, AR/VR). Wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju sprawia, że działania proekologiczne stają się dla marek nie opcją, lecz wymogiem.

Pokolenie Z stanowi zarazem wyzwanie i szansę dla sektora luksusu – jest dynamiczne, świadome i oczekuje redefinicji luksusu jako zjawiska spójnego z jego wartościami i stylem życia.

W przyszłości planuje się przeprowadzenie własnych badań sondażowych, których celem będzie analiza preferencji i zachowań zakupowych pokolenia Z jako konsumentów dóbr luksusowych w Polsce, co pozwoli na uzupełnienie i pogłębienie przedstawionych wniosków.

Literatura

- [1] Dębski J., *Trendy konsumenckie pokolenia Z w obszarze dóbr luksusowych. Gen Z jako przyszły kluczowy klient motoryzacyjnych marek premium*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2024, nr 68(1).
- [2] Fundacja KPMG, *Rynek dóbr luksusowych w Polsce, Edycja XV*, Warszawa 2024.
- [3] Fundacja KPMG, *Rynek dóbr luksusowych w Polsce, Nowe wymiary luksusu*, Warszawa 2024.
- [4] Paczka E., *Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z*, „Ekonomia – Wrocław Economic Review” 2020, No 26/1.

- [5] Sharma H., Srivastav P., *Purchase Preference of Generation Z: A Comparison with Gen Y and Gen X*, „Sky Research Publication and Journals, Bhavnagar” 2023, Vol. 5, No. 4.
- [6] Stępień B., *Wartość luksusu. Perspektywa konsumentów i przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2019.
- [7] <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/#:~:text=>.
- [8] <https://www.bain.com/insights/luxury-in-transition-securing-future-growth/#:~:text=Luxury%20in%20Transition%3A%20Securing%20Future,consumers%20compared%20to%20millennial%20shoppers>.
- [9] <https://centrumprasowe.merito.pl/254597-pokolenie-z-luksus-i-wygoda-czy-wartosci#:~:text=W%20przypadku%20m%C3%B3wienia%20o%20pokoleniu,kupuj%C4%85%20produkty%20limitowane%20i%20personalizowane>.
- [10] <https://centrumprasowe.merito.pl/254597-pokolenie-z-luksus-i-wygoda-czy-wartosci#:~:text=,wyk%C5%82adowca%20Uniwersytetu%20WSB%20Merito%20Chorz%C3%B3w>.
- [11] <https://centrumprasowe.merito.pl/254597-pokolenie-z-luksus-i-wygoda-czy-wartosci#:~:text=pokolenia%29>.
- [12] <https://centrumprasowe.merito.pl/254597-pokolenie-z-luksus-i-wygoda-czy-wartosci#:~:text=Warto%C5%9B%C4%87%20vs%20warto%C5%9Bci>.
- [13] https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/pokolenie-z-co-to-jest.
- [14] https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5005009#:~:text=make%20unplanned%20online%20purchases%20of,relevance%20in%20an%20increasingly%20competitive.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie charakterystyki preferencji oraz zachowań konsumentów należących do pokolenia Z na polskim rynku dóbr luksusowych. Pokolenie Z odznacza się odmiennymi od poprzednich generacji preferencjami – młodzi konsumenci większy nacisk kładą na autentyczność i etykę marek luksusowych, poszukują unikalnych wartości (personalizacja, limitowane edycje) oraz coraz częściej przedkładają luksusowe doświadczenia (podróże, lifestyle) nad posiadanie dóbr materialnych. Ich zachowania zakupowe charakteryzuje natomiast silna digitalizacja (wszechobecna rola mediów społecznościowych i Internetu w procesie decyzyjnym), umiłowanie wygody i płynności procesu zakupowego (oczekiwanie wysokiej jakości obsługi, szybkiej dostępności informacji), a jednocześnie skłonność do niskiej lojalności wobec marek i podatność na wpływy trendów online. Młodzi klienci potrafią być bardzo wymagający – nagradzają marki autentyczne i odpowiadające ich wartościom, ale szybko porzucają te, które nie spełniają ich oczekiwań. Dla rynku dóbr luksusowych w Polsce generacja Z staje się kluczowym segmentem, który wymusza transformację podejścia biznesowego: od sposobu komunikacji (konieczność obecności w mediach społecznościowych, storytellingu zgodnego z wartościami) po ofertę produktową

(zrównoważony rozwój, nowe formy doświadczeń związanych z luksusem). Generacja Z już teraz znacząco wpływa na trendy w segmencie dóbr luksusowych w Polsce, a jej rola będzie rosła w najbliższych latach. Zrozumienie preferencji i zachowań tej grupy jest zatem kluczowe dla marek luksusowych – pozwala dostosować strategie marketingowe i produktowe do oczekiwań młodych konsumentów.

Słowa kluczowe

Pokolenie Z, rynek dóbr luksusowych, zachowania konsumentów, preferencje konsumentów.

mgr Małgorzata Baś-Mazur

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

m.bas_mazur@interia.pl

PODATEK KATASTRALNY W POLSCE – HISTORIA, ZMIANY I WYZWANIA

Wprowadzenie

Temat podatku katastralnego w Polsce powraca co jakiś czas w dyskusjach publicznych. Zastąpienie podatku od nieruchomości w dotychczasowej wersji – podatkiem *ad valorem* ponownie zarekomendowane zostało przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) oraz Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Zmiana w sposobie naliczania podatku miałaby na celu poprawienie finansów publicznych Polski.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie genezy i istoty podatku katastralnego, omówienie obecnego systemu opodatkowania nieruchomości w Polsce oraz opisanie dyskusji dotyczących ewentualnego wprowadzenia podatku katastralnego w Polsce.

W artykule zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu oraz przepisów prawnych, a także metodę opisową.

1. Podatek katastralny na przestrzeni wieków

Rys historyczny opodatkowania nieruchomości należy rozpocząć od starożytnej Grecji i Republiki Rzymskiej.

W czasach nowożytnych doskonałym przykładem jest *danegeld*, staroangielski podatek gruntowy pobierany w latach 991-1162¹.

W trakcie obowiązywania podatku *danegeld*, w roku 1086 powstał – na zlecenie Wilhelma Zdobywcy – kataster gruntów obejmujący terytorium podbitej Anglii. Księga spisu gruntowego przeszła do historii pod nazwą Księgi Dnia Sądu Ostatecznego (*Domesday Book*)². W księdze, a właściwie 2 księgach przechowywanych w Winchester, zestawiono dane o wartości katastralnej około 45 tys. majątków ziemskich wraz z ich danymi statystycznymi³. Stworzenie katastru było możliwe dzięki sprawnej administracji i trwało rok. Przez wiele wieków nie udało się w żadnym innym państwie europejskim wprowadzić podobnego systemu.

¹ B. Abraham, *Danegeld – from Danish Tribute to England Land Tax: The Evolution of Danegeld from 991 to 1086*, w: *Studies in the History of Tax Law*, J. Tiley (red.), Vol. 6, Hart Publishing, Oxford 2013, s. 262.

² <http://www.domesdaymap.co.uk/>

³ N. Davis, *Wyspy. Historia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003, s. 265.

Współczesny kataster ukształtował się dopiero w XIX wieku. Pierwsze rejestry założono w 1850 r. we Francji i w monarchii austriacko-węgierskiej w roku 1881⁴.

W Polsce pierwsze próby stworzenia katastru rozpoczęto w XIII wieku. W czasie osadnictwa na prawie polskim zaczęła się tworzyć własność ziemska, która powstała z nadań książęcych. W połowie XIII wieku, na skutek najazdów tatarskich, rozpoczęło się osadnictwo na prawie magdeburskim, które charakteryzowało się czynszem płaconym w gotówce, choć w umowach ustalano także opłaty dodatkowe w naturze.

W drugiej połowie XIV wieku wytworzyła się w Polsce nowa klasa społeczna – szlachta wywodząca się z rycerstwa. Powstały gospodarstwa folwarczne. Na chłopów pańszczyźnianych nakładano pańszczyznę, a gospodarstwa czynszowe utrzymywały się tylko w dobrach królewskich i kościelnych⁵. Wymiar czynszu i podatku gruntowego płaconego przez szlachtę na rzecz państwa ustalano w sposób przybliżony, gdyż powierzchnia uprawianej ziemi nie podlegała dokładnym pomiarom.

W połowie XVI wieku przeprowadzono wielką reformę rolną na Litwie i Żmudzi. Danina w naturze uległa zmianie na opłatę pieniężną. Jednostką powierzchniową gruntu była wówczas włóka litewska, która odpowiadała 30 morgom litewskim. Zygmunt August dążył do wprowadzenia na Litwie rejestracji ziemi szlacheckiej i wolnych bojarów, celem uregulowania prawa własności ziemi i jednocześnie doprowadzenia do zwiększenia dochodu i równomiernego opodatkowania. Rozwiązaniom tym sprzeciwiła się szlachta. W związku z tym reformy rolne ograniczono tylko do dóbr wielkopszących. W dniu 1 kwietnia 1557 r. Zygmunt August wydał ustawę o „wołocznej pomierze”, do której 20 października 1557 r. dodano poprawki i uzupełnienia. Ustanowiono wówczas urząd wójta, którym był zaprzysiężony urzędnik mianowany przez komisarza. Powstały również rejestry pomiarowe, które do połowy XIX wieku były niezmiernie pomocne w sprawach spornych, granicznych oraz przy uwłaszczeniu włościan⁶.

W okresie rozbiorów w Polsce, w państwach zachodnich przystąpiono do reformy podatku gruntowego, likwidacji pańszczyzny oraz uwłaszczenia chłopów. Działania te miały znaczny wpływ na rozwiązania prawne w stosunkach własnościowych w Polsce. Przybierały one różne formy oraz przypadały w każdym z zaborów w innych okresach.

⁴ A. Bień, *Kataster i podatek od nieruchomości*, „Monitor Podatkowy” 1995, nr 2, s. 36 i nast.

⁵ R. Hycner, M. Mika, *System KW w Polsce – analiza stanu istniejącego w aspekcie katastru nieruchomości*, „Geodezja” 2000, t. 6, z. 1, s. 56.

⁶ M. Mika, *Historia katastru polskiego*, „Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich” 2010, nr 6, s. 75 i nast.

W pierwszym okresie istnienia państwa po długich latach zaborów w Polsce wprowadzono w życie szereg regulacji zmierzających do zwiększenia dochodów, które służyły pokryciu lawinowo rosnących wydatków państwowych⁷. Z punktu widzenia opodatkowania nieruchomości należy przede wszystkim wspomnieć o Dekrecie Naczelnika Państwa z 29 stycznia 1919 r. o jednorazowej daninie od nieruchomości i majątków w kapitale⁸, który przewidywał pobranie jednorazowej zaliczki na ogólną państwową daninę od majątku z obszarów ziem polskich byłego zaboru rosyjskiego. Podatkowi temu podlegały:

- nieruchomości w miastach i miasteczkach według przybliżonej czystej wartości;
- grunty podlegające państwowemu podatkowi gruntownemu, a także grunty leśne wolne od podatku gruntowego według obszaru i urodzajności;
- majątki w kapitale według ich czystej wartości.

Szczególnie jednak istotne z punktu widzenia majątkowego systemu podatkowego w okresie międzywojennym były podatki płacone permanentnie, tj. podatek gruntowy, który naliczany był od własności lub posiadania ziemi rolnej oraz leśnej, jak również podatek od nieruchomości⁹.

Wraz z odzyskaniem niepodległości po okresie trzech zaborów, odziedziczyliśmy trzy różne modele opodatkowania. Tylko w zaborze pruskim podatek miał charakter katastralny i oparty był na katastrze parcelowym i przychodowym.

Po zakończeniu I wojny światowej w Polsce wprowadzono ustawy regulujące jednakowe stawki podatku gruntowego na całym obszarze państwa, pozostawiając jednocześnie w mocy ustawy o podatku gruntowym i katastrze podatku gruntowego, które obowiązywały w okresie zaborów. Początkiem organizacji jednolitego katastru gruntowego była wydana 26 marca 1935 r. ustawa o klasyfikacji gruntów dla podatku gruntowego, która stała się podstawą do opracowania w 1938 r. wstępnego projektu ustawy o rejestrach gruntowych. Prace kodyfikacyjne przerwano wraz z wybuchem II wojny światowej.

Po drugiej wojnie światowej uregulowania w zakresie opodatkowania nieruchomości podlegały częstym zmianom. Na początku lat 50-tych na mocy ustawy z dnia 26 lutego 1951 r. o podatkach terenowych¹⁰ – podatek od nieruchomości bazował na wartości. Dla budynków

⁷ G. K. Walkowski, *System polskiego prawa podatkowego w praktyce*, t. VII, Źródła polskiego prawa podatkowego, cz. 4, Podatki w dwudziestolecu międzywojennym (1918 – 1939), WALKOWSKI, Bydgoszcz 2013, s. 49.

⁸ Dekret Naczelnika Państwa z 29 stycznia 1919 r. o jednorazowej daninie od nieruchomości i majątków w kapitale, Dz. P. z 1919 r. nr 11, poz. 128.

⁹ M. Głuszak, B. Marona, *Podatek katastralny. Ekonomiczne uwarunkowania reformy opodatkowania nieruchomości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2015, s. 22-23.

¹⁰ Ustawy z dnia 26 lutego 1951 r. o podatkach terenowych, Dz. U. nr 14, poz. 1908, 109 i 110.

wynajętych lub wydierżawionych podstawę opodatkowania stanowił czynsz, a dla budynków niewynajętych oraz niewydierżawionych odpowiednio wartość czynszowa. W przypadku budynków, dla których nie można było ustalić podstawy opodatkowania w opisany wyżej sposób do celów podatkowych brano pod uwagę wartość amortyzacyjną oraz tzw. wartość bieżącą. Wartość bieżąca stanowiła również podstawę naliczania podatku w przypadku gruntów. W zależności od rodzaju gruntu była to wartość bilansowa lub czynszowa (np. w przypadku hoteli oraz pensjonatów).

Za podstawę aktualnie obowiązującego w Polsce podatku od nieruchomości należy uważać podatek wprowadzony kilka lat później, dekretem z 20 maja 1955 r. o podatkach i opłatach terenowych. Na mocy tego aktu podstawę opodatkowania gruntów powiązano z powierzchnią wyrażoną w metrach kwadratowych¹¹. W 1975 r. na podstawie ustawy (z dnia 19 grudnia 1975 r.) o niektórych podatkach i opłatach terenowych¹² ustalono, iż powierzchnia będzie podstawą opodatkowania zarówno gruntów, jak i budynków niewynajętych i niewydierżawionych, stanowiących własność osób fizycznych i prawnych nie będących jednostkami gospodarki uspołecznionej. Powiązanie podatku od nieruchomości z powierzchnią w przypadku budynków oraz gruntów trwa w Polsce do dnia dzisiejszego.

Kolejne akty prawne regulujące opodatkowanie podatkiem od nieruchomości to lata 80-te. W ustawach rozróżniono opodatkowanie jednostek gospodarki uspołecznionej od jednostek gospodarki nieuspołecznionej i ludności. Na podstawie ustawy z dnia 26 lutego 1982 r. o opodatkowaniu jednostek gospodarki uspołecznionej¹³ zakresem przedmiotowym opodatkowania objęto po raz pierwszy również budowle. Podstawą opodatkowania gruntów pozostawała powierzchnia, natomiast budowli – ich wartość amortyzacyjna.

Kolejna ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o podatkach i opłatach lokalnych¹⁴ uregulowała opodatkowanie osób fizycznych i jednostek gospodarki nieuspołecznionej. Opodatkowaniu, zgodnie z tą ustawą, podlegały budynki lub ich części, grunty oraz obiekty budowlane niezłączone trwale z gruntem, co było kolejną nowością. Jednocześnie w ustawie tej zrezygnowano z wartości czynszowej jako podstawy opodatkowania oraz zlikwidowano podatek od lokali.

¹¹ Dekret z dnia 20 maja 1955 r. o podatkach i opłatach terenowych, Dz. U. nr 21, poz. 136, art. 8.

¹² Ustawa z dnia 19 grudnia 1975 r. o niektórych podatkach i opłatach terenowych (Dz. U. Nr 45, poz. 229 ze zm.).

¹³ Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. o opodatkowaniu jednostek gospodarki uspołecznionej (Dz. U. Nr 7, poz. 55 ze zm.).

¹⁴ Ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. Nr 12, poz. 50 ze zm.).

Po zmianach ustrojowych w Polsce w latach 90-tych kwestię podatku od nieruchomości reguluje ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych¹⁵. Wysokość stawek podatku od nieruchomości ustalana jest w drodze uchwały przez radę gminy lub miasta.

2. Kataster i taksacja nieruchomości jako niezbędne elementy podatku

System danin publicznych w sektorze nieruchomości obejmuje zarówno podatki, jak i opłaty związane z określonymi działaniami publicznymi podnoszącymi jej wartość. Główną daniną publiczną w sektorze nieruchomości są podatki od nieruchomości.

Podatki od nieruchomości są to podatki związane z własnością nieruchomości, nie powiązane z żadnym zdarzeniem gospodarczym. Co do zasady, obowiązek podatkowy obciąża właścicieli nieruchomości. Podatek od nieruchomości należy do grupy podatków majątkowych¹⁶.

Podatek katastralny czyli podatek od wartości nieruchomości, nazywany jest również podatkiem *ad valorem*, a jego podstawą jest wartość katastralna nieruchomości.

Dla opodatkowania nieruchomości według formuły *ad valorem* istotne znaczenie ma także pojęcie katastru i taksacji.

Przez współczesne pojęcie katastru rozumie się Zintegrowany System Katastralny lub Zintegrowany System Informacji o Nieruchomości. Jest to zespół rozwiązań prawnych, jak również technicznych i organizacyjnych zapewniający szybki dostęp do aktualnych i wiarygodnych informacji. Podstawowym zadaniem katastru jest rejestracja nieruchomości będących przedmiotem opodatkowania. Rola katastru sprowadza się zatem do określenia rzeczywistej wartości nieruchomości¹⁷.

Z uwagi na złożony charakter nieruchomości system katastru można podzielić na trzy podsystemy:

- kataster prawny, jest ewidencją danych odzwierciedlających stan prawny nieruchomości, w której zawarte są informacje o własności oraz innych prawach i obciążeniach nieruchomości;
- kataster fizyczny (zwany też geodezyjnym) zawierający informacje o dokładnym położeniu geograficznym, wymiarach, granicach i innych cechach fizycznych, działek, które składają się na nieruchomość;

¹⁵ Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. Nr 9, poz. 31 ze zm.).

¹⁶ S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, wyd 3 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 185.

¹⁷ G. Nowecki, *Wycena nieruchomości dla celów podatkowych*, „Przegląd Podatkowy” 1996, nr 8, s. 1.

- kataster fiskalny, który zawiera informacje niezbędne do wymierzenia podatków obciążających nieruchomości, takie jak: wartość nieruchomości, dane podatnika czy też dochody uzyskiwane z nieruchomości.

Powszechna taksacja zgodnie z art. 161 ust. 1 ustawy o gospodarce nieruchomościami¹⁸ ma na celu ustalenie wartości katastralnej nieruchomości i jest przeprowadzana na podstawie w/w ustawy oraz odrębnych przepisów, jak np. rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 2005 r. w sprawie powszechnej taksacji nieruchomości¹⁹.

W przypadku systemu opartego na naturalnej podstawie, podatek od nieruchomości bazuje na powierzchni gruntu, budynku (całkowitej lub użytkowej) lub ich obu. Wysokość podatku jest wówczas ustalana jako suma iloczynów powierzchni poszczególnych części składowych nieruchomości (gruntu i zabudowań) i przyporządkowanych im stawek. Stawka podatku od powierzchni gruntu i stawka podatku od zabudowań zazwyczaj są różne.

W przypadku systemu opartego na wartości nieruchomości kluczowe jest zdefiniowanie samego pojęcia wartości, które nie jest jednoznacznie rozumiane w teorii wyceny. Podstawą opodatkowania może być:

- wartość rynkowa;
- wartość księgowa;
- wartość czynszowa.

Do celów podatkowych najczęściej wykorzystywane są trzy sposoby szacowania wartości nieruchomości:

- wycena masowa;
- wycena indywidualna;
- samospisywanie.

Wartości katastralną ustala się w wyniku oszacowania nieruchomości reprezentatywnych dla poszczególnych typów nieruchomości na obszarze danej gminy. Czynności techniczne w zakresie określenia wartości nieruchomości reprezentatywnych oraz sporządzenia map i tabel taksacyjnych należą do kompetencji rzeczoznawców majątkowych.

Mapy taksacyjne sporządzane są w celu oznaczenia jednostkowych wartości gruntów, położonych na terenie o zbliżonych czynnikach przesądzających o wartości rynkowej gruntów. Przez odniesienie tej wartości do powierzchni gruntu otrzymuje się jego wartość katastralną.

¹⁸ Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. z 2015 r., poz. 782 ze zm.).

¹⁹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 2005 r. w sprawie powszechnej taksacji nieruchomości (Dz. U. Nr 131, poz. 1092).

W podobny sposób ustalana jest wartość poszczególnych części składowych gruntów (budynków, budowli, konstrukcji nie stanowiących odrębnego od gruntu przedmiotu własności). W tym celu dla wymienionych obiektów ustala się jednostkowe wartości powierzchni i ujmuje w tabelach taksacyjnych. Wartość katastralną obiektu będącego częścią składową gruntu, oblicza się jako iloczyn jego powierzchni zaewidencjonowanej w katastrze nieruchomości oraz wartości jednostkowej wykazanej w tabelach taksacyjnych.

Mapy i tabele taksacyjne tworzone są przez organ prowadzący kataster oraz udostępniane do publicznego wglądu. Roszczenia i zarzuty pod adresem zapisów znajdujących się w mapach i tabelach taksacyjnych mogą zgłaszać osoby mające ku temu interes prawny. Rada gminy po rozpatrzeniu zarzutów, podejmuje uchwałę w celu nadania mocy urzędowej mapom i tabelom taksacyjnym. Osoby nieusatysfakcjonowane sposobem rozwiązania wniesionego zarzutu mogą złożyć skargę do Naczelnego Sądu Administracyjnego. Wartości nieruchomości wpisane do katastru mogą być aktualizowane z urzędu bądź na wniosek podatnika na podstawie indywidualnego oszacowania nieruchomości.

Wybierając metodę należy pamiętać, że wyżej wymienione sposoby różnią się w zakresie trafności i rzetelności pomiaru wartości nieruchomości. Trafność pomiaru wartości nieruchomości odnosi się do tego, czy wartość oszacowana w wyniku wyceny odpowiada wartości rzeczywistej.

Niejednorodny charakter nieruchomości sprawia, iż kwestia stawek podatku od nieruchomości nie jest tak prosta, jak w przypadku innych podatków.

Stawki i skale podatkowe mogą być określone kwotowo lub procentowo; podatki od nieruchomości mogą mieć charakter progresywny (stawka wzrasta wraz ze wzrostem podstawy opodatkowania - wartości lub powierzchni nieruchomości), liniowy (proporcjonalny) lub regresywny (stawka maleje wraz ze wzrostem podstawy opodatkowania - wartości lub powierzchni nieruchomości).

Pośród wielu rozwiązań trzy cieszą się dużą popularnością, zarówno jeśli chodzi o zastosowanie w polityce fiskalnej, jak i przedmiot refleksji ekonomicznej. Są to mianowicie:

- klasyczny podatek od wartości nieruchomości (*property tax*), w którym obowiązuje jedna dla całej nieruchomości stawka podatku;
- mieszany podatek od wartości nieruchomości (*split rate property tax*), w którym różnicuje się stawki podatku dla gruntów oraz budynków, a nawet stawki dla gruntów zabudowanych i niezabudowanych;
- podatek od wartości gruntu, zwany też podatkiem gruntowym (*land tax* lub *site value tax*), w którym przedmiotem opodatkowania jest sam grunt niezabudowany.

Z tematem podatku od nieruchomości nierozzerwalnie związane są również ulgi i zwolnienia. Mają charakter podmiotowy (mogą dotyczyć poszczególnych kategorii, podatników lub nawet być ustalane indywidualnie) lub przedmiotowy (obejmując określone rodzaje i poszczególne nieruchomości).

Na podstawie wartości katastralnej i po uwzględnieniu ulg uzyskiwana jest podstawa opodatkowania (*tax value – TV*).

3. System opodatkowania nieruchomości w Polsce

System opodatkowania nieruchomości w Polsce składa się z trzech podatków: podatku od nieruchomości, podatku rolnego oraz podatku leśnego.

Na konstrukcję podatku od nieruchomości składają się: przedmiot opodatkowania, podatnik podatku, podstawa opodatkowania, stawki podatkowe i zwolnienia podatkowe.

Przedmiot podatku od nieruchomości został określony w art. 2 ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. nr 9, poz. 31 z późn. zm.). Artykuł ten stanowi, iż opodatkowaniu podatkiem podlegają następujące nieruchomości lub obiekty budowlane:

- grunty (chyba, że są opodatkowane podatkiem rolnym lub leśnym);
- budynki lub ich części;
- budowle lub ich części związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Zagadnienia podstawy opodatkowania zawarte są w art. 4 omawianej ustawy, według którego podstawę opodatkowania stanowi:

- dla gruntów powierzchnia;
- dla budynków lub ich części powierzchnia użytkowa;
- dla budowli lub ich części związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej - wartość, o której mowa w przepisach o podatku dochodowym, ustalona na dzień 1 stycznia roku podatkowego, stanowiąca podstawę obliczenia amortyzacji w tym roku, niepominiejszona o odpisy amortyzacyjne, a w przypadku budowli całkowicie zamortyzowanych – ich wartość z dnia 1 stycznia roku, w którym dokonano ostatniego odpisu amortyzacyjnego.

Jak można zauważyć, jedynym przejawem opodatkowania nieruchomości według formuły *ad valorem* jest opodatkowanie budowli związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. W tym przypadku zasadą jest, że podstawę opodatkowania stanowi ich wartość będąca podstawą obliczenia amortyzacji w danym roku.

Stawki podatkowe kwotowo lub procentowo określają wysokość podatku w stosunku do opodatkowania. O stawkach dowiadujemy się z art. 5 ustawy o podatkach i opłatach. Stawki

ustalane są przez radę gminy, a ich wysokość nie może przekroczyć stawek maksymalnych ustalonych przez Ministra Finansów. Stawki maksymalne w poszczególnych latach przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Stawki maksymalne podatku od nieruchomości w wybranych latach (w zł)

Stawki podatku od nieruchomości	2025	2024	2023	2022	2021	2017
Od gruntów:						
- związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej, bez względu na sposób zakwalifikowania w ewidencji gruntów i budynków od 1 m ² powierzchni	1,38	1,35	1,16	1,03	0,99	0,89
- pod wodami powierzchniowymi stojącymi lub wodami powierzchniowymi płynącymi jezior i zbiorników sztucznych od 1 ha powierzchni	6,84	6,66	5,79	5,17	4,99	4,54
- pozostałych, w tym zajętych na prowadzenie odpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego przez organizacje pożytku publicznego od 1 m ² powierzchni	0,73	0,71	0,61	0,54	0,52	0,47
- niezabudowanych objętych obszarem rewitalizacji, o którym mowa w ustawie z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji (Dz. U. z 2021 r. poz. 485)	4,51	4,39	3,81	3,40	3,28	2,98
Od budynków lub ich części:						
- mieszkalnych od 1 m ² powierzchni użytkowej	1,19	1,15	1,00	0,89	0,85	0,75
- związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej oraz od budynków mieszkalnych lub ich części zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej od 1 m ² powierzchni użytkowej	34,00	33,10	28,78	25,74	24,84	22,66
- zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym od 1 m ² powierzchni użytkowej	15,92	15,50	13,47	12,04	11,62	10,59
- związanych z udzielaniem świadczeń zdrowotnych w rozumieniu przepisów o działalności leczniczej, zajętych przez podmioty udzielające tych świadczeń od 1m ² powierzchni użytkowej	6,95	6,76	5,87	5,25	5,06	4,61
- pozostałych, w tym zajętych na prowadzenie odpłatnej statutowej działalności pożytku publicznego przez organizacje pożytku publicznego od 1 m ² powierzchni użytkowej	11,48	11,17	9,71	8,68	8,37	7,62
Od budowli (podatek płacony od wartości)	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Źródło: opracowanie własne.

Ustawa daje możliwość różnicowania stawek przez gminy dla poszczególnych rodzajów nieruchomości.

W przypadku podatku rolnego za gospodarstwo rolne uważa się obszar gruntów sklasyfikowanych w ewidencji gruntów i budynków jako użytki rolne, z wyjątkiem gruntów zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej innej niż działalność rolnicza, o łącznej

powierzchni przekraczającej 1 ha lub 1 ha przeliczeniowy, stanowiących własność lub znajdujących się w posiadaniu osoby fizycznej, osoby prawnej albo jednostki organizacyjnej, w tym spółki nieposiadającej osobowości prawnej.

Pojęcia użytek rolny, grunty zabudowane czy grunty pod wodami, zostały zdefiniowane w § 68 rozporządzenia wydanego przez Ministra Rozwoju Regionalnego i Budownictwa w dniu 29 marca 2001 r. w sprawie ewidencji gruntów i budynków²⁰.

Postawą do ustalenia podatku rolnego jest średnia cena skupu żyta za okres 11 kwartałów poprzedzających rok podatkowy (w zł) zaprezentowana w tabeli nr 2.

Tabela 2 Średnia cena żyta za okres 11 kwartałów poprzedzających rok podatkowy (w zł)

Cena skupu	2025	2024	2023	2022	2021	2017
średnia cena skupu żyta za okres 11 kwartałów poprzedzających rok podatkowy	86,34 za 1 dt	89,63 za 1 dt	74,05 za 1 dt	61,48 za 1 dt	58,55 za 1 dt	52,44 za 1 dt

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z art. 4 ust. 2 ustawy o podatku rolnym²¹ przy wymiarze podatku rolnego organ wymiarowy dla ustalenia liczby hektarów przeliczeniowych przyjmuje powierzchnię, rodzaj i klasę użytków rolnych wynikających z ewidencji gruntów. W tabeli nr 3 przedstawiono stawki podatku rolnego w poszczególnych latach.

Tabela 3 Stawka podatku rolnego w wybranych latach (w zł)

Stawka podatku rolnego	2025	2024	2023	2022	2021	2017
Dla gruntów gospodarstw rolnych za 1 ha (równoważnik 2,5 q żyta)	215,85	224,07	185,12	153,70	146,38	131,10
Dla pozostałych gruntów za 1 ha (równoważnik 5 q żyta)	431,70	448,15	370,25	307,40	292,75	262,20

Źródło: opracowanie własne,

Opodatkowaniu podatkiem leśnym podlegają grunty leśne sklasyfikowane w ewidencji gruntów i budynków jako lasy z wyjątkiem lasów zajętych na wykonywanie innej działalności niż działalność leśna²². Postawą do ustalenia podatku leśnego jest średnia cena sprzedaży drewna uzyskana przez nadleśnictwa za pierwsze trzy kwartały poprzedniego roku

²⁰ Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego i Budownictwa z dnia 29 marca 2001 r. w sprawie ewidencji gruntów i budynków (Dz. U. Nr 38, poz. 454).

²¹ Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym (Dz. U. z 2020 r. poz. 333).

²² Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 888).

podatkowego (w zł) i przedstawia ją tabela nr 4. W tabeli nr 5 podano stawki podatku leśnego w wybranych latach.

Tabela 4 Średnia cena sprzedaży drewna uzyskana przez nadleśnictwa za pierwsze trzy kwartały poprzedniego roku podatkowego (w zł)

Średnia cena drewna	2024	2023	2022	2021	2016
średnia cena drewna uzyskana przez nadleśnictwa za pierwsze trzy kwartały poprzedzające rok podatkowy	277,35 /1 m ³	327,43 /1 m ³	323,18 /1 m ³	212,26 /1 m ³	191,01 /1 m ³

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5 Stawka podatku leśnego (w zł)

Stawka podatku leśnego	2025	2024	2023	2022	2017
Podatek leśny od 1 ha (równoważnik 0,220 m ³ drewna)	61,02	72,03	71,10	46,70	42,02

Źródło: opracowanie własne.

Przepisy przewidują zwolnienia podatkowe w każdym z wymienionych wyżej podatków, a polegają na częściowym lub całkowitym zwolnieniu pewnej grupy podatników lub pewnej części przedmiotu opodatkowania z obowiązku zapłaty podatku.

4. Przyszłość podatku katastralnego w Polsce – wyzwania i możliwości

Prace nad reformą opodatkowania nieruchomości toczą się w Polsce od ponad trzydziestu lat. W roku 1993 został powołany zespół do spraw reformy systemu podatkowego. Rok później, w 1994 roku zespół przedstawił szczegółowe założenia projektu ustawy o katastrze nieruchomości, w którym była mowa o stworzeniu katastru fizycznego oraz wprowadzeniu reformy w życie. Na podstawie przygotowanej Strategii dla Polski z dnia 7 czerwca 1994 r. Rada Ministrów zobowiązała resort finansów do wprowadzenia całkowitej i kompleksowej reformy ewidencji nieruchomości oraz określenia ich wartości dla potrzeb podstawy opodatkowania.

Temat reformy opodatkowania powrócił ponownie niemal dziesięć lat później. Opracowany został, tym razem przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, w maju 2012 r. projekt gruntownej reformy opodatkowania nieruchomości pt: „Założenia krajowej polityki miejskiej do 2020 r”. Jednym z pięciu celów polityki miejskiej było wspieranie zrównoważonego rozwoju ośrodków miejskich. Cel ten miał by wspierany poprzez

zreformowanie systemu podatku od nieruchomości i wprowadzenie podatku od wartości nieruchomości *ad valorem* lub innego podatku zależnego pośrednio od wartości nieruchomości.

Reforma ta nie została zrealizowana. Napotkała opór polityczny i w nowym Projekcie założeń do polityki miejskiej z lipca 2012 r.²³ oraz przyjętym rok później przez Radę Ministrów dokumencie zrezygnowano z reformy podatku od nieruchomości.

Temat podatku katastralnego powrócił w roku 2024 za sprawą raportu poświęconego Polsce przez OECD. Czytamy w nim że Polska, Czechy oraz Słowacja to jedyne kraje członkowskie Starego Kontynentu, które wciąż wykorzystują powierzchnię nieruchomości jako podstawę opodatkowania. OECD i Międzynarodowy Fundusz Walutowy wskazują, że obecny model nie spełnia swojej funkcji i Polska powinna dążyć do rozwiązań stosowanych w innych krajach.

Stawki podatku katastralnego w Europie zazwyczaj wynoszą od 0,5% do 3% wartości nieruchomości. W większości przypadków podatek ten naliczany jest raz do roku, co oznacza, że jego wysokość może ulegać zmianie wraz z wahaniami cen na rynku nieruchomości. W niektórych krajach stosuje się ulgi, aby złagodzić obciążenia dla właścicieli o niższych dochodach.

Obie w/w organizacje, jako jeden z zysków zastąpienia obecnego podatku od metrażu podatkiem katastralnym podają pomoc w zrównoważeniu budżetu.

Czy argumenty te oznaczają, że podatek od wartości nieruchomości w Polsce jest tylko kwestią czasu?

Proponowana zmiana wymagałaby ogromnego przygotowania i wielkich nakładów. W Polsce nie ma nawet jednolitego systemu informacji o nieruchomościach. Aby zająć się zmianami w podatkach, trzeba najpierw uporządkować ewidencję gruntów i budynków oraz usprawnić przepływ danych między np. ewidencją gruntów i budynków, księgami wieczystymi oraz rejestrami PESEL i REGON.

W celu wyznaczenia wartości podatku katastralnego należałoby przeprowadzić wycenę nieruchomości, którą określa się jako powszechną taksację nieruchomości. Z pewnością proces ten wymagałby zreformowania przepisów dotyczących opodatkowania nieruchomości, co wiąże się z dużymi kosztami.

Dodatkowo zmiana taka, mogłaby spowodować duże niezadowolenie społeczeństwa. Zdolność do płacenia podatku katastralnego budzi największe emocje w przypadku gospodarstw domowych i ich zasobów mieszkaniowych. W Polsce mieszkanie lub dom jest

²³ Założenia krajowej polityki miejskiej do roku 2020. Projekt, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 20 lipca 2012. Projekt przyjęto przez Radę Ministrów na posiedzeniu w dniu 16 lipca 2013 r.

bowiem najważniejszym aktywem trwałym dla przeciętnego gospodarstwa domowego. Wprowadzenie podatku katastralnego byłoby najbardziej dotkliwie dla mniej zamożnych gospodarstw. Dotyczyłoby to zarówno tych, którzy posiadają własną nieruchomość, jak i tych którzy mieszkanie lub dom wynajmują (tendencja do przerzucenia części podatku na najemców). Nie zawsze dochody powiązane są z posiadanym majątkiem. Istnieje znaczna grupa ludzi, którzy dysponują majątkiem o znacznej wartości, choć nie posiadają wysokich, a nawet średnich dochodów. Do grupy takiej należą osoby, które posiadają nieruchomości będące dorobkiem całego życia lub dziedziczone z pokolenia na pokolenie (emeryci, renciści).

Choć rząd oficjalnie zaprzecza by planował wprowadzenie podatku katastralnego, w wypowiedziach polityków oraz ekspertów temat ten wywołuje burzliwe dyskusje – nie „czy” tylko „w jakiej formie” podatek powinien zostać wprowadzony. Coraz częściej słyszy się propozycje aby podatek katastralny płacony był od drugiej lub trzeciej nieruchomości. Kolejną propozycją jest zwolnienie z podatku nieruchomości stanowiącej główne miejsce zamieszkania.

Wśród najczęściej wymienianych argumentów za wprowadzeniem podatku katastralnego są:

- korzystny wpływ na równowagę bilansową budżetu państwa;
- większe wpływy do budżetu samorządów terytorialnych, które mogłyby być przeznaczone na rozwój miast, racjonalną gospodarkę przestrzenną;
- ograniczenie szarej strefy w obrocie nieruchomościami;
- walka ze spekulacją na rynku mieszkaniowym, większa dostępność mieszkań, mniej popularne stałoby się nabycie kilku mieszkań jako lokaty kapitału;
- zagospodarowanie lub rozbiórkę nieużywanych obecnie nieruchomości (przetrzymywanie takich budynków byłoby nieopłacalne dla właścicieli);
- ożywienie rynku nieruchomości – właściciele, których nie będzie stać lub nie będą chcieli uiszczać opłaty za nieruchomości o wysokiej wartości, mogliby zdecydować się na ich sprzedaż;
- proporcjonalnie rozłożenie obciążeń w zależności od lokalizacji nieruchomości.

Z kolei za możliwe wady wiążące się z wprowadzeniem podatku katastralnego uznać można:

- stworzenie i wprowadzenie podatku jest kosztownym przedsięwzięciem;
- odpływ kapitału z gmin i powstanie dysproporcji między gminami dużymi, miejskimi, bogatymi a małymi, wiejskimi i biednymi;

- wyższa kwota podatku do zapłacenia może spowodować wzrostu ceny wynajmu oraz ogólny wzrost cen nieruchomości;
- powstanie zaległości podatkowych oraz problemy ze ściągalnością podatków;
- zniechęcenie do inwestowania w nieruchomości (ulepszeń, remontów) obawiając się wzrostu ich wartości, a zarazem – kwoty podatku.

Podsumowanie

Pomimo odłożenia w chwili obecnej, decyzji o wprowadzeniu podatku katastralnego w Polsce, powrót do publicznej dyskusji na ten temat jest tylko kwestią czasu. Rekomendacje europejskich organizacji również przybliżają Polskę do wprowadzenia podatku *ad valorem*.

Reformy opodatkowania nieruchomości nie można jednak wprowadzić bez symulacji ekonomicznych, które wskazywałyby konsekwencje finansowe wdrożenia nowych rozwiązań. Zarówno z punktu widzenia gmin i ich dochodów, jak i podatników i obciążeń na nich spoczywających. Bez tego typu wyliczeń, wdrożenie nawet najlepszych propozycji zmian jest bardzo trudne.

Szybkie wdrożenie reformy nie jest również możliwe, ponieważ w celu wyznaczenia wartości podatku katastralnego należałoby przeprowadzić w Polsce wycenę nieruchomości, którą określa się jako powszechną taksację nieruchomości. Proces ten wymagałby zreformowania przepisów dotyczących opodatkowania nieruchomości, co wiąże się z dużymi kosztami i ogromnym nakładem pracy całej administracji. Konieczne byłoby również wdrożenie systemu ewidencji podatkowej oraz ewidencji gruntów i budynków, aby móc prawidłowo egzekwować należności. Wprowadzeniu reformy nie sprzyja również małe poparcie społeczne.

Literatura

- [1] Abraham B., *Danegeld – from Danish Tribute to England Land Tax: The Evolution of Danegeld from 991 to 1086*, w: *Studies in the History of Tax Law*, J. Tiley (red.), Vol. 6, Hart Publishing, Oxford 2013.
- [2] Bień A., *Kataster i podatek od nieruchomości*, „Monitor Podatkowy” 1995, nr 2.
- [3] Davis N., *Wyspy. Historia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2003.
- [4] Dekret Naczelnika Państwa z 29 stycznia 1919 r. o jednorazowej daninie od nieruchomości i majątków w kapitale, Dz. P. z 1919 r. nr 11, poz. 128.
- [5] Dekret z dnia 20 maja 1955 r. o podatkach i opłatach terenowych, Dz. U. nr 21, poz. 136, art. 8.
- [6] Hycner R., Mika M., *System KW w Polsce – analiza stanu istniejącego w aspekcie katastru nieruchomości*, „Geodezja” 2000, t. 6, z. 1.

- [7] Głuszak M., Marona B, *Podatek katastralny. Ekonomiczne uwarunkowania reformy opodatkowania nieruchomości*, Wyd. Poltext, Warszawa 2015.
- [8] Mika M., *Historia katastru polskiego*, „Infrastruktura i ekologia terenów wiejskich” 2010, nr 6.
- [9] Nowecki G., *Wycena nieruchomości dla celów podatkowych*, „Przegląd Podatkowy” 1996, nr 8.
- [10] Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, wyd.3 zm., Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [11] Walkowski G. K., *System polskiego prawa podatkowego w praktyce, t. VII, Źródła polskiego prawa podatkowego, cz. 4, Podatki w dwudziestoleciu międzywojennym (1918 – 1939)*, WALKOWSKI, Bydgoszcz 2013.
- [12] Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego i Budownictwa z dnia 29 marca 2001 r. w sprawie ewidencji gruntów i budynków (Dz. U. Nr 38, poz. 454).
- [13] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 czerwca 2005 r. w sprawie powszechnej taksacji nieruchomości (Dz. U. Nr 131, poz. 1092).
- [14] Ustawy z dnia 26 lutego 1951 r. o podatkach terenowych, Dz. U. nr 14, poz. 1908, 109 i 110.
- [15] Ustawa z dnia 19 grudnia 1975 r. o niektórych podatkach i opłatach terenowych (Dz. U. Nr 45, poz. 229 ze zm.).
- [16] Ustawa z dnia 26 lutego 1982 r. o opodatkowaniu jednostek gospodarki uspołecznionej (Dz. U. Nr 7, poz. 55).
- [17] Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym (Dz. U. z 2020 r. poz. 333).
- [18] Ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. Nr 12, poz. 50 ze zm.).
- [19] Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. Nr 9, poz. 31 ze zm.).
- [20] Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. z 2015 r., poz. 782 ze zm.).
- [21] Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 888).
- [22] Założenia krajowej polityki miejskiej do roku 2020. Projekt, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 20 lipca 2012. Projekt przyjęto przez Radę Ministrów na posiedzeniu w dniu 16 lipca 2013 r.
- [23] <http://www.domesdaymap.co.uk/>

Streszczenie

Podatek katastralny to jeden z systemów opodatkowania nieruchomości, w którym jego wysokość zależy od wartości nieruchomości. Obowiązujący obecnie w Polsce podatek od nieruchomości, podatek rolny i leśny zastąpiony zostałby podatkiem ad valorem. W artykule omówiono historię, istotę i specyfikę podatku katastralnego. Przedstawiono system podatku od nieruchomości obowiązujący obecnie w Polsce. Wskazano konieczne działania, które należy podjąć w celu zmiany systemu opodatkowania. Zaprezentowano zalety i wady wprowadzenia podatku ad valorem.

Słowa kluczowe

Podatek, ad valorem, nieruchomości, kataster, taksacja.

dr Magdalena Kowalska-Musiał

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości

m.musial@wszib.edu.pl

dr Aneta Ziółkowska

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości

aneta@wszib.edu.pl

TRANSFORMACJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ERZE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI CYFROWEJ – ZNACZENIE GIG ECONOMY I CROWDSOURCINGU W NOWOCZESNYM HR

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się środowisku cyfrowym, które znacząco wpływa na zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Transformacja cyfrowa, rozwój platform internetowych oraz postępująca automatyzacja procesów HR powodują, że tradycyjne modele zatrudnienia ulegają zmianie. Coraz większą rolę odgrywają elastyczne formy pracy, takie jak gig economy oraz crowdsourcing, które redefiniują relacje pomiędzy pracodawcami a pracownikami.

Zmiany te rodzą liczne wyzwania związane z adaptacją strategii zarządzania personelem. W szczególności gig economy, bazująca na krótkoterminowych kontraktach, oraz crowdsourcing, umożliwiający współpracę z szeroką grupą specjalistów na zasadzie projektowej, wpływają na sposób rekrutacji, motywowania i angażowania pracowników. W konsekwencji konieczne staje się opracowanie nowych modeli zarządzania kapitałem ludzkim, dostosowanych do specyfiki cyfrowego środowiska pracy.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu gig economy i crowdsourcingu na zarządzanie zasobami ludzkimi w erze cyfrowej przedsiębiorczości. Szczególny nacisk położono na zmiany w strukturze zatrudnienia, nowe wyzwania HR oraz sposoby adaptacji strategii personalnych do dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- W jaki sposób gig economy i crowdsourcing wpływają na tradycyjne modele zarządzania zasobami ludzkimi?
- Jakie wyzwania i korzyści wynikają z rosnącej popularności platform cyfrowych w obszarze HR?
- W jaki sposób organizacje mogą skutecznie adaptować strategie zarządzania personelem do warunków przedsiębiorczości cyfrowej?

W pierwszej części omówiono znaczenie przedsiębiorczości cyfrowej i jej wpływ na nowe modele pracy. Następnie przeanalizowano rolę gig economy oraz crowdsourcingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kolejna część koncentruje się na wyzwaniach i możliwościach związanych z implementacją tych koncepcji w HR.

Opracowanie ma charakter przeglądowy. Zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu oraz metodę opisową.

1. Przedsiębiorczość cyfrowa a nowe modele pracy

Przedsiębiorczość cyfrowa¹, będąca efektem dynamicznego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, znacząco zmienia sposób funkcjonowania organizacji. Jednym z kluczowych aspektów jest zwiększone wykorzystanie Internetu oraz platform cyfrowych w celu prowadzenia działalności gospodarczej. Zjawisko to przyczynia się do powstawania nowych modeli biznesowych, które opierają się na innowacyjnych technologiach i przekształcają tradycyjne struktury rynkowe. Obecnie technologie cyfrowe wyznaczają nowe standardy w biznesie, przedsiębiorcy muszą więc nie tylko zrozumieć, ale także skutecznie wykorzystać te technologie, aby osiągnąć sukces rynkowy co znaczy utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję rynkową. W porównaniu z tradycyjnymi modelami biznesowymi, przedsiębiorczość cyfrowa umożliwia bardziej elastyczne, szybkie i efektywne podejście do zarządzania, marketingu, sprzedaży i komunikacji.

Charakterystyczne cechy przedsiębiorczości cyfrowej obejmują:²

- innowacyjność – wykorzystanie nowoczesnych technologii do tworzenia unikalnych produktów, usług lub modeli biznesowych.
- elastyczność – zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych, zapewniająca korzyści zarówno przedsiębiorcom, jak i klientom. Jest to kluczowa cecha w dynamicznym środowisku

¹ Przedsiębiorczość cyfrowa jest ogólnie definiowana jako dążenie do biznesowych lub ekonomicznych możliwości opartych na wykorzystaniu technologii cyfrowych. Por. E. Davidson, E. Vaast, E., *Digital entrepreneurship and its socio-material enactment*, [w:] 43rd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) 2010, s. 1–10, IEEE 2010. „Przedsiębiorczość cyfrowa to wykorzystywanie technologii cyfrowych do tworzenia i rozwijania przedsiębiorstw, a także do innowacyjnych sposobów prowadzenia biznesu” - European Commission, „Digital entrepreneurship: European Commission actions to promote startups and scaleups”, 2016. Dla potrzeb niniejszego artykułu przedsiębiorczość cyfrową rozumiemy jako proces wykorzystywania technologii cyfrowych do tworzenia, rozwijania i zarządzania innowacyjnymi przedsiębiorstwami, w celu poprawy efektywności i jakości działań oraz osiągania sukcesów w dynamicznym i konkurencyjnym środowisku biznesowym gospodarki cyfrowej.

² Opracowano na podstawie: <https://barrazacarlos.com/pl/przedsiębiorczosc-cyfrowa/> (data odczytu: 06.02.2025 r.); A. Skowronek-Mielczarek, *Gospodarka cyfrowa a funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw na rynku polskim*, „Nauki Ekonomiczne” 2021, t. 33, s. 23-36.

cyfrowym, umożliwiającą sprawne reagowanie na zmiany i optymalne wykorzystanie nowych możliwości.

- globalny zasięg – możliwość dotarcia do klientów i rynków na całym świecie dzięki narzędziom cyfrowym, co znacząco zwiększa potencjał rynkowy ich produktów lub usług.
- niskie bariery wejścia – mniejsze koszty rozpoczęcia działalności w porównaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami, dzięki dostępowi do technologii i platform cyfrowych.

Transformacja cyfrowa, obejmująca rozwój technologii takich jak sztuczna inteligencja (AI), automatyzacja, Internet Rzeczy (IoT) oraz analiza big data, znacząco wpływa na rynek pracy, przekształcając zarówno strukturę zatrudnienia, jak i wymagane kompetencje pracowników. W 2025 roku GIGerzy stanowią będą 15 % pracowników w skali całego globu i 20 % w Polsce.³ Proces ten wiąże się zarówno z nowymi możliwościami, jak i wyzwaniami, które wymagają adaptacji ze strony pracodawców, pracowników oraz instytucji edukacyjnych. Wprowadzenie automatyzacji w sektorach takich jak produkcja, logistyka, usługi finansowe czy handel detaliczny prowadzi do redukcji liczby miejsc pracy wymagających rutynowych i powtarzalnych czynności. Według raportu McKinsey Global Institute z 2017 roku, "A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity", nawet 45% obecnych stanowisk pracy może zostać częściowo lub całkowicie zautomatyzowanych do 2030 roku.⁴ Równolegle do eliminacji niektórych stanowisk powstają nowe zawody związane z zaawansowanymi technologiami. Raport World Economic Forum (WEF) wskazuje, że w najbliższych latach powstanie 97 milionów nowych miejsc pracy związanych z technologiami cyfrowymi, a jednocześnie około 85 milionów stanowisk może zostać zastąpionych przez automatyzację.⁵ Wprowadzenie AI i automatyzacji powoduje, że pracownicy muszą rozwijać nowe umiejętności technologiczne. Według badania "The Nature of the Digital Skills Gap" opublikowanego przez AND Digital w 2022 roku wskazano, że 81% dyrektorów zarządzających przyznaje, iż brak umiejętności cyfrowych negatywnie wpływa na ich organizacje.⁶ Według raportu Światowego Forum Ekonomicznego (World Economic Forum) z 2020 roku,

³ <https://nowymarketing.pl/pandemia-i-polski-lad-napedzaja-gigekonomie-w-polsce-dane-z-raportu-gig-on-nowy-lad-na-rynku-pracy/> (data odczytu: 24.02.2025 r.).

⁴ https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Ramie%20w%20ramie%20z%20robotem/Rami-w-rami-z-robotem_Raport-McKinsey.pdf (data odczytu: 01.02.2025 r.).

⁵ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (data odczytu: 01.02.2025 r.).

⁶ <https://www.and.digital/spotlight/lack-of-digital-skills-jeopardising-business-growth> (data odczytu: 03.02.2025 r.).

zatytułowanego "The Future of Jobs Report 2020", 50% wszystkich pracowników będzie wymagało przekwalifikowania do 2025 roku w miarę wzrostu adopcji technologii. Na liście umiejętności, które zdaniem pracodawców zyskają na znaczeniu w ciągu najbliższych pięciu lat, najwyżej plasują się krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów. Nowością są umiejętności związane z samoorganizacją, takie jak aktywne uczenie się, tolerancja na stres i elastyczność.⁷ Cyfrowa transformacja wymusza konieczność ciągłego kształcenia się i aktualizowania kompetencji, aby nadążyć za zmieniającym się rynkiem pracy. Popularność zdobywają kursy online oraz mikrocertyfikaty oferowane przez platformy takie jak Coursera, Udemy czy edX, które umożliwiają szybkie zdobycie nowych kwalifikacji. Praca zdalna stała się standardem w wielu branżach, co wymusza na firmach wdrażanie nowych narzędzi do zarządzania zespołami. Według raportu McKinsey Global Institute z 2021 roku, "What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries", hybrydowe modele pracy zdalnej prawdopodobnie utrzymają się po pandemii, zwłaszcza wśród wysoko wykwalifikowanych i dobrze opłacanych pracowników. Raport wskazuje, że pandemia COVID-19 przyspieszyła adaptację pracy zdalnej, a wiele firm (około 70%) planuje kontynuować hybrydowe modele pracy w przyszłości.⁸

Cyfryzacja prowadzi do powstania nowych modeli organizacyjnych, które różnią się od tradycyjnych struktur hierarchicznych. Wśród nich można wyróżnić:

- organizacje oparte na platformach – platforma to model biznesowy, który generuje wartość poprzez ułatwianie interakcji pomiędzy dwiema lub więcej współzależnymi grupami, zazwyczaj konsumentami i dostawcami. Aby taka wymiana była możliwa, platformy budują oraz wykorzystują rozległe, skalowalne sieci użytkowników i zasobów, które są dostępne na żądanie. Strategia platformowa koncentruje się na stworzeniu warunków sprzyjających uczestnikom ekosystemu, tak aby mogli czerpać korzyści z obecności innych użytkowników. W tradycyjnych strategiach konkurencyjnych zakłada się, że klienci są w stanie samodzielnie ocenić wartość produktu lub usługi i określić swoją gotowość do zapłaty. Obecnie ten model działania stał się kluczowym punktem odniesienia dla nowoczesnych przedsiębiorstw. Firmy takie jak Uber czy Airbnb działają jako pośrednicy, łącząc dostawców usług z

⁷ https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (data odczytu: 03.02.2025r.).

⁸

https://www.mckinsey.com/pl/~/_media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Polska%202030/Raport%20Polska%202030%20McKinsey%20Forbes.pdf (data odczytu: 03.02.2025 r.).

klientami za pośrednictwem platform cyfrowych. Ten model umożliwia skalowanie działalności bez konieczności posiadania tradycyjnych zasobów.⁹

- praca projektowa i zespoły wirtualne – więcej organizacji tworzy zespoły projektowe, które współpracują zdalnie, często w międzynarodowym składzie. Takie podejście zwiększa elastyczność i efektywność, pozwalając na dostęp do globalnych talentów. Ten model pozwala firmom na szybsze reagowanie na zmiany i efektywniejsze zarządzanie projektami.¹⁰
- gig economy – model oparty na krótkoterminowych zleceniach, gdzie pracownicy (tzw. gigersi) wykonują zadania na rzecz różnych zleceniodawców, często za pośrednictwem platform internetowych.

Te nowe modele wymagają od organizacji adaptacji w zakresie zarządzania, komunikacji oraz rozwoju kompetencji pracowników, aby skutecznie funkcjonować w cyfrowym środowisku.

2. Gig economy jako element transformacji rynku pracy

Gig economy to model gospodarki oparty na krótkoterminowych, elastycznych formach zatrudnienia, w którym pracownicy (tzw. *gig workers* lub *GIGerzy*) wykonują pojedyncze zadania lub projekty zamiast tradycyjnej, długoterminowej pracy na etat. Charakteryzuje się dynamicznym rynkiem, w którym dominują usługi świadczone za pośrednictwem platform cyfrowych, takich jak Uber, Upwork, Fiverr czy TaskRabbit.¹¹

Gig economy obejmuje dwa główne typy pracy:¹²

- praca na żądanie przez aplikacje/platformy – np. przewozy (Uber, Bolt), dostawy (Glovo, Uber Eats),
- crowdwork – praca wykonywana przez freelancerów wirtualnie, np. projektowanie graficzne, programowanie, tłumaczenia.

Jak wynika z tabeli 1 największą grupę wśród pracowników gig economy w Unii Europejskiej stanowią osoby świadczące usługi przewozu osób i dostaw, co stanowi aż 63% wszystkich pracowników gig economy.

⁹ <https://www.magazynyanywhere.pl/zmiany-na-rynku-pracy-platformizacja-cyfryzacja-i-gig-economy/> (data odczytu: 03.08.2024 r.).

¹⁰ Ł. Sienkiewicz, M. Sidor-Rządkowska, *Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2023.

¹¹ Raport EY & GIGLIKE, „*GIG on. Nowy Ład na rynku pracy*”, EY People Advisory Services, 2021.

¹² De Stefano V., *The rise of the 'just-in-time workforce': On-demand work, crowdwork and labour protection in the 'gig economy'*, „Comparative Labor Law & Policy Journal” 2016, 37(3), s. 471–503.

Tabela 1. Rozkład pracowników gig economy w Unii Europejskiej według branż

Branża	Udział %
Usługi przewozu osób i dostaw	63
Drobne naprawy i sprzątanie	19
Wykwalifikowani specjaliści	7
Graficy i wolne zawody	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://businessinsider.com.pl/praca/gig-economy-przyszlosc-rynku-pracy/fgpk3gj> (data odczytu: 22.02.2025 r.).

Popularność aplikacji takich jak Uber, Bolt, Glovo, Uber Eats znacząco przyczyniła się do wzrostu zapotrzebowania na usługi transportowe i dostawcze. 19% pracowników gig economy w UE zajmuje się drobnymi naprawami i sprzątaniem. Aplikacje takie jak TaskRabbit czy Handy ułatwiają dostęp do usług takich jak naprawy, montaż czy sprzątanie, co przyciąga zarówno klientów, jak i pracowników. Wzrost znaczenia pracy zdalnej oraz cyfryzacja gospodarki sprawiły, że specjaliści mogą świadczyć swoje usługi zdalnie na całym świecie - 7% pracowników gig economy w UE to wykwalifikowani specjaliści, obejmujący profesjonalistów z zaawansowanymi umiejętnościami w obszarze: IT, konsultanci biznesowi, eksperci ds. marketingu cyfrowego. Popularność platform kreatywnych ułatwia nawiązywanie współpracy między grafikami a klientami - 6% pracowników gig economy w UE to graficy i przedstawiciele wolnych zawodów, takich jak projektanci graficzni, copywriterzy, tłumacze czy fotografowie. Możliwość realizacji projektów dla klientów z całego świata zwiększa konkurencyjność i różnorodność zleceń.

Cechy charakterystyczne gig economy:

- elastyczność i krótkoterminowość - pracownicy sami decydują, kiedy i ile pracują, a zleceniodawcy nie mają stałego zobowiązania do zatrudniania ich na etat. Możliwość pracy zdalnej z dowolnego miejsca (wzrost popularności *digital nomads* – cyfrowych nomadów).¹³
- platformizacja rynku pracy - rozwój cyfrowych platform umożliwia łatwe łączenie zleceniodawców i pracowników, zmniejszając bariery wejścia na rynek pracy.¹⁴ Popularne platformy: Uber, Fiverr, Upwork, Amazon Mechanical Turk.
- samozatrudnienie i brak tradycyjnych relacji pracowniczych – w gig economy dominuje samozatrudnienie lub kontrakty B2B zamiast tradycyjnych umów o pracę¹⁵ (brak ubezpieczeń społecznych, urlopów, gwarancji dochodu).

¹³ Raport EY & GIGLIKE, „*GIG on. Nowy Ład na rynku pracy*”, EY People Advisory Services, 2021.

¹⁴ M. Kenney, J. Zysman, *Work and Value Creation in the Platform Economy* [w:] S.P. Vallas, A. Kovalainen (red.), „*Work and Labor in the Digital Age (Research in the Sociology of Work)*” 2019, tom 33, s. 13-41.

¹⁵ Raport EY & GIGLIKE, „*GIG on. Nowy Ład na rynku pracy*”, EY People Advisory Services, 2021.

- dynamiczny wzrost udziału w rynku pracy - według raportu Deloitte z 2018 roku, w amerykańskiej gig economy uczestniczy około 57 milionów pracowników, co stanowi 36% siły roboczej w USA. Prognozy sugerują, że do 2027 roku ta "alternatywna siła robocza" może stać się większością w USA.¹⁶ Dane z serwisu Statista wskazują, że w 2027 roku liczba freelancerów w USA osiągnie 86,5 miliona, co będzie stanowić 50,9% całkowitej siły roboczej w kraju.¹⁷ W Polsce szacuje się, że do 2025 r. gig economy obejmie ponad 1 mln pracowników.¹⁸ Dane przedstawione w tabeli 2 pokazują dynamiczny wzrost wartości globalnego rynku gig economy w ostatnich latach oraz ambitne prognozy na przyszłość. Wartość rynku wzrosła z 296,7 mld USD w 2020 roku do 455,2 mld USD w 2023 roku, co oznacza ponad 53% wzrost w ciągu zaledwie trzech lat. Prognozy na kolejne lata wskazują na dalszy intensywny rozwój rynku. Wartość gig economy ma osiągnąć 556,7 mld USD w 2024 roku, co oznacza 22% wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim. Jeszcze bardziej imponujące są przewidywania na rok 2032, kiedy to wartość rynku ma przekroczyć 1,8 bln USD, co stanowi ponad czterokrotny wzrost w stosunku do roku 2023. Tak wysoki wzrost jest spodziewany w wyniku postępującej cyfryzacji gospodarki oraz rosnącego zapotrzebowania na elastyczne modele pracy, zwłaszcza wśród młodszych pokoleń pracowników.

Tabela 2. Wzrost wartości globalnego rynku gig economy

Rok	Wartość rynku (mld USD)
2020	296,7
2021	347,0
2022	400,0
2023	455,2
2024	556,7
2032	1 847,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie - dane dla lat 2020–2023: <https://www.statista.com/statistics/1034564/gig-economy-projected-gross-volume/> (data odczytu: 03.02.2025 r.), dane dla lat 2024 i 2032: <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/gig-economy-market-102503> (data odczytu: 03.02.2025 r.).

W ostatnich latach można zaobserwować dynamiczny rozwój platform cyfrowych, które zmieniają sposób organizacji pracy i zatrudnienia. Platformy takie jak Upwork, Fiverr czy TaskRabbit umożliwiają nawiązywanie współpracy między freelancerami a klientami na całym

¹⁶ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/future-of-gig-economy-shared-services-delivery-model.html> (data odczytu: 03.02.2025 r.).

¹⁷ <https://www.statista.com/statistics/921593/gig-economy-number-of-freelancers-us/> (data odczytu: 03.02.2025 r.).

¹⁸ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.

świecie, kształtując nowoczesny model gospodarki gig. Zjawisko to wpływa na rynki pracy, struktury zatrudnienia oraz regulacje prawne i podatkowe. Raport EY & GIGLIKE „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”¹⁹ wskazuje na rosnące znaczenie pracy platformowej w skali globalnej. Zatrudnienie w ramach gospodarki gig staje się coraz popularniejsze, szczególnie w sektorach IT, marketingu, projektowania graficznego czy usług domowych. Platformy cyfrowe pozwalają na łatwiejszy dostęp do pracy, elastyczne godziny i możliwość świadczenia usług na całym świecie. Z drugiej strony, wyzwaniem pozostaje brak stabilnych form zatrudnienia oraz ograniczona ochrona socjalna dla freelancerów.

Tabela 3. Wskaźnik elastyczności rynku pracy w Polsce²⁰ (GIGbarometr)

Rok	Wskaźnik elastyczności
2023	4,5
2024	5,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie GIGbarometr, *Barometr elastyczności rynku pracy*, Warszawa 2024.

Dane zawarte w tabeli 3 pokazują, że wskaźnik elastyczności rynku pracy wzrósł z 4,5 w 2023 roku do 5,1 w 2024 roku, co stanowi 13% wzrost w ciągu jednego roku. Jest to wyraźny sygnał zwiększenia elastyczności na rynku pracy, co bezpośrednio koreluje z rozwojem gig economy oraz popularnością elastycznych form zatrudnienia, takich jak samozatrudnienie, praca zdalna oraz krótkoterminowe kontrakty.

Kolejnym aspektem jest wpływ platform cyfrowych na organizację pracy i tworzenie wartości w gospodarce gig. Kluczowym elementem tego procesu jest centralizacja dostępu do zleceń poprzez algorytmy i systemy ocen, co pozwala na efektywne dopasowanie ofert pracy do dostępnych freelancerów. Platformy te zmieniają tradycyjny model relacji między pracodawcą a pracownikiem, wprowadzając nowe sposoby zarządzania pracą, takie jak automatyczna selekcja ofert czy dynamiczne ustalanie stawek w oparciu o popyt.²¹ Liczba ofert pracy na platformach cyfrowych rośnie w szybkim tempie, a ich dystrybucja geograficzna zmienia się wraz z rozwojem technologii i polityki regulacyjnej. Rozwój platform cyfrowych zmienia oblicze współczesnego rynku pracy, tworzy nowe możliwości zatrudnienia, ale również niesie wyzwania związane z regulacją, ochroną pracowników i stabilnością dochodów. Kluczowym wyzwaniem dla systemów podatkowych jest znalezienie optymalnej równowagi

¹⁹ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.
²⁰ Elastyczność rynku pracy w kontekście GIGbarometru oznacza zdolność rynku pracy do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków gospodarczych, technologicznych oraz preferencji pracowników i pracodawców.
²¹ M. Kenney, J. Zysman, *Work and Value Creation in the Platform Economy* [w:] S.P. Vallas, A. Kovalainen (red.), „Work and Labor in the Digital Age (Research in the Sociology of Work)” 2019, tom 33, s. 13-41.

między elastycznością pracy a zapewnieniem odpowiedniego poziomu ochrony socjalnej dla osób pracujących w gospodarce gig.

Gig economy, czyli gospodarka oparta na zleceniach krótkoterminowych, zmienia tradycyjne relacje między pracodawcą a pracownikiem. W modelu tym pracownicy często nie są zatrudniani na umowy o pracę, lecz świadczą usługi na zasadach zbliżonych do samozatrudnienia. Taki model zatrudnienia ma zarówno zalety, jak i wady – elastyczność oraz niezależność, ale również brak stabilności dochodów i świadczeń socjalnych.²² W klasycznym ujęciu pracownik jest związany z pracodawcą długoterminową umową, co zapewnia mu stabilność zatrudnienia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia. Gig economy wprowadza nowy model, w którym platformy cyfrowe pośredniczą między zleceniobiorcami a klientami, co powoduje, że pracownicy często nie mają jednego, stałego pracodawcy, a ich status prawny bywa niejasny.²³ Rozwój gig economy zmienia tradycyjny model zatrudnienia, co prowadzi do osłabienia relacji pracodawca–pracownik na rzecz modelu opartego na krótkoterminowych kontraktach i platformach pośredniczących.

Jedną z kluczowych zalet gig economy jest elastyczność zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Osoby pracujące w tym modelu mogą samodzielnie wybierać godziny pracy i dostosowywać swoje zaangażowanie zawodowe do indywidualnych potrzeb, co sprzyja lepszemu zachowaniu równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.²⁴ Gig economy umożliwia również wielu osobom zdobycie dodatkowych źródeł dochodu poprzez wykonywanie pracy dorywczej lub świadczenie usług na różnych platformach cyfrowych. Dla niektórych stanowi to główne źródło utrzymania, dla innych sposób na uzupełnienie budżetu domowego.²⁵ Gig economy redukuje bariery wejścia na rynek pracy, ponieważ często nie wymaga formalnych kwalifikacji czy doświadczenia otwiera możliwości zatrudnienia dla osób, które mogą mieć trudności ze znalezieniem tradycyjnej pracy, takich jak studenci, osoby starsze czy osoby niepełnosprawne.²⁶

Z drugiej strony głównym wyzwaniem gig economy jest niestabilność dochodów i brak gwarancji stałej pracy. Pracownicy są zależni od liczby dostępnych zleceń oraz algorytmów

²² G. Friedman, *Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy*, „Review of Keynesian Economics 2014” 2014, 2(2), s. 171-188.

²³ G. Friedman, *Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy*, „Review of Keynesian Economics 2014” 2014, 2(2), s. 171-188.

²⁴ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.

²⁵ M. Graham, I. Hjorth, V. Lehdonvirta, *Digital Labour and Development: Impacts of Global Digital Labour Platforms and the Gig Economy on Worker Livelihoods*, „Transfer: European Review of Labour and Research” 2017, 23(2), s. 135–162.

²⁶ J. B. Schor, W. Attwood-Charles, *The Sharing Economy: Labor, Inequality, and Social Connection on For-Profit Platforms*, „Sociology Compass” 2017, 11(8).

platform, które mogą zmieniać warunki współpracy, co prowadzi do niepewności finansowej.²⁷ Wielu pracowników gig economy również nie jest objętych tradycyjnymi zabezpieczeniami socjalnymi, takimi jak ubezpieczenie zdrowotne, prawo do płatnego urlopu czy ochrona przed zwolnieniem. Brak odpowiednich regulacji prawnych sprawia, że osoby pracujące w tym modelu są narażone na większe ryzyko ekonomiczne.²⁸ Choć gig economy daje szansę na rozwój zawodowy, może także pogłębiać nierówności dochodowe. Pracownicy w różnych krajach i na różnych platformach mogą otrzymywać znacznie zróżnicowane wynagrodzenia za tę samą pracę, co prowadzi do globalnej konkurencji płacowej i nierówności społecznych.²⁹

3. Crowdsourcing jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi

Crowdsourcing to termin, który doczekał się wielu definicji, podkreślających różne aspekty tego zjawiska. Crowdsourcing to proces, w którym dane zadanie lub problem rozwiązuje duża grupa osób, najczęściej niezwiązana bezpośrednio z firmą lub organizacją zlecającą. Obecnie najczęściej w crowdsourcingu biorą udział użytkownicy internetu.³⁰ Summalinguae.com definiuje Crowdsourcing jako cyfrowy i rozproszony model produkcji lub rozwiązywania problemów przez internautów, realizujący konkretne cele organizatora.³¹

W praktyce crowdsourcing może przybierać różne formy, takie jak:³²

- tworzenie treści – angażowanie społeczności w tworzenie materiałów, np. artykułów, grafik czy tłumaczeń,
- generowanie pomysłów – organizowanie konkursów na nowe produkty lub usprawnienia procesów,
- rozwiązywanie problemów – zapraszanie ekspertów i amatorów do proponowania rozwiązań skomplikowanych zagadnień,
- finansowanie społecznościowe (crowdfunding) – pozyskiwanie funduszy na projekty od dużej liczby osób,
- testowanie produktów – zbieranie opinii i wprowadzanie poprawek przed pełnym wprowadzeniem produktu na rynek.

²⁷ Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.

²⁸ M. Graham, I. Hjorth, V. Lehdonvirta, *Digital Labour and Development: Impacts of Global Digital Labour Platforms and the Gig Economy on Worker Livelihoods*, „Transfer: European Review of Labour and Research” 2017, 23(2), s. 135–162.

²⁹ J. B. Schor, W. Attwood-Charles, *The Sharing Economy: Labor, Inequality, and Social Connection on For-Profit Platforms*, „Sociology Compass” 2017, 11(8).

³⁰ <https://www.livecareer.pl/zycie-zawodowe/crowdsourcing> (data odczytu: 30.10.2024 r.).

³¹ <https://summalinguae.com/pl/technologie-jezykowe/crowdsourcing-definicja-przyklady-plusy-i-minusy/> (data odczytu: 30.10.2024 r.).

³² <https://natywna.pl/slownik-marketingu/crowdsourcing/> (data odczytu: 15.12.2024 r.).

W kontekście HR, crowdsourcing może być wykorzystywany do pozyskiwania talentów, gdzie pracownicy i osoby zewnętrzne rekomendują kandydatów na określone stanowiska. Przykładem może być platforma Talentuno, która umożliwia użytkownikom polecanie potencjalnych pracowników w zamian za wynagrodzenie.³³

Crowdsourcing w zarządzaniu zasobami ludzkimi może znacząco wpłynąć na procesy związane z pozyskiwaniem talentów, rozwijaniem kompetencji oraz budowaniem zaangażowania pracowników. Wykorzystanie mechanizmów opartych na rekomendacjach pozwala na efektywne poszukiwanie nowych kandydatów, zwiększając jednocześnie skuteczność rekrutacji i redukując związane z nią koszty. Dzięki współdzieleniu wiedzy i doświadczeń możliwe jest tworzenie przestrzeni edukacyjnych, które umożliwiają rozwój kompetencji w ramach organizacji. Dodatkowo, angażowanie pracowników w procesy decyzyjne poprzez otwarte inicjatywy sprzyja wprowadzaniu innowacji oraz poprawie funkcjonowania firmy. Takie podejście pozwala nie tylko na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, ale także na wzmacnianie poczucia wspólnoty i odpowiedzialności za rozwój organizacji.³⁴ Jego zastosowanie niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i ryzyka.

Korzyści wynikające z crowdsourcingu: ³⁵

- Zaangażowanie szerokiej grupy ludzi pozwala na uzyskanie wielu różnych pomysłów i rozwiązań. Crowdsourcing polega na pozyskiwaniu dużej liczby zróżnicowanych pomysłów, które powstają na bazie wiedzy, umiejętności, kreatywności i doświadczenia członków zbiorowości.
- Wykorzystanie crowdsourcingu może być tańsze niż tradycyjne metody, zwłaszcza w kontekście rekrutacji czy tworzenia treści. Dzięki niemu możliwe jest nie tylko pozyskiwanie innowacyjnych pomysłów i rozwiązań, ale również budowanie silniejszych więzi z klientami i społecznością.
- Pracownicy czują się bardziej zaangażowani, gdy mają realny wpływ na procesy w firmie. Crowdsourcing nie bez racji nazywany jest wolontariatem XXI wieku. Tym, co oferują „crowdsourcingowi wolontariusze”, jest nie tylko czas, ale przede wszystkim intelekt, pomysłowość, doświadczenie, wiedza.

³³ <https://hrpolska.pl/rynek-pracy/rekrutacja-i-selekcja/czy-crowdsourcing-to-tez-przyszlosc-rekrutacji> (data odczytu: 26.07.2024 r.).

³⁴ <https://hrpolska.pl/rynek-pracy/rekrutacja-i-selekcja/czy-crowdsourcing-to-tez-przyszlosc-rekrutacji> (data odczytu: 26.07.2024 r.).

³⁵ Opracowano na podstawie: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/56092%3Awady-i-zalety-stosowania-crowdsourcingu> (data odczytu: 23.11.2024 r.); <https://natywna.pl/slownik-marketingu/crowdsourcing/> (data odczytu: 15.12.2024 r.).

Ryzyka związane z crowdsourcingiem:³⁶

- Potrzeba efektywnego koordynowania działań dużej liczby uczestników. Utrzymanie zaangażowania uczestników i zarządzanie ich oczekiwaniami to wyzwania, które mogą wpływać na sukces projektu.
- Kwestie związane z prawami autorskimi do tworzonych treści czy pomysłów. Zagrożenie nieuczciwymi praktykami, takimi jak plagiat czy nieetyczne wykorzystanie pomysłów, wymaga odpowiednich mechanizmów ochrony.

Crowdsourcing, jako nowoczesna metoda organizacji pracy, znacząco różni się od tradycyjnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi. W tradycyjnych organizacjach struktura zarządzania opiera się na hierarchii, gdzie każde stanowisko ma przypisane określone obowiązki, a zadania są rozdzielane przez przełożonych zgodnie z wewnętrznymi zasadami i celami strategicznymi firmy. Pracownicy, zatrudnieni na stałe, działają w ramach ustalonych procedur, co zapewnia stabilność operacyjną i przewidywalność wyników.

Z kolei crowdsourcing funkcjonuje według zupełnie innej logiki. Zamiast przypisywania obowiązków do konkretnych osób w organizacji, zadania są udostępniane szerokiej grupie odbiorców, którzy mogą, ale nie muszą, być związani z firmą. Uczestnikami crowdsourcingu mogą być zarówno doświadczeni specjaliści, jak i osoby bez formalnych kwalifikacji, które angażują się w projekt na zasadzie dobrowolności lub za określone wynagrodzenie. Takie podejście pozwala na większą elastyczność w realizacji zadań, ale jednocześnie ogranicza możliwość pełnej kontroli nad jakością i spójnością wyników.

W tradycyjnym modelu pracy motywacja pracowników jest najczęściej związana ze stabilnością zatrudnienia, regularnym wynagrodzeniem oraz dodatkowymi świadczeniami, takimi jak benefity czy możliwości awansu. Jasno określona struktura organizacyjna daje pracownikom przewidywalność ścieżki kariery i możliwość długoterminowego rozwoju, co sprzyja ich zaangażowaniu i lojalności wobec pracodawcy.

W przypadku crowdsourcingu czynniki motywujące uczestników są znacznie bardziej zróżnicowane. Dla części osób udział w tego typu projektach jest sposobem na zdobycie nowych umiejętności i doświadczenia, które mogą być wykorzystane w przyszłej karierze. Inni kierują się głównie względami finansowymi, traktując crowdsourcing jako dodatkowe źródło dochodu. Są też osoby, które angażują się w tego rodzaju inicjatywy z powodów osobistych lub społecznych, czerpiąc satysfakcję z udziału w projektach, które uważają za wartościowe.

³⁶ <https://natywna.pl/slownik-marketingu/crowdsourcing/> (data odczytu: 15.12.2024 r.).

W tradycyjnych organizacjach pracownicy ponoszą bezpośrednią odpowiedzialność przed swoimi przełożonymi za realizację powierzonych im zadań. Firmy wdrażają różne mechanizmy kontroli, takie jak systemy oceny wyników, audyty oraz narzędzia do monitorowania efektywności pracy. Dzięki temu możliwe jest bieżące sprawdzanie jakości wykonywanych obowiązków oraz terminowości ich realizacji, co pozwala na utrzymanie wysokich standardów operacyjnych.

W przypadku crowdsourcingu kontrola nad procesem wykonania zadań jest znacznie trudniejsza. Organizacje korzystające z tego modelu często nie mają bezpośredniego wpływu na sposób realizacji zleconych prac i nie mogą w pełni egzekwować jednolitych standardów jakości. Chociaż wiele platform crowdsourcingowych wprowadza mechanizmy weryfikacji, takie jak systemy ocen użytkowników czy filtrowanie zgłoszeń, to zapewnienie spójności i wysokiego poziomu rezultatów pozostaje jednym z kluczowych wyzwań tej formy współpracy.

W tradycyjnych organizacjach pracownicy często utożsamiają się z misją i wartościami firmy, co sprzyja budowaniu silnej kultury organizacyjnej. Długoterminowe zatrudnienie pozwala na rozwijanie więzi między współpracownikami, wzmacnia zaangażowanie w wykonywane obowiązki i ułatwia efektywną współpracę w ramach zespołu. Takie środowisko pracy sprzyja większej lojalności wobec pracodawcy oraz stabilności w realizacji strategicznych celów organizacji.

W przeciwieństwie do tego, crowdsourcing nie sprzyja budowaniu długoterminowych relacji pomiędzy uczestnikami a firmą. Osoby wykonujące zadania zazwyczaj działają na zasadzie krótkoterminowej współpracy, bez formalnego związku z organizacją. Ich zaangażowanie często zależy od aktualnej dostępności projektów oraz oferowanego wynagrodzenia, a nie od poczucia przynależności do firmy. Dla organizacji, które opierają swoją działalność na stabilnych zespołach i długoterminowej współpracy, może to stanowić wyzwanie, szczególnie w kontekście utrzymania spójności działań i efektywności operacyjnej.

4. Wpływ gig economy i crowdsourcingu na nowoczesne HR

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi (HR) stoi przed licznymi wyzwaniami wynikającymi z dynamicznego rozwoju gig economy i crowdsourcingu. Te zjawiska nie tylko zmieniają tradycyjne modele zatrudnienia, ale również wpływają na strategie rekrutacyjne, systemy motywacyjne oraz zarządzanie różnorodnymi zespołami wirtualnymi. Dodatkowo, rosnące znaczenie technologii, takich jak sztuczna inteligencja (AI) i big data, w kontekście HR, stwarza zarówno nowe możliwości, jak i wyzwania.

Wraz z rosnącą popularnością gig economy, działy HR stają przed nowymi wyzwaniami. Jednym z kluczowych jest zapewnienie spójności kultury organizacyjnej w sytuacji, gdy znaczna część zespołu to pracownicy tymczasowi lub zdalni. Kolejnym wyzwaniem jest integracja tych pracowników z resztą zespołu oraz zapewnienie im odpowiednich narzędzi i wsparcia. Przykładem firmy, która skutecznie integruje pracowników gig economy, jest Uber. Platforma ta umożliwia kierowcom elastyczne godziny pracy, jednocześnie oferując im dostęp do szkoleń i wsparcia technicznego, co sprzyja budowaniu lojalności i zaangażowania.

Ponadto, konieczne jest opracowanie nowych systemów motywacyjnych i benefitów, które będą atrakcyjne dla freelancerów. Tradycyjne pakiety świadczeń mogą nie spełniać ich oczekiwań, dlatego HR musi poszukiwać innowacyjnych rozwiązań, aby przyciągnąć i zatrzymać najlepsze talenty.

W odpowiedzi na zmiany na rynku pracy, działy HR muszą dostosować swoje strategie rekrutacyjne. Wykorzystanie platform cyfrowych, mediów społecznościowych oraz narzędzi opartych na AI staje się niezbędne w procesie pozyskiwania talentów. Automatyzacja procesów rekrutacyjnych pozwala na szybsze i bardziej efektywne dotarcie do odpowiednich kandydatów. Firma Unilever wprowadziła platformę Pymetrics, która za pomocą gier neuro-naukowych i algorytmów AI ocenia predyspozycje kandydatów, co pozwala na bardziej obiektywną i efektywną selekcję, czy L'Oréal, który wykorzystuje chatboty do prowadzenia wstępnych rozmów kwalifikacyjnych.³⁷

Systemy motywacyjne również wymagają rewizji. W przypadku pracowników gig economy, kluczowe staje się oferowanie elastycznych form współpracy, możliwości rozwoju oraz dostępu do różnorodnych projektów. Personalizacja podejścia do każdego pracownika oraz uwzględnienie jego indywidualnych potrzeb i oczekiwań może znacząco wpłynąć na jego zaangażowanie i lojalność. Platforma Upwork oferuje freelancerom dostęp do szerokiej gamy projektów oraz narzędzi do rozwoju zawodowego, co przyciąga i zatrzymuje najlepsze talenty w ekosystemie gig economy. Platforma Toptal z kolei nie tylko łączy freelancerów z projektami na całym świecie, ale również oferuje im dostęp do ekskluzywnych wydarzeń networkingowych, warsztatów oraz programów mentoringowych, wspierając ich rozwój zawodowy i budowanie relacji w branży. Platforma dla projektantów graficznych 99designs zapewnia freelancerom możliwość uczestnictwa w konkursach, gdzie mogą zdobywać nagrody finansowe oraz budować swoje portfolio. Dodatkowo oferuje wsparcie w zakresie zarządzania projektami i komunikacji z klientami, co ułatwia pracę i zwiększa satysfakcję z realizowanych

³⁷ <https://www.bitrix24.pl/articles/sztuczna-inteligencja-w-hr-jak-ai-rewolucjonizuje-rekrutacje-zarzadzanie-talentami-i-rozwoj-pracownikow.php> (data odczytu: 25.08.2024 r.).

zleceń. Ciekawym rozwiązaniem jest program "Fiverr Elevate", który zapewnia freelancerom dostęp do kursów online, narzędzi finansowych oraz poradników dotyczących rozwoju biznesu, pomagając im w doskonaleniu umiejętności i efektywnym zarządzaniu swoją działalnością.

Zarządzanie zespołami wirtualnymi, składającymi się z pracowników o różnorodnych doświadczeniach i kompetencjach, wymaga nowego podejścia. Kluczowe jest zapewnienie efektywnej komunikacji, budowanie zaufania oraz tworzenie środowiska sprzyjającego współpracy. Firma GitLab, działająca w pełni zdalnie, wykorzystuje nowoczesne narzędzia komunikacyjne i platformy do zarządzania projektami, takie jak Slack i Trello, aby zapewnić płynną współpracę między członkami zespołu na całym świecie. Innym przykładem jest firma Innergo Systems, integrator systemów teleinformatycznych, która w obliczu dynamicznego rozwoju i pracy w różnych miastach kraju zdecydowała się na usprawnienie komunikacji wewnętrznej. Wdrożono nowoczesne narzędzia do komunikacji i pracy grupowej, co pozwoliło na efektywniejszy przepływ informacji między pracownikami oraz optymalizację kosztów związanych z podróżami służbowymi.³⁸ Warto również zwrócić uwagę na szkolenia i programy rozwojowe dedykowane liderom zespołów wirtualnych. Firmy szkoleniowe, takie jak Human Skills, oferują kursy z zakresu efektywnego zarządzania pracą wirtualnych zespołów, które pomagają menedżerom w doskonaleniu umiejętności niezbędnych do skutecznego kierowania zespołami rozproszonymi.

Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, platform do zarządzania projektami oraz regularne spotkania online mogą pomóc w integracji zespołu. Jednocześnie, liderzy muszą być świadomi różnic kulturowych i indywidualnych potrzeb członków zespołu, aby skutecznie nimi zarządzać.

Technologie takie jak sztuczna inteligencja i big data odgrywają coraz większą rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. AI może wspierać procesy rekrutacyjne poprzez analizę dużych zbiorów danych kandydatów, co pozwala na szybsze i bardziej precyzyjne dopasowanie ich do odpowiednich ról. Automatyzacja procesów HR, takich jak onboarding czy ocena wydajności, pozwala na zwiększenie efektywności i redukcję kosztów. Firma IBM wykorzystuje narzędzia AI do analizy danych pracowników, co pozwala na identyfikację talentów wewnątrz organizacji oraz przewidywanie potrzeb szkoleniowych, co z kolei wspiera rozwój kariery pracowników i zwiększa ich zaangażowanie.³⁹ Kolejnym przykładem jest Grupa

³⁸ <https://itwiz.pl/bliskie-kontakty-na-odleglosc-czyli-sprawna-komunikacja-miedzy-zespolami-firmie> (data odczytu: 20.07.2024 r.).

³⁹ <https://www.bitrix24.pl/articles/sztuczna-inteligencja-w-hr-jak-ai-rewolucjonizuje-rekrutacje-zarzadzanie-talentami-i-rozwoj-pracownikow.php> (data odczytu: 25.08.2024 r.).

Żywiec, która wdrożyła narzędzie oparte na AI do analizy zaangażowania pracowników. System ten analizuje dane z ankiet pracowniczych oraz innych źródeł, identyfikując obszary wymagające interwencji i proponując działania mające na celu poprawę satysfakcji i efektywności zespołu.⁴⁰

Big data umożliwia analizę trendów na rynku pracy, identyfikację potrzeb szkoleniowych oraz monitorowanie zaangażowania pracowników. Dzięki temu działy HR mogą podejmować bardziej świadome decyzje i dostosowywać swoje strategie do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Według raportu Polskiego Forum HR "HR TECH CHANGER 2024", ponad 90% profesjonalistów HR w Polsce korzysta z narzędzi automatyzujących ich pracę, a połowa z nich wykorzystuje technologie wsparte sztuczną inteligencją, 70% badanych Polaków uważa, że kompetencje cyfrowe będą kluczowe na rynku pracy przyszłości.⁴¹ To pokazuje rosnącą adaptację nowoczesnych technologii w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach.⁴²

Podsumowanie

Transformacja cyfrowa, rozwój gig economy i crowdsourcingu znacząco zmieniają zarządzanie zasobami ludzkimi. Organizacje muszą dostosować swoje strategie rekrutacyjne, systemy motywacyjne i sposoby zarządzania zespołami wirtualnymi. Wykorzystanie platform cyfrowych, sztucznej inteligencji (AI) i big data optymalizuje procesy HR, poprawiając efektywność rekrutacji, onboardingu i monitorowania zaangażowania pracowników. Przykłady firm takich jak Uber, GitLab, Grupa Żywiec czy IBM pokazują, że technologie te mogą wspierać zarówno elastyczne formy zatrudnienia, jak i tradycyjne modele HR.

Wnioski:

- elastyczne modele pracy – organizacje muszą wdrożyć nowe strategie motywacyjne i systemy benefitów dostosowane do freelancerów i pracowników zdalnych.
- technologie w HR – AI i big data usprawniają rekrutację, analizę zaangażowania i identyfikację talentów, zwiększając efektywność zarządzania zasobami ludzkimi.
- integracja zespołów wirtualnych – kluczowe jest wykorzystanie narzędzi cyfrowych i strategii komunikacyjnych, aby zapewnić spójność kultury organizacyjnej.

⁴⁰ <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/nawigator-technologiczny/zastosowanie-grupa-zywiec-s-a/> (data odczytu: 07.02.2025 r.).

⁴¹ <https://media.pracuj.pl/249953-polacy-o-cyfrowych-kompetencjach-w-pracy-i-rekrutacji> (data odczytu: 21.02.2025 r.).

⁴² <https://polskieforumhr.pl/aktualnosci/materialy-dla-prasy/czy-polski-hr-jest-gotowy-na-ai-najnowszy-raport-polskiego-forum-hr-hr-tech-changer> (data odczytu: 07.01.2025 r.).

- regulacje i ochrona pracowników gig economy – konieczne są rozwiązania prawne zapewniające freelancerom stabilność dochodów i dostęp do świadczeń socjalnych.
- nowe podejście do rekrutacji i zarządzania talentami – firmy powinny korzystać z platform cyfrowych i automatyzacji, aby szybciej i precyzyjniej dopasowywać kandydatów do swoich potrzeb.

Podsumowując, HR w erze cyfrowej wymaga innowacyjnych rozwiązań technologicznych i strategicznych, aby skutecznie zarządzać dynamicznie zmieniającym się rynkiem pracy.

Literatura

- [1] Davidson E., Vaast E., *Digital entrepreneurship and its socio-material enactment*, [w:] 43rd Hawaii International Conference on System Sciences, (HICSS) 2010.
- [2] De Stefano V., *The rise of the 'just-in-time workforce': On-demand work, crowdwork and labour protection in the 'gig economy'*, „Comparative Labor Law & Policy Journal” 2016, 37(3).
- [3] Friedman G., *Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy*, „Review of Keynesian Economics 2014”, 2(2).
- [4] GIGbarometr, *Barometr elastyczności rynku pracy*, Warszawa 2024.
- [5] Graham M., Hjorth I., Lehdonvirta V., *Digital Labour and Development: Impacts of Global Digital Labour Platforms and the Gig Economy on Worker Livelihoods*, „Transfer: European Review of Labour and Research” 2017, 23(2).
- [6] Kenney M., Zysman J., *Work and Value Creation in the Platform Economy* [w:] Vallas S.P., Kovalainen A. (red.), „Work and Labor in the Digital Age (Research in the Sociology of Work)” 2019, tom 33.
- [7] Raport EY & GIGLIKE, „GIG on. Nowy Ład na rynku pracy”, EY People Advisory Services, 2021.
- [8] Schor J. B., Attwood-Charles W., *The Sharing Economy: Labor, Inequality, and Social Connection on For-Profit Platforms*, „Sociology Compass” 2017, 11(8).
- [9] Sienkiewicz Ł., Sidor-Rządkowska M., *Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2023.
- [10] Skowronek-Mielczarek A., *Gospodarka cyfrowa a funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw na rynku polskim*, „Nauki Ekonomiczne”, 2021, t. 33.
- [11] <https://barrazacarlos.com/pl/przedsiębiorczosc-cyfrowa/>
- [12] <https://businessinsider.com.pl/praca/gig-economy-przyszlosc-rynku-pracy/fgpk3gj>
- [13] <https://hrpolska.pl/rynek-pracy/rekrutacja-i-selekcja/czy-crowdsourcing-to-tez-przyszlosc-rekrutacji>
- [14] <https://itwiz.pl/bliskie-kontakty-na-odleglosc-czyli-sprawna-komunikacja-miedzy-zespolami-firmie>
- [15] <https://media.pracuj.pl/249953-polacy-o-cyfrowych-kompetencjach-w-pracy-i-rekrutacji>
- [16] <https://natywna.pl/slownik-marketingu/crowdsourcing/>
- [17] <https://nowymarketing.pl/pandemia-i-polski-lad-napedzaja-gigekonomie-w-polsce-dane-z-raportu-gig-on-nowy-lad-na-rynku-pracy/>

- [18] <https://polskieforumhr.pl/aktualnosci/materialy-dla-prasy/czy-polski-hr-jest-gotowy-na-ai-najnowszy-raport-polskiego-forum-hr-hr-tech-changer>
- [19] <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/nawigator-technologiczny/zastosowanie-grupa-zywiec-s-a/>
- [20] <https://summalinguae.com/pl/technologie-jezykowe/crowdsourcing-definicja-przyklady-plusy-i-minusy/>
- [21] <https://www.and.digital/spotlight/lack-of-digital-skills-jeopardising-business-growth>
- [22] <https://www.bitrix24.pl/articles/sztuczna-inteligencja-w-hr-jak-ai-rewolucjonizuje-rekrutacje-zarzadzanie-talentami-i-rozwoj-pracownikow.php>
- [23] <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/gig-economy-market-102503>
- [24] <https://www.livecareer.pl/zycie-zawodowe/crowdsourcing>
- [25] <https://www.magazynyanywhere.pl/zmiany-na-rynku-pracy-platformizacja-cyfryzacja-i-gig-economy/>
- [26] https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Ramie%20w%20ramie%20z%20robotem/Rami-w-rami-z-robotem_Raport-McKinsey.pdf
- [27] <https://www.mckinsey.com/pl/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Polska%202030/Raport%20Polska%202030%20McKinsey%20Forbes.pdf>
- [28] <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/56092%3Awady-i-zalety-stosowania-crowdsourcingu>
- [29] <https://www.statista.com/statistics/1034564/gig-economy-projected-gross-volume/>
- [30] <https://www.statista.com/statistics/921593/gig-economy-number-of-freelancers-us/>
- [31] <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/future-of-gig-economy-shared-services-delivery-model.html>
- [32] https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- [33] https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Streszczenie

Transformacja cyfrowa, rozwój gig economy i crowdsourcingu znacząco wpływają na współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Organizacje muszą dostosować swoje strategie rekrutacyjne, systemy motywacyjne i sposoby zarządzania zespołami wirtualnymi do nowych realiów pracy. Gig economy promuje elastyczne formy zatrudnienia, które zastępują tradycyjne modele długoterminowej współpracy. Crowdsourcing staje się narzędziem pozyskiwania wiedzy i rozwiązywania problemów w modelu współpracy rozproszonej. Firmy wykorzystują platformy rekrutacyjne i rekomendacyjne do selekcji kandydatów oraz angażowania społeczności w innowacyjne projekty. Nowoczesne technologie, takie jak sztuczna inteligencja (AI) i big data, odgrywają kluczową rolę w optymalizacji procesów HR. AI wspiera analizę danych kandydatów i pracowników, przyspiesza rekrutację i automatyzuje procesy onboardingowe. Podsumowując, dynamiczne zmiany w środowisku pracy wymagają elastycznych strategii HR, dostosowanych do cyfrowej rzeczywistości. Firmy, które efektywnie

wdrażają nowe modele zatrudnienia i wykorzystują technologie w zarządzaniu personelem, mogą uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku.

Słowa kluczowe

Gig economy, crowdsourcing, przedsiębiorczość cyfrowa, zarządzanie zasobami ludzkimi.

dr Jolanta Barbara Cichowska

Politechnika Bydgoska im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich

jolanta.cichowska@pbs.edu.pl

MODEL ZARZĄDZANIA INSTYTUCJĄ EDUKACYJNĄ W WARUNKACH GOSPODARKI RYNKOWEJ NA PRZYKŁADZIE ODEKA SIMP Z BYDGOSZCZY

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie biznesowe cechuje się dynamicznymi i często turbulentnymi zmianami, które wymuszają na przedsiębiorstwach wdrażanie nowych metod i zasad zarządzania. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają koncepcje budowania przewag konkurencyjnych, które pozwalają firmom nie tylko osiągać operacyjną efektywność, ale także kreować wizję długoterminowego rozwoju działalności¹. Nie ulega wątpliwości, że zarządzanie jakością stanowi jeden z fundamentalnych elementów funkcjonowania przedsiębiorstw, instytucji oraz wszelkich podmiotów realizujących zadania o charakterze dydaktycznym. Jak zauważa P. Jedynak, wynika to z jednej strony z nieustannie rosnących oczekiwań i potrzeb odbiorców usług kształceniowych, które stają się coraz bardziej złożone, a z drugiej - z nasilającej się konkurencji w dynamicznym i coraz bardziej wymagającym otoczeniu związanym z sektorem edukacji². Rozwój uprzemysłowionego świata oraz towarzyszące mu gwałtowne przemiany społeczne stawiają, zwłaszcza przed dorosłymi konieczność nieustannego dostosowywania się do nowych realiów. Tradycyjna szkoła, jak dotąd, nie przygotowuje w wystarczającym stopniu do skutecznego funkcjonowania w warunkach ciągłych i szybkich zmian. Kształtujący się rynek pracy, rozwój nowych technologii, pojawianie się nowych zawodów, a także związane z tym zagrożenia - w tym problem bezrobocia - sprawiają, że coraz większego znaczenia nabiera kształcenie nieformalne. Przyjmuje ono formę kursów, szkoleń czy seminariów i staje się istotnym elementem procesu ciągłego uczenia się³.

M. Smolska, podkreśla, że we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy szkolenia odgrywają istotną, wręcz strategiczną rolę. Zwraca ona uwagę, że tradycyjny model

¹ J. Brzóska, *Model biznesowy - współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej 2009, 2(6), s. 12-17.

² P. Jedynak, *Podstawy budowy systemu zarządzania jakością w jednostce edukacyjnej* [w:] Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 209-227.

³ W. K. Oleszak, M. W. Oleszak, *Edukacja dorosłych jako siła twórcza kultury bezpiecznej pracy* [w:] Problemy Nauk Stosowanych 2016, Tom 4, s. 203-210.

świadczenia usług szkoleniowych ulega ewolucji. Rynek, a zwłaszcza sektor biznesowy, oczekuje rozwiązań „szytych na miarę”, precyzyjnie dopasowanych do specyfiki funkcjonowania danej organizacji. W związku z tym zmiany w podejściu do organizacji i realizacji szkoleń stają się nieuniknione. Przekształcają one filozofię działania firm szkoleniowych i wyznaczają nowe trendy w kształtowaniu rynku usług edukacyjnych⁴.

Celem niniejszego opracowania jest analiza oraz charakterystyka modelu zarządzania instytucją edukacyjną funkcjonującą w warunkach gospodarki rynkowej, na przykładzie Ośrodka Doskonalenia Kadr (ODEKA) Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Mechaników Polskich (SIMP) w Bydgoszczy. Opracowanie ma na celu ukazanie, w jaki sposób wybrane elementy zarządzania (tj. strategia, struktura organizacyjna, zarządzanie jakością, relacje z otoczeniem rynkowym oraz oferta edukacyjna) są dostosowywane do realiów konkurencyjnego rynku usług szkoleniowych. Podejmowana tematyka jest niezwykle istotna, ponieważ nieustanne zmiany zachodzące w niemal wszystkich sferach życia zmuszają jednostki do ciągłego podnoszenia poziomu wykształcenia oraz systematycznego rozwijania kompetencji. Działania te są niezbędne, by skutecznie odnaleźć się w dynamicznej, nieprzewidywalnej rzeczywistości oraz umiejętnie wykorzystywać możliwości oferowane przez nowoczesne technologie. Współcześnie kapitał ludzki uznawany jest za jeden z kluczowych zasobów, a jego jakość odgrywa zasadniczą rolę w stymulowaniu rozwoju gospodarczego⁵.

1. Materiał i metody badawcze

W pracy wykorzystano metody jakościowe i ilościowe charakterystyczne dla badań nad organizacjami. Główną metodą badawczą jest studium przypadku (case study) – przykład instytucji edukacyjnej ODEKA SIMP. W celu określenia, w jaki sposób dostosowuje się ona do zmiennego otoczenia rynkowego, jak kształtuje swoją ofertę, strukturę organizacyjną, relacje z klientami i partnerami oraz jak, zapewnia jakość świadczonych usług – posłużono się wywiadem jakościowym (pogłębionym)⁶. Przeprowadzono rozmowy z przedstawicielami instytucji (prezesem firmy oraz koordynatorem ds. rozwoju). W pracy wykorzystano także analizę dokumentów, materiałów promocyjnych, danych dostępnych na stronie internetowej

⁴ M. Smolska, *Trendy rynku usług szkoleniowych w Polsce* [w:] Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców, Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje, E. Gruszewska, A. Matel, E. Kuzionko-Ochrymiuk (red.), Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne 2018, T. 2, s. 88-101.

⁵ D. Koptiew, B. Puzio-Wacławik, *Edukacja dorosłych jako czynnik rozwoju kapitału ludzkiego* [w:] Problems of Economics and Law 2022, vol. 7, no. 1, s. 52-65.

⁶ L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 7-209.

przedsiębiorstwa oraz ogólnodostępnych źródeł (np. dane CEIDG/KRS). Przeprowadzono także przegląd literatury naukowej m.in. z zakresu zarządzania instytucjami edukacyjnymi, zarządzania jakością, ekonomii edukacji i gospodarki rynkowej, celem osadzenia analizy w kontekście teoretycznym. Dane jakościowe pozyskane podczas wywiadu zostały poddane analizie treści, co umożliwiło wyodrębnienie kluczowych kategorii tematycznych oraz sformułowanie najważniejszych wniosków. Informacje ilościowe w postaci liczby oferowanych kursów/szkoleń zestawiono w formie tabelarycznej.

2. Wyniki badań i dyskusja

Początki działalności Ośrodka Doskonalenia Kadr ODEKA SIMP sięgają 1921 roku, natomiast od 1961 roku Ośrodek funkcjonuje aktywnie na terenie Bydgoszczy, realizując misję doskonalenia zawodowego kadr technicznych (tabela 1).

Tabela 1. Historia i kluczowe wydarzenia w rozwoju ODEKA SIMP

Rok	Wydarzenie/Etap rozwoju	Opis
1921	początki działalności Stowarzyszenia	rozpoczęcie historii doskonalenia zawodowego przy SIMP; tysiące uczestników kursów; dziesiątki tysięcy członków Stowarzyszenia
1961	utworzenie jednostki oddziałowej SIMP Ośrodka Doskonalenia Kadr SIMP	oddział SIMP w Bydgoszczy przeznaczony do szkoleń i nadawania uprawnień zawodowych
1997	powołanie Ośrodka Szkoleniowego ODEKA, jako jednostki franczyzowej do nadawania uprawnień	możliwość przeprowadzania egzaminów i nadawania uprawnień z zakresu elektryki, gazu i ciepła
2008	wpis do Rejestru Instytucji Szkoleniowych	ośrodek uzyskuje status oficjalnej placówki szkoleniowej (rejestr RIS i szkół)
2009	akredytacja Kuratorium Oświaty	potwierdzenie jakości kształcenia ustawicznego
2010	certyfikacja przez TUV	ośrodek uzyskuje certyfikację dla szkoleń spawalniczych
2017	przeprowadzka do nowej siedziby	nowoczesna baza szkoleniowa przy ul. Toruńskiej 286, m.in. spawalnia, plac manewrowy, sale multimedialne
2018	certyfikacja spawalni	spawalnia certyfikowana przez Instytut Spawalnictwa w Gliwicach
2018	zatwierdzenie przez IMBiGS	Instytut Mechanizacji Budownictwa i Górnictwa Skalnego zatwierdza bazę szkoleniową
2019	komisja ds. czynników chłodniczych	powołanie komisji egzaminacyjnej przez UDT dla szkoleń chłodniczych
2020	zastrzeżenie znaku ODEKA	nazwa ODEKA staje się znakiem chronionym prawnie
2021	koncesja na szkolenia OZE	uzyskanie uprawnień do prowadzenia szkoleń fotowoltaicznych i w zakresie OZE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://odeka.pl/o-nas/historia-simp/> (data odczytu 27.07.2025).

Instytucja specjalizuje się w prowadzeniu szerokiego zakresu szkoleń zawodowych, dostosowanych do potrzeb rynku pracy i wymagań nowoczesnego przemysłu. Wśród

oferowanych kursów znajdują się m.in. szkolenia dla operatorów wózków widłowych, podestów ruchomych oraz suwnic, a także dla operatorów koparek, ładowarek, koparko-ładowarek, palownic czy pilarek do ścinki drzew. ODEKA szkoli również osoby zajmujące się eksploatacją i dozorem urządzeń elektrycznych, cieplnych i gazowych, montażyistów rusztowań, systemów klimatyzacji, F-gazów oraz pomp ciepła. Istotną część oferty stanowią kursy dla spawaczy, zgrzewaczy oraz przecinaczy⁷.

ODEKA SIMP w Bydgoszczy to jednostka działająca, jako firma franczyzowa Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Mechaników Polskich (SIMP). Funkcjonuje w formie spółki cywilnej, co oznacza, że jest jednostką organizacyjną niemającą osobowości prawnej, prowadzącą działalność na podstawie umowy zawartej zgodnie z przepisami Kodeksu Cywilnego. ODEKA koncentruje się przede wszystkim na działalności w zakresie inżynierii oraz doradztwa technicznego (PKD 71.12.Z), a także szeroko rozumianej edukacji zawodowej. W ramach przeważającej działalności realizuje pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane (PKD 85.59.B) oraz działalność wspomagającą edukację (PKD 85.60.Z). Dzięki rozbudowanej ofercie kursów i szkoleń, firma skutecznie odpowiada na potrzeby rynku pracy, wspierając rozwój kompetencji technicznych oraz zawodowych.

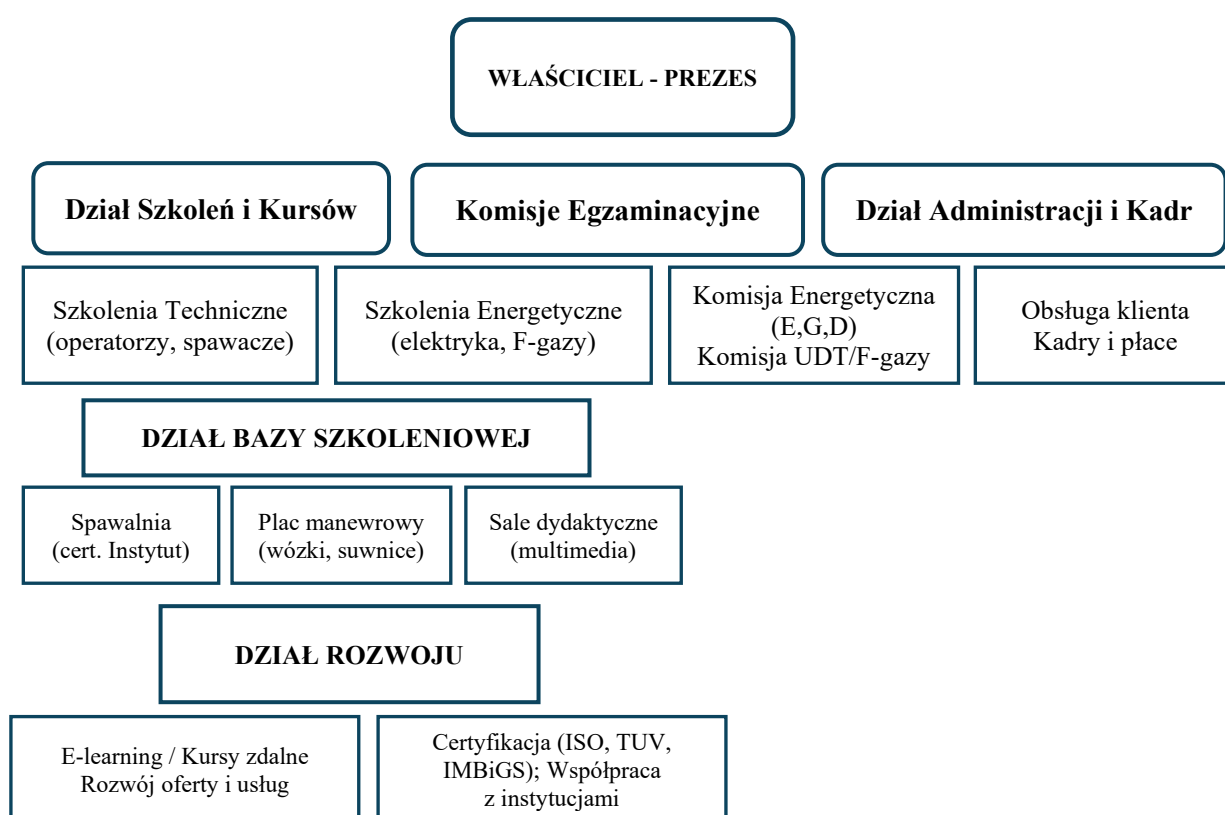
ODEKA jest elastyczną organizacją o indywidualnym zarządzie, kierowaną przez właściciela - prezesa. Zarządzanie instytucją opiera się w dużej mierze na osobistym zaangażowaniu właściciela i jego kompetencjach, bez formalnej struktury korporacyjnej czy rozproszonego zarządu. Na rysunku 1 przedstawiono schemat organizacyjny ODEKA SIMP.

Właściciel (prowadzący spółkę cywilną) odpowiada za całość działalności - pełni funkcje zarządcze, nadzorując każdy dział. Firma zatrudnia łącznie ponad 80 osób, w tym stałą kadrę administracyjno-organizacyjną liczącą 10 pracowników. Struktura zatrudnienia obejmuje m.in.: dział obsługi klienta oraz kadr i płac, dział bazy szkoleniowej, dział rozwoju, którego utworzenie stanowiło jeden z kluczowych kroków w procesie modernizacji firmy. Oprócz pracowników etatowych, ODEKA SIMP współpracuje również z liczną grupą trenerów i specjalistów zewnętrznych, co pozwala na elastyczne dopasowanie oferty do potrzeb rynku. W ostatnich latach wprowadzono znaczące zmiany organizacyjne, których głównym celem była dywersyfikacja oferty i otwarcie na nowe segmenty działalności. Powstanie działu rozwoju umożliwiło intensyfikację działań w obszarze nowoczesnych technologii, cyfryzacji usług, dostosowania do wymogów certyfikacyjnych (m.in. BUR, F-gazy, elektroenergetyczne, UDT) oraz rozbudowy oferty dla firm i instytucji publicznych. Ośrodek posiada wewnętrznie

⁷ <https://odeka.pl/o-nas/> (data odczytu 27.07.2025).

opracowaną strategię, której główne założenia obejmują: poszerzanie oferty szkoleń specjalistycznych w branżach technicznych i przemysłowych, w tym w zawodach deficytowych oraz sektorach objętych regulacjami prawnymi (np. OZE, HVAC); organizację konferencji, targów i innych wydarzeń branżowych; intensyfikację digitalizacji, w tym rozwój e-learningu, form hybrydowych, systemów CRM oraz narzędzi wspierających zarządzanie jakością; rozwój relacji partnerskich z uczelniami, firmami i instytucjami publicznymi; elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe oraz wysoką jakość, a także certyfikację szkoleń.

Rysunek 1. Schemat struktury organizacyjnej ODEKA SIMP - jednostki szkoleniowej w modelu funkcjonalno-hierarchicznym



Źródło: opracowanie własne.

Kształt strategii opiera się na analizie rynku, monitorowaniu zmian technologicznych i prawnych, badaniu opinii uczestników oraz wykorzystaniu dostępnych programów wsparcia publicznego (BUR, KFS). Efektywność dotychczasowych działań potwierdza wzrost liczby kursantów, poprawa rozpoznawalności marki i nawiązanie trwałych relacji z partnerami biznesowymi. ODEKA SIMP współpracuje m.in. z: Bydgoskim Centrum Targowo-Wystawienniczym (BCTW); Zespołem Szkół Spożywczych oraz Szkołą Braille'a w Bydgoszczy; lokalnymi pracodawcami z branży instalacyjnej, chłodniczej i przemysłowej;

instytucjami publicznymi, w tym urzędami pracy. Współpraca ta umożliwia realizację wspólnych projektów edukacyjnych, testowanie innowacyjnych rozwiązań oraz lepsze dopasowanie oferty szkoleniowej do potrzeb rynku. Relacje z klientami biznesowymi mają najczęściej charakter długofalowy, obejmujący cykliczne szkolenia, doradztwo i wsparcie w rekrutacji.

W ramach innowacji ODEKA SIMP wdraża symulatory szkoleniowe, rozwija platformę e-learningową i realizuje kursy w formule hybrydowej, łącząc nauczanie stacjonarne z możliwościami kształcenia zdalnego.

System zarządzania jakością w ODEKA SIMP Bydgoszcz cechuje się wysokim poziomem profesjonalizacji, kompleksowością działań oraz silną orientacją na potrzeby kursantów i standardy branżowe.

Kluczowym filarem jakości oferowanych usług edukacyjnych jest wysoko wykwalifikowana kadra – 62 wykładowców z przygotowaniem merytorycznym, pedagogicznym oraz uprawnieniami technicznymi, co zapewnia nie tylko rzetelność przekazywanej wiedzy, ale i pełne bezpieczeństwo podczas zajęć praktycznych. ODEKA od 2005 roku prowadzi egzaminy na uprawnienia elektryczne i ciepłownicze, przyznając świadectwa kwalifikacyjne, a dzięki funkcjonującej w ramach SIMP Energetycznej Komisji Kwalifikacyjnej – również certyfikaty SEP. Znaczącym wyróżnikiem jakościowym jest uzyskany w 2006 roku certyfikat systemu zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2001, który obejmuje nie tylko szkolenia, ale również konferencje, seminaria oraz działalność doradczo-konsultingową. Współpraca z renomowanymi instytucjami takimi jak UDT-CERT, Sieć Badawcza Łukasiewicz, TÜV, URE czy Instytut Spawalnictwa w Gliwicach stanowi potwierdzenie wysokich standardów oferowanych usług oraz ich zgodności z wymaganiami branżowymi. Równocześnie ODEKA SIMP deklaruje zaangażowanie w działania prośrodowiskowe i etyczne, co znajduje odzwierciedlenie w oficjalnie przyjętej polityce jakości. Wysoki poziom realizowanych szkoleń gwarantowany jest nie tylko poprzez kompetencje kadry dydaktycznej, lecz także dzięki nowoczesnej bazie dydaktycznej, obejmującej własny sprzęt techniczny oraz specjalistyczne stanowiska. Infrastruktura ośrodka umożliwia prowadzenie zajęć w formule teoretycznej i praktycznej, zapewniając uczestnikom bezpośredni dostęp do warunków zbliżonych do realiów zawodowych. Do najważniejszych zasobów dydaktycznych należą: 12 w pełni wyposażonych stanowisk w spawalniach, dwa nowoczesne urządzenia laboratoryjne, dwa symulatory VR/AR wspierające proces nauczania poprzez immersję w środowisku wirtualnym, a także plac manewrowy o powierzchni 3000 m². Plac ten wyposażony jest m.in. w wózki widłowe, suwnicę, podesty ruchome oraz sprzęt ciężki,

co pozwala na praktyczne kształcenie umiejętności z zakresu obsługi maszyn i urządzeń technicznych. Tak rozbudowana infrastruktura sprzyja efektywności procesu dydaktycznego, podnosząc poziom profesjonalizacji szkoleń i zwiększając ich wartość rynkową. Dodatkowo każdy kursant objęty jest ubezpieczeniem OC i NNW, co stanowi istotny element dbałości o komfort i bezpieczeństwo uczestników. Całościowo system zarządzania jakością w ODEKA SIMP opiera się na spójnej strukturze certyfikacji, transparentnych procedurach organizacyjnych oraz nieustannym doskonaleniu kadry oraz zaplecza technicznego, co pozwala skutecznie odpowiadać na potrzeby rynku, jak również budować długofalowe zaufanie klientów⁸. Poniżej w tabeli 2 przedstawiono przykładowe kursy i uprawnienia, które firma posiada w swojej ofercie i skutecznie je promuje.

Tabela 2. Zestawienie wybranych kursów i uprawnień

L.p.	Nazwa kursu	Zakres	Rodzaj uprawnień	Uwagi dodatkowe
1.	Kursy elektryczne (SEP)	Eksploatacja (E), Dozór (D), Pomiary kontrolne - dla napięć do i powyżej 1 kV	Świadectwo kwalifikacyjne E i D, Certyfikat UE, Hologram autentyczności	Egzamin SEP, ważność uprawnień - 5 lat, elastyczne formy (online, stacjonarnie), możliwe szkolenie z pomiarów (sprzęt Sonel)
2.	Kursy ciepłne	Eksploatacja (E), Dozór (D) urządzeń ciepłych (kotły, piece, pompy, autoklawy)	Świadectwo kwalifikacyjne E i D, Certyfikat UE, Hologram autentyczności	Kurs jednodniowy, ważność certyfikatu - 5 lat, zajęcia teoretyczno-praktyczne, dla palaczy kotłowych, monterów, instalatorów, pielęgniarów
3.	Kursy gazowe	Eksploatacja (E), Dozór (D) urządzeń i instalacji gazowych (kotły, instalacje, zbiorniki, aparatura pomiarowa)	Świadectwo kwalifikacyjne E i D, Certyfikat UE, Hologram autentyczności	Kurs z częścią praktyczną i laboratoryjną, dla monterów, serwisantów, palaczy kotłowych, ważność - 5 lat
4.	Kursy fotowoltaiczne (OZE)	Instalacja systemów fotowoltaicznych - podstawowe, z pomiarami, przypominające	Wewnętrzny certyfikat instalatora PV, możliwy certyfikat państwowy zgodnie z ustawą OZE z 2015 r.	Szkolenia 1-4 dni, wymagane doświadczenie lub wykształcenie techniczne, brak karalności, mile widziane uprawnienia SEP i do prac wysokościowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://uprawnienia.com.pl/> (data odczytu 06.08.2025).

W warunkach gospodarki rynkowej skuteczna promocja i komunikacja z otoczeniem stanowią jeden z kluczowych elementów modelu zarządzania instytucją edukacyjną. Przykład ODEKA SIMP w Bydgoszczy pokazuje, jak ważne jest wykorzystanie nowoczesnych kanałów komunikacji, w tym mediów społecznościowych, w budowaniu relacji z odbiorcami i wzmacnianiu pozycji na rynku. Ośrodek szkoleniowy aktywnie korzysta z platform takich, jak

⁸ <https://odeka.pl/o-nas/> (data odczytu 28.07.2025).

Facebook, Instagram, LinkedIn oraz YouTube, co umożliwia dotarcie do szerokiego grona interesariuszy (zarówno potencjalnych uczestników kursów, jak i partnerów instytucjonalnych). Odgrywają one kluczową rolę w kształtowaniu wizerunku marki⁹. Dzięki tym kanałom instytucja może na bieżąco dostarczać aktualnych informacji o ofercie edukacyjnej, nowych szkoleniach, wydarzeniach branżowych, a także dzielić się materiałami wideo (w tym nagraniami ze szkoleń i prezentacji). Media społecznościowe pełnią również funkcję interaktywną - umożliwiają szybki kontakt z instytucją, zarówno poprzez komentarze, jak i wiadomości prywatne, co znacząco skraca czas reakcji i buduje pozytywny wizerunek instytucji, jako dostępnej oraz otwartej na potrzeby klientów. Dodatkowo, poprzez konkursy i promocje, ODEKA SIMP angażuje odbiorców, budując wokół marki aktywną społeczność. W kontekście modelu zarządzania, taka strategia komunikacyjna wpisuje się w nowoczesne podejście do edukacji ustawicznej - promuje elastyczność, otwartość oraz dostępność, a także pozwala na efektywne pozycjonowanie instytucji na konkurencyjnym rynku usług edukacyjnych. Jak zauważa M. Szczepańczyk media społecznościowe służą dziś nie tylko promocji produktów i usług, ale coraz częściej wykorzystywane są, jako narzędzie wspierające realizację procesów wewnętrznych, wzmacnianie relacji z klientami i pracownikami, a także budowanie sieci kontaktów pomiędzy specjalistami z danej branży - zarówno wewnątrz, jak i poza strukturą organizacji¹⁰.

W modelu zarządzania instytucją edukacyjną, szczególne znaczenie zyskuje koncepcja organizacji uczącej się, która koncentruje się na przyszłości, aktywnym jej kształtowaniu oraz wdrażaniu rewolucyjnych zmian w sposobie myślenia, uczenia się i wykorzystywania nowoczesnych środków natychmiastowej komunikacji¹¹. I w taki model wpisuje się doskonale analizowana firma. Jej pogłębiona analiza procesów zarządczych, strategia działania i relacja z otoczeniem, pozwalają wysnuć przypuszczenie, że perspektywa przyszłości będzie oparta na dalszym rozwijaniu innowacyjnych metod kształcenia, intensyfikacji współpracy z partnerami branżowymi oraz konsekwentnym doskonaleniu kompetencji kadry, co umożliwi utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej zarówno wewnątrz, jak i poza strukturą organizacji.

⁹ P. Chodorowska, M. Brańko, E. Tomaszewska, *Real-Time Marketing jako narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych*, Akademia Zarządzania 2024, 8(2), s. 204-224.

¹⁰ M. Szczepańczyk, *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*, Studia Ekonomiczne 2014, (183 cz. 2), s. 185-196.

¹¹ D. Skulicz, *Kierowanie i zarządzanie instytucjami edukacyjnymi, czyli jeszcze o profesjonalnych kompetencjach pedagogów* [w:] Paradygmaty akademickiego kształcenia nauczycieli, A. Sajdak, D. Skulicz (red.), Wydawnictwo UJ, Kraków 2010, s. 205-212.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że:

1. Model zarządzania ODEKA SIMP charakteryzuje się zdolnością do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe i dostosowywania oferty szkoleniowej do aktualnych potrzeb gospodarki. Dywersyfikacja programów - od kursów w zawodach deficytowych po szkolenia w branżach wysoko wyspecjalizowanych - pozwala na utrzymanie przewagi konkurencyjnej oraz skuteczne przyciąganie nowych uczestników.
2. Współpraca z uczelniami, szkołami branżowymi, firmami i instytucjami publicznymi stanowi fundament strategii rozwoju badanego ośrodka. Takie partnerstwa, wdrażane także w innych instytucjach edukacyjnych, umożliwiają lepsze dopasowanie programów do realnych potrzeb pracodawców oraz zwiększają szanse absolwentów na zatrudnienie. W efekcie ośrodek pełni rolę pomostu między edukacją formalną a rynkiem pracy.
3. Wdrożenie symulatorów, platform e-learningowych i form hybrydowych jest odpowiedzią na rosnące znaczenie cyfryzacji w edukacji. Ma to istotne znaczenie w przypadku każdej instytucji edukacyjnej. Umożliwia to nie tylko zwiększenie dostępności szkoleń, ale także podniesienie jakości procesu dydaktycznego poprzez łączenie teorii z praktyką w realistycznych warunkach symulacyjnych.
4. Struktura zatrudnienia, łącząca stałą kadrę administracyjną z szerokim gronem trenerów zewnętrznych, zapewnia elastyczność operacyjną i dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry dydaktycznej. Kompetencje techniczne i pedagogiczne trenerów stanowią kluczowy zasób każdej instytucji, bezpośrednio przekładający się na jakość szkoleń.
5. ODEKA SIMP realizuje jasno określoną strategię rozwoju, opartą na analizie rynku, badaniu potrzeb klientów oraz monitorowaniu zmian prawnych i technologicznych. Takie podejście umożliwia planowe wdrażanie innowacji, optymalne wykorzystanie programów wsparcia publicznego (BUR, KFS) i utrzymanie wysokich standardów certyfikacji.
6. Udział w inicjatywach regionalnych i wydarzeniach branżowych wzmacnia pozycję firmy, jako aktywnego partnera w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu. Relacje z klientami biznesowymi mają charakter długofalowy, co potwierdza skuteczność przyjętego modelu zarządzania.

Literatura

- [1] Brzóska J., *Model biznesowy–współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] Organizacja i Zarządzanie, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej 2009, 2(6).
- [2] Chodorowska P., Brańko M., Tomaszewska E., *Real-Time Marketing jako narzędzie budowania wizerunku przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych*, Akademia Zarządzania 2024, 8(2).
- [3] <https://odeka.pl/o-nas/> (data odczytu 27.07.2025 i 28.07.2025).
- [4] <https://odeka.pl/o-nas/historia-simp/> (data odczytu 27.07.2025).
- [5] <https://uprawnienia.com.pl/> (data odczytu 06.08.2025).
- [6] Jedynak P., *Podstawy budowy systemu zarządzania jakością w jednostce edukacyjnej* [w:] Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- [7] Oleszak W. K., Oleszak M. W., *Edukacja dorosłych jako siła twórcza kultury bezpiecznej pracy* [w:] Problemy Nauk Stosowanych, Szczecin 2016, Tom 4.
- [8] Skulicz D., *Kierowanie i zarządzanie instytucjami edukacyjnymi, czyli jeszcze o profesjonalnych kompetencjach pedagogów* [w:] Paradygmaty akademickiego kształcenia nauczycieli, Sajdak A., Skulicz D. (red.), Wydawnictwo UJ, Kraków 2010.
- [9] Smolska M., *Trendy rynku usług szkoleniowych w Polsce* [w:] Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców, T. 2, Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje, Gruszewska E., Matel A., Kuzionko-Ochrymiuk E. (red.), Wyd. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne 2018.
- [10] Koptiew D., Puzio-Wacławik B., *Edukacja dorosłych jako czynnik rozwoju kapitału ludzkiego* [w:] Problems of Economics and Law 2022, vol. 7, no. 1.
- [11] Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002.
- [12] Szczepańczyk M., *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*, Studia Ekonomiczne 2014, (183 cz. 2).

Streszczenie

Artykuł przedstawia model zarządzania instytucją edukacyjną funkcjonującą w warunkach gospodarki rynkowej na przykładzie Ośrodka Doskonalenia Kadr SIMP w Bydgoszczy (ODEKA SIMP). Analiza obejmuje strukturę organizacyjną, strategię rozwoju oraz sposoby dostosowania oferty szkoleniowej do dynamicznych zmian na rynku pracy oraz w obszarze technologii. W pracy wskazano, że skuteczny model zarządzania w edukacji technicznej opiera się m.in. na elastyczności, szybkim reagowaniu na potrzeby rynku, wysokiej jakości szkoleń oraz długofalowych relacjach z partnerami.

Słowa kluczowe

Branża techniczna, zarządzanie firmą, instytucja edukacyjna.

mgr Jakub Gajewski

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

jagajews@wszib.edu.pl

KARTA PROCESU JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA PROCESAMI W DZIAŁALNOŚCI LOGISTYCZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

W warunkach rosnącej presji na zwiększanie efektywności operacyjnej, standaryzacja i optymalizacja procesów logistycznych są niezbędnymi elementami zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach. Ważnym obszarem, który wymaga ujednolicenia jest proces magazynowania – łączący przyjęcie zamówienia z jego fizyczną realizacją. Odpowiednie ustandaryzowanie tego procesu wpływa nie tylko na jakość obsługi klienta, ale także na wewnętrzną efektywność zarządzania procesowego.

Celem niniejszego opracowania jest zaprojektowanie karty procesu magazynowania dla przedsiębiorstwa handlowego Offroad Express oraz analiza jej roli w standaryzacji i optymalizacji działań operacyjnych. Opracowanie skupia się na przedstawieniu karty procesu jako narzędzia porządkującego działania magazynowe oraz wspierającego ich ocenę, doskonalenie i podejmowanie decyzji zarządczych.

W części teoretycznej artykułu przedstawiono założenia zarządzania procesowego w logistyce oraz koncepcję karty procesu jako narzędzia wspierającego organizację pracy. W części empirycznej – zaprezentowano przygotowaną kartę procesu magazynowego dla firmy Offroad Express, opartą na bezpośredniej obserwacji, z analizą funkcjonowania. Artykuł kończy podsumowanie oraz wskazanie możliwości dalszego rozwoju procesu w kontekście zarządzania procesowego.

1. Zarządzanie procesowe w logistyce

We współczesnych organizacjach zarządzanie procesowe to jedno z kluczowych wyzwań, z którym mierzą się menedżerowie i kierownicy operacyjni. Polega ono na uporządkowanym prowadzeniu działań w określonym czasie, prowadzących do jasno zdefiniowanego rezultatu. Aby proces był skuteczny, powinien spełniać trzy podstawowe cechy¹:

¹ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013, s. 27-31.

- **Celowość** – proces musi być zgodny z misją firmy i przynosić wartość dodaną. Jego efekty powinny być mierzalne, np. za pomocą czasu realizacji, jakości wykonania czy poniesionych kosztów.
- **Orientacja na klienta** – potrzeby klienta powinny być punktem wyjścia przy projektowaniu procesów. Tylko firma zorientowana na klienta ma szansę na jego zadowolenie.
- **Standaryzacja** – ujednolicenie procesów względem przyjętego wzorca pozwala ograniczyć błędy i zapewnić zgodność z normami, przepisami i zasobami organizacji.

Te trzy elementy stanowią fundament skutecznego zarządzania procesami i wpływają na jakość funkcjonowania całej organizacji.

Zarządzanie procesami logistycznymi to przykład zastosowania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie. Jego istotą jest planowanie, organizowanie oraz kontrolowanie przepływu materiałów, produktów i informacji w całym łańcuchu dostaw – od momentu pozyskania surowców aż po dostarczenie gotowego wyrobu klientowi końcowemu. Efektywne zarządzanie procesami logistycznymi wymaga eliminowania barier czasowych i przestrzennych, optymalizacji przepływu towarów i informacji oraz zapewnienia, że działania te są zgodne z oczekiwaniami klienta. Głównym celem zarządzania procesami logistycznymi jest zapewnienie dostarczenia właściwego produktu we właściwe miejsce, do właściwego klienta, we właściwym czasie, w odpowiedniej ilości, przy właściwej jakości i po możliwie małym koszcie. Zestaw ten znany jest jako reguła „7W”. W praktyce oznacza to konieczność spójnego zarządzania logistyką na każdym poziomie – strategicznym, taktycznym i operacyjnym².

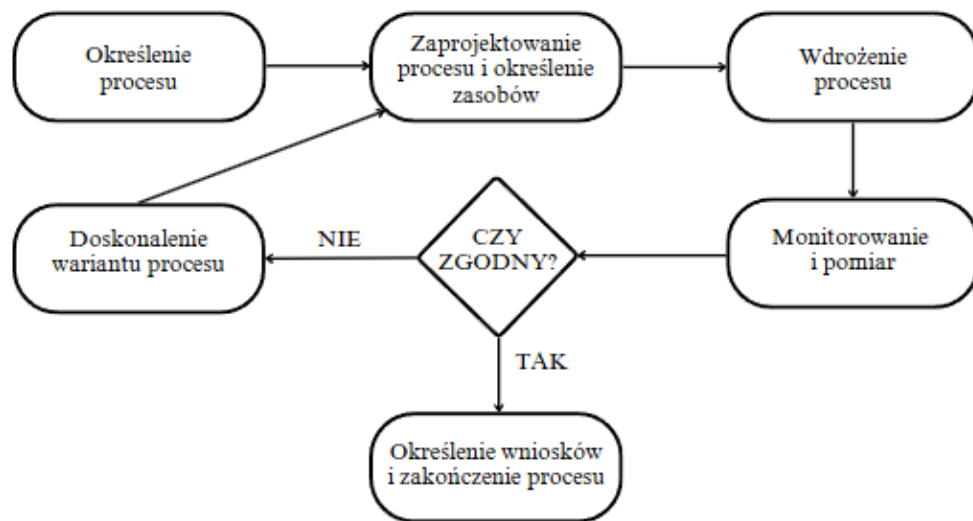
Procesy w organizacji powinny precyzyjnie definiować niezbędne działania oraz umożliwiać ich systematyczną realizację, prowadzącą do skutecznego zakończenia danego zadania. Świadomość kolejnych etapów procesu sprzyja efektywnemu dążeniu do założonego celu. Na rysunku 1 zaprezentowano główne etapy procesu.

Pierwszym etapem procesu jest identyfikacja potrzeb oraz określenie celu, który powinien być zgodny z misją i wartościami firmy. Na tym etapie definiuje się działania niezbędne do rozpoczęcia procesu oraz oczekiwane rezultaty, co umożliwia późniejsze monitorowanie postępów. Kluczowe znaczenie ma tu udział zespołu specjalistów, który tworzy mapę procesu zawierającą najważniejsze informacje potrzebne do jego skutecznej realizacji³.

² *Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, <https://wszop.edu.pl/wp-content/uploads/2021/01/Koncepcjazarzadzaniaprocessamilogistycznymiwpredsiębiorstwie.pdf> (data odczytu 22 maja 2025).

³ A. Bitkowska, *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 34.

Rysunek 1. Podstawowe etapy procesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Bitkowska, *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 32-33.

Kolejnym etapem jest zaprojektowanie procesu oraz określenie niezbędnych zasobów. Projektowanie polega na wyznaczeniu działań wchodzących w skład procesu, ich logicznej kolejności, oszacowaniu czasu realizacji i kosztów, a także na ustaleniu mierzalnych rezultatów końcowych. Kluczowe jest rozpoczęcie od zdefiniowania oczekiwanego efektu, co pozwala ukierunkować przebieg procesu na konkretną wartość. Równolegle należy określić zasoby, które będą wykorzystywane, obejmują one: zasoby ludzkie, infrastrukturalne i finansowe. Po zaprojektowaniu procesu i określeniu zasobów następuje jego wdrożenie, czyli rozpoczęcie zaplanowanych działań w praktyce. Kolejnym krokiem jest monitorowanie i pomiar, polegające na systematycznym nadzorowaniu przebiegu procesu oraz ocenie jego efektywności i jakości za pomocą wcześniej ustalonych wskaźników. Następnie przeprowadzana jest kontrola zgodności, w której analizuje się proces pod kątem ewentualnych odchyłeń od przyjętych założeń. W przypadku stwierdzonych niezgodności wprowadza się korekty i doskonali istniejące rozwiązania. Jeżeli wszystko przebiega zgodnie z planem, formułowane są końcowe wnioski i dokumentowane osiągnięte wyniki⁴.

Ważnym elementem zarządzania procesowego w logistyce jest ich efektywność definiowana jako umiejętność manipulacji towarami w taki sposób, aby minimalizować koszty obsługi, czas realizacji oraz maksymalnie wykorzystać istniejące zasoby. Efektywność procesową uzyskuje się w momencie ciągłego uczenia się i doskonalenia. Efektywność można zdobyć zwracając uwagę na czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne przedsiębiorstwa. Mówiąc

⁴ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 35-36.

o zewnętrznych czynnikach zwraca się uwagę na elementy, które nie bezpośrednio wpływają na procesy zachodzące w organizacji, a jedynie mają wpływ na decyzyjność kierownictwa⁵.

Na efektywność nowoczesnego zarządzania magazynem istotnie wpływa system WMS (ang. *Warehouse Management System*), który wspiera kontrolę zapasów oraz zarządza wszystkimi przepływami magazynowymi. Dzięki precyzyjnemu obiegowi informacji WMS zapewnia dostęp do danych właściwym osobom na każdym etapie procesu, co przekłada się na lepszą organizację pracy i wyższą efektywność operacyjną⁶.

Dzięki systemowi WMS przedsiębiorstwo logistyczne zyskuje szereg usprawnień. System pozwala optymalizować poziom zapasów i ograniczać straty wynikające z przeterminowania lub zalegania towarów. Ułatwia też identyfikację i kontrolę stanów magazynowych. Dodatkowo skraca czas kompletacji zamówień, wyznaczając optymalne trasy dla magazynierów, oraz poprawia jakość obsługi, minimalizując ryzyko pomyłek przy wysyłkach⁷.

Zarządzanie procesowe w logistyce pozwala skutecznie planować i realizować działania zgodnie z celami firmy, potrzebami klienta i ustalonymi standardami. Kluczowe znaczenie ma tu efektywność operacyjna, rozumiana jako minimalizacja kosztów i czasu przy maksymalnym wykorzystaniu zasobów. Duże wsparcie zapewnia system WMS, który automatyzuje procesy magazynowe, usprawnia kontrolę zapasów i poprawia jakość obsługi.

2. Struktura i znaczenie karty procesu

Karta procesu to bardzo praktyczne narzędzie służące do przedstawienia przebiegu działań realizowanych w ramach podejścia procesowego. Dzięki formie, jaką zawiera karta procesu, możliwe jest prezentowanie kluczowych informacji dotyczących danego procesu, co powoduje, że jest powszechnie wykorzystywana przy wdrażaniu systemu zarządzania jakością. W kontekście dokumentacji, karta procesu pełni funkcję zbiorczego opisu procesu i ułatwia jego zrozumienie. Struktura karty procesu musi być przejrzysta i jednoznaczna oraz zawierać podstawowe informacje: opis procesu, cel, właściciela procesu, zakres wejścia i wyjścia, zadania, zasoby oraz wskaźniki i sposoby monitorowania⁸.

⁵ P. Blaik, *Efektywność logistyki, Aspekt systemowy i zarządczy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 22.

⁶ A. Szymboniak, I. Nowak, *Współczesna logistyka*, Difin, Warszawa 2018, s. 201.

⁷ M. Matulewski, S. Konecka, P. Fajfer, A. Wojciechowski, *Systemy logistyczne, Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007, s. 321.

⁸ P. Miller, *Systemowe zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa 2011, s. 63-64.

Jednym z podstawowych punktów przy tworzeniu karty procesu jest jego identyfikacja, czyli nadanie mu jednoznacznej nazwy, która pozwoli łatwo go zidentyfikować w dokumentacji systemowej. Kolejnym istotnym składnikiem jest określenie właściciela procesu, czyli osoby odpowiedzialnej za jego skuteczne funkcjonowanie, monitorowanie i ewentualne doskonalenie. Właściciel procesu powinien posiadać odpowiednie kompetencje, które umożliwiają podejmowanie decyzji i wprowadzanie udoskonaleń. Uzupełnieniem opisu procesu jest cel, który stanowi fundament, określając kierunek działań. Dzięki niemu możliwe jest również dobranie odpowiednich mierników skuteczności, pozwalających ocenić, czy działania przebiegają zgodnie z oczekiwaniami. Ważnym elementem karty procesu jest wskazanie zdarzeń realizujących proces, czyli momentów, które rozpoczynają i kończą proces⁹.

W każdej karcie procesu istotne jest wskazanie powiązań z otoczeniem, w tym określenie danych wejściowych i wyjściowych, a także identyfikacja dostawców oraz odbiorców procesu. Wejście odnosi się do materiałów, informacji lub danych, które są wykorzystywane i przetwarzane w trakcie realizacji danego procesu. Natomiast wyjście to efekty końcowe procesu, takie jak gotowe produkty, dokumentacja, raporty czy inne rezultaty działań. Niezwykle ważnym elementem karty procesu jest również opis systemu monitorowania – czyli sposobu, w jaki organizacja nadzoruje przebieg poszczególnych etapów oraz ocenia ich efektywność. W tym celu należy uwzględnić stosowane mierniki skuteczności oraz określić częstotliwość ich pomiaru¹⁰.

Aby skutecznie odpowiadać na potrzeby klientów i utrzymać przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa handlowe powinny systematycznie monitorować poziom świadczonej obsługi klienta. Regularny pomiar tego aspektu umożliwia szybką reakcję na zmiany rynkowe oraz identyfikację obszarów wymagających usprawnienia. Opracowanie odpowiednich mierników wymaga precyzyjnych definicji oraz jasno określonych metod pomiaru i weryfikacji wyników. Wskaźniki związane z obsługą klienta pełnią szereg istotnych funkcji, w tym¹¹:

- umożliwiają identyfikację procesów wymagających optymalizacji,
- dostarczają danych niezbędnych do analizy źródeł problemów,
- wspierają kontrolę realizacji założonych celów operacyjnych,
- ułatwiają komunikację pomiędzy działami i interesariuszami.

⁹ Ibidem, s. 64.

¹⁰ Ibidem, s. 65-66.

¹¹ *Logistyczna obsługa klienta na przykładzie firmy produkcyjnej X*, https://dbc.wroc.pl/Content/127289/Knapik_Logistyczna_obsługa_klienta_na_przykladzie_firmy.pdf (data odczytu 22 czerwca 2025).

W praktyce stosuje się wiele różnych wskaźników, które można pogrupować w trzy główne obszary: gotowość do realizacji procesów, sprawność operacyjna oraz dokładność i rzetelność realizacji zamówień.

3. Założenia metodologiczne badań własnych

Celem opracowania jest zaprojektowanie karty procesu magazynowania dla przedsiębiorstwa handlowego Offroad Express oraz analiza jej roli w standaryzacji i optymalizacji działań operacyjnych.

Opracowanie to zostało wykonane na przykładzie procesu realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie handlowym Offroad Express. Głównym założeniem było stworzenie przejrzystej dokumentacji procesu, która może posłużyć jako punkt wyjścia do jego uporządkowania, oceny i doskonalenia.

Pytania badawcze:

- W jaki sposób karta procesu może wspierać optymalizację i standaryzację działań logistycznych w przedsiębiorstwie handlowym?
- Jakie elementy powinna zawierać karta procesu, aby skutecznie odzwierciedlać przebieg i strukturę procesu realizacji zamówienia klienta?

W celu realizacji przyjętego celu pracy oraz udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze, wykorzystano metodę własnej obserwacji bezpośredniej procesu realizacji zamówienia w magazynie przedsiębiorstwa Offroad Express. Obserwacja ta umożliwiła szczegółowe uchwycenie rzeczywistego przebiegu działań logistycznych, identyfikację ról, zasobów, a także zależności funkcjonalnych w obrębie badanego procesu.

Na podstawie zebranych informacji opracowano kartę procesu, która służy jako narzędzie porządkujące i formalizujące analizowany proces.

Zastosowane podejście nie miało na celu oceny efektów wdrożenia rozwiązania w praktyce, lecz skoncentrowane było na projektowym ujęciu narzędzia i jego potencjale wspierania zarządzania procesowego w działalności operacyjnej przedsiębiorstw.

4. Karta procesu maszynownia w Offroad Express – analiza i propozycje standaryzacji i optymalizacji

W ramach przeprowadzonych działań projektowych dokonano obserwacji procesu realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie Offroad Express. Na podstawie uzyskanych danych opracowano kartę procesu, która stanowi usystematyzowany opis działań logistycznych

realizowanych od momentu przyjęcia zamówienia aż do jego wydania kurierowi. Na rysunku 2 przedstawiono opracowaną kartę procesu realizacji zamówienia klienta w firmie Offroad Express. Analiza wykazała, że mimo istnienia schematu działań i podziału obowiązków, proces ten nie był wcześniej formalnie udokumentowany. Brak karty ograniczał możliwość jego oceny, standaryzacji i jednoznacznego przypisania ról.

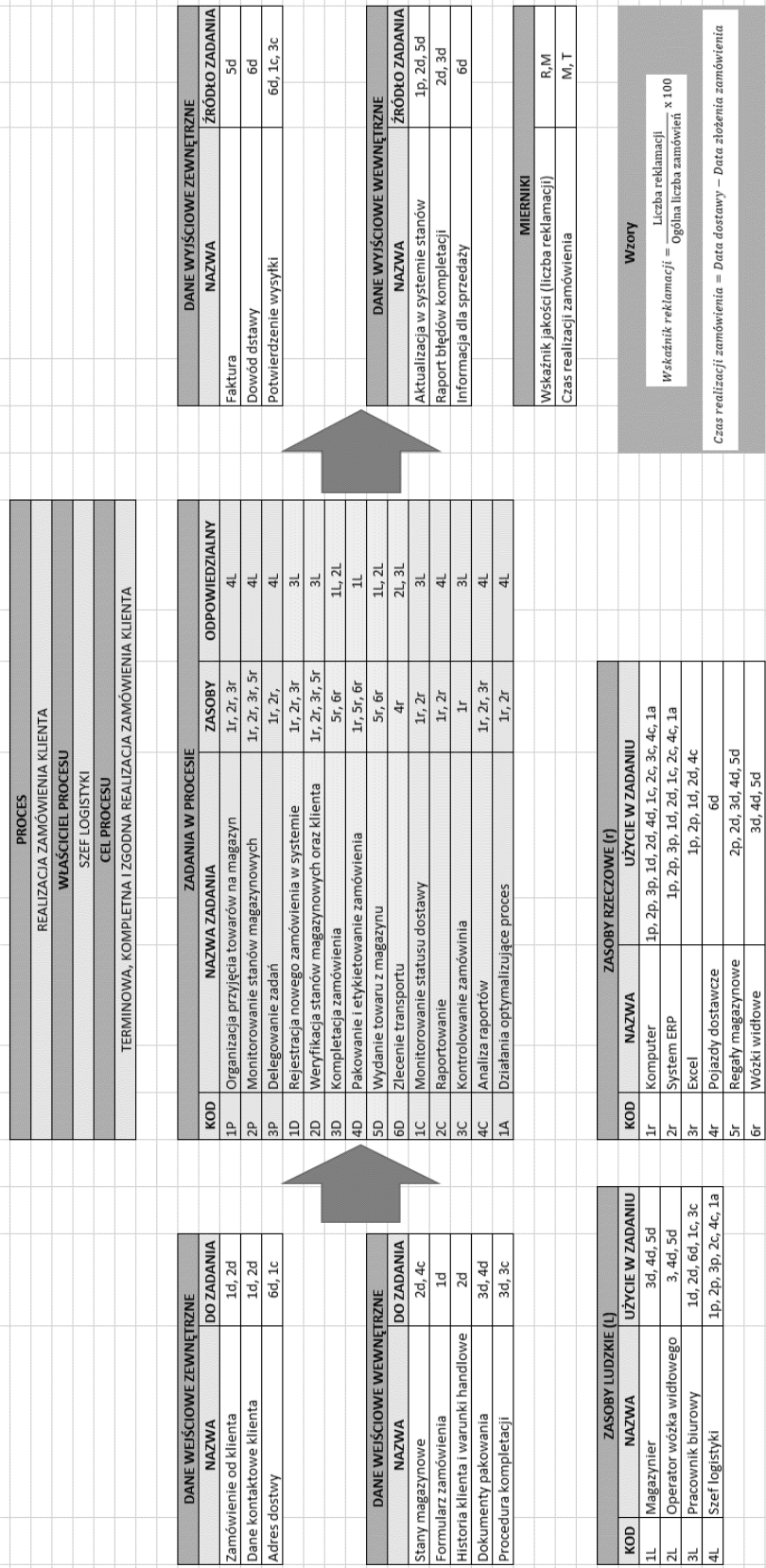
Zadania w karcie procesu zostały uporządkowane zgodnie z cyklem PDCA (Plan-Do-Check-Act). Etap planowania obejmuje przyjęcie towarów na magazyn, monitorowanie stanów magazynowych oraz delegowanie obowiązków. Etap planowania jest nadzorowany przez szefa logistyki. W fazie realizacji uwzględniono rejestrację nowego zamówienia, weryfikację stanów magazynowych, kompletację i pakowanie. Etap kontroli obejmuje monitorowanie dostaw, raportowanie i sprawdzanie zamówień, natomiast ostatnia faza dotyczy działań doskonalących. Do każdego zadania przypisano konkretne zasoby – ludzkie i rzeczowe – co zapewnia jego skuteczną realizację. W procesie uczestniczą cztery role: magazynier, operator wózka, pracownik biurowy i szef logistyki. W karcie określono dane wejściowe i wyjściowe, zarówno zewnętrzne (np. zamówienie, dane adresowe), jak i wewnętrzne (stany magazynowe, dokumentacja, dane logistyczne). Wyjścia zewnętrzne obejmują fakturę, potwierdzenia dostawy i wysyłki, a wewnętrzne – raporty błędów, informacje dla działu sprzedaży oraz aktualizacje systemowe.

Podczas opracowywania karty procesu wykorzystano funkcjonujący już w firmie miernik jakości obsługi klienta, jakim jest wskaźnik reklamacji. Określa on stosunek liczby zgłoszonych reklamacji w danym okresie do całkowitej liczby zrealizowanych zamówień. Wskaźnik ten umożliwia identyfikację problemów wynikających z błędów w kompletacji, pakowaniu lub wystawianiu dokumentów.

Dodatkowo, ze względu na istotne znaczenie dla oceny efektywności procesu, zarekomendowano wprowadzenie kolejnego miernika – czasu realizacji zamówienia. Pozwoli on na monitorowanie i analizę czasu upływającego od momentu przyjęcia zamówienia do jego dostarczenia do klienta, co może przyczynić się do dalszego doskonalenia jakości obsługi i zwiększenia satysfakcji klientów.

Karta procesu magazynowania opracowana w firmie Offroad Express pełni kluczową rolę w zapewnieniu spójności oraz standaryzacji działań operacyjnych w obszarze gospodarki magazynowej. Jej wdrożenie oznacza formalne ustanowienie jednolitego sposobu postępowania w realizacji poszczególnych etapów procesu – od przyjęcia towaru, przez kompletację, aż po wydanie zamówienia.

Rysunek 2. Karty procesu realizacji zamówienia klienta w przedsiębiorstwie Offroad Express



Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji procesu magazynowania w przedsiębiorstwie Offroad Express za pomocą programu Excel.

Szczegółowe rozpisanie zadań, przypisanie zasobów oraz jednoznaczne określenie odpowiedzialności przyczyniają się do eliminacji błędów, zwiększenia przejrzystości, usprawnienia organizacji pracy oraz skrócenia czasu realizacji zamówień. Takie ujednolicenie przebiegu procesu wpływa bezpośrednio na poprawę efektywności operacyjnej oraz jakości obsługi klienta.

Karta procesu pełni nie tylko funkcję dokumentacyjną, lecz także stanowi narzędzie umożliwiające systematyczną analizę efektywności i identyfikację obszarów wymagających optymalizacji. Jej struktura pozwala na monitorowanie miejsc generujących straty czasowe, jakościowe bądź kosztowe, a także na powiązanie konkretnych wskaźników efektywności z etapami procesu. Daje to podstawę do podejmowania decyzji usprawniających i wdrażania rozwiązań mających na celu podniesienie sprawności operacyjnej oraz zgodności z założonymi standardami.

Istotnym elementem omawianego rozwiązania jest zastosowanie cyklu PDCA, który pozwala traktować proces jako model dynamiczny, dostosowywany do zmieniających się warunków rynkowych, technologicznych oraz organizacyjnych. Karta procesu wspiera tym samym zarówno działania operacyjne, jak i zarządcze – umożliwiając doskonalenie logistyki wewnętrznej, rozwój systemów jakości oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. W takim ujęciu stanowi ona jedno z kluczowych narzędzi nowoczesnego zarządzania procesowego w przedsiębiorstwach handlowych.

Podsumowanie

Współczesne realia rynkowe wymagają od przedsiębiorstw handlowych skutecznego zarządzania procesami logistycznymi, w tym szczególnie procesem magazynowania, który łączy moment przyjęcia zamówienia z jego realizacją. Przeprowadzona analiza potwierdziła, że zastosowanie karty procesu może w istotny sposób wspierać standaryzację i optymalizację działań operacyjnych. Na podstawie obserwacji procesu magazynowego w firmie Offroad Express opracowano kartę procesu, która porządkuje przebieg realizacji zamówienia, przypisuje odpowiedzialności, określa wymagane zasoby oraz wskazuje mierniki oceny jakości. Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze, potwierdzono, że karta procesu wspiera optymalizację poprzez systematyzację operacji i identyfikację obszarów do usprawnień. W odniesieniu do drugiego pytania ustalono, iż skuteczna karta powinna zawierać etapy realizacji, dane wejściowe i wyjściowe, strukturę odpowiedzialności, zasoby oraz odpowiednie mierniki. W analizowanym przypadku wykorzystano istniejący wskaźnik reklamacji

i zarekomendowano wdrożenie miernika czasu realizacji zamówienia jako narzędzia wspierającego ocenę jakości obsługi. Opracowana karta procesu nie tylko pełni funkcję dokumentacyjną, ale również wspiera podejmowanie decyzji zarządczych i wpisuje się w podejście procesowe ukierunkowane na efektywność i ciągłe doskonalenie działań logistycznych.

Literatura

- [1] Bitkowska A., *Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.
- [2] Bitkowska A., *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013.
- [3] Blaik P., *Efektywność logistyki, Aspekt systemowy i zarządczy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- [4] Grajewski P., *Procesowe zarządzanie organizacją*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- [5] *Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie*, <https://wszop.edu.pl/wp-content/uploads/2021/01/Koncepcjazarzadzaniapocesamilogistycznymiwpredsieliorstwie.pdf>
- [6] *Logistyczna obsługa klienta na przykładzie firmy produkcyjnej X*, https://dbc.wroc.pl/Content/127289/Knapik_Logistyczna_obsługa_klienta_na_przykładzie_firmy.pdf
- [7] Matulewski M., Konecka S., Fajfer P., Wojciechowski F., *Systemy logistyczne, Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2007.
- [8] Miller P., *Systemowe zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa 2011.
- [9] Szymoniak A., Nowak I., *Współczesna logistyka*, Difin, Warszawa 2018.

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono znaczenie karty procesu jako narzędzia wspierającego zarządzanie procesowe w logistyce, ze szczególnym uwzględnieniem działań magazynowych. W części teoretycznej omówiono istotę zarządzania procesowego, zasady standaryzacji, cykl PDCA oraz rolę karty procesu w systemach jakości. Na podstawie obserwacji w firmie Offroad Express opracowano kartę procesu magazynowania, która porządkuje działania operacyjne, ułatwia ocenę efektywności oraz wspiera podejmowanie decyzji zarządczych.

Słowa kluczowe

Zarządzanie procesowe, logistyka magazynowania, karta procesu, standaryzacja działań, optymalizacja procesów.



**WYŻSZA SZKOŁA ZARZĄDZANIA
I BANKOWOŚCI W KRAKOWIE**