

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION JOURNAL



5 (66) ♦ 2026

ISSN 3071-7272



Uniwersytet
w Siedlcach

Redakcja:

Redaktor naczelny: dr hab. Grzegorz Pietrek, prof. uczelni

Zastępca redaktora naczelnego: dr Monika Wakuła

Redaktor tematyczny – nauki o zarządzaniu i jakości: dr Marek Szajczyk

Redaktor tematyczny – nauki o polityce i administracji (administracja i polityki publiczne): dr Łukasz Święcicki

Redaktor tematyczny – ekonomia i finanse: dr inż. Agata Marcysiak

Redaktor tematyczny – nauki prawne (prawo administracyjne i gospodarcze): dr Przemysław Czernicki

Redaktorzy techniczni: ks. dr Marcin Bider, mgr Mariusz Cielemeński

Redaktor ds. współpracy międzynarodowej: dr Ola Bareja-Wawryszuk

Asystent redakcyjny: dr Stanisław Szarek

Rada Naukowa:

prof. Joan Sorribes – Escola Universitària Formatic Barcelona-Universitat de Girona (Spain); prof. Josep Boyra – Escola Universitària Formatic Barcelona-Universitat de Girona (Spain); prof. Eva Ambrozová – Newton College (Czech Republic); prof. Caterina DeLucia – University of Foggia (Italy); prof. Pasquale Paziienza – University of Foggia (Italy); dr Agnieszka Knap-Stefaniuk – Uniwersytet Ignatianum w Krakowie (Poland); prof. Jarosław Kardas – University of Siedlce (Poland); prof. Grzegorz Pietrek – University of Siedlce (Poland); prof. Tomasz Jałowiec – War Studies University in Warsaw (Poland); prof. Dr. iur. Jānis Grasis – Rīga Stradiņš University (Latvia); prof. Olga Osadcha, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne (Ukraine); prof. Nataliia Ostapiuk, Doctor of Economics, Faculty of Accounting and Tax Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine); dr hab. Tornike Khoshtaria University Geomedi, Tbilisi (Georgia); dr hab. Calin Vac, The University of Agriculture Sciences and Veterinary Medicine, Cluj-Napoca (Romania); dr Costas Christodoulides, Alexander College, Larnaca, (Cyprus); dr Rajesh Sannegadu, University of Mauritius, Moka, (Mauritius); dr Sharmila Pudaruth, University of Mauritius, Moka, (Mauritius)

Kontakt z redakcją:

Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet w Siedlcach
08-110 Siedlce, ul. Żytnia 39, pok. 1.29A, tel. 25 643 1733
e-mail: monika.wakuła@uws.edu.pl



ISSN 3071-7272

Recenzenci:

prof. Vilma Atkociuniene (Aleksandras Stulginskis University, Akademija, Lithuania)
dr Dorota Balcerzyk (Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław)
dr Robert Balcerzyk (Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław)
dr hab. inż. Marian Brzeziński (Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa)
dr hab. Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. Zbysław Dobrowolski (Uniwersytet Zielonogórski)
prof. Ana Paula Ferreira Fernandes Lopes (Institute of Accounting and Administration of Porto, Portugal)
ks. dr hab. Sławomir Fundowicz (Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin)
prof. Anda Gheorghiu (Hyperion University, Bucharest, Romania)
dr hab. Jerzy Gwizdała (Uniwersytet Gdański, Gdańsk)
dr Eva Jílková (Moravian Business College Olomouc, Czechy)
prof. Tornike Khoshtaria (European University Tbilisi, Gruzja)
prof. dr hab. inż. Waldemar Kitler (Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa)
dr hab. Sylwester Kozak (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa)
prof. Svitlana Levytska (National University of Water and Environmental Engineering, Ukraina)
dr hab. Piotr Masiukiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
dr Marzena Myślińska (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)
dr hab. Dorota Niedziółka (Szkoła Główna Handlowa, Warszawa)
dr Anna Owczarczyk (Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa)
prof. Orsolya Sziget (University of Kaposvár, Węgry)
prof. Ivan Pankevych (Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine)
prof. Adam Pawliczek (Moravian Business College Olomouc, Czechy)
prof. Maria Paradiso (University of Sannio, Benevento, Italy)
prof. Florina Pînzaru (National University of Political Studies and Public Administration, Bucharest, Romania)
prof. Marian Podstawka (Uniwersytet w Siedlcach)
dr hab. Ewa Popławska (Instytut Nauk Prawnych PAN, Warszawa)
prof. Judit Sagi (Budapest Business School – University of Applied Sciences, Hungary)
prof. dr hab. Krzysztof Skotnicki (Uniwersytet Łódzki, Łódź)
dr Eszter Szabó-Szentgróti (University of Kaposvár, Węgry)
dr Gábor Szabó-Szentgróti (University of Kaposvár, Węgry)
dr hab. inż. Andrzej Świderski (Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa)
prof. Nathalie Tessier (Catholic University of Lyon, France)
prof. dr hab. inż. Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska, Warszawa)
dr hab. Marzena Toumi (Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa)
dr hab. inż. Tadeusz Waściński (Politechnika Warszawska, Warszawa)
dr Jacek Woźniak (Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa)
dr hab. Anna Zielińska-Chmielewska (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
prof. Jan Žukovskis (Vytautas Magnus University, Lithuania)
dr Monika Abramowska (Uniwersytet SWPS)
dr hab. Artur Jacek Kożuch (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)
dr Agnieszka Kanp-Stefaniuk (Uniwersytet Ignatianum w Krakowie)
dr Krzysztof Głuc (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
dr Przemysław Jura (Akademia Śląska)
dr hab. Beata Domańska-Szaruga (Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie)

SPIS TREŚCI

Krzysztof Jurek	5
------------------------------	---

ZARZĄDZANIE W KONTEKŚCIE CYFRYZACJI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ: WYZWANIA I PERSPEKTYWY

Management in the context of the digitalization of public administration: challenges and prospects

Monika Niedziółka, Amelia M. Obłóza, Agnieszka Lubaszka	15
--	----

ETAT A SAMOZATRUDNIENIE – STUDIUM PORÓWNAWCZE OBCIĄŻEŃ PUBLICZNOPRAWNYCH W LATACH 2025-2026

Full-time employment and self-employment – a comparative study of public law burdens in 2025-2026

Adam Rudzewicz	25
-----------------------------	----

DETERMINANTY MOTYWACJI ORAZ WSKAŹNIKI ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH

Determinants of motivation and indicators of employee engagement in the light of our own research

Paweł Trojanowski	37
--------------------------------	----

WPŁYW KRAJOWEGO FUNDUSZU SZKOLENIOWEGO NA ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW — ROLA KFS WE WSPARCIU PRACOWNIKA I PRZEDSIĘBIORCY

The Impact of the National Training Fund on Employee Competency Management —
the Role of NTF in Supporting Employees and Entrepreneurs

Krzysztof Jurek

Uniwersytet Jagielloński
Szkoła Doktorska Nauk Społecznych

ORCID: ORCID: 0000-0003-4154-6416

e-mail: krzysztof.jurek@doctoral.uj.edu.pl

JEL Classification: H83, D73, L86,
M15, D83, M10

ZARZĄDZANIE W KONTEKŚCIE CYFRYZACJI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ: WYZWANIA I PERSPEKTYWY

Management in the context of the digitalization of public administration:
challenges and prospects

<https://doi.org/10.34739/maj.2026.05.01>

Streszczenie: Celem artykułu było przedstawienie podstaw prawnych oraz europejskich ram regulacyjnych dotyczących cyfryzacji administracji publicznej w Polsce, zwracając szczególną uwagę na konieczność pełnej zgodności z rozporządzeniami eIDAS, RODO oraz dyrektywą NIS2. Wskazuje trzy kluczowe wyzwania dla systemu administracyjnego: zapewnienie bezpieczeństwa danych, przeciwdziałanie narastającym cyberzagrożeniom oraz ograniczanie zjawiska wykluczenia cyfrowego. Artykuł podkreśla również potencjał wykorzystania technologii takich jak sztuczna inteligencja, blockchain czy narzędzia e-demokracji, jednocześnie akcentując potrzebę transparentności algorytmów oraz projektowania usług zgodnie z zasadami inkluzywności. W konkluzji przedstawiono rekomendacje obejmujące systematyczne szkolenia urzędników, certyfikację algorytmicznych modeli decyzyjnych, standaryzację zasad dostępności oraz utrzymanie alternatywnych kanałów obsługi obywateli. Ponadto autor zwraca uwagę na konieczność długofalowego monitorowania skutków wdrażanych rozwiązań cyfrowych oraz potrzebę zintegrowanego zarządzania projektami IT w administracji, co ma umożliwić spójne i zrównoważone rozwijanie infrastruktury cyfrowej państwa.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, cyfryzacja, wyzwania w administracji publicznej, rozwój cyfryzacji

Abstract: This article presents the legal foundations and European regulatory framework for the digitization of public administration in Poland, paying particular attention to the need for full compliance with the eIDAS regulations, the GDPR, and the NIS2 Directive. It identifies three key challenges for the administrative system: ensuring data security, countering growing cyber threats, and reducing digital exclusion. The article also highlights the potential of leveraging technologies such as artificial intelligence, blockchain, and e-democracy tools, while emphasizing the need for algorithm transparency and service design in accordance with the principles of inclusiveness. The conclusion presents recommendations including systematic training of officials, certification of algorithmic decision-making models, standardization of accessibility principles, and maintaining alternative channels for serving citizens. Furthermore, the author emphasizes the need for long-term monitoring of the impact of implemented digital solutions and the need for integrated management of IT projects in administration, which will enable the coherent and sustainable development of the state's digital infrastructure.

Keywords: public administration, digitalization, challenges in public administration, prospects for digitalization

Wstęp

Cyfryzacja administracji publicznej stanowi jeden z fundamentalnych procesów transformacyjnych współczesnego państwa, które zobowiązane jest dostosowywać swoje ramy prawne, struktury organizacyjne oraz mechanizmy zarządzania do warunków szybko ewoluującego środowiska technologicznego. Implementacja nowoczesnych rozwiązań cyfrowych w sektorze publicznym ma na celu nie tylko zwiększenie efektywności funkcjonowania urzędów, lecz także poszerzenie dostępności usług publicznych oraz poprawę jakości interakcji państwo – obywatel (Androniceanu, Georgescu, Sabie, 2022, s. 13-14). Jednocześnie proces ten generuje szereg pytań dotyczących zgodności z obowiązującymi standardami prawnymi, ochrony praw jednostki oraz granic ingerencji technologii w sferę administracyjną.

Problematyka ta zajmuje dziś centralne miejsce w dyskursie naukowym prowadzonym w polskiej literaturze prawniczej i administracyjnej. Liczne opracowania podejmują próbę diagnozy dotychczasowych osiągnięć cyfrowej transformacji administracji publicznej w Polsce, analizując zarówno jej potencjał modernizacyjny, jak i zidentyfikowane w ostatnich latach wyzwania natury prawnej, organizacyjnej i społecznej.

Podstawy prawne cyfrowej transformacji administracji publicznej w Polsce wywodzą się bezpośrednio z konstytucyjnych gwarancji praw jednostki. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej zapewnia obywatelom prawo do informacji o działalności organów władzy publicznej, a jednocześnie chroni prywatność i autonomię informacyjną jednostki (art. 51) (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. 1997 Nr 78, poz. 483, art. 61, ze zm.). Pierwsze z tych uprawnień implikuje obowiązek transparentnego funkcjonowania instytucji państwowych oraz powszechnego udostępniania informacji publicznej, realizowany m.in. poprzez publikację danych w Biuletynie Informacji Publicznej oraz wdrażanie e-usług umożliwiających obywatelom kontrolę nad procesami administracyjnymi. Drugie prawo konstytucyjne ustanawia ograniczenia w zakresie gromadzenia danych osobowych, nakazując zbieranie jedynie tych informacji, które są niezbędne w demokratycznym państwie prawa, oraz zapewniając obywatelom prawo wglądu, korekty i usunięcia danych dotyczących ich osoby. W konsekwencji przepisy te wyznaczają ramy prawne dla cyfrowych systemów zarządzania informacją i usługami publicznymi, kształtując ich funkcjonalność, bezpieczeństwo oraz relacje administracji z obywatelami.

Na gruncie ustawowym kluczową rolę odgrywa ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne z 17 lutego 2005 r (Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, Dz. U. 2024 poz. 1557). Akt ten, wielokrotnie nowelizowany, określa zasady tworzenia i wykorzystywania systemów teleinformatycznych w administracji publicznej oraz wprowadza obowiązek stosowania form elektronicznych przy realizacji zadań publicznych, takich jak składanie wniosków, komunikacja z petentami czy wydawanie decyzji administracyjnych. Istotne zmiany w funkcjonowaniu administracji przyniosła również rozbudowa centralnych platform elektronicznych, takich jak ePUAP (Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej), umożliwiających załatwianie licznych spraw urzędowych online – od złożenia wniosku o dowód osobisty po uzyskanie odpisu aktu stanu cywilnego. Wdrożenie takich rozwiązań wymagało zintegrowanego podejścia do zarządzania systemami informatycznymi oraz ścisłej koordynacji między różnymi jednostkami administracyjnymi (Adnan, Ghazali, Othman, 2022). Jednocześnie rozwój platform cyfrowych stwarza nowe wyzwania związane z bezpieczeństwem danych, interoperacyjnością systemów oraz zapewnieniem powszechnego dostępu do usług administracyjnych dla wszystkich grup społecznych.

Proces cyfryzacji administracji publicznej w Polsce odbywa się w kontekście prawa Unii Europejskiej, co wymaga harmonizacji krajowych regulacji z unijnymi standardami. W obszarze usług elektronicznych szczególne znaczenie ma rozporządzenie eIDAS (Rozporządzenie UE nr 910/2014), które ujednoliciło w państwach członkowskich zasady dotyczące podpisu elektronicznego, pieczęci cyfrowej, znaczników czasu oraz identyfikacji elektronicznej. Wdrożenie tych regulacji w Polsce nastąpiło przede wszystkim poprzez ustawę o usługach zaufania oraz identyfikacji elektronicznej z 5 września 2016 r., ustanawiającą m.in. funkcjonowanie

krajowego węzła identyfikacji elektronicznej oraz status podpisu elektronicznego równoważnego podpisowi własnoręcznemu (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 910/2014 z 23 lipca 2014 r. (eIDAS), Dz. U. UE L 257/73, 28.8.2014).

Kolejnym istotnym obszarem cyfryzacji administracji publicznej jest bezpieczeństwo infrastruktury teleinformatycznej. Unijna dyrektywa NIS2 z 2022 r., dotycząca bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych, obliguje państwa członkowskie do zaostreżenia wymogów ochrony tzw. infrastruktury krytycznej. W polskim kontekście wymusza to konieczność nowelizacji ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa oraz powiązanych aktów wykonawczych w celu dostosowania krajowego porządku prawnego do standardów NIS2 (Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2555 z 14 grudnia 2022 r. (dyrektywa NIS2)). Wcześniej wprowadzono już przepisy ustanawiające minimalne wymagania techniczne dla systemów teleinformatycznych w sektorze publicznym, w tym m.in. rozporządzenie w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności z 12 kwietnia 2012 r., które określa podstawowe standardy funkcjonowania systemów wykorzystywanych w administracji. W połączeniu ze strategicznymi dokumentami państwowymi, regulacje te wyznaczają ramy architektury rozwoju e-administracji, kształtując jednocześnie politykę zarządzania bezpieczeństwem cyfrowym oraz integrację systemów teleinformatycznych na poziomie krajowym. Dodatkowo, implementacja tych przepisów wymaga złożonego podejścia do monitorowania ryzyk cybernetycznych oraz wdrażania mechanizmów reagowania na incydenty, co staje się fundamentem zaufania obywateli do usług cyfrowych administracji.

Artykuł został opracowany w oparciu o systematyczny przegląd literatury przedmiotu, obejmujący zarówno krajowe, jak i zagraniczne publikacje naukowe z zakresu prawa administracyjnego oraz nauk o zarządzaniu publicznym (Jurek, 2025). W procesie badawczym dokonano selekcji źródeł według kryteriów aktualności, relewantności tematycznej oraz wartości merytorycznej, ze szczególnym uwzględnieniem opracowań dotyczących cyfryzacji administracji publicznej i regulacji prawnych w tym obszarze. Analizie poddano monografie, artykuły naukowe, akty normatywne oraz dokumenty strategiczne, co umożliwiło wieloaspektowe ujęcie omawianej problematyki. Zastosowana metoda pozwoliła na identyfikację dominujących kierunków badawczych, kluczowych wyzwań oraz luk interpretacyjnych w dotychczasowym dorobku naukowym.

Przegląd literatury

Pomimo licznych korzyści wynikających z informatyzacji administracji publicznej, proces cyfryzacji wiąże się z istotnymi wyzwaniami o charakterze prawnym i społecznym. Najistotniejsze z nich koncentrują się na zapewnieniu równowagi pomiędzy efektywnością funkcjonowania organów administracji a poszanowaniem praw obywateli, w szczególności prawa do prywatności oraz równego dostępu do usług publicznych (Miłek, Nowak, 2021). W literaturze przedmiotu wskazuje się przede wszystkim na dwa zasadnicze obszary problemowe: ochronę danych i bezpieczeństwo informacji oraz przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu, które mają kluczowe znaczenie dla kształtowania inkluzywnej i bezpiecznej e-administracji.

Administracja publiczna przetwarza obszerne zasoby danych osobowych obywateli, obejmujące zarówno informacje meldunkowe i podatkowe, jak i dane dotyczące stanu zdrowia czy sytuacji socjalnej. Zapewnienie adekwatnej ochrony tych danych stanowi fundament budowania zaufania społecznego wobec e-usług publicznych. Polskie ramy prawne, w tym art. 51 Konstytucji RP oraz przepisy RODO wraz z krajową ustawą o ochronie danych osobowych, ustanawiają rygorystyczne standardy w zakresie przetwarzania informacji osobowych. Każdy system teleinformatyczny w administracji powinien być projektowany zgodnie z zasadą *privacy by design*, uwzględniając zabezpieczenia danych oraz minimalizację ich gromadzenia już na etapie tworzenia systemu. Organy publiczne są zobowiązane m.in. do powoływania inspektorów ochrony danych, prowadzenia okresowej analizy ryzyka oraz zgłaszania incydentów naruszenia bezpieczeństwa (Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych, Dz. U. 2019 poz. 848).

Pomimo obowiązujących regulacji i procedur, w praktyce wciąż dochodzi do poważnych naruszeń, w tym wycieków i kradzieży danych z rejestrów państwowych. Przykładowo, w 2020 r. media donosiły o nieautoryzowanym dostępie do danych użytkowników platformy ePUAP, co istotnie podważyło zaufanie części obywateli do bezpieczeństwa cyfrowych usług administracyjnych (Kubanek, 2025). Zjawisko to wskazuje na potrzebę nie tylko rygorystycznego przestrzegania przepisów prawnych, lecz także systematycznego doskonalenia mechanizmów zarządzania bezpieczeństwem informacji w administracji publicznej oraz zwiększenia świadomości pracowników w zakresie ochrony danych osobowych.

Wraz z rosnącym stopniem cyfryzacji administracji publicznej zwiększa się również skala zagrożeń kierowanych wobec systemów teleinformatycznych instytucji państwowych. Z jednej strony obserwuje się wzrost liczby zaawansowanych ataków cybernetycznych, takich jak ransomware (Oz, Aris, Levi, Uluagac, 2022, s. 17), blokujący dostęp do baz danych, czy phishing (Safi, Singh, 2023, s. 598), ukierunkowany na wyłudzenie danych logowania urzędników. Z drugiej strony, wiele jednostek administracyjnych wciąż korzysta z przestarzałych systemów informatycznych, które nie spełniają współczesnych standardów bezpieczeństwa. Do problemów technicznych dochodzi czynnik ludzki – szacuje się, że istotna część incydentów wynika z błędów pracowników, np. nieostrożnego obchodzenia się z hasłami czy otwierania zainfekowanych załączników w wiadomościach e-mail.

W Polsce również odnotowano liczne ataki wymierzone w systemy rządowe i samorządowe, co jednoznacznie podkreśla konieczność stałego wzmacniania mechanizmów ochrony infrastruktury teleinformatycznej. Kluczowe znaczenie mają zarówno inwestycje w nowoczesne technologie zabezpieczeń, takie jak szyfrowanie danych, systemy wykrywania włamań czy regularne tworzenie kopii zapasowych, jak i kompleksowe szkolenia personelu w zakresie higieny cyfrowej i ochrony informacji. Podnoszenie świadomości pracowników administracji jest szczególnie istotne, gdyż nawet najbardziej zaawansowane procedury bezpieczeństwa okażą się nieskuteczne, jeśli nie zostaną odpowiednio wdrożone i przestrzegane w praktyce (Jurek, 2025, s. 128-129). W związku z tym zarządzanie bezpieczeństwem cyfrowym powinno obejmować równoległe aspekty techniczne, organizacyjne oraz edukacyjne, tworząc spójny system odporności administracji publicznej na zagrożenia cybernetyczne.

W kontekście ochrony danych osobowych kluczowe znaczenie ma zapewnienie pełnej transparentności działań administracji publicznej. Badania empiryczne wskazują, że obywatele chętniej korzystają z e-usług, gdy mają pewność, że ich dane są przetwarzane w sposób przejrzysty i zgodny z obowiązującymi regulacjami prawnymi. W związku z tym administracja powinna jednoznacznie informować petentów o rodzaju gromadzonych danych, celach ich przetwarzania oraz stosowanych środkach bezpieczeństwa. Istotnym elementem budowania zaufania są również rozwiązania techniczne wspierające ochronę prywatności, takie jak anonimizacja danych w procesie udostępniania zbiorczych informacji statystycznych czy podczas testowania nowych narzędzi cyfrowych. Zapewnienie bezpieczeństwa informacji oraz poszanowania prywatności obywateli stanowi warunek sine qua non efektywności i akceptacji e-administracji. Realizacja tego celu wymaga nie tylko rygorystycznego przestrzegania przepisów prawa, lecz także systematycznego doskonalenia środków technicznych i organizacyjnych. Niezbędne jest wprowadzenie mechanizmów ciągłego monitorowania zagrożeń, regularnej aktualizacji zabezpieczeń oraz promowanie kultury organizacyjnej, która stawia ochronę danych w centrum zarządzania administracją cyfrową. Tego rodzaju działania powinny być integralną częścią rozwoju usług cyfrowych, tak aby innowacyjność i funkcjonalność systemów szły w parze z bezpieczeństwem i zaufaniem społecznym, jak również w modelowy sposób wspierały partycypację lokalną (Jurek, 2023, s. 52).

Kolejnym istotnym wyzwaniem towarzyszącym procesowi cyfryzacji administracji publicznej jest zagwarantowanie, że rozwój usług cyfrowych będzie inkluzywny i nie doprowadzi do pogłębiania istniejących nierówności społecznych. Problem wykluczenia cyfrowego wciąż dotyka znaczną część społeczeństwa, zwłaszcza osoby starsze, mieszkańców obszarów peryferyjnych oraz grupy o niższym statusie społeczno-

ekonomicznym. Z danych Eurostatu wynika, że około 17% mieszkańców Polski w 2021 r. nie korzystało w ogóle z Internetu, co oznacza, iż dla istotnej części obywateli dostęp do e-usług pozostaje faktycznie wyłączony (Czarnecka, Kelm, Koczur, 2023, s. 96-97). Źródłem tego zjawiska należy upatrywać zarówno w niedostatkach infrastrukturalnych, takich jak brak dostępu do szerokopasmowych łącz internetowych w niektórych regionach kraju, jak i w niewystarczającym poziomie kompetencji cyfrowych, uniemożliwiającym samodzielne korzystanie z usług administracji online (Jurek, 2023, s. 93-94). W związku z tym działania legislacyjne muszą być uzupełnione programami inwestycyjnymi w infrastrukturę telekomunikacyjną oraz inicjatywami edukacyjnymi, obejmującymi szkolenia z zakresu podstaw obsługi komputera i Internetu. Bez odpowiedniego wsparcia w tych obszarach nawet najbardziej zaawansowane regulacje prawne dotyczące e-administracji pozostaną niewystarczające i nie osiągną zamierzonego efektu społecznego.

Istotnym zagadnieniem towarzyszącym procesowi cyfryzacji administracji publicznej jest także zapewnienie pełnej dostępności cyfrowej dla osób o szczególnych potrzebach, w tym dla osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności. Publiczne portale internetowe oraz aplikacje administracyjne powinny być projektowane zgodnie z uznanymi standardami dostępności, takimi jak WCAG 2.1, umożliwiając korzystanie z nich użytkownikom niewidomym (z wykorzystaniem czytników ekranu), osobom niesłyszącym, a także osobom z ograniczeniami motorycznymi lub poznawczymi (Paul, 2023, s. 667). W praktyce jednak wiele systemów administracyjnych nadal nie spełnia przewidzianych prawem wymogów. Problemy te obejmują zarówno niedostosowane interfejsy użytkownika, brak napisów w materiałach audiowizualnych, jak i trudności w obsłudze kluczowych funkcji – takich jak składanie podpisu elektronicznego – przez osoby z różnorodnymi dysfunkcjami. Ustawa o dostępności cyfrowej z 2019 r. nałożyła na podmioty publiczne obowiązek osiągnięcia określonego poziomu dostępności swoich stron internetowych i aplikacji mobilnych, jednak stopień wdrożenia tych regulacji pozostaje zróżnicowany. Z tego względu konieczne jest nie tylko wzmocnienie nadzoru nad realizacją ustawowych obowiązków, lecz także zapewnienie odpowiedniego wsparcia – organizacyjnego, doradczego i finansowego – dla jednostek administracji publicznej w procesie dostosowywania istniejących systemów cyfrowych. Tylko kompleksowe działania w tym zakresie pozwolą zagwarantować, że cyfryzacja administracji będzie procesem inkluzywnym i rzeczywiście służącym wszystkim obywatelom.

Aby skutecznie przeciwdziałać zjawisku wykluczenia cyfrowego, administracja publiczna powinna realizować działania w dwóch komplementarnych obszarach. Po pierwsze, konieczne jest zapewnienie alternatywnych form dostępu do usług publicznych dla osób, które z różnych powodów nie są w stanie korzystać z kanałów elektronicznych. Obejmuje to utrzymanie tradycyjnych punktów obsługi interesantów, funkcjonowanie infolinii, tworzenie mobilnych placówek urzędowych, a także oferowanie wsparcia asystenckiego przy wypełnianiu formularzy online. Po drugie, administracja powinna aktywnie prowadzić działania edukacyjne i promocyjne w zakresie korzystania z e-usług. Znaczna część obywateli nie korzysta z narzędzi cyfrowych nie z powodu braku dostępu technologicznego, lecz z braku świadomości ich funkcjonowania lub z obawy przed korzystaniem z nowych rozwiązań. Doświadczenia międzynarodowe potwierdzają, że rozwój umiejętności cyfrowych wpływa bezpośrednio na zwiększenie partycypacji (Jurek, 2025, s. 17-18) obywateli w e-administracji i życiu publicznym (2022). Podobnie jak w obszarze ochrony danych, również w zakresie inkluzywności cyfrowej kluczowe znaczenie ma rzetelna diagnoza wyzwań i odpowiednio zaplanowana polityka długofalowa. Administracja powinna systematycznie monitorować stopień wykorzystania usług cyfrowych przez różne grupy społeczne, identyfikować bariery o charakterze technicznym, edukacyjnym czy językowym, a następnie wdrażać adekwatne środki naprawcze. Jedynie takie podejście pozwoli uniknąć sytuacji, w której cyfryzacja przynosi korzyści głównie obywatelom już uprzywilejowanym pod względem dostępu do usług publicznych, natomiast osoby znajdujące się w grupach marginalizowanych pozostają nadal wykluczone.

Wyniki

Rozwój zaawansowanych technologii informatycznych otwiera przed administracją publiczną całkowicie nowe perspektywy w zakresie świadczenia usług oraz optymalizacji procesów organizacyjnych. Narzędzia takie jak sztuczna inteligencja, analityka big data, przetwarzanie w chmurze czy technologie rozproszonego rejestru (blockchain) mogą zasadniczo przeobrazić mechanizmy pozyskiwania, przetwarzania i udostępniania informacji publicznej. Jednocześnie implementacja tych rozwiązań generuje złożone dylematy prawne i etyczne, odnoszące się chociażby do przypisania odpowiedzialności za decyzje podejmowane autonomicznie przez systemy algorytmiczne czy do zapewnienia adekwatnej ochrony prywatności jednostki w warunkach funkcjonowania zdecentralizowanych baz danych (Dudarski, 2024, 66-68). W literaturze przedmiotu akcentuje się, iż pełne i efektywne wykorzystanie nowoczesnych technologii w sferze publicznej wymaga nie tylko rewizji obowiązujących procedur administracyjnych, lecz także stopniowej transformacji klasycznych instytucji prawa administracyjnego, tak aby mogły one odpowiadać na wyzwania epoki cyfrowej oraz zapewniać równowagę między innowacyjnością a gwarancjami ochrony praw jednostki.

Sztuczna inteligencja (AI) odgrywa coraz bardziej znaczącą rolę w sektorze publicznym na świecie, obejmując zastosowania zarówno w zaawansowanej analizie danych masowych wykorzystywanych w procesach planistycznych, jak i w automatyzacji powtarzalnych zadań administracyjnych czy obsłudze komunikacji z obywatelami. W polskiej administracji publicznej prowadzone są obecnie pilotażowe wdrożenia systemów opartych na AI, w tym rozwiązań typu Robotic Process Automation, umożliwiających m.in. automatyczną weryfikację składanych dokumentów oraz generowanie wstępnych projektów decyzji administracyjnych (2022). Praktyka państw uznawanych za liderów cyfrowej transformacji – takich jak Estonia – wskazuje, że implementacja algorytmów może znacząco usprawnić realizację określonych kategorii usług publicznych. W estońskich e-urzędach systemy oparte na sztucznej inteligencji wspierają m.in. proces przyznawania świadczeń oraz rejestracji działalności gospodarczej, co skraca czas obsługi obywateli z kilku dni do zaledwie kilku minut.

Korzyści wynikające z implementacji narzędzi sztucznej inteligencji muszą być równoważone adekwatnym i precyzyjnym otoczeniem regulacyjnym, którego celem jest zarówno zapobieganie potencjalnym nadużyciom, jak i zagwarantowanie obywatelom pełnej ochrony ich praw. W aktualnym stanie prawnym brakuje szczegółowych, sektorowych regulacji normujących wykorzystanie AI w administracji publicznej (2025). Trwające prace legislacyjne nad unijnym Aktem o sztucznej inteligencji mają wprowadzić wielopoziomą klasyfikację systemów AI według stopnia ryzyka oraz nałożyć określone obowiązki na podmioty wdrażające te technologie. Już na obecnym etapie formułowane są jednak zasadnicze pytania dotyczące konsekwencji prawnych takich wdrożeń (Blicharz, Zacharko, 2024, s. 352). Jednym z kluczowych zagadnień jest kwestia odpowiedzialności za decyzje podejmowane z udziałem lub w pełni przez algorytmy. Jeśli system AI popełni błąd prowadzący do naruszenia praw jednostki – na przykład bezzasadnie odmówi przyznania świadczenia – powstaje problem wskazania podmiotu odpowiedzialnego. Tradycyjny model prawa administracyjnego opiera się na odpowiedzialności organu lub urzędnika, co nie przystaje do sytuacji, w której element decyzyjny zostaje częściowo lub całkowicie zautomatyzowany. W konsekwencji pojawia się potrzeba wypracowania nowych mechanizmów nadzoru, kontroli i przypisywania winy, uwzględniających zarówno rolę organu stosującego system, jak i producentów oprogramowania.

Kolejny istotny problem dotyczy przejrzystości algorytmów. Znaczna część współczesnych modeli, zwłaszcza opartych na głębokich sieciach neuronowych, funkcjonuje w sposób zbliżony do „czarnej skrzynki”, co oznacza, że nawet ich twórcy nie są w stanie jednoznacznie wyjaśnić logiki podejmowanych rozstrzygnięć. Taki stan rzeczy jest trudny do pogodzenia z zasadą zaufania obywateli do państwa oraz z obowiązkiem sporządzania zrozumiałego uzasadnienia decyzji administracyjnych. Jeżeli sztuczna inteligencja wspiera lub zastępuje urzędnika w procesie decyzyjnym, obywatel powinien posiadać realne prawo do poznania podstaw

merytorycznych i logicznych rozstrzygnięcia. W literaturze zwraca się ponadto uwagę na ryzyko generowania przez niekontrolowane algorytmy decyzji stronniczych, nieobiektywnych bądź wręcz dyskryminujących (2024). Z tego względu konieczne jest tworzenie mechanizmów oceny wpływu systemów AI na prawa podstawowe, wdrażanie audytów algorytmicznych oraz stosowanie zasad etycznego projektowania, tak aby innowacyjność nie odbywała się kosztem standardów demokratycznego państwa prawa.

Technologia blockchain stanowi kolejne narzędzie, które w ostatnich latach zyskuje szczególne zainteresowanie w kontekście modernizacji struktur administracji publicznej. Jako rozproszony rejestr kryptograficzny, gwarantujący integralność i weryfikowalność zapisów, blockchain odróżnia się od tradycyjnych, scentralizowanych baz danych przede wszystkim brakiem jednego nadrzędnego administratora (2023). Informacje są przechowywane równolegle w węzłach sieci, a ich modyfikacja wymaga osiągnięcia konsensusu przez większość uczestników. Taki model zapewnia wyjątkowo wysoki poziom odporności na manipulacje, co czyni go szczególnie atrakcyjnym z perspektywy procedur administracyjnych wymagających stabilności, transparentności i pełnej audytowalności. Jednym z najczęściej przywoływanych obszarów potencjalnego wykorzystania blockchainu jest prowadzenie rejestrów publicznych, takich jak księgi wieczyste, ewidencje gruntów czy rejestr pojazdów. Zapis każdej czynności – przykładowo transakcji zbycia nieruchomości – byłby chronologicznie utrwalany w łańcuchu bloków, a jego modyfikacja pozostawiałaby nieusuwalny ślad, eliminując ryzyko fałszerstw i wzmacniając pewność obrotu prawnego. Inspirującym precedensem jest projekt pilotażowy zrealizowany w Gruzji, gdzie blockchain wykorzystano do rejestracji praw własności. Z obserwacji wynika, że wdrożenie to przyczyniło się zarówno do skrócenia czasu finalizacji transakcji, jak i do zwiększenia zaufania uczestników rynku.

Pomimo znaczącego potencjału technologicznego, wdrożenie blockchainu w sektorze publicznym napotyka na szereg istotnych ograniczeń prawnych, technicznych i organizacyjnych. Jednym z najpoważniejszych wyzwań jest zapewnienie zgodności tej technologii z regulacjami dotyczącymi ochrony danych osobowych. Kluczowa cecha blockchainu – jego niezmiennosc – pozostaje w pozornym konflikcie z prawem do sprostowania i usunięcia danych, gwarantowanym przez RODO. Jeśli dane identyfikujące obywatela zostaną raz zapisane w łańcuchu bloków, ich późniejsze usunięcie jest w praktyce bardzo trudne: każda ingerencja w zapis naruszałaby integralność całej struktury. Z tego powodu w literaturze i praktyce proponuje się różne rozwiązania kompensacyjne, m.in. przechowywanie danych w postaci zaszyfrowanej (gdzie usunięcie polega na zniszczeniu klucza deszyfrującego, a więc uniemożliwia odczyt informacji) lub umieszczanie w blockchainie jedynie kryptograficznych skrótów (hashy), przy jednoczesnym przechowywaniu właściwych danych w zewnętrznych, tradycyjnych bazach. Niezależnie jednak od wybranej metody, nieodzowne jest stworzenie jasnych podstaw prawnych, które pozwolą pogodzić specyfikę blockchainu z reżimem ochrony prywatności (Moura, Brauner, Janissek-Muniz, 2020, s. 264). Dodatkowym wyzwaniem jest brak ujednoliconych standardów interoperacyjności oraz kwestie skalowalności systemów blockchain. Obecnie funkcjonuje wiele konkurencyjnych rozwiązań – zarówno publicznych, jak i prywatnych – które nie są z natury ze sobą kompatybilne. Masowe wdrożenie tej technologii w administracji wymagałoby przyjęcia wspólnych norm technicznych, tak aby systemy poszczególnych urzędów mogły współdziałać i wymieniać informacje. Istotnym ograniczeniem jest również wydajność: klasyczne łańcuchy bloków, takie jak Bitcoin, obsługują zaledwie kilka transakcji na sekundę, co jest niewystarczające w kontekście usług publicznych generujących ogromne wolumeny operacji. W rezultacie konieczne jest rozważenie bardziej zaawansowanych modeli blockchainu, np. rozwiązań opartych na mechanizmach konsensusu o wyższej przepustowości lub architekturach hybrydowych.

Wnioski i rekomendacje

Mimo licznych korzyści płynących z rozwoju e-demokracji, jej praktyczna implementacja napotyka szereg istotnych ograniczeń o charakterze społecznym i strukturalnym. Najpoważniejszą barierą pozostaje

wspomniane wcześniej wykluczenie cyfrowe: jeśli znacząca część obywateli nie posiada odpowiedniej infrastruktury, kompetencji bądź pewności w korzystaniu z technologii informacyjnych, wówczas wyniki konsultacji czy głosowań elektronicznych mogą odzwierciedlać jedynie poglądy grup bardziej uprzywilejowanych technologicznie. Badania empiryczne konsekwentnie wskazują, że w procesach partycypacji cyfrowej dominują osoby młodsze, lepiej wykształcone i częściej zamieszkujące duże ośrodki miejskie, podczas gdy seniorzy, osoby o niższym statusie materialnym czy mieszkańcy regionów peryferyjnych wykazują znacznie mniejszą aktywność. Drugim kluczowym wyzwaniem jest niski poziom zaangażowania obywatelskiego w ogóle (Rahnama, 2020, 146). Nawet w sytuacji, gdy narzędzia e-partycypacji są dostępne, użyteczne i formalnie otwarte dla wszystkich, wiele osób nie przejawia zainteresowania udziałem w debacie publicznej. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele: brak czasu, przeciążenie informacyjne, poczucie braku wpływu na decyzje władz, sceptycyzm wobec skuteczności konsultacji czy też niewystarczająca promocja istniejących instrumentów partycypacyjnych. Doświadczenia międzynarodowe pokazują, że samo udostępnienie technologii nie prowadzi automatycznie do wzrostu aktywności obywateli. E-demokracja wymaga trwałej kultury uczestnictwa, opartej na długofalowej edukacji obywatelskiej, wzmacnianiu zaufania do instytucji publicznych oraz konsekwentnym zachęcaniu do podejmowania współodpowiedzialności za decyzje publiczne (Bastos, Fernández-Caballero, Pereira, Rocha, 2022, s. 5).

Analizując perspektywy rozwoju cyfryzacji administracji publicznej, można wskazać na jej istotny potencjał w zakresie wzmocnienia procesów demokratycznych – pod warunkiem skutecznego przewyżczenia istniejących ograniczeń technologicznych, edukacyjnych i społecznych. Szczególne znaczenie przypada edukacji obywatelskiej oraz kształceniu kompetencji cyfrowych już na etapie szkolnym, co pozwala wykształcić postawy aktywnego uczestnictwa i zdolność racjonalnego korzystania z narzędzi e-demokracji. Równocześnie niezbędne jest projektowanie i rozwój intuicyjnych, interaktywnych platform cyfrowych, które umożliwiają szeroką partycypację społeczną (Pakhnenko, Kuan, 2023, s. 115). Przykładem innowacyjnego wsparcia procesów konsultacyjnych mogą być inteligentne systemy wspomagania decyzji (chatboty), które w sposób przystępny objaśniają złożone zagadnienia legislacyjne, umożliwiając obywatelom świadome formułowanie opinii. Integralnym elementem cyfryzacji pozostaje zapewnienie bezpieczeństwa procesów demokratycznych w środowisku online; w tym kontekście blockchain może pełnić funkcję gwaranta integralności e-głosowań oraz autentyczności udostępnianych dokumentów.

Cyfrowa partycypacja wpisuje się w nowoczesny model zarządzania publicznego, określany w literaturze przedmiotu jako *governance 2.0*, który zakłada przejście od jednostronnej komunikacji „administracja – obywatel” do modelu wielokierunkowego, w którym mieszkańcy stają się współtwórcami decyzji publicznych. Empiryczne obserwacje wskazują, że wdrożenie narzędzi e-partycypacji koreluje ze wzrostem aktywności społecznej, zarówno pod względem liczby uczestników konsultacji, jak i ilości zgłaszanych inicjatyw, np. w ramach budżetów partycypacyjnych. Tendencja ta ma charakter pozytywny i powinna być systematycznie wzmacniana. W miarę jak kolejne pokolenia, wychowane w środowisku cyfrowym, włączają się w życie publiczne, oczekiwania dotyczące możliwości realizowania spraw urzędowych oraz wyrażania opinii drogą elektroniczną stają się standardem. Wyzwanie dla administracji publicznej polega na zapewnieniu inkluzywności procesu cyfryzacji, tak aby innowacyjne rozwiązania nie prowadziły do marginalizacji żadnej grupy społecznej, a partycypacja cyfrowa stała się faktycznym mechanizmem wzmacniającym demokratyczne praktyki.

Cyfryzacja administracji publicznej w Polsce stanowi proces wielowymiarowy i długookresowy, wymagający skoordynowanych działań infrastrukturalnych, prawnych oraz społecznych. Kluczowe jest nie tylko unowocześnianie systemów teleinformatycznych i rozwijanie architektury cyfrowej państwa, lecz także stałe dostosowywanie regulacji prawnych do dynamiki środowiska technologicznego oraz wzmacnianie

społecznego zaufania do wdrażanych rozwiązań. Przeprowadzona analiza pozwala sformułować kilka zasadniczych konkluzji.

Fundamentem wszelkich działań cyfryzacyjnych muszą pozostać standardy konstytucyjne, w szczególności prawo do informacji publicznej oraz prawo do prywatności i ochrony danych osobowych. Każde wdrażane narzędzie e-administracji powinno być systematycznie weryfikowane pod kątem zgodności z Konstytucją RP i Kodeksem postępowania administracyjnego oraz z ustawodawstwem sektorowym, w tym ustawą o dostępie do informacji publicznej, ustawą o ochronie danych osobowych i ustawą o informatyzacji działalności podmiotów publicznych. Kluczowym wyzwaniem pozostaje utrzymanie właściwej równowagi między efektywnością usług a ich inkluzywnością. Rozwiązania cyfrowe muszą być projektowane w sposób zapewniający realną dostępność dla wszystkich grup społecznych, niezależnie od ich kompetencji cyfrowych, sytuacji ekonomicznej czy sprawności użytkownika, przy równoczesnym zagwarantowaniu wysokiej jakości, skróconego czasu realizacji oraz wygody obsługi.

Implementacja innowacyjnych technologii – takich jak automatyzacja procesów decyzyjnych, systemy oparte na sztucznej inteligencji czy zdecentralizowane struktury przechowywania danych – wymaga szczególnej ostrożności i zgodności z zasadami państwa prawa. Automatyzacja nie może prowadzić do ograniczenia prawa jednostki do sprawiedliwego postępowania, kontroli decyzji administracyjnych ani przejrzystości działania organów publicznych. Podobnie decentralizacja czy intensyfikacja przetwarzania danych muszą pozostawać w ścisłym związku z rygorystycznymi standardami ochrony prywatności. W konsekwencji cyfryzacja administracji powinna być postrzegana nie jako cel sam w sobie, lecz jako narzędzie modernizacji państwa, którego efektywność zależy od jednoczesnego zachowania ładu prawnego, zapewnienia dostępności usług oraz utrzymania wysokich standardów ochrony praw obywatelskich.

Bibliografia

- Adnan, M., Ghazali, M., & Othman, N. Z. S. (2022). E-participation within the context of e-government initiatives: A comprehensive systematic review. *Telematics and Informatics Reports* (8), 100015. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2022.100015>.
- Androniceanu, A., Georgescu, I., & Sabie, O. M. (2022). The impact of digitalization on public administration, economic development, and well-being in the EU countries. *Central European Public Administration Review* (20), 9.
- Bastos, D., Fernández-Caballero, A., Pereira, A., & Rocha, N. P. (2022). Smart city applications to promote citizen participation in city management and governance: A systematic review. *Informatics* 9(4), 89. <https://doi.org/10.3390/informatics9040089> (MDPI).
- Blicharz, J., & Zacharko, L. (2024). Wdrażanie technologii sztucznej inteligencji w administracji publicznej – kilka refleksji. W: P. Lisowski (Red.), *Administracja publiczna wobec procesów zmian w XXI wieku: Księga jubileuszowa Profesora Jerzego Korczaka* (ss. 349-355).
- Czarnecka, M., Kelm, H., & Koczur, W. (2023). Wykluczenie cyfrowe seniorów w zakresie korzystania z usług społecznych w Polsce w dobie demograficznego starzenia się ludności. *Optimum. Economic Studies* 1(111), 89-106.
- Dong, S., Abbas, K., Li, M., & Kamruzzaman, J. (2023). Blockchain technology and application: An overview. *PeerJ Computer Science* (9), e1705. <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.1705> (PeerJ).
- Dudarski, Ł. (2024). Cyfryzacja administracji publicznej w Polsce: Wyzwania i perspektywy. *Zeszyty Naukowe Collegium Witelona* 53(4), 57-70.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2555 z 14 grudnia 2022 r. (dyrektywa NIS2).
- Jurek, K. (2023). Zarządzanie kapitałem ludzkim w środowisku o wysokich kompetencjach – administracja publiczna. *Studia Administracji i Bezpieczeństwa* 14, 89-100. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.7822>.
- Jurek, K. (2023). Dialog i partycypacja obywatelska na poziomie lokalnym na przykładzie miasta Krakowa. *Zeszyty Naukowe Collegium Witelona* 4(49), 49-59. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.5169>.
- Jurek, K. (2025). The role of talent management in knowledge-based organizations. *Olsztyn Economic Journal* 20(2), 125-135. <https://doi.org/10.31648/oej.11596>.

- Jurek, K. (2025). Participatory budget implementation models in Poland as a contribution to organizational listening to the needs of residents: Diversity of practices and legislative consequences. *Management and Administration Journal* 65(4). <https://doi.org/10.34739/maj.2025.04.02>.
- Jurek, K. (2025). Basic literature review for young scientists. *SJ – Economics Scientific Journal* 59(4), 90-100. <https://doi.org/10.58246/sj-economics.v59i4.707>.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. 1997 Nr 78, poz. 483, art. 61, ze zm.
- Kubanek, M. (2025). Elektroniczna platforma usług administracji publicznej (ePUAP) jako nowoczesna technologia administracji publicznej. *Dyskurs Prawniczy i Administracyjny* 1.
- Milek, D., & Nowak, P. (2021). Rozwój usług elektronicznej administracji publicznej w Polsce na tle Unii Europejskiej. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 65, 47-73.
- Moura, L. M. F. D., Brauner, D. F., & Janissek-Muniz, R. (2020). Blockchain and a technological perspective for public administration: A systematic review. *Revista de Administração Contemporânea* 24, 259-274.
- Mubarak, F., & Suomi, R. (2022). Elderly forgotten? Digital exclusion in the information age and the rising grey digital divide. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing* 59. <https://doi.org/10.1177/00469580221096272>.
- Oz, H., Aris, A., Levi, A., & Uluagac, A. S. (2022). A survey on ransomware: Evolution, taxonomy, and defense solutions. *ACM Computing Surveys* 54(11s), 1-37. <https://doi.org/10.1145/3514229>.
- Pakhnenko, O., & Kuan, Z. (2023). Ethics of digital innovation in public administration. *Business Ethics and Leadership* 7(1), 113-121.
- Passi, S., & Vorvoreanu, M. (2022). Overreliance on AI: Literature review. *Microsoft Research*, 339-340. Retrieved from <https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2022/06/Aether-Overreliance-on-AI-Review-Final-6.21.22.pdf>.
- Paul, S. (2022). Accessibility analysis using WCAG 2.1: Evidence from Indian e-government websites. *Universal Access in the Information Society* 22(2), 663-669. <https://doi.org/10.1007/s10209-021-00861-9> (OUCI).
- Rahnema, M. (2020). Participation. In *The applied theatre reader* (pp. 143-149). Routledge.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 910/2014 z 23 lipca 2014 r. (eIDAS), Dz.U. UE L 257/73, 28.8.2014.
- Safi, A., & Singh, S. (2023). A systematic literature review on phishing website detection techniques. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences* 35(2), 590-611. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2023.01.004>.
- Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, Dz.U. 2024 poz. 1557.
- Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych, Dz.U. 2019 poz. 848.

Monika Niedziółka

Uniwersytet w Siedlcach
Instytut Nauk o Polityce i Administracji

ORCID: 0000-0001-5284-326X

e-mail: monika.niedziolka@uws.edu.pl

JEL: E24, G35, J31, J33, M41, M54

Amelia Maria Obłozą

Uniwersytet w Siedlcach
Instytut Nauk o Polityce i Administracji

ORCID: 0009-0007-3560-2596

e-mail: ao87717@stud.uws.edu.pl

Agnieszka Lubaszka

Uniwersytet w Siedlcach
Instytut Nauk o Polityce i Administracji

ORCID: 0009-0007-0761-2463

e-mail: al87718@stud.uws.edu.pl

ETAT A SAMOZATRUDNIENIE – STUDIUM PORÓWNAWCZE OBCIĄŻEŃ PUBLICZNOPRAWNYCH W LATACH 2025-2026

Full-time employment and self-employment –
a comparative study of public law burdens in 2025-2026

<https://doi.org/10.34739/maj.2026.05.02>

Streszczenie: Artykuł przedstawia porównanie obciążeń publicznoprawnych ponoszonych przez osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę oraz osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (JDG), które ukończyły 26. rok życia. Analizie poddano różnice w wysokości składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne, a także w odniesieniu do JDG obciążenia podatkowe wynikające z różnych form opodatkowania dostępnych dla przedsiębiorców. Celem artykułu była ocena, jak kształtuje się faktyczny koszt pracy przy założeniu wynagrodzenia 10 000 zł brutto oraz ile środków pozostaje do dyspozycji pracownika i przedsiębiorcy po odprowadzeniu ustawowych zobowiązań. Ocena została przeprowadzona na podstawie przepisów obowiązujących w 2025 i 2026 roku, z uwzględnieniem aktualnych na te lata stawek składek i podatków właściwych dla obu form aktywności zawodowej. Przeprowadzone wnioskowanie pozwoliło na pozytywną weryfikację hipotezy badawczej, która zakładała, że prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej jest finansowo korzystniejszą formą uzyskiwania dochodu niż zatrudnienie na podstawie umowy o pracę.

Słowa kluczowe: koszt pracy, umowa o pracę, jednoosobowa działalność gospodarcza, obciążenia publicznoprawne

Abstract: This article compares the public law burdens borne by individuals employed under an employment contract and those running a sole proprietorship (SME) over the age of 26. The article analyzes the differences in social security and health insurance contributions, as well as the tax burdens resulting from various taxation methods available to entrepreneurs, relative to SMEs. The aim of the article was to assess the actual cost of labor based on a gross salary of PLN 10,000 and the funds remaining at the disposal of both employees and entrepreneurs after paying statutory dues. The assessment was conducted based on the regulations in force in 2025 and 2026, taking into account the current contribution and tax rates applicable to both forms of professional activity. The analysis supported the positive verification of the research hypothesis, which assumed that running a sole proprietorship is a more financially advantageous form of income for entrepreneurs than employment under an employment contract.

Keywords: labor costs, employment contract, sole proprietorship, public law liabilities

Wprowadzenie

Ludzie podejmują pracę z wielu powodów, m.in. dla samorealizacji lub rozwoju dobrych relacji społecznych, jednak przeważnie ich główną motywacją jest chęć otrzymania wynagrodzenia oraz uzyskania bezpieczeństwa finansowego. Współczesny rynek pracy w Polsce oferuje różnorodne formy zatrudnienia, z których najczęściej spotykanymi są: zatrudnienie na podstawie umowy o pracę oraz samozatrudnienie, czyli świadczenie usług w ramach własnej działalności gospodarczej. Każda z tych form wiąże się z odmiennym systemem podatkowo-składkowym i poziomem zabezpieczeń socjalnych dla pracownika lub przedsiębiorcy. Wybór formy zatrudnienia ma istotne konsekwencje finansowe zarówno dla osoby wykonującej pracę, jak i dla państwa pobierającego daniny publiczne.

Celem niniejszego artykułu jest porównanie kosztów związanych ze stosunkiem pracy oraz z prowadzeniem jednoosobowej działalności gospodarczej – ze szczególnym uwzględnieniem obciążeń podatkowych i składkowych. Opracowanie wskazuje, jaka część wynagrodzenia trafia do państwa w obu modelach zatrudnienia, jakie są główne różnice oraz jakie korzyści i ryzyka niesie każdy z tych wariantów w oparciu o przepisy i stawki obowiązujące w latach 2025–2026. Tekst weryfikuje hipotezę badawczą, zgodnie z którą prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej jest finansowo korzystniejszą formą uzyskiwania dochodu niż zatrudnienie na podstawie umowy o pracę. Analiza prowadzona jest z zastosowaniem metody badania dokumentów. Artykuł uwzględnia wybrane pozycje literatury, właściwe akty prawne oraz netografię.

Przegląd literatury

Koszt pracy stanowi jedno z kluczowych pojęć zarówno w ekonomii, jak i w naukach o zarządzaniu. Obejmuje ogół wydatków, jakie ponosi pracodawca w związku z zatrudnieniem pracownika, a także obciążenia, które spoczywają bezpośrednio na osobie świadczącej pracę. W ujęciu makroekonomicznym koszty pracy wpływają na konkurencyjność gospodarki, poziom cen, elastyczność rynku pracy oraz tempo wzrostu przedsiębiorstw. W ujęciu mikroekonomicznym natomiast – dotyczą rzeczywistych wydatków podmiotu gospodarczego związanych z realizacją procesu zatrudnienia (Papaj, 2016). W literaturze podkreśla się, że koszt pracy obejmuje nie tylko wynagrodzenie zasadnicze, lecz także obowiązkowe składki na ubezpieczenia społeczne, składkę zdrowotną, zaliczki na podatek dochodowy oraz różnego rodzaju świadczenia dodatkowe, jeżeli są przez przedsiębiorstwo przewidziane (Spoz, 2017). Oznacza to, że kwota wynagrodzenia brutto nie odzwierciedla pełnego kosztu zatrudnienia po stronie pracodawcy, ponieważ obejmuje zarówno elementy potrącane z wynagrodzenia pracownika, jak i te finansowane przez zatrudniającego. Koszty pracy są również silnie uwarunkowane systemem prawnym, w tym konstrukcją ubezpieczeń społecznych, zasadami naliczania podatku dochodowego oraz przepisami regulującymi stosunek pracy (Papaj, 2016). Z tego względu analiza obciążeń publicznoprawnych różnych form aktywności zawodowej – w tym umowy o pracę oraz jednoosobowej działalności gospodarczej – ma kluczowe znaczenie zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla pracowników.

Koszty pracy są elementem kosztów księgowych nazywanych w ekonomii także kosztami *explicite*. Obejmują one faktycznie udokumentowane wydatki związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. Warto zauważyć, że ekonomiści wyróżniają dodatkowo koszt *implicit*. W artykule uwaga zostanie jednak skupiona jedynie na kosztach w ujęciu rachunkowym (Milewski, 2003).

W polskim systemie prawnym można wyróżnić dwie podstawowe ścieżki uzyskiwania dochodu z aktywności zawodowej na podstawie stosunku pracy oraz przez świadczenie usług w ramach własnej działalności gospodarczej. Każda z tych form charakteryzuje się odmienną konstrukcją prawną, zakresem obowiązków oraz sposobem finansowania obciążeń publicznoprawnych. Umowa o pracę jest uregulowana w Kodeksie pracy i stanowi podstawową, a zarazem najbardziej sformalizowaną formę zatrudnienia. Na jej podstawie: pracownik zobowiązuje się do wykonywania określonej pracy pod kierownictwem pracodawcy, w miejscu i czasie przez niego wyznaczonym, natomiast pracodawca zobowiązuje się do wypłaty wynagrodzenia oraz zapewnienia warunków wynikających z przepisów prawa (Kodeks pracy, 1974, art. 22). Kodeks pracy wskazuje w art. 25 § 1 trzy rodzaje umowy o pracę: zawartą na okres próbny, zawartą na czas określony i zawartą

na czas nieokreślony (Kodeks pracy, 1974, art. 25 § 1). Relacja ta ma charakter podporządkowany i trwały, co istotnie odróżnia ją od umów cywilnoprawnych, czyli porozumień zawieranych na podstawie Kodeksu cywilnego, które regulują zasady współpracy między stronami poza stosunkiem pracy. Mają one formę umowy zlecenia lub umowy o dzieło (Lesner, 2025).

Stosunek pracy wiąże się z licznymi ograniczeniami dotyczącymi organizacji czasu i miejsca świadczenia pracy. Pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy w określonych godzinach, a normy czasu pracy są ściśle regulowane – co do zasady nie mogą przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin tygodniowo w przyjętym okresie rozliczeniowym (Kodeks pracy, 1974, art. 129). Kodeks pracy gwarantuje także minimalne okresy odpoczynku: 11 godzin w każdej dobie oraz 35 godzin tygodniowo (z możliwością skrócenia do 24 godzin tygodniowo w systemie równoważnym) (Kodeks pracy, 1974, art. 133). W konsekwencji pracownik etatowy nie ma pełnej swobody w kształtowaniu własnego harmonogramu wykonywania obowiązków.

W przypadku umowy o pracę ograniczona jest możliwość podejmowania dodatkowej aktywności zarobkowej. W niektórych profesjach – zwłaszcza uregulowanych pragmatykami służbowymi (np. policjant czy pracownik służby więziennej) – podjęcie dodatkowej pracy wymaga zgody przełożonego (Będziewska-Michalska, 2021). Natomiast w zwykłym stosunku pracy źródłem ograniczeń może być przede wszystkim zakaz konkurencji wynikający z umowy lub aktów wewnętrznych pracodawcy (Kodeks pracy, 1974, art. 101). Jest to przejaw podporządkowania pracownika i może wpływać na zakres jego swobody gospodarczej oraz dynamikę rozwoju zawodowego.

Zakres odpowiedzialności pracownika został precyzyjnie uregulowany w Kodeksie pracy i obejmuje dwa podstawowe obszary: odpowiedzialność za szkodę wyrządzoną pracodawcy wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych (Kodeks pracy, 1974, art. 114) oraz odpowiedzialność za powierzone mienie, takie jak środki pieniężne, papiery wartościowe, narzędzia czy inne składniki majątku niezbędne do wykonywania pracy (Kodeks pracy, 1974, art. 124). Odpowiedzialność ta ma charakter ograniczony – zarówno pod względem zasad jej dochodzenia, jak i maksymalnej wysokości odszkodowania. W przypadku szkody wyrządzonej nieumyślnie odszkodowanie nie może przekroczyć równowartości trzymiesięcznego wynagrodzenia pracownika z dnia wystąpienia szkody (Kodeks pracy, 1974, art. 119). Dopiero szkoda wyrządzona umyślnie skutkuje pełną odpowiedzialnością odszkodowawczą (Kodeks pracy, 1974, art. 122).

Co istotne, pracownik pozostający w stosunku pracy nie ponosi ryzyka gospodarczego związanego z funkcjonowaniem pracodawcy – nie odpowiada za jego zobowiązania własnym majątkiem. Stanowi to jedną z fundamentalnych różnic między umową o pracę a prowadzeniem działalności gospodarczej, gdzie przedsiębiorca samodzielnie ponosi całe ryzyko finansowe swojej aktywności. Pracownik ma również obowiązek zachowywać się wobec współpracowników po koleżeńsku, czyli utrzymywać takie relacje, które będą stwarzały przyjazną atmosferę. Winien także dbać o dobro zakładu pracy – troszczyć się o powierzone mu narzędzia i materiały oraz o dobre imię zakładu pracy. Zobowiązany jest ponadto przestrzegać tajemnicy dotyczącej metod produkcji czy handlu (Brzychcy, 2014).

Jednoosobowa działalność gospodarcza (JDG) jest elastyczną formą prowadzenia działalności gospodarczej przez osobę fizyczną, uregulowaną w ustawie Prawo przedsiębiorców. Przedsiębiorca działa we własnym imieniu i na własny rachunek, ponosząc ryzyko gospodarcze oraz pełną odpowiedzialność za zobowiązania wynikające z prowadzenia działalności. Zgodnie z art. 353 Kodeksu cywilnego strony mogą zawrzeć umowę, na podstawie której przedsiębiorca zobowiązuje się świadczyć określone usługi na rzecz drugiego podmiotu w zamian za wynagrodzenie (Kodeks cywilny, 1964, art. 353). Tego rodzaju kontrakty, powszechnie określane jako umowy typu B2B (*business-to-business*), nie są objęte reżimem prawa pracy i mogą zostać zawarte wyłącznie pomiędzy podmiotami gospodarczymi (*Umowa o pracę czy B2B...*, b.d.).

Mimo że model ten zapewnia większą elastyczność oraz możliwość optymalizacji obciążeń podatkowo-składkowych, wiąże się również z istotnymi obowiązkami i ograniczeniami po stronie przedsiębiorcy. Osoba prowadząca działalność gospodarczą ponosi pełną odpowiedzialność za prowadzenie dokumentacji, rozliczanie podatków, opłacanie obowiązkowych składek oraz podejmowanie decyzji obarczonych ryzykiem gospodarczym. W przeciwieństwie do pracownika etatowego, którego odpowiedzialność wobec pracodawcy jest

ustawowo ograniczona, przedsiębiorca ponosi pełną odpowiedzialność cywilną za zobowiązania wynikające z prowadzonej działalności. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej majątek prywatny i majątek firmowy traktowane są jako całość, co oznacza, że przedsiębiorca odpowiada za długi firmy bez jakiegokolwiek limitu. Wierzyciele mogą dochodzić roszczeń nie tylko z majątku związanego z działalnością, lecz także – w razie niewypłacalności przedsiębiorcy – z jego majątku osobistego, takiego jak nieruchomości, samochód czy inne składniki majątkowe (Jankowska, 2024).

Wadą działalności gospodarczej jest brak ochrony prawnej typowej dla stosunku pracy, w tym prawa do płatnego urlopu, ochrony trwałości zatrudnienia, dodatków pracowniczych, wynagrodzenia chorobowego i świadczeń wynikających z przepisów prawa pracy. Przedsiębiorca musi samodzielnie prowadzić księgowość oraz ponosić koszty związane z jej obsługą, a także liczyć się ze zmiennością dochodów i mniejszą stabilnością finansową.

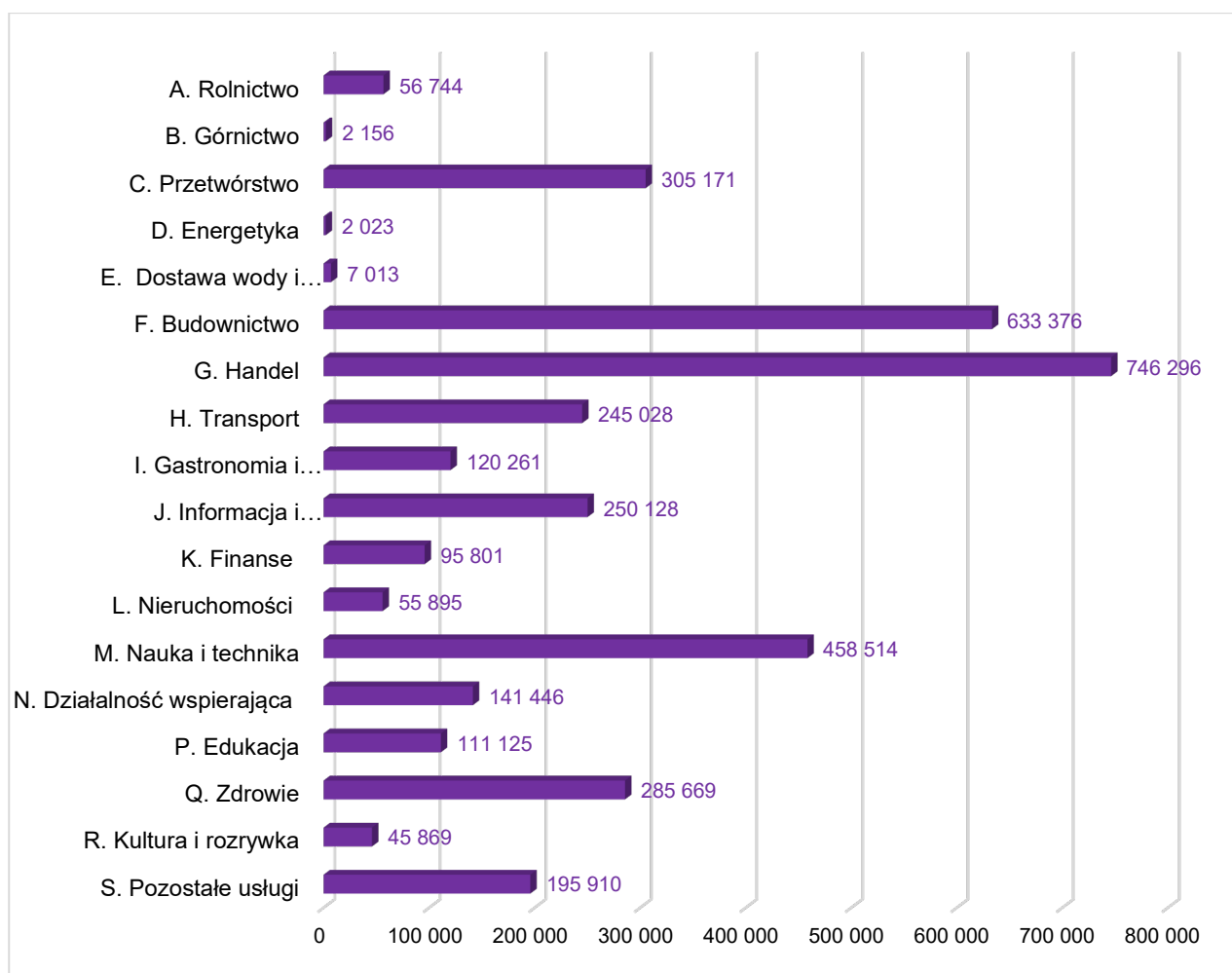
Dynamiczny wzrost popularności działalności gospodarczej stał się przedmiotem dyskusji legislacyjnych. W lipcu 2026 roku weszła w życie nowelizacja ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy. Projekt ten przewiduje m.in. przyznanie inspektorom uprawnień do samodzielnego stwierdzenia istnienia stosunku pracy poprzez decyzję administracyjną, bez konieczności wszczynania postępowania sądowego. Przekwalifikowanie może być zastosowane w przypadku stwierdzenia elementów charakterystycznych dla stosunku pracy, takich jak stałe godziny świadczenia usług, podporządkowanie organizacyjne, obowiązek raportowania lub stały miesięczny charakter wynagrodzenia. Wprowadzona reforma znacząco wpływa na funkcjonowanie firm korzystających z kontraktów B2B, a także wywołuje trudności rozliczeniowe i podatkowe po obu stronach (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2025; Leśniak, 2025).

Osoby decydujące się na jednoosobową działalność gospodarczą stanowią coraz większy odsetek rynku pracy w Polsce. Według danych opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) – aż 82,4% firm zarejestrowanych w I kwartale 2025 roku to JDG (Rebiznes, 2025). W rezultacie jednoosobowe działalności nadal dominują w polskim sektorze mikroprzedsiębiorstw (Główny Urząd Statystyczny, 2024).

Analiza struktury sektorowej z 2024 roku wskazuje, że samozatrudnienie koncentruje się w kilku kluczowych sektorach gospodarki (rysunek 1). Najliczniej reprezentowaną branżą jest handel (G), w której działa około 746 tys. przedsiębiorców. Na kolejnych miejscach znajdują się: budownictwo (F) – 633 tys. JDG oraz nauka i technika (M) – 458 tys. JDG. Niezwykle istotnym obszarem jest również sektor przetwórstwa (C), w którym funkcjonuje około 305 tys. firm, a także zdrowie (Q) – 285 tys. JDG. Dużą grupę stanowią również przedsiębiorcy prowadzący działalność w sektorze informacji i komunikacji (J) – 250 tys. firm, a także przedsiębiorcy z sektora transportu (H) – 245 tys. JDG. Znacznie mniej licznie reprezentowane są branże wymagające dużego kapitału początkowego lub specyficznych pozwoleń, m.in. energetyka (D), górnictwo (B), dostawa wody i gospodarka odpadami (E), gdzie liczba JDG oscyluje między 2 a 7 tys. Podobnie niską liczbę przedsiębiorców odnotowano w sekcji rolnictwo (A) – 56 tys. oraz kultura i rozrywka (R) – 45 tys. JDG.

Dane te pokazują, że samozatrudnienie w Polsce rozwija się przede wszystkim w sektorach o niskich barierach wejścia, silnie usługowych, elastycznych i niewymagających dużych nakładów inwestycyjnych. Jednocześnie duża liczebność JDG w handlu, budownictwie, IT oraz usługach profesjonalnych wskazuje na rosnące znaczenie modelu B2B w zawodach specjalistycznych. Niska obecność JDG w sektorach kapitałochłonnych potwierdza natomiast, że indywidualni przedsiębiorcy preferują działalności możliwe do prowadzenia samodzielnie, niskokosztowo i w sposób elastyczny.

Dostępne dane wskazują, że wśród nowo zakładanych JDG coraz większy udział mają kobiety. W 2024 roku rozpoczęły one 103,6 tys. jednoosobowych działalności gospodarczych, co odpowiada 38% wszystkich nowo powstałych firm. Działalności te koncentrują się w kilku wyraźnie zarysowanych sektorach. Ponad połowa z nich działa w czterech branżach: handlu (18%), działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (15%), pozostałej działalności usługowej (15%) oraz opiece zdrowotnej (13%) (Balicka-Sawiak, 2025).



Rysunek 1. Liczebność JDG według sekcji PKD

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS na 2024 rok

Wyniki i dyskusja

Wynagrodzenie pracownika zatrudnionego na podstawie umowy o pracę podlega licznym obowiązkowym obciążeniom publicznoprawnym, które wpływają na ostateczną kwotę wypłacaną pracownikowi. Od wynagrodzenia brutto odejmuje się składki finansowane przez pracownika, obejmujące część składki emerytalnej i rentowej, całość składki chorobowej oraz składkę zdrowotną. Dodatkowym obciążeniem jest zaliczka na podatek dochodowy (Tokarczyk, 2025). Po ich odliczeniu pracownik otrzymuje wynagrodzenie netto, czyli faktyczną kwotę, którą ma do dyspozycji.

Składka emerytalna wynosi łącznie 19,52% podstawy wymiaru, z czego po 9,76% finansują pracodawca i pracownik. Składka rentowa to 8%, przy czym pracodawca pokrywa 6,5%, a pracownik 1,5%. Do obciążeń ponoszonych wyłącznie przez pracownika należą: składka chorobowa w wysokości 2,45% oraz składka zdrowotna wynosząca 9% podstawy wymiaru, rozumianej jako wynagrodzenie brutto pomniejszone o składki społeczne pracownika. Oprócz składek pracownik obciążony jest również podatkiem dochodowym od osób fizycznych, którego wysokość zależy od stosowanej skali podatkowej oraz możliwych odliczeń (Garbiec, 2022).

Tabela 1 przedstawia strukturę obciążeń publicznoprawnych ponoszonych przez pracownika zatrudnionego na podstawie umowy o pracę w 2025 roku przy założeniu, że otrzymuje wynagrodzenie w wysokości 10 000 zł brutto oraz że zamieszkuje w tej samej miejscowości, w której znajduje się jego zakład pracy.

Tabela 1. Obciążenia pracownika na umowie o pracę w 2025 roku

Rodzaj składki	Kwota miesięczna (w zł)
Wynagrodzenie	10 000
Składka emerytalna (9,76%)	976,00
Składka rentowa (1,5%)	150,00
Składka chorobowa (2,45%)	245,00
Składka zdrowotna (9%)	776,61
Zaliczka na PIT (12%)	705,00
Łączne obciążenia pracownika	2852,61
Wynagrodzenie netto	7147,39

Źródło: opracowanie własne

Składki społeczne finansowane przez pracownika obejmują część emerytalną, rentową oraz pełną składkę chorobową. Dodatkowo z wynagrodzenia odprowadzana jest składka zdrowotna, naliczana od podstawy pomniejszonej o składki społeczne, oraz zaliczka na podatek dochodowy. Łączna wysokość potrąceń wynosi 2852,61 zł, co przekłada się na wypłatę netto w wysokości 7147,39 zł.

W 2026 roku obciążenia publicznoprawne pracownika zatrudnionego na podstawie umowy o pracę pozostają na identycznym poziomie jak w roku 2025. Nie przewidziano zmian w zakresie wysokości poszczególnych składek ani w zasadach ich finansowania – nadal składki emerytalna i rentowa są finansowane jednocześnie przez pracownika i pracodawcę, natomiast składki chorobowa i zdrowotna pozostają w całości po stronie pracownika. Oznacza to, że przy tym samym wynagrodzeniu brutto wysokość potrąceń oraz kwota netto w 2026 roku są takie same jak w roku poprzednim.

W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej zasady ustalania wysokości składek ZUS są takie same jak dla pozostałych przedsiębiorców. Oznacza to, że przedsiębiorca prowadzący JDG opłaca tzw. duży ZUS, którego podstawa naliczania jest corocznie waloryzowana w oparciu o przeciętne wynagrodzenie. Dane przedstawione w tabeli 2 pokazują strukturę obciążeń, jakie ponosi przedsiębiorca opłacający duży ZUS w 2025 roku. Minimalna podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne wynosi 5203,80 zł, co stanowi 60% prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia. Łączna wartość składek społecznych oraz składek na Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy przy dobrowolnym ubezpieczeniu chorobowym wynosi natomiast 1773,96 zł miesięcznie.

Tabela 2. Zestawienie obowiązkowych składek ZUS dla przedsiębiorcy opłacającego duży ZUS w 2025 roku

Rodzaj składki	Stawka (w %)	Podstawa (w zł)	Kwota miesięczna (w zł)
emerytalna	19,52	5203,80	1015,78
rentowa	8,00	5203,80	416,30
chorobowa (dowolna)	2,45	5203,80	127,49
wypadkowa	1,67	5203,80	86,90
Fundusz Pracy + Fundusz Solidarnościowy	1+1,45	5203,80	127,49
Łączne składki społeczne + FP + FS	-	-	1773,96

Źródło: opracowanie własne

Po odliczeniu składek społecznych od przychodu 10 000 zł podstawa do obliczenia składki zdrowotnej i zaliczki na podatek dochodowy wynosi 8226,04 zł (tabela 3). Zastosowanie stawki 9% daje składkę zdrowotną w wysokości 740,34 zł, co przekłada się na dochód netto rzędu 6797,95 zł. W sytuacji opłacenia najniższej możliwej składki zdrowotnej (314,96 zł) dochód wzrasta do 7223,96 zł. Należy jednak podkreślić, że obliczenia te nie uwzględniają realnych kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, które w praktyce występują w większości firm i dodatkowo obniżają dochód przedsiębiorcy.

Tabela 3. Dochód przedsiębiorcy przy przychodzie 10 000 zł brutto w 2025 roku

Wyszczególnienie	Kwota miesięczna (w zł)
Przychód	10000,00
Składki społeczne + FP + FS	1773,96
Podstawa do składki zdrowotnej	8226,04
Zaliczka na PIT (12%)	687,12
Składka zdrowotna (9%)	740,34
Składka zdrowotna (minimalna)	314,96
Dochód po opodatkowaniu* przy składce 740,34 zł	6797,95
Dochód po opodatkowaniu przy składce 314,96 zł	7223,96

* Określenie „dochód po opodatkowaniu” oznacza dochód przedsiębiorcy po odliczeniu składek na ubezpieczenia społeczne, składki zdrowotnej oraz zaliczki na podatek dochodowy

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że postawiona we wstępie hipoteza badawcza została w odniesieniu do 2025 roku zweryfikowana pozytywnie.

W 2026 roku składki ZUS dla przedsiębiorców opłacających duży ZUS wzrosły względem roku poprzedniego, co wynika z podniesienia prognozowanego przeciętnego wynagrodzenia do 9420 zł. Minimalna podstawa wymiaru składek wynosi w związku z tym 5652 zł (tabela 4). Łączna kwota składek społecznych oraz składek na Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy przy dobrowolnej składce chorobowej zwiększyła się do 1926,76 zł miesięcznie.

Tabela 4. Zestawienie obowiązkowych składek ZUS dla przedsiębiorcy opłacającego duży ZUS w 2026 roku

Rodzaj składki	Stawka (w %)	Podstawa (w zł)	Kwota miesięczna (w zł)
emerytalna	19,52	5652,00	1103,27
rentowa	8,00	5652,00	452,16
chorobowa (dowolna)	2,45	5652,00	138,47
wypadkowa	1,67	5652,00	94,39
Fundusz Pracy + Fundusz Solidarnościowy	1+1,45	5652,00	138,47
Łączne składki społeczne + FP + FS	-	-	1926,76

Źródło: opracowanie własne

Z tabeli 5 wynika, że po odliczeniu składek społecznych od przychodu w wysokości 10 000 zł podstawa do obliczenia składki zdrowotnej i zaliczki na podatek dochodowy wynosi 8073,24 zł. Minimalna składka zdrowotna w 2026 roku to 432,54 zł, jednak w przypadku przedsiębiorców osiągających wyższy dochód faktyczna składka może wynieść nawet 726,59 zł. Ostateczny dochód netto przedsiębiorcy może zatem kształtować się na poziomie od 6677,86 zł (przy składce wyliczonej procentowo) do 6972,02 zł (przy minimalnej składce zdrowotnej). Różnica ta może sięgać około 300 zł miesięcznie, co istotnie wpływa na całkowite obciążenia ponoszone w ramach prowadzonej działalności gospodarczej.

Chcąc ukazać skalę zmian obciążeń publicznoprawnych pomiędzy rokiem 2025 a 2026, zestawiono ze sobą wysokość składek społecznych i zdrowotnych oraz kwoty, która pozostaje przedsiębiorcy do dyspozycji przy przychodzie 10 000 zł brutto. Dane zaprezentowane w tabeli 6 pokazują, jak wzrost przeciętnego wynagrodzenia wpływa na zwiększenie podstawy wymiaru składek ZUS, a w konsekwencji – na obniżenie dochodu netto przedsiębiorcy.

Tabela 5. Dochód przedsiębiorcy przy przychodzie 10 000 zł brutto w 2026 roku

Wyszczególnienie	Kwota miesięczna (w zł)
Przychód	10000,00
Składki społeczne + FP + FS	1926,76
Podstawa do składki zdrowotnej	8073,24
Zaliczka na PIT (12%)	668,79
Składka zdrowotna (9%)	726,59
Składka zdrowotna (minimalna)	432,54
Dochód po opodatkowaniu* przy składce 726,59 zł	6677,86
Dochód po opodatkowaniu przy składce 432,54 zł	6972,02

* Określenie „dochód po opodatkowaniu” oznacza dochód przedsiębiorcy po odliczeniu składek na ubezpieczenia społeczne, składki zdrowotnej oraz zaliczki na podatek dochodowy

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Porównanie wysokości obciążeń składkowych przedsiębiorcy w latach 2025–2026

Wyszczególnienie	2025 (w zł)	2026 (w zł)
Przeciętne wynagrodzenie	8673,00	9420,00
Podstawa wymiaru składek (60%)	5203,80	5652,00
Składka emerytalna (19,52%)	1015,78	1203, 27
Składka rentowa (8%)	416,30	452,16
Składka chorobowa (2,45% - dobrowolna)	127,49	138, 47
Składka wypadkowa (1,67%)	86,90 zł	94,39
Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy (2,45%)	127,49	138,47
Łączne składki społeczne + FP + FS	1773,96	1926,76
Przychód badawczy	10000,00	10000,00
Kwota po odjęciu składek społecznych	8226,04	8073,24
Zaliczka na PIT (12%)	687,12	668,79
Składka zdrowotna – minimalna	314,96	432,54
Składka zdrowotna (9%)	740,34	726,59
Dochód po opodatkowaniu* przy składce zdrowotnej minimalnej	7223,95	6972,02
Dochód po opodatkowaniu przy składce zdrowotnej 9%	6797,95	6677,86
Różnica w miesięcznych kosztach ZUS (składka zdrowotna 9%)	-	+ 251,93
Różnica w miesięcznych kosztach ZUS (składka zdrowotna minimalna)	-	+ 120,09

* Określenie „dochód po opodatkowaniu” oznacza dochód przedsiębiorcy po odliczeniu składek na ubezpieczenia społeczne, składki zdrowotnej oraz zaliczki na podatek dochodowy

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że w 2026 roku obciążenia społeczne są wyraźnie wyższe niż rok wcześniej, co bezpośrednio obniża dochód przedsiębiorcy. Różnica w składkach ZUS przekroczyła 150 zł miesięcznie, co w skali roku oznacza wzrost kosztów o ponad 1800 zł. Dodatkowo w zależności od tego, czy przedsiębiorca opłaca minimalną czy procentową składkę zdrowotną, jego dochód netto może różnić się o nawet blisko 300 zł miesięcznie. W efekcie przedsiębiorca osiągający stały przychód 10 000 zł brutto otrzyma w 2026 roku od około 120 do 250 zł mniej netto niż w roku 2025.

Na podstawie powyższej analizy można uznać, że hipoteza badawcza zakładająca, że prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej jest dla przedsiębiorcy finansowo korzystniejszą formą uzyskiwania dochodu niż zatrudnienie na podstawie umowy o pracę została zweryfikowana pozytywnie również w odniesieniu do roku 2026.

Jak wykazały przedstawione wyliczenia, przy założeniu identycznego poziomu wynagrodzenia brutto (10 000 zł miesięcznie) różnica na korzyść samozatrudnienia wynosi około 120–250 zł miesięcznie (zależnie od odprowadzanej składki zdrowotnej) kwoty pozostającej do dyspozycji. Oznacza to, że przedsiębiorca prowadzący JDG otrzymuje wyższy dochód netto niż pracownik etatowy. Perspektywa długoterminowa przedstawia się jednak odmiennie. Szczególną uwagę w długiej perspektywie należy zwrócić na wysokość przyszłej emerytury, jaką otrzymywać będzie przedsiębiorca. Wysokość przyszłej emerytury zależą będzie przede wszystkim od wysokości odprowadzanych składek, które – w przypadku tzw. dużego ZUS-u – naliczane są od minimalnej podstawy wymiaru. W 2025 roku minimalna podstawa wynosiła 5203,80 zł, co w praktyce może zapewnić jedynie minimalne świadczenie emerytalne. Mechanizm ten można opisać jako zależność *trade-off*, polegającą na uzyskiwaniu wyższego dochodu netto w krótkim okresie kosztem obniżenia poziomu zabezpieczenia emerytalnego w przyszłości.

Wnioski

Każdego roku wielu Polaków, którzy dopiero wchodzą na rynek pracy lub decydują się na zmianę jej miejsca, staje przed problemem wyboru najlepszej dla nich formy zatrudnienia. Do najczęściej występujących należą: zatrudnienie na podstawie umowy o pracę oraz samozatrudnienie, czyli świadczenie usług w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej. Każda z tych opcji posiada zalety i wady. Jak wykazała przeprowadzona w artykule analiza, w krótkim okresie pod względem finansowym korzystniejsze jest świadczenie usług w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej. Potwierdza to postawioną hipotezę badawczą. Jednocześnie należy pamiętać, że ta forma aktywności zawodowej nie jest uregulowana przez Kodeks pracy, a tym samym przedsiębiorca traci liczne uprawnienia przysługujące pracownikowi zatrudnionemu na podstawie umowy o pracę. Może się to również wiązać w przyszłości z niższą emeryturą.

Wybór formy zatrudnienia jest decyzją subiektywną, ale powinien być dobrze przemyślany. Uzależnione jest to od wielu zmiennych, takich jak wiek, płeć, charakter wykonywanej pracy, stabilność zatrudnienia, skłonność do ryzyka, plany zawodowe i możliwości finansowe. Osoby starsze oraz kobiety, które statystycznie częściej przywiązują większą uwagę do stabilności oraz wysokości przyszłych świadczeń, mogą preferować zatrudnienie etatowe, zapewniające wyższy poziom ochrony socjalnej oraz bezpieczeństwa dochodowego. Wskazane czynniki poboczne wpływające na decyzję o wyborze formy zatrudnienia stanowią interesujący kierunek dla dalszych badań i mogą być przedmiotem kolejnych opracowań naukowych.

Bibliografia

- Balicka-Sawiak, E. (2025). Kobiety założyły w 2024 r. ponad 103 tys. jednoosobowych firm. pie.net.pl/kobiety-zalozily-w-2024-r-ponad-103-tys-jednoosobowych-firm-38-proc-wszystkich-zalozonych-w-tym-roku-jdg (dostęp: 15.06.2026).
- Bank Danych Lokalnych (2026). Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą według sekcji PKD 2007. bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica.
- Będziejewska-Michalska, M. (2021). Zajęcie zarobkowe poza służbą – rzecz nieoczywista. *Gazeta Policyjna* 3. gazeta.policja.pl/997/archiwum-1/2021/numer-3-032021/200834,Zajecie-zarobkowe-pozza-sluzba-rzecz-nieoczywista.html (dostęp: 15.06.2026).
- Brzychcy, K. (2014). *Regionalny rynek pracy – relacje ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Garbiec, R. (2022). *Ubezpieczenia w teorii i praktyce. Cz. 1. System ubezpieczeń społecznych*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Główny Urząd Statystyczny (2024). Działalność przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2024 stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-o-liczbie-pracujacych-do-9-osob-w-2024-r-%2C1%2C14.html (dostęp: 15.06.2026).

Jankowska, W. (2025). Odpowiedzialność za długi w JDG i sp. z o.o. kancelariacwk.pl/odpowiedzialnosc-za-dlugi-w-jdg-i-sp-z-o-o/ (dostęp: 15:06.2026).

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (2025). Projekt ustawy o zmianie ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy oraz niektórych innych ustaw. www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-panstwowej-inspekcji-pracy-oraz-niektorych-innych-ustaw (dostęp: 15:06.2026).

Kodeks cywilny. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Dz.U. 1964 Nr 16 poz. 93.

Kodeks pracy. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141.

Kto musi płacić VAT (2026). www.biznes.gov.pl/pl/portal/00246 (dostęp: 15:06.2026).

Lesner, D. (2025). Umowa o pracę i umowy cywilnoprawne, czyli między stabilizacją a elastycznością. www.prawo.pl/kadry/umowa-o-prace-a-umowy-cywilnoprawne-czym-sie-roznia,513992.html (dostęp: 15:06.2026).

Milewski, R. (red.) (2003). *Podstawy ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Papaj, E. (2016). Koszty pracy we współczesnych przedsiębiorstwach. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 305, 94-108.

Rebiznes (2025). GUS: 82,4% nowych firm to jednoosobowe działalności gospodarcze. www.rebiznes.pl/arttykul/gus-2025-jednoosobowe-dzialalnosci-gospodarcze (dostęp: 15:06.2026).

Spoz, A. (2017). Koszty pracy – spojrzenie na problematykę z mikro- i makro perspektywy. *Roczniki Ekonomii i Zarządzania* 9(45), 1, 41-55. [http://dx.doi.org/10.18290/reiz.2017.9\(45\)](http://dx.doi.org/10.18290/reiz.2017.9(45)).

Tokarczyk, K. (2025). Składki odprowadzane od wynagrodzenia przez pracodawcę i pracownika w 2025 r. [poradnikprzedsiębiorcy.pl/-składki-odprowadzane-od-wynagrodzenia](http://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-skladki-odprowadzane-od-wynagrodzenia) (dostęp: 15:06.2026).

Umowa o pracę czy B2B, czyli własna działalność gospodarcza? (b.d.). Katowice: Stowarzyszenie Dogma, 1-8.

Adam Rudzewicz

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

ORCID: 0000-0002-7807-9375

e-mail: arudzew@uwm.edu.pl

JEL Classification: M12, M14, M54

DETERMINANTY MOTYWACJI ORAZ WSKAŹNIKI ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ŚWIELE BADAŃ WŁASNYCH

Determinants of motivation and indicators of employee engagement
in the light of our own research

<https://doi.org/10.34739/maj.2026.05.03>

Streszczenie: W świetle dynamicznych zmian na rynku pracy i rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego coraz bardziej istotna staje się pogłębiona analiza mechanizmów motywacyjnych. Celem niniejszego artykułu jest określenie wpływu wybranych motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników oraz identyfikacja wskaźników zaangażowania, które mogą pełnić funkcję predyktorów tego poziomu motywacji. Głównym problemem badawczym artykułu jest ustalenie, które motywatory oraz wskaźniki zaangażowania pracowników są najsilniej powiązane z deklarowanym poziomem motywacji. Badanie przeprowadzono w formie ankiety internetowej wśród osób aktywnych zawodowo, zróżnicowanych pod względem płci, rodzaju zatrudnienia, stażu pracy, poziomu wykształcenia oraz wysokości dochodów. W analizie zastosowano metody statystyczne, w tym analizę korelacji oraz modele regresji liniowej – zarówno zbiorcze, jak i indywidualne dla poszczególnych zmiennych. Ogólny poziom deklarowanej motywacji wśród respondentów był umiarkowanie wysoki. W toku analizy zidentyfikowano istotne statystycznie różnicowania poziomu motywacji w zależności od cech demograficznych i zawodowych. Wyższy poziom motywacji deklarowały osoby z krótszym stażem pracy, z wykształceniem wyższym, zatrudnione na stanowiskach biurowych oraz osiągające wyższe dochody. Płeć nie wykazała istotnego wpływu na poziom motywacji, choć mężczyźni uzyskali nieco wyższe średnie wyniki niż kobiety. Wyniki badania wskazują, że największy wpływ na motywację mają czynniki pozapłacowe, w szczególności przejrzyste kryteria awansu oraz możliwość realizowania rozwijających i angażujących zadań. Czynniki finansowe, mimo że oceniane wysoko, wykazują niższą korelację z poziomem motywacji.

Słowa kluczowe: motywacja pracowników, bodźce finansowe, motywatory niefinansowe, analiza regresji

Abstract: In light of dynamic changes in the labor market and the growing importance of human capital, an in-depth analysis of motivational mechanisms is becoming increasingly relevant. The aim of this article is to determine the impact of selected motivators on the declared level of employee motivation and to identify engagement indicators that may act as predictors of this level of motivation. The main research problem of the article is to determine which motivators and indicators of employee engagement are most strongly related to the declared level of motivation. The research was conducted via an online survey involving professionally active individuals, diverse in terms of gender, type of employment, length of service, educational background, and income level. Statistical methods were employed, including correlation analysis and linear regression models - both aggregate and variable-specific. The overall level of declared motivation among respondents was moderately high. The analysis revealed statistically significant differences in motivation levels depending on demographic and professional characteristics. Higher motivation was reported by individuals with shorter work experience, higher education, office-based roles, and higher income. Gender did not show a statistically significant impact, although men scored slightly higher on average than women. The findings indicate that non-financial factors exert the strongest influence on motivation, particularly transparent promotion criteria and the opportunity to engage in developmental and stimulating tasks. Although financial incentives were rated highly, they demonstrated a weaker correlation with overall motivation levels.

Keywords: employee motivation, financial incentives, non-financial motivators, regression analysis

Wstęp

Motywacja pracowników od wielu lat stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowania nauk o zarządzaniu, psychologii pracy oraz socjologii organizacji. W warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego, rosnącej konkurencyjności oraz wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego jako strategicznego zasobu organizacji, umiejętność skutecznego motywowania pracowników nabiera szczególnego znaczenia. Wysoki poziom motywacji wzmacnia zaangażowanie i gotowość do podejmowania działań wykraczających poza podstawowy zakres obowiązków (Basu, 2023, s. 24-25; Rudzewicz, 2024, s. 126-127).

Motywacja, jako zjawisko psychologiczno-społeczne, ma charakter wielowymiarowy i złożony. Obejmuje zarówno czynniki zewnętrzne, takie jak wynagrodzenie, warunki pracy czy system nagród, jak i czynniki wewnętrzne związane z potrzebą samorealizacji, poczuciem sensu wykonywanych zadań czy identyfikacją z celami organizacji. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele teorii motywacyjnych, które próbują wyjaśnić mechanizmy kierujące zachowaniami pracowników (Chabowska-Litka, Werner, 2020, s. 20-30).

Ze względu na zróżnicowanie potrzeb, wartości i oczekiwań pracowników skuteczne motywowanie wymaga indywidualizacji podejścia oraz uwzględnienia różnic osobowościowych, kulturowych i zawodowych. Żadna metoda motywacyjna nie jest uniwersalna – to, co motywuje jednego pracownika, może być neutralne lub wręcz demotywujące dla innego. Dlatego kluczowym zadaniem menedżerów jest rozpoznanie specyfiki zespołu oraz dostosowanie narzędzi motywacyjnych do indywidualnych preferencji pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest określenie wpływu wybranych motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników oraz identyfikacja wskaźników zaangażowania, które mogą pełnić funkcję predyktorów tego poziomu motywacji. Głównym problemem badawczym artykułu jest ustalenie, które motywatory oraz wskaźniki zaangażowania pracowników są najsilniej powiązane z deklarowanym poziomem motywacji. W procesie badawczym wykorzystano metody statystyczne, takie jak korelacja i regresja liniowa. Szczególny nacisk położono na rozróżnienie między wpływem sumarycznym a indywidualnym poszczególnych motywatorów, co pozwala na bardziej precyzyjne określenie ich znaczenia w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi.

Problematyka motywacji pracowników jest szeroko rozpoznana w literaturze przedmiotu. Wartość poznawcza niniejszego artykułu wynika jednak z empirycznego, modelowego i porównawczego ujęcia determinant motywacji oraz wskaźników zaangażowania pracowników. Wyniki przeprowadzonych analiz dostarczają istotnych informacji dla praktyki zarządzania, wskazując, które elementy środowiska pracy mają największy potencjał motywacyjny. Pozwalają również sformułować rekomendacje dotyczące projektowania skutecznych strategii motywacyjnych, uwzględniających oczekiwania pracowników.

Istota motywacji w organizacji

Motywacja stanowi jeden z fundamentalnych mechanizmów regulujących ludzkie zachowania, a jej znaczenie jest szczególnie widoczne w kontekście funkcjonowania organizacji. W literaturze przedmiotu motywacja definiowana jest jako proces odpowiedzialny za kierunek, intensywność i wytrwałość działań jednostki ukierunkowanych na osiągnięcie określonych celów (Neta, Haas, 2019, s. 1). Jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym i w dużej mierze wewnętrznym, co utrudnia jej bezpośrednią obserwację, lecz jednocześnie czyni ją kluczowym elementem determinującym efektywność pracy (Baka, Basińska, 2016, s. 17).

W środowisku organizacyjnym motywacja pracownicza odnosi się do zespołu czynników pobudzających pracowników do podejmowania wysiłku, angażowania się w wykonywane zadania oraz dążenia do osiągnięcia wysokich wyników. Jej znaczenie wykracza poza indywidualne odczucia pracownika – wpływa na funkcjonowanie całej organizacji, determinując poziom kreatywności, innowacyjności, współpracy zespołowej oraz gotowości do podejmowania nowych wyzwań. Zmotywowani pracownicy częściej wykazują inicjatywę, angażują się w działania rozwojowe oraz współtworzą kulturę organizacyjną opartą na współpracy i wzajemnym wsparciu. Wysoki poziom motywacji sprzyja również budowaniu pozytywnych relacji w zespole, co przekłada się na większą satysfakcję z pracy i efektywność działań (Rudzewicz, 2017, s. 293-296; Kozłowski, 2020, s. 205-213).

Z drugiej strony brak motywacji może prowadzić do spadku morale, obniżenia produktywności, wzrostu absencji oraz ograniczenia zdolności adaptacyjnych organizacji. Z tego względu właściwe rozpoznanie i kształtowanie motywacji pracowników stanowi jeden z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi (Wang i in., 2024, s. 1-10).

W literaturze wyróżnia się dwa podstawowe typy motywacji (Strojna, 2015, s. 124-126):

- motywację zewnętrzną, wynikającą z czynników pochodzących spoza jednostki, takich jak nagrody finansowe, pochwały, awanse czy system kar i zachęt;
- motywację wewnętrzną, opartą na wewnętrznych potrzebach jednostki, takich jak rozwój osobisty, poczucie sensu wykonywanej pracy, autonomia czy dążenie do osiągnięć.

Motywacja zewnętrzna jest skuteczna w krótkim okresie i często wiąże się z modyfikacją zachowań poprzez system nagród i kar. Motywacja wewnętrzna natomiast sprzyja trwałemu zaangażowaniu i długofalowemu rozwojowi, ponieważ wynika z osobistych wartości i aspiracji pracownika. Współczesne podejścia do zarządzania podkreślają, że to właśnie motywacja wewnętrzna stanowi silniejszy i bardziej stabilny bodziec do działania.

Motywatory płacowe i pozapłacowe

Skuteczne motywowanie pracowników stanowi jeden z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ wpływa na efektywność organizacji, jakość pracy oraz poziom zaangażowania zatrudnionych. Właściwie dobrane motywatory pozwalają zwiększyć produktywność, satysfakcję zawodową oraz lojalność pracowników. W literaturze przedmiotu motywatory dzieli się na dwie podstawowe grupy: płacowe oraz pozapłacowe (Ciekanowski, 2021, s. 216-217). Obie kategorie pełnią istotną funkcję w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników, jednak ich znaczenie może być odmienne w zależności od kontekstu organizacyjnego, etapu kariery czy indywidualnych wartości pracownika. Motywatory płacowe obejmują wszystkie formy wynagrodzenia materialnego, które pracownik otrzymuje w zamian za wykonywaną pracę. Do najważniejszych z nich należą:

- wynagrodzenie;
- premie i nagrody;
- podwyżki;
- udogodnienia finansowe.

Wynagrodzenie zasadnicze stanowi podstawowy element systemu motywacyjnego i jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na satysfakcję z pracy (Leśniewski, Berny, 2012, s. 452). Premie i nagrody finansowe pełnią funkcję wzmacniającą, nagradzając pracowników za osiągnięcia, wysoką jakość pracy lub szczególne zaangażowanie (Kabiesz i in., 2020, s. 36). Podwyżki wynagrodzenia mogą wzmacniać długoterminową lojalność oraz poczucie stabilności zawodowej (Adamska, 2018, s. 16). Z kolei świadczenia finansowe, takie jak ubezpieczenia zdrowotne, plany emerytalne czy kredyty pracownicze, stanowią dodatkowy element budujący atrakcyjność miejsca pracy (Kocot, Kwasek, 2023, s. 64).

Choć motywatory płacowe są istotne, badania wskazują, że ich wpływ na długoterminową motywację może być ograniczony, zwłaszcza gdy nie towarzyszą im odpowiednie motywatory pozapłacowe. Motywatory pozapłacowe odnoszą się do elementów środowiska pracy, które wpływają na satysfakcję, zaangażowanie i rozwój pracowników. Do najważniejszych z nich należą (Żabińska, Blukacz, 2017, s. 591):

- rozwój zawodowy;
- uznanie i pochwała;
- satysfakcja z pracy;
- wyzwania i odpowiedzialność;
- komunikacja.

Rozwój zawodowy, szkolenia oraz możliwość zdobywania nowych kompetencji stanowią silny bodziec motywacyjny, szczególnie dla pracowników nastawionych na karierę i samorealizację (Różańska-Bińczyk, 2014, s. 340-341). Uznanie i pochwała wzmacniają poczucie wartości i docenienia, co pozytywnie wpływa na zaangażowanie. Satysfakcja z pracy, wynikająca z pozytywnego środowiska pracy i dobrych relacji interpersonalnych, sprzyja budowaniu trwałego zaangażowania (Rogozińska-Pawełczyk, 2018, s. 302). Wyzwania i odpowiedzialność pozwalają pracownikom rozwijać kompetencje i poczucie sprawczości (Kocot, Kwasek, 2023, s. 66-67). Kluczową rolę odgrywa również komunikacja – otwarty dialog między pracownikiem a przełożonym sprzyja budowaniu zaufania i pozytywnej atmosfery pracy (Men i inni, 2022, s. 205-209).

Badania wskazują, że motywatory pozapłacowe często wywołują głębsze i bardziej trwałe zaangażowanie niż motywatory materialne (Masiulaniec, Fierek, 2018, s. 116-117). Przykładem nowoczesnego narzędzia motywacyjnego jest tzw. własność pracownicza, polegająca na przyznawaniu pracownikom udziałów lub opcji na akcje firmy. Rozwiązanie to wzmacnia poczucie współodpowiedzialności za wyniki organizacji oraz buduje długoterminową lojalność (Żochowski, 2022, s. 267-268).

Podsumowując, motywatory finansowe pełnią przede wszystkim funkcję stabilizującą i krótkookresowo wzmacniającą zachowania pracowników, natomiast motywatory pozafinansowe, zwłaszcza związane z rozwojem, uznaniem, autonomią i przejrzystością awansu, częściej sprzyjają trwałemu zaangażowaniu i motywacji wewnętrznej. Skuteczność motywatorów zależy od indywidualnych cech pracowników, takich jak wiek, doświadczenie, osobowość czy preferencje zawodowe. Z tego względu żadna metoda motywacyjna nie jest uniwersalna. Różnice kulturowe, temperament, wartości oraz oczekiwania pracowników sprawiają, że menedżerowie powinni projektować programy motywacyjne w sposób elastyczny i zindywidualizowany.

Założenia metodyczne badań

Celem badań empirycznych było określenie deklarowanego poziomu motywacji pracowników oraz identyfikacja wskaźników ich zaangażowania, a następnie ocena siły i kierunku zależności między poziomem motywacji a wybranymi motywatorami płacowymi i pozapłacowymi. Badania miały również na celu ustalenie, w jakim stopniu cechy demograficzne i zawodowe różnicują poziom motywacji oraz które wskaźniki zaangażowania pracowników najlepiej wyjaśniają jej zmienność w modelach regresji. Realizacja celu była możliwa dzięki przyjęciu odpowiedniej sekwencji działań badawczych:

- pomiar deklarowanego poziomu motywacji pracowników;
- identyfikacja podstawowych wskaźników zaangażowania pracowników;
- określenie najważniejszych motywatorów (z zaproponowanych);
- analiza zależności (korelacja i regresja) między poziomem motywacji a wskaźnikami zaangażowania pracowników;
- analiza zależności (korelacja i regresja) między poziomem motywacji a motywatorami.

W oparciu o cel badań sformułowano zestaw pytań badawczych, które stanowią fundament dalszych analiz:

- Czy poziom motywacji pracowników różni się w zależności od płci?
- Czy rodzaj wykonywanej pracy (biurowa vs fizyczna) wpływa na poziom motywacji?
- Czy staż pracy różnicuje poziom motywacji pracowników?
- Czy poziom wykształcenia ma związek z poziomem motywacji?
- Czy dochód pracowników wpływa na poziom deklarowanej motywacji?
- Które wskaźniki zaangażowania pracowników są najsilniej powiązane z ogólnym poziomem motywacji pracowników?
- Które motywatory są najsilniej powiązane z ogólnym poziomem motywacji pracowników?

W badaniu zastosowano ankietę internetową, która jest jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi pomiaru motywacji pracowników. Motywacja jest zjawiskiem subiektywnym, a jej pomiar opiera się na deklaracjach pracowników. Ankieta pozwala na uchwycenie tych subiektywnych ocen w sposób uporzą-

kowany i porównywalny (Szyjewski, Szyjewski 2018: 149-152, *Jakie narzędzia można wykorzystać...*, 2023). Ankiety zapewniają anonimowość oraz pozwalają na standaryzację odpowiedzi, co sprzyja analizie statystycznej. Do głównych ograniczeń tej formy badania należy zaliczyć m.in.. ograniczony udział osób starszych (Siva, Narayan, 2019, s. 31-34).

Badanie przeprowadzono w formie ankiety internetowej udostępnionej za pośrednictwem platformy Google Forms. Link do ankiety rozpowszechniono na portalach społecznościowych (Facebook, LinkedIn). Do oceny badanych kwestii zastosowano pięciopunktową skalę Likerta. Badanie zrealizowano w okresie od marca do czerwca 2025 roku. W badaniu wzięło udział 151 osób aktywnych zawodowo, zatrudnionych na terenie Polski. Dobór próby miał charakter dogodny, co oznacza, że w badaniu uczestniczyły osoby, do których możliwe było dotarcie za pośrednictwem kanałów internetowych i które dobrowolnie zdecydowały się wypełnić ankietę. Z tego względu próba nie miała charakteru reprezentatywnego dla całej populacji pracowników w Polsce, a uzyskane wyniki należy odnosić przede wszystkim do badanej grupy respondentów.

Kwestionariusz ankiety przygotowano w Google Forms ze względu na łatwość dystrybucji, anonimowość odpowiedzi oraz możliwość eksportu danych do dalszej analizy statystycznej. Ankieta składała się z części metryczkowej, części dotyczącej deklarowanego poziomu motywacji i wskaźników zaangażowania pracowników oraz części poświęconej ocenie wybranych motywatorów płacowych i pozapłacowych.

Badanie miało charakter deklaracyjny, co oznacza, że opierało się na subiektywnych ocenach respondentów. Wyniki nie odnoszą się do konkretnej branży, co zwiększa ich ogólność, ale ogranicza możliwość formułowania wniosków sektorowych.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Kryterium	Zmienne	Udział procentowy
Płeć	Kobieta	82
	Mężczyzna	18
Rodzaj pracy	Fizyczna	49
	Biurowa	51
Staż pracy	Do 3 lat	67
	Powyżej 3 lat	33
Wykształcenie	Wyższe	34
	Średnie + zawodowe	66
Dochód miesięczny netto	Do 4000 zł	64
	Powyżej 4000 zł	36

Źródło: opracowanie własne

Do analizy materiału empirycznego wykorzystano:

- statystykę opisową – w celu określenia średnich poziomów motywacji i ocen motywatorów;
- test *t*-Studenta dla prób niezależnych – do porównania poziomu motywacji między grupami;
- analizę korelacji – w celu oceny siły i kierunku zależności między motywacją a wskaźnikami zaangażowania pracowników;
- modele regresji liniowej – do określenia, które wskaźnikami zaangażowania pracowników stanowią istotne predyktory poziomu motywacji.

Respondentów można scharakteryzować według pięciu głównych kryteriów: płeć, rodzaj pracy, staż pracy, wykształcenie oraz dochód miesięczny netto (tab. 1). Kobiety stanowiły zdecydowaną większość respondentów (82%). Pracownicy fizyczni (49%) i biurowi (51%) byli reprezentowani w niemal równym stopniu. Dominującą grupę stanowili pracownicy o stażu zawodowym do 3 lat (67%), co wskazuje na udział osób młodych i stosunkowo nowych na rynku pracy. Jedna trzecia respondentów posiadała wykształcenie wyższe,

natomiast większość (66%) legitymowała się wykształceniem średnim lub zawodowym. W zakresie dochodów przeważająca część badanych (64%) deklarowała miesięczny dochód netto nieprzekraczający 4000 zł.

Wyniki badań

Średni poziom motywacji w całej badanej grupie wyniósł 3,12 pkt, co przy pięciopunktowej skali wskazuje na poziom umiarkowany. W celu oceny różnic między grupami zastosowano test t-Studenta dla prób niezależnych (tab. 2). Mężczyźni uzyskali nieco wyższy średni poziom motywacji (3,30 pkt) niż kobiety (3,08 pkt), jednak różnica ta nie była istotna statystycznie ($p = 0,096$). Oznacza to, że płeć nie stanowi czynnika różnicującego poziom motywacji w badanej próbie. Pracownicy biurowi wykazali istotnie wyższy poziom motywacji (3,25 pkt) niż pracownicy fizyczni (2,99 pkt). Różnica była statystycznie istotna ($p = 0,02$). Respondenci z krótszym stażem (do 3 lat) osiągnęli wyższy poziom motywacji (3,22 pkt) niż osoby pracujące powyżej 3 lat (2,92 pkt). Różnica była istotna statystycznie ($p = 0,005$). Wynik ten może odzwierciedlać większy entuzjazm i zaangażowanie pracowników rozpoczynających karierę zawodową. Osoby z wykształceniem wyższym wykazały istotnie wyższy poziom motywacji (3,25 pkt) niż osoby z wykształceniem średnim lub zawodowym (3,05 pkt). Różnica była statystycznie istotna ($p = 0,04$). Najsilniejszym czynnikiem różnicującym motywację okazał się dochód. Osoby zarabiające powyżej 4000 zł netto osiągnęły wyraźnie wyższy poziom motywacji (3,44 pkt) niż osoby o niższych dochodach (2,94 pkt). Różnica była wysoce istotna statystycznie ($p < 0,001$). Wysoki dochód może wzmacniać poczucie stabilności i satysfakcji zawodowej.

Tabela 2. Zróżnicowanie poziomu motywacji pracowników według cech respondentów

Kryterium	Zmienne	Średnia motywacja	t-Studenta	p-value	Różnica istotna statystycznie
Płeć	Kobieta	3,08	1,68	0,096	Nie
	Męczyzna	3,30			
Rodzaj pracy	Fizyczna	2,99	2,36	0,02	Tak
	Biurowa	3,25			
Staż pracy	Do 3 lat	3,22	2,84	0,005	Tak
	Powyżej 3 lat	2,92			
Wykształcenie	Wyższe	3,25	2,03	0,04	Tak
	Średnie + zawodowe	3,05			
Dochód miesięczny netto	Do 4000 zł	2,94	4,88	< 0,001	Tak
	Powyżej 4000 zł	3,44			

Źródło: opracowanie własne

Respondenci ocenili cztery wskaźniki zaangażowania pracowników, które opisują ich codzienne doświadczenia zawodowe. Następnie obliczono korelacje między tymi wskaźnikami a ogólnym poziomem motywacji (tab. 3). Najsilniejszym predyktorem motywacji jest subiektywna chęć pójścia do pracy – mimo niskiej oceny (2,55 pkt) jej korelacja z motywacją jest najwyższa (0,58).

Zaangażowanie w pracę (mierzone przez poczucie szybkiego upływu czasu i trudnością w oderwaniu się od niej) również silnie wiąże się z motywacją. Poczucie, iż dzień pracy bardzo szybko mija uzyskało najwyższą ocenę (3,22 pkt) i sugeruje, że wielu respondentów doświadcza angażującego dnia pracy. Czynniki te są silnie związane z motywacją (korelacja wyraźna 0,53).

Tabela 3. Ocena wskaźników zaangażowania pracowników i ich korelacja z poziomem motywacji

Wyróżnik	Średnia ocena	Korelacja z deklarowanym poziomem motywacji
Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy	2,55	0,58
Mam poczucie, iż mój dzień pracy bardzo szybko mija	3,22	0,53
Trudno mi oderwać się od mojej pracy	2,54	0,47
Często zostaje po godzinach z własnej woli, aby wykonać więcej pracy	2,13	0,34

Źródło: opracowanie własne

Większość respondentów nie odczuwa tak silnego zaangażowania, które utrudniałoby im oderwanie się od pracy (2,54 pkt). Korelacja tego wyróżnika z motywacją jest umiarkowana (0,47). Dobrowolne zostawanie po godzinach jest najmniej powszechne (2,13 pkt) i najslabiej powiązane z motywacją, co może świadczyć o ograniczonej gotowości do poświęceń poza standardowym czasem pracy. Korelacja z motywacją jest najsłabsza, choć nadal dodatnia (0,34).

Tabela 4 przedstawia parametry modelu regresji liniowej. Model ten pozwala ocenić sumaryczny wpływ wskaźników zaangażowania pracowników na deklarowany przez nich poziom motywacji. Współczynniki β pokazują siłę i kierunek wpływu każdej zmiennej niezależnej, a wartość $R^2 = 52\%$ wskazuje, że model wyjaśnia ponad połowę zmienności poziomu motywacji, co jest bardzo dobrym wynikiem w badaniach społecznych.

Tabela 4. Parametry modelu regresji liniowej – sumaryczny wpływ wskaźników zaangażowania pracowników na deklarowany poziom motywacji

Y	Współczynnik (β)	X_i	R^2
Poziom motywacji	0,42	Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy ($p < 0,0001$)	52%
	0,28	Mam poczucie, iż mój dzień pracy bardzo szybko mija ($p = 0,003$)	
	0,19	Trudno mi oderwać się od mojej pracy ($p = 0,05$)	
	0,11	Często zostaje po godzinach z własnej woli, aby wykonać więcej pracy ($p = 0,09$)	

Źródło: opracowanie własne

Najsilniejszym predyktorem motywacji jest zmienna „kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy”. Ma najwyższy współczynnik β (0,42) i bardzo wysoki poziom istotności ($p < 0,0001$). Pomimo relatywnie niskiej średniej oceny tego wskaźnika (2,55 pkt), jego korelacja z ogólnym poziomem motywacji była najwyższa i wyniosła 0,58. Wskazuje to, że chęć rozpoczęcia dnia pracy nie jest powszechnie deklarowana przez respondentów, ale jej występowanie silnie różnicuje osoby o niższym i wyższym poziomie motywacji. Znaczący wpływ na motywację odnotowano przy „poczucie szybkiego upływu dnia pracy” ($\beta = 0,28$, $p = 0,003$). Umiarkowany, granicznie istotny wpływ rozpoznano przy zmiennej „trudność w oderwaniu się od pracy” ($\beta = 0,19$, $p = 0,05$). Choć statystycznie istotny, jego siła jest mniejsza niż dwóch poprzednich wyróżników. Słaby i nieistotny wpływ stwierdzono przy „dobrowolne zostawanie po godzinach” ($\beta = 0,11$, $p = 0,09$).

Tabela 5 przedstawia parametry czterech odrębnych modeli regresji liniowej. Każdy z nich ocenia indywidualny wpływ jednego wskaźnika zaangażowania pracowników na deklarowany poziom motywacji. W przeciwieństwie do modelu sumarycznego (tabela 4), tutaj każdy wyróżnik motywacji (X_i) został przeanalizowany oddzielnie w ramach własnego modelu regresji. Dzięki temu można ocenić, jak silnie każdy czynnik samodzielnie wpływa na poziom motywacji (Y), bez uwzględniania pozostałych zmiennych.

Tabela 5. Parametry modelu regresji liniowej – indywidualny wpływ wskaźników zaangażowania pracowników na deklarowany poziom motywacji

Y	Współ- czynnik (β)	X_i	R^2
Poziom motywacji	0,58	Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy ($p < 0,0001$)	34%
	0,53	Mam poczucie, iż mój dzień pracy bardzo szybko mija ($p = 0,0003$)	28%
	0,47	Trudno mi oderwać się od mojej pracy ($p = 0,005$)	22%
	0,34	Często zostaje po godzinach z własnej woli, aby wykonać więcej pracy ($p = 0,04$)	12%

Źródło: opracowanie własne

Ochota pójścia do pracy jest najsilniejszym predyktorem motywacji w analizie indywidualnej. Współczynnik $\beta = 0,58$ i $R^2 = 34\%$ oznacza, że ten jeden czynnik samodzielnie wyjaśnia ponad 1/3 zmienności poziomu motywacji. Bardzo wysoka istotność statystyczna ($p < 0,0001$) potwierdza jego kluczowe znaczenie. Poczucie szybkiego upływu dnia pracy ma silny wpływ na motywację ($\beta = 0,53$), $R^2 = 28\%$. Dodatkowo wysoka istotność ($p = 0,0003$) wskazuje, że subiektywne odczucie zaangażowania w pracę jest ważnym czynnikiem motywującym. Trudność w oderwaniu się od pracy stanowi umiarkowany wpływ na motywację ($\beta = 0,47$), $R^2 = 22\%$, ale statystycznie istotny ($p = 0,005$). Dobrowolne zostawanie po godzinach charakteryzuje się najsłabszym wpływem na motywację ($\beta = 0,34$), $R^2 = 12\%$. Choć statystycznie istotny ($p = 0,04$), czynnik ten wyjaśnia tylko niewielką część zmienności motywacji. Motywacja pracowników ma silne podłoże psychologiczne i emocjonalne. Subiektywne odczucia (np. chęć pójścia do pracy) są lepszymi predyktorami motywacji niż konkretne działania (np. zostawanie po godzinach).

Tabela 6 przedstawia ocenę różnych czynników motywacyjnych oraz ich korelację z deklarowanym poziomem motywacji pracowników. Najwyżej ocenionym motywatorem okazały się przejrzyste kryteria awansu, ze średnią oceną 3,97 pkt. Wysoka wartość tego wskaźnika wskazuje na szczególne znaczenie transparentności w zakresie możliwości rozwoju zawodowego. Co istotne, czynnik ten wykazał również najwyższą korelację z poziomem motywacji ($r = 0,27$), co potwierdza jego kluczową rolę w budowaniu zaangażowania pracowników. Na kolejnych miejscach uplasowały się wysokie i konkurencyjne na rynku wynagrodzenie (3,94 pkt), atrakcyjny system premii i nagród (3,91 pkt) oraz elastyczny czas pracy (3,91 pkt). Choć wszystkie te motywatory uzyskały wysokie oceny, ich korelacja z poziomem motywacji była umiarkowana, mieszcząca się w przedziale od 0,18 do 0,20. Wyniki te sugerują, że czynniki finansowe oraz organizacyjne, choć istotne dla komfortu pracy, nie stanowią samodzielnych determinantów motywacji. Interesującym przypadkiem jest możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań, która uzyskała nieco niższą ocenę (3,81 pkt), lecz stosunkowo wysoką korelację z motywacją ($r = 0,26$). Wskazuje to na silny wpływ treści pracy na zaangażowanie pracowników.

Tabela 6. Ocena czynników motywacyjnych oraz ich korelacja z poziomem motywacji pracowników

Wyodróżnik	Średnia ocena	Korelacja z deklarowanym poziomem motywacji
Wysokie i konkurencyjne na rynku wynagrodzenie	3,94	0,18
Atrakcyjny system premii i nagród	3,91	0,20
Elastyczny czas pracy	3,91	0,19
Możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań	3,81	0,26
Przejrzyste kryteria awansu	3,97	0,27

Źródło: opracowanie własne

Wyniki analizy wskazują, że najskuteczniejszymi motywatorami są te, które odnoszą się do rozwoju zawodowego, przejrzystości ścieżki kariery oraz jakości realizowanych zadań. Czynniki finansowe, choć wysoko oceniane, mają mniejszy wpływ na deklarowany poziom motywacji. Rekomenduje się zatem, aby organizacje kładły większy nacisk na tworzenie środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi, jasnym zasadom awansu oraz angażującym zadaniom, traktując wynagrodzenie jako element wspierający, lecz nie dominujący w strategii motywacyjnej.

W celu określenia siły i kierunku wpływu wybranych motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników przeprowadzono analizę regresji liniowej (tab. 7). Model wykazał istotność statystyczną wszystkich uwzględnionych zmiennych ($p < 0,05$), co oznacza, że każdy z analizowanych motywatorów ma znaczący wpływ na poziom motywacji pracowników. Współczynniki regresji (β) wskazują na siłę tego wpływu. Najwyższą wartość uzyskały przejrzyste kryteria awansu ($\beta = 0,33$), co potwierdza ich dominującą rolę w kształtowaniu motywacji. Na drugim miejscu znalazła się możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań ($\beta = 0,31$), co podkreśla znaczenie treści pracy i możliwości rozwoju zawodowego. Pozostałe motywatory wykazały niższe, lecz nadal istotne współczynniki: atrakcyjny system premii i nagród ($\beta = 0,24$), wysokie i konkurencyjne wynagrodzenie ($\beta = 0,21$) oraz elastyczny czas pracy ($\beta = 0,18$). Wskazuje to, że choć czynniki finansowe i organizacyjne mają wpływ na motywację, ich znaczenie jest mniejsze w porównaniu do motywatorów związanych z rozwojem i transparentnością ścieżki kariery. Cały model wyjaśnia 42% zmienności poziomu motywacji ($R^2 = 0,42$), co można uznać za umiarkowaną wartość w kontekście badań społecznych.

Tabela 7. Parametry modelu regresji liniowej – sumaryczny wpływ motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników

Y	Współczynnik (β)	X_i	R^2
Poziom motywacji	0,21	Wysokie i konkurencyjne na rynku wynagrodzenie	42%
	0,24	Atrakcyjny system premii i nagród	
	0,18	Elastyczny czas pracy	
	0,31	Możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań	
	0,33	Przejrzyste kryteria awansu	

Wszystkie czynniki mają istotność statystyczną ($p < 0,05$)

Źródło: opracowanie własne

W celu pogłębienia analizy czynników wpływających na motywację pracowników, zweryfikowano pięć odrębnych modeli regresji liniowej, z których każdy ocenia indywidualny wpływ jednego motywatora na deklarowany poziom motywacji (tab. 8). Wszystkie modele wykazały wysoką istotność statystyczną ($p < 0,001$), co potwierdza silny i niezależny wpływ analizowanych czynników na motywację pracowników. Najwyższy współczynnik regresji uzyskano dla przejrzystych kryteriów awansu ($\beta = 0,66$), przy jednoczesnym najwyższym współczynniku determinacji ($R^2 = 72\%$). Wynik ten jednoznacznie wskazuje na kluczowe znaczenie transparentności ścieżki kariery w kształtowaniu zaangażowania pracowników. Na drugim miejscu uplasowała się możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań ($\beta = 0,63$; $R^2 = 66\%$), co potwierdza, że treść pracy oraz możliwość rozwoju zawodowego są silnymi determinantami motywacji. Wysokie wartości współczynników dla tych dwóch motywatorów są zgodne z wcześniejszymi analizami sumarycznymi i podkreślają ich dominującą rolę. Pozostałe motywatory również wykazały istotny wpływ, choć o nieco niższej sile: atrakcyjny system premii i nagród ($\beta = 0,54$; $R^2 = 41\%$), elastyczny czas pracy ($\beta = 0,52$; $R^2 = 35\%$) oraz wysokie i konkurencyjne wynagrodzenie ($\beta = 0,51$; $R^2 = 32\%$). Choć czynniki te są ważne dla komfortu i satysfakcji pracowników, ich indywidualna zdolność do wyjaśniania poziomu motywacji jest wyraźnie niższa od dwóch poprzednich.

Tabela 8. Parametry modelu regresji liniowej – indywidualny wpływ motywatorów na deklarowany poziom motywacji pracowników

Y	Współczynnik (β)	X_i	R^2
Poziom motywacji	0,51	Wysokie i konkurencyjne na rynku wynagrodzenie	32%
	0,54	Atrakcyjny system premii i nagród	41%
	0,52	Elastyczny czas pracy	35%
	0,63	Możliwość realizowania interesujących i rozwijających zadań	66%
	0,66	Przejrzyste kryteria awansu	72%

Wszystkie czynniki mają istotność statystyczną ($p < 0.05$)

Źródło: opracowanie własne

Wnioski płynące z analizy indywidualnych modeli regresji są jednoznaczne. Najsilniejszy wpływ na motywację pracowników mają czynniki związane z rozwojem zawodowym i przejrzystością struktury organizacyjnej. Czynniki finansowe i organizacyjne, choć istotne, pełnią rolę wspierającą.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdzają, że motywacja pracowników jest zjawiskiem wielowymiarowym, w którym dominującą rolę odgrywają czynniki pozapłacowe, szczególnie te związane z rozwojem zawodowym i przejrzystością ścieżki kariery. Wyniki są zgodne z ustaleniami Masiulańca i Fierka (2018, s. 119-120), którzy podkreślają większą skuteczność niematerialnych narzędzi motywacyjnych w budowaniu trwałego zaangażowania. Szczególnie silny wpływ na poziom motywacji wykazały przejrzyste kryteria awansu oraz możliwość realizowania rozwijających zadań. Z kolei czynniki finansowe, choć wysoko oceniane przez respondentów, wykazały niższą korelację z poziomem motywacji. To potwierdza tezę Żabińskiej i Blukacz (2017, s. 591-594), że motywacja wewnętrzna, oparta na jakości pracy i poczuciu sensu jej wykonywania, ma większy wpływ na zaangażowanie niż bodźce zewnętrzne. Motywacja pracownicza różni się istotnie w zależności od rodzaju wykonywanej pracy, stażu, wykształcenia i osiąganego dochodu, co potwierdza potrzebę segmentacji strategii motywacyjnych. Płeć nie wpływa istotnie na poziom motywacji, co może świadczyć o rosnącej równości w dostępie do motywatorów w miejscu pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać trzy zasadnicze wnioski. Po pierwsze, motywacja pracowników jest silniej związana z czynnikami pozapłacowymi, zwłaszcza przejrzystymi kryteriami awansu oraz możliwością realizowania interesujących i rozwijających zadań. Po drugie, wskaźniki zaangażowania pracowników, takie jak chęć pójścia do pracy czy poczucie szybkiego upływu dnia pracy, pełnią istotną funkcję predykcyjną wobec deklarowanego poziomu motywacji. Po trzecie, poziom motywacji różni się w zależności od wybranych cech zawodowych i społeczno-ekonomicznych, w szczególności rodzaju pracy, stażu, wykształcenia i dochodu.

Mocną stroną artykułu jest wykorzystanie zarówno testu t-Studenta, korelacji, jak i regresji liniowej, co pozwala nie tylko na identyfikację zależności, ale też na ich miarodajne ugruntowanie. Należy jednak wskazać kilka ograniczeń przeprowadzonego badania. Po pierwsze, zastosowano nielosowy, dogodny dobór próby, co ogranicza możliwość generalizacji wyników na całą populację pracowników. Po drugie, badanie miało charakter deklaracyjny, dlatego uzyskane dane odzwierciedlają subiektywne oceny respondentów. Po trzecie, wykorzystanie ankiety internetowej mogło ograniczyć udział osób mniej aktywnych cyfrowo. Po czwarte, badanie nie uwzględniało podziału branżowego, co uniemożliwia ocenę wpływu specyfiki sektora na poziom motywacji.

W przyszłych badaniach wskazane byłoby zastosowanie większej i losowo dobranej próby, co zwiększyłoby możliwość uogólniania wyników. Warto również uwzględnić zróżnicowanie branżowe, ponieważ skuteczność poszczególnych motywatorów może zależeć od specyfiki sektora, rodzaju stanowiska oraz kultury organizacyjnej. Zasadne byłoby także pogłębienie analizy o zmienne psychologiczne i organizacyjne, takie jak styl przywództwa, poziom autonomii, stres zawodowy, wypalenie zawodowe czy identyfikacja z organizacją. Interesującym kierunkiem dalszych badań byłoby również przeprowadzenie badań pozwalających ocenić zmiany poziomu motywacji w czasie.

Bibliografia

- Adamska M. (2018). Czynniki motywacji personelu sprzedażowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe SGGW Polityki Europejskie Finanse i Marketing*, 20(69), 7-20. DOI: 10.22630/PEFIM.2018.20.69.25.
- Baka Ł., Basińska B. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1), 29-41. <https://doi.org/10.13075/MP.5893.00353>.
- Basu S. 2023. Motivation and Its Impact on Employee Performance. *American Journal of Social Development and Entrepreneurship*, 2(1), 22-25. <https://doi.org/10.54536/ajsde.v2i1.1250>.
- Chabowska-Litka A., Werner J. (2020). Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(31), 13-34. https://doi.org/10.25312/2391-5129.31/2020_01acljw.
- Ciekanowski, Z. (2014). Płacowe narzędzia motywowania w organizacji. *Management and Administration Journal*, 27(100), 215-223.
- Kabiesz M., Ciukaj J., Kabiesz P. (2020). Analiza systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach. *Management and Quality - Zarządzanie i Jakość*, 2(3), 33-47.
- Kocot M., Kwasek A. (2023). Płacowe i pozapłacowe czynniki motywujące do podjęcia aktywności zawodowej studentów w świetle badań własnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 1, 61-75. DOI: 10.5604/01.3001.0053.4044.
- Kozioł L. (2002). *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. PWN, Warszawa-Kraków.
- Kozłowski W. (2020). Employee Motivation as an Element of the Development Process in an Enterprise. *Olsztyn Economic Journal*, 15(3), 205-213. <https://doi.org/10.31648/oiej.6539>.
- Leśniewski M., Berny J. (2012). Wynagrodzenia w procesie motywowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 95, 451-462.
- Masiulaniec M., Fierek M. (2018). Motywacja w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej*, 21(4), s. 109-122. <https://doi.org/10.24426/zngsw.v21i4.187>.
- Men L.R., Qin Y., Jin J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193-218, DOI: 10.1177/23294884211020491.
- Neta M., Haas I. (2019). Move: Characterizing the Role of Emotion and Motivation in Shaping Human Behavior. W: *Emotion in the Mind and Body*. Neta M., Haas, I. (ed), 1-9. Nebraska Symposium on Motivation, Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-030-27473-3_1.
- Rogozińska-Pawełczyk A. (2018). Satysfakcja z pracy a stres zawodowy – wyniki badań ilościowych w 3 jednostkach organizacyjnych urzędu. *Medycyna Pracy*, 69(3), 301-315. DOI: 10.13075/mp.5893.00695.
- Różańska-Bińczyk I. (2014). Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 350, 336-347. DOI: 10.15611/pn.2014.350.30.
- Rudzewicz A. (2017). Zaufanie w przedsiębiorstwie - znaczenie i pomiar. *Journal of Management and Finance*, 15(2/1), 291-304.
- Rudzewicz A. (2024). Stress at Work and Employee Motivation. *Olsztyn Economic Journal*, 19(2), 123-135. [dx.doi.org/10.31648/oiej.10683](https://doi.org/10.31648/oiej.10683).
- Siva Durga Prasad Nayak M., Narayan K.A. (2019). Strengths and weaknesses of online surveys. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 24(5), 31-38. DOI: 10.9790/0837-2405053138.

Strojna A. (2015). System motywacji jako kluczowy czynnik kształtowania kapitału ludzkiego. W: A. Rogozińska-Pawelec (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wyzwania organizacyjne i prawne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 117-128, dx.doi.org/10.18778/7969-890-5.10

Szyjewski Z., Szyjewski G. (2017). Wiarygodność metod badawczych. *Informatyka Ekonomiczna*, 2(44), 119-131. DOI: 10.15611/ie.2017.2.10

Wang N., Luan Y., Ma R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(595), 1-10. doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w *Jakie narzędzia można wykorzystać do mierzenia poziomu motywacji pracowników?* (2023). praca-enter.pl/jakie-narzedzia-mozna-wykorzystac-do-mierzenia-poziomu-motywacji-pracownikow/#google_vignette (dostęp: 28.03.2026)

Żabińska I., Blukacz D. (2017). System motywacji pozapłacowej pracowników samorządowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 100, 589-596.

Żochowski W. (2022). Rozwój systemów motywacyjnych w spółkach kapitałowych. *Opolskie Studia Administracyjno-Prawne*, 20(1), 261-271. DOI 10.25167/osap.4767.

Paweł Trojanowski

University of Siedlce, Faculty of Social Sciences

ORCID: 0009-0008-9736-2652

e-mail: pawel.trojanowski@uws.edu.pl

JEL Classification Codes:

J24, J48, M53, R58

WPŁYW KRAJOWEGO FUNDUSZU SZKOLENIOWEGO NA ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW — ROLA KFS WE WSPARCIU PRACOWNIKA I PRZEDSIĘBIORCY

The Impact of the National Training Fund on Employee Competency Management —
the Role of NTF in Supporting Employees and Entrepreneurs

<https://doi.org/10.34739/maj.2025.05.04>

Abstract: The article analyses the National Training Fund (KFS) as an instrument for managing employee competencies in Poland in 2020–2025. Based on the analysis of reporting and control data, it is demonstrated that the KFS functions largely as a reactive instrument, financing threshold competencies in identified deficit professions. The effectiveness of the KFS in the micro and small enterprise sector remains limited due to the lack of a systemic approach to HRM. The article also critically evaluates the perspective of the KFS as a resource stimulating bottom-up job crafting behaviours (JCB) among employees, pointing to a significant barrier in the form of the supply-driven nature of training services. Conclusions highlight the need to realistically evaluate effectiveness, territorially differentiate priorities (partially addressed by the 2025 Act), and verify actual training initiatives within organisations.

Keywords: National Training Fund, competency management, lifelong learning, job crafting, labour market, Masovia

Streszczenie: Artykuł analizuje Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS) jako instrument zarządzania kompetencjami kadr w Polsce w latach 2020–2025. Na podstawie analizy danych sprawozdawczych i kontrolnych wykazano, że KFS funkcjonuje w dużej mierze jako instrument reaktywny, finansujący kompetencje progowe w zidentyfikowanych zawodach deficytowych. Skuteczność KFS w sektorze mikro- i małych przedsiębiorstw pozostaje ograniczona z uwagi na brak systemowego podejścia do ZZL. Artykuł krytycznie weryfikuje perspektywę KFS jako zasobu stymulującego oddolne zachowania job craftingowe pracowników, wskazując na istotną barierę strukturalną – podażowy charakter rynku usług szkoleniowych. Wnioski wskazują na potrzebę urealnienia oceny efektywności, terytorialnego zróżnicowania priorytetów oraz weryfikacji faktycznej inicjatywy szkoleniowej w organizacjach.

Słowa kluczowe: Krajowy Fundusz Szkoleniowy, zarządzanie kompetencjami, kształcenie ustawiczne, job crafting, rynek pracy, Mazowsze

1. Wstęp

Bezprecedensowa dynamika zmian technologicznych, presja cyfrowej transformacji oraz kryzys demograficzny – zarówno w obszarze spadającej dzietności, jak i starzejącego się społeczeństwa – stawiają przed współczesnymi organizacjami i instytucjami rynku pracy nowe wyzwania w zakresie zarządzania kompetencjami kadr. Kompetencje pracownicze, rozumiane jako zintegrowany zasób wiedzy, umiejętności, doświadczenia i postaw umożliwiający realizację zadań zawodowych na wymaganym poziomie (Filipowicz, 2014, p. 63), stały się centralnym zasobem strategicznym organizacji – zarówno prywatnych, jak i publicznych. Zjawisko to koresponduje z szerszą diagnozą formułowaną w literaturze przedmiotu, zgodnie z którą zdolność

organizacji do adaptacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim w warunkach narastającej niestabilności otoczenia staje się jednym z kluczowych warunków ich przetrwania i rozwoju (Kardas, 2014).

W odpowiedzi na te wyzwania polska polityka rynku pracy dysponuje szeregiem instrumentów finansowania kształcenia ustawicznego pracowników, wśród których Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS) wyróżnia się skalą oddziaływania i elastycznością aplikacyjną. Ustanowiony w 2014 roku ze środków Funduszu Pracy KFS umożliwia pracodawcom i pracownikom finansowanie kosztów kształcenia ustawicznego – szkoleń, kursów, studiów podyplomowych oraz egzaminów – w wysokości do 80% poniesionych kosztów (do 100% w przypadku mikroprzedsiębiorstw), nie więcej jednak niż 300% przeciętnego wynagrodzenia na jednego uczestnika. W 2025 roku instrument ten został gruntownie znowelizowany ustawą z 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. poz. 620).

Mimo znaczącej skali finansowej – łączne wydatki KFS w latach 2020-2025 wyniosły ponad 1,72 miliarda złotych – instrument ten pozostaje niedostatecznie zbadany w polskiej literaturze naukowej z perspektywy zarządzania kompetencjami. Istniejące opracowania koncentrują się głównie na aspektach prawno-proceduralnych lub ogólnych statystykach absorpcji, pomijając wymiar subregionalny, a przede wszystkim związek KFS z systemowym zarządzaniem kompetencjami w organizacjach.

Artykuł wypełnia tę lukę, stawiając za cel główny ocenę wpływu KFS na kształtowanie i zarządzanie kompetencjami pracowników w perspektywie ogólnopolskiej, województwa mazowieckiego i subregionu siedleckiego w latach 2020-2025. Dodatkowym celem jest zaproponowanie interpretacji KFS jako zewnętrznego zasobu pracy mogącego stymulować proaktywne zachowania kompetencyjne pracowników (job crafting) – perspektywy dotąd sporadycznie obecnej w polskiej literaturze przedmiotu.

Artykuł ma strukturę sześcioczęściową. Po wstępie przedstawiono przegląd literatury z zakresu zarządzania kompetencjami i job craftingu. Następnie omówiono zastosowane metody badawcze, zaprezentowano wyniki analiz statystycznych oraz przeprowadzono dyskusję w odniesieniu do literatury. Artykuł zamykają wnioski i rekomendacje dla polityki rynku pracy.

2. Zarządzanie kompetencjami i kształcenie ustawiczne – przegląd literatury

2.1. Zarządzanie kompetencjami w literaturze polskiej i zagranicznej

Juchnowicz (2014, p. 15) podkreśla twórczy wartościowo charakter kapitału ludzkiego w warunkach ery cyfrowej, wskazując, że zarządzanie kompetencjami ewoluuje od rutynowego administrowania ku zrównoważonemu podejściu integrującemu aspekty ekonomiczne, społeczne i organizacyjne. Zarządzanie kompetencjami jest więc uznawane za kluczowy element strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Pocztowski (2018, p. 259) definiuje je jako celowe, systemowe działania organizacji obejmujące identyfikację, rozwijanie i ocenę kompetencji pracowników w bezpośrednim powiązaniu z jej celami strategicznymi.

W polskiej literaturze ukształtowały się dwa komplementarne ujęcia operacyjne. Ujęcie zasobowe, reprezentowane przez Filipowicza (2004; 2014), akcentuje budowanie modeli kompetencyjnych jako narzędzi rekrutacji, oceny, wynagradzania i rozwoju pracowników. Ujęcie procesowe, rozwijane przez Kupczyka i Stor (2017), kładzie nacisk na integrację zarządzania kompetencjami z systemem ZZL i strategią organizacji. Oba nurty są zgodne w twierdzeniu, że samo szkolenie bez osadzenia w modelu kompetencyjnym przynosi ograniczone i trudno mierzalne efekty organizacyjne. Konkretną operacjonalizację tego podejścia stanowi koncepcja dedykowanego programu rozwoju (DPR) – zindywidualizowanej ścieżki rozwojowej projektowanej z uwzględnieniem specyfiki stanowiska i rzeczywistego potencjału konkretnego pracownika (Kardas, 2019).

W literaturze zagranicznej Cascio i Montealegre (2016) zwracają uwagę na rosnącą presję technologiczną wymuszającą permanentną aktualizację profili kompetencyjnych, co stawia pod znakiem zapytania efektywność jednorazowych interwencji szkoleniowych finansowanych z funduszy publicznych. Kraiger i Ford (2021) wskazują, że skuteczność szkolenia pracowniczego zależy nie tyle od jego treści, co od stopnia integracji z kontekstem organizacyjnym – kultury uczenia się, wsparcia przełożonych i możliwości bieżącego transferu nabytych kompetencji na stanowisko pracy.

Kluczową kategorię analityczną dla niniejszego artykułu stanowi rozróżnienie Filipowicza (2014) między kompetencjami progowymi (threshold competencies) – niezbędnymi do wykonywania pracy na akceptowalnym poziomie – a wyróżniającymi (differentiating competencies) – odróżniającymi pracowników o wybitnych wynikach od przeciętnych. Hipoteza badawcza artykułu (H1) zakłada, że KFS finansuje przede wszystkim kompetencje progowe, wyrównując niedobory kwalifikacyjne, nie zaś budując trwałą przewagę kompetencyjną organizacji.

2.2. Kształcenie ustawiczne jako instrument polityki rynku pracy

Koncepcja uczenia się przez całe życie (lifelong learning), zakorzeniona w Europejskiej Agendzie Umiejętności (Komisja Europejska, 2020) i Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 (MRPiPS, 2020), stanowi normatywny fundament dla publicznych instrumentów finansowania szkoleń pracowniczych. Cedefop (2022) dokumentuje jednak strukturalne napięcie między masowością takich instrumentów a potrzebą ich indywidualizacji – szczególnie widoczne w programach adresowanych jednocześnie do dużych korporacji i mikroprzedsiębiorstw.

Efektywność ekonomiczna publicznego finansowania szkoleń pozostaje przedmiotem sporów w literaturze. Leuven i Oosterbeek (2008) wykazali w metaanalizie, że zwroty z inwestycji w szkolenia finansowane ze środków publicznych są systematycznie niższe od tych finansowanych prywatnie. Autorzy tłumaczą to negatywną selekcją uczestników, którymi częściej stają się osoby o niższej motywacji do samodzielnego rozwoju. Wniosek ten jest szczególnie istotny w kontekście Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS). Instrument ten, adresowany formalnie do pracodawców działających z własnej inicjatywy, powinien teoretycznie premiować organizacje o silnej kulturze uczenia się. Niemniej jednak – jak wykazano w dalszej części artykułu – w praktyce rynkowej inicjatywa ta bywa często przejmowana przez zewnętrzne instytucje szkoleniowe, co może prowadzić do zatarcia popytowego charakteru tego instrumentu.

Na poziomie krajowym PARP (2022) diagnozuje istotne luki kompetencyjne na rynku pracy Mazowsza, wskazując przede wszystkim na niedobory w obszarze umiejętności cyfrowych, analitycznych i komunikacyjnych. Regionalne badania kształcenia ustawicznego (raport WUP/PARP) potwierdzają wysoką responsywność sektora usług rozwojowych, którego oferta w dużej mierze pokrywa się z potrzebami deklarowanymi przez pracodawców. Należy jednak zaznaczyć, że owa zbieżność podaży i popytu jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym dla pełnowymiarowego, systemowego zarządzania kompetencjami w organizacjach.

2.3. Job crafting jako perspektywa proaktywnego zarządzania kompetencjami

Koncepcja job craftingu, wprowadzona przez Wrzesniewski i Dutton (2001, p. 179), opisuje samodzielnie inicjowane przez pracownika modyfikacje granic pracy – zadaniowych, relacyjnych i poznawczych – służące lepszemu dopasowaniu pracy do indywidualnych potrzeb, wartości i kompetencji. W modelu JD-R (Job Demands-Resources) Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel (2023) job crafting jest interpretowany jako proaktywna strategia zarządzania zasobami pracy, uruchamiana wówczas, gdy pracownik dysponuje wystarczającą pulą zasobów organizacyjnych i podmiotowych.

Wojtczuk-Turek (2020), w pierwszej tak szerokiej polskiej monografii poświęconej tej problematyce, wykazuje empirycznie, że zachowania job craftingowe w rodzimych organizacjach są istotnie moderowane przez kulturę organizacyjną oraz styl przywództwa. Autorka podkreśla, że proaktywność kompetencyjna pracownika wymaga środowiska, które ją legitymizuje i nagradza. Potwierdzają to również wyniki najnowszych badań światowych – Holman i in. (2024) w metaanalizie 33 badań dowodzą, że job crafting pozytywnie wpływa na wyniki zawodowe i dobrostan, pełniąc funkcję mediatora w relacji między cechami pracy a jej efektami.

W kontekście KFS zachowania job craftingowe mogą przejawiać się w oddolnej inicjatywie pracownika dotyczącej wyboru kierunku szkolenia lub w postulowaniu programów rozwojowych wykraczających poza doraźne oczekiwania organizacji. KFS, jako zewnętrzny zasób finansowy niwelujący barierę kosztową, może być interpretowany w ramach modelu JD-R jako istotny zasób pracy (job resource) stymulujący

proaktywność kompetencyjną. Takie ujęcie pozwala postrzegać publiczne instrumenty finansowania szkoleń nie tylko jako mechanizm makroekonomiczny, ale jako katalizator mikrozmian w relacji pracownik–praca. Na tej podstawie formułuje się drugą hipotezę badawczą artykułu (H2): Krajowy Fundusz Szkoleniowy, jako zewnętrzny zasób pracy (job resource) w rozumieniu modelu JD-R, stymuluje oddolne zachowania job craftingowe (JCB) pracowników, rozumiane jako samodzielna inicjatywa w wyborze obszaru i kierunku kształcenia ustawicznego, wykraczająca poza doraźne wymagania stanowiska pracy. Perspektywa ta, choć teoretycznie spójna, stanowi interesujący obszar wymagający dalszej weryfikacji empirycznej, podjętej w dalszej części artykułu.

3. Metodologia

Artykuł oparty jest na triangulacji metodologicznej, łączącej ilościową analizę danych statystycznych z jakościową analizą dokumentów programowych i priorytetów KFS.

Podstawę empiryczną stanowią dane statystyczne MRPiPS z lat 2020-2025 (sprawozdania roczne z realizacji KFS), uzupełnione o dane WUP w Warszawie dotyczące realizacji KFS w województwie mazowieckim oraz dane PUP Siedlce i powiatowych urzędów pracy subregionu siedleckiego. Jako dane kontekstowe wykorzystano wskaźniki rynku pracy GUS/BDL dla powiatów województwa mazowieckiego.

W warstwie ilościowej zastosowano analizę deskryptywną i porównawczą longitudinalną obejmującą: liczbę pracodawców i pracowników objętych wsparciem KFS, kwoty dofinansowania, strukturę branżową beneficjentów oraz koszt jednostkowy wsparcia w ujęciu rocznym 2020-2025. Do oceny specyfiki subregionu siedleckiego na tle Mazowsza i Polski zastosowano iloraz lokalizacji (LQ), będący standardowym wskaźnikiem koncentracji przestrzennej aktywności ekonomicznej. Dynamikę zmian opisano wskaźnikiem CAGR (Compound Annual Growth Rate).

W warstwie jakościowej przeprowadzono analizę treści corocznych priorytetów KFS w latach 2020-2025, klasyfikując obszary kompetencyjne zgodnie z taksonomią Filipowicza (2014) oraz ramami DigComp 2.2 (Komisja Europejska, 2022). Pozwoliło to ocenić, na ile priorytety instrumentu korespondują z systematycznym zarządzaniem kompetencjami, a na ile odpowiadają doraźnym potrzebom rynku pracy.

Ograniczenia metodyczne dotyczą przede wszystkim dostępności danych disagregowanych na poziomie powiatowym — nie wszystkie kategorie danych MRPiPS są udostępniane z takim poziomem szczegółowości — oraz braku danych pozwalających bezpośrednio zidentyfikować inicjatywę pracownika vs pracodawcy w złożeniu wniosku KFS, co uniemożliwia pełną weryfikację hipotezy o związku KFS z job craftingiem.

4. Wyniki badań

4.1. Tendencje ogólnopolskie w finansowaniu KFS (2020-2025)

Analiza danych sprawozdawczych resortu pracy (MRPiPS) oraz ustaleń Najwyższej Izby Kontroli (NIK) ukazuje zmienną, choć w ujęciu wieloletnim rosnącą dynamikę budżetu Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Wbrew możliwym przypuszczeniom, największy spadek puli środków nie nastąpił w 2020 roku (budżet wynosił wówczas 246,5 mln zł), lecz w 2022 roku, kiedy to limit podstawowy uległ obniżeniu do 224,1 mln zł. Pandemia COVID-19 wpłynęła jednakże na zauważalną niedoabsorpcję środków — w latach 2019-2020 stopień wykorzystania planu wydatków wyniósł zaledwie ok. 88-89%. Mimo to w kolejnych latach budżet powrócił na ścieżkę stabilnego wzrostu, osiągając w 2024 roku 294,4 mln zł, a w zaplanowanym budżecie na rok 2025 — 419,6 mln zł. Średnio każdego roku wsparcie z KFS otrzymuje około 24 tys. pracodawców (przy liczbie składanych wniosków sięgającej 30 tys.), co pozwala na przeszkolenie ok. 110 tys. osób rocznie.

Istotnej rewizji wymaga przekonanie o skokowym i trwałym wzroście znaczenia kompetencji cyfrowych w wyniku pandemii. Dane z kontroli NIK jednoznacznie wskazują, że absolutnie dominującym prioryte-tem we wszystkich badanych latach pozostało wsparcie kształcenia w zidentyfikowanych zawodach deficytowych. W ramach limitu podstawowego KFS przeznaczono na ten cel aż 68,7% środków w 2020 r. oraz 58,2%

w 2021 r. Z kolei priorytety cyfrowe i technologiczne realizowano w znacznie mniejszej skali, nierzadko finansując je ze środków rezerwy. Taka struktura wydatków silnie potwierdza postawioną w artykule hipotezę, że KFS służy głównie łagodzeniu bieżących braków kadrowych i finansowaniu kompetencji progowych, a w mniejszym stopniu budowaniu zaawansowanej przewagi konkurencyjnej w oparciu o nowe technologie.

Z perspektywy struktury beneficjentów zdecydowanie największą i najaktywniejszą grupę stanowią mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające do 9 osób). Ich dominacja w absorpcji środków wynika wprost z preferencyjnych warunków ustawowych – mikroprzedsiębiorstwa mogą liczyć na sfinansowanie aż 100% poniesionych kosztów kształcenia, podczas gdy pozostali pracodawcy do 80%.

Kluczowym zjawiskiem rynkowym, które stanowi wyzwanie dla postrzegania KFS wyłącznie jako narzędzia strategicznego ZZL czy stymulatora oddolnego job craftingu, jest rosnąca rola firm szkoleniowych w procesie aplikowania o dotacje. Jak wynika z opinii powiatowych urzędów pracy, instrument ten przybrał w dużej mierze charakter podaży – to zewnętrzne instytucje szkoleniowe same wyszukują pracodawców, dopasowują ofertę do obowiązujących w danym roku priorytetów urzędowych i wyřeczają firmy w przygotowaniu wniosków. Taka praktyka („szkolenia szyte na miarę” pod wnioski) oznacza, że inicjatorem szkolenia często nie jest sam pracownik wykazujący postawę proaktywną ani pracodawca realizujący przemyślaną strategię, lecz zewnętrzny podmiot komercyjny traktujący KFS jako źródło łatwego dochodu. Poważnie ogranicza to efektywność KFS jako narzędzia celowego i świadomego zarządzania rozwojem wewnątrz organizacji.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki KFS na poziomie ogólnopolskim, 2020–2025

Rok	Budżet (mln zł)	Pracodawcy (tys.)	Pracownicy (tys.)	Koszt jedn. (zł/os.)	Dominujący priorytet KFS
2020	246,5	22,4	103,8	~2 094	Zawody deficytowe
2021	259,4	25,8	115,6	~2 100	Zawody deficytowe
2022	224,1	24,0	97,2	~2 273	Zawody deficytowe
2023	277,5	27,0	110,0	~1 717	Zawody deficytowe
2024	294,4	~22,0*	~110,0*	b.d.	Zawody def. / Nowe technologie
2025	419,6	b.d.	b.d.	b.d.	Zawody def. / Nowe technologie

* dane wstępne

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań NIK, 2021; MRPiPS, 2024; Flaszyńska, 2024.

Analiza treści priorytetów ustalanych przez Radę Rynku Pracy wykazuje, że w żadnym z badanych lat priorytet nie obejmował wprost kompetencji zarządczych lub organizacyjnych rozumianych jako elementy systemowego zarządzania zasobami ludzkimi — co stanowi istotne ograniczenie KFS z perspektywy zarządzania kompetencjami postulowanego przez Juchnowicz (2014) i Pocztowskiego (2018).

4.2. Specyfika województwa mazowieckiego

Województwo mazowieckie niezmiennie pozostaje największym beneficjentem Krajowego Funduszu Szkoleniowego w skali całego kraju. Analiza dokumentów finansowych z lat 2022-2026 ukazuje systematyczny i bardzo dynamiczny wzrost alokowanych w tym regionie środków, następujący po redukcji budżetu w 2022 roku. Limit podstawowy dla Mazowsza wynosił 27 286 tys. zł w 2022 r., po czym wzrósł do 34 092 tys. zł w 2023 r. i 37 457 tys. zł w 2024 r. Zgodnie z planami na kolejne lata pula ta rośnie wręcz skokowo, osiągając 54 053 tys. zł w 2025 r. oraz rekordowe 68 465 tys. zł zaplanowane na rok 2026. Mimo tak wysokiej alokacji globalnej dla regionu kluczowym wyzwaniem z perspektywy spójności terytorialnej pozostaje mechanizm podziału tych środków na poziomie wojewódzkim. Zgodnie z ustaleniami Najwyższej Izby Kontroli wojewódzkie urzędy pracy (WUP) dysponują znaczną swobodą w stosowaniu wewnętrznych formuł podziału puli wojewódzkiej pomiędzy poszczególne powiatowe urzędy pracy (PUP). W praktyce algorytmy te, opierające się

nierzadko na wskaźnikach takich jak liczba osób pracujących, średnia liczba podmiotów gospodarczych czy historyczne zdolności absorpcyjne danego powiatu, mogą prowadzić do nierównomiernego dostępu do funduszy

Generuje to zjawisko strukturalnej dualności na mazowieckim rynku szkoleniowym – podczas gdy centralne obszary województwa (jak subregion warszawski) efektywnie wykorzystują KFS do budowania zaawansowanych przewag konkurencyjnych i łatwo absorbują środki, subregiony peryferyjne borykają się z inną specyfiką popytu oraz wyzwaniem w dystrybucji i absorpcji wsparcia.

4.3. Subregion siedlecki – analiza pogłębiona

Analiza dynamiki wydatków KFS w subregionie siedleckim na tle województwa mazowieckiego i średniej krajowej ukazuje wyraźną asymetrię w zdolnościach absorpcyjnych. Złożony roczny wskaźnik wzrostu (CAGR) dla subregionu siedleckiego w analizowanym okresie kształtuje się na poziomie ok. 7%, co stanowi wartość znacząco niższą w porównaniu do dynamiki dla całego Mazowsza (CAGR ok. 12,5%) oraz dla Polski (CAGR ok. 11,2%). Dane z Tabeli 2 obrazują, że trend ten nie miał charakteru jednostajnego – rok 2022 przyniósł wyraźny odgórny spadek limitów wydatkowania w skali całego kraju (wynikający z obniżenia planu finansowego KFS do 224,1 mln zł), co wprost obniżyło wskaźniki indeksowe we wszystkich analizowanych jednostkach terytorialnych. Mniejsza dynamika wzrostowa subregionu siedleckiego oznacza w praktyce słabszą responsywność na zewnętrzne impulsy polityki KFS oraz niższe zdolności do zagospodarowania dodatkowych środków w momentach powiększania puli krajowej.

Niższa dynamika i absorpcja w subregionie siedleckim jest silnie skorelowana ze strukturą tamtejszych beneficjentów, wśród których bezwzględnie dominują mikroprzedsiębiorstwa. Ta grupa podmiotów, korzystająca z preferencyjnego dofinansowania wynoszącego aż do 100% kosztów kształcenia, z reguły nie dysponuje systemowym podejściem do zarządzania kompetencjami. W takich realiach KFS pełni funkcję instrumentu zaspokajającego doraźne braki kadrowe (często koncentrując się na kompetencjach progowych w zawodach deficytowych), a znacznie rzadziej staje się narzędziem do strategicznego inicjowania proaktywnych zachowań pracowniczych, takich jak job crafting. Ograniczona dynamika wzrostu w subregionie siedleckim (CAGR 7% vs 12,5% dla województwa) sugeruje, że mechanizmy KFS w obszarach o niższej koncentracji usług nowoczesnych utrwalają tradycyjne modele kształcenia, rzadziej stając się impulsem do transformacji kompetencyjnej w kierunku gospodarki 4.0.

Tabela 2. Dynamika wydatków KFS: subregion siedlecki vs Mazowsze vs Polska, 2020–2025 (indeks 2020=100)

Obszar	2020	2021	2022	2023	2024	2025*
Polska	100	105	91	113	119	170
Mazowsze	100	105	91	114	125	180
Subregion siedlecki	100	102	88	105	115	140

* dane wstępne/szacunkowe;

Źródło: opracowanie własne na podstawie WUP Warszawa, 2020–2025; PUP Siedlce, 2020–2025.

Dodatkowym zjawiskiem strukturalnym osłabiającym popytowy i oddolny charakter kształcenia w małych firmach jest praktyka rynkowa zdominowana przez zachowania instytucji szkoleniowych. Z biegiem lat to właśnie zewnętrzne firmy komercyjne stały się głównymi inicjatorami korzystania ze środków KFS – wyszukują one przedsiębiorców, dopasowują temat szkolenia tak, by wpasował się w obowiązujące urzędowe priorytety, a następnie często samodzielnie wypełniają za pracodawcę wnioski. To zjawisko o charakterze podażowym radykalnie ogranicza potencjał KFS jako świadomego zasobu pracy stymulującego rozwój kompetencyjny, wynikający z rzeczywistej inicjatywy i potrzeb samego pracownika lub przemyślanej strategii ZZL pracodawcy.

5. Dyskusja

5.1. KFS a systemowe zarządzanie kompetencjami

Wyniki badań wskazują, że KFS jako instrument zarządzania kompetencjami funkcjonuje selektywnie – jego potencjał jest w pełni wykorzystywany przez organizacje dysponujące wewnętrznymi systemami ZZL, zdolne do osadzenia dofinansowanego szkolenia w modelu kompetencyjnym, ocenie potrzeb szkoleniowych i weryfikacji transferu. Odpowiada to konstatacji Poczrowskiego (2018), że szkolenia wnoszą wartość do organizacji dopiero wówczas, gdy są częścią polityki rozwoju kapitału ludzkiego, nie zaś jednorazową interwencją kompetencyjną. W tym świetle szkolenia finansowane z KFS rzadko spełniają standard dedykowanego programu rozwoju w rozumieniu Kardasa (2019) – znacznie częściej przybierają postać generycznej oferty szkoleniowej dopasowanej do obowiązującego priorytetu urzędowego, nie zaś do zdiagnozowanych potrzeb rozwojowych konkretnego pracownika czy stanowiska.

Analiza priorytetów KFS z perspektywy taksonomii Filipowicza (2014) ujawnia wyraźną dominację kompetencji progowych – niezbędnych do wykonywania pracy na akceptowalnym poziomie – nad kompetencjami wyróżniającymi. Priorytety dotyczące cyfryzacji mają charakter wyrównujący, a nie budujący przewagę kompetencyjną. Koresponduje to z obserwacją Juchnowicz (2014), że publiczne instrumenty finansowania szkoleń zmierzają ku homogenizacji poziomu kompetencji, nie zaś różnicowaniu i doskonaleniu potencjału wyróżniającego.

Zdaniem Kraigera i Forda (2021) skuteczność szkolenia jest funkcją kontekstu organizacyjnego, wsparcia przełożonych i możliwości praktycznego zastosowania nabytych kompetencji. W przypadku subregionu siedleckiego barierą nie jest dostępność finansowania, lecz brak kultur organizacyjnych sprzyjających uczeniu się – co potwierdza wcześniejsze wyniki Bombiak (2018) dotyczące dysfunkcji ZZL w małych i średnich organizacjach.

5.2. Subregion siedlecki – peryferyjność kompetencyjna

Koncentrację przestrzenną absorpcji środków KFS zmierzono ilorazem lokalizacji (LQ), obliczonym jako stosunek udziału subregionu w wydatkach KFS województwa mazowieckiego do udziału subregionu w liczbie pracujących ogółem w regionie (dane: sprawozdania WUP Warszawa, GUS/BDL 2020-2024). Stwierdzona w ten sposób niedoabsorpcja środków KFS w subregionie siedleckim ($LQ = 0,57$) wpisuje się w szerszy problem dualności rynku pracy Mazowsza. PARP (2022) identyfikuje podobne zjawiska w innych subregionach peryferyjnych województwa, wskazując na niski poziom identyfikacji potrzeb szkoleniowych, ograniczoną zdolność administracyjną małych pracodawców do składania wniosków oraz słabszą obecność wyspecjalizowanych firm szkoleniowych.

Interesującym odkryciem jest rozchodzenie się priorytetów szkoleniowych subregionu (dominacja szkoleń branżowych i technicznych) z ogólnopolskimi priorytetami KFS (kompetencje cyfrowe i menedżerskie). Może to oznaczać, że subregion korzysta z KFS efektywnie w zakresie swoich rzeczywistych potrzeb – jednak potrzeby te nie są w pełni artykułowane w ogólnopolskim priorytecie, co ogranicza kwotę dostępnych środków. Postulat terytorialnej dywersyfikacji priorytetów KFS wydaje się zatem uzasadniony empirycznie.

5.3. KFS jako zasób stymulujący job crafting – weryfikacja hipotezy H2

Weryfikacja hipotezy H2 na podstawie dostępnych danych statystycznych jest niemożliwa – co stanowi potwierdzenie zidentyfikowanego ograniczenia metodycznego. Dane administracyjne KFS nie pozwalają odróżnić wniosków inicjowanych przez pracownika od tych składanych wyłącznie z inicjatywy pracodawcy. Niemniej analiza jakościowa struktury priorytetów i deklarowanego uzasadnienia wniosków (na podstawie raportów PUP) sugeruje, że przynajmniej część beneficjentów przejawia cechy job craftingu zadaniowego – świadomy wybór obszaru szkolenia z intencją wzbogacenia pracy.

Zhang i Parker (2019) rozróżniają job crafting strategiczny (inicjowany z myślą o długoterminowym rozwoju kariery) od reaktywnego (będącego odpowiedzią na bieżące wymagania stanowiska). Wojtczuk-Turek (2020) wskazuje, że zachowania job craftingowe w Polsce są istotnie uwarunkowane kulturą organizacyjną i dostępnością zasobów – co tworzy spójną ramę dla KFS jako zewnętrznego zasobu pracy (w rozumieniu JD-R Bakker i in., 2023). KFS, ze względu na swoją proceduralną strukturę, może sprzyjać raczej temu drugiemu – co osłabia jego potencjał jako stymulatora proaktywnego zarządzania kompetencjami.

Należy ponadto podkreślić, że kluczową barierą dla kształtowania postaw job craftingowych z wykorzystaniem KFS jest silnie podażowy charakter rynku usług szkoleniowych. Jak zauważa E. Flasińska, z biegiem lat instrument ten został w dużej mierze przejęty przez zewnętrzne instytucje szkoleniowe, dla których fundusz stał się stałym źródłem utrzymania. Z praktyki urzędów pracy wynika, że to realizatorzy kursów sami wyszukują pracodawców, narzucają im tematykę szkoleń „uszytą na miarę” pod obowiązujące priorytety urzędowe i nierzadko całkowicie wyręczają przedsiębiorstwa w przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej metodą „kopiuj-wklej”. W takiej sytuacji zjawisko oddolnego job craftingu zostaje zredukowane do minimum – inicjatorem i kreatorem rozwoju kompetencji nie jest bowiem proaktywny pracownik, ani nawet realizujący przemyślaną strategię pracodawca, lecz zewnętrzny podmiot komercyjny dążący do maksymalizacji własnego zysku. Taka praktyka rynkowa radykalnie osłabia popytowy i oddolny charakter kształcenia, stanowiąc jedną z głównych przeszkód dla traktowania KFS jako narzędzia stymulującego rzeczywistą proaktywność i zaangażowanie pracownika w kształtowanie własnego stanowiska pracy. Pełna weryfikacja wpływu KFS na postawy proaktywne wymaga odejścia od analizy danych zagregowanych na rzecz badań pierwotnych (CAWI/IDI) zogniskowanych na mikro-fundamentach decyzji szkoleniowych wewnątrz organizacji.

6. Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzona analiza danych, zestawiona z ustaleniami kontrolnymi oraz rynkową praktyką wdrażania instrumentu, pozwala na sformułowanie czterech głównych wniosków, które weryfikują początkowe założenia badawcze i uzupełniają perspektywę subregionalną.

Funkcja reaktywna i ograniczenie do kompetencji progowych. Krajowy Fundusz Szkoleniowy funkcjonuje na rynku pracy przede wszystkim jako instrument reaktywny, ukierunkowany na niwelowanie doraźnych braków kadrowych, a w znacznie mniejszym stopniu jako narzędzie budowania strategicznej, innowacyjnej przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na to, że przez wszystkie badane lata absolutnie dominującym priorytetem w skali kraju było finansowanie zawodów deficytowych, KFS służy głównie uzupełnianiu tzw. kompetencji progowych. Zjawisko to potęguje struktura beneficjentów – największą grupę stanowią mikroprzedsiębiorstwa, które mogą liczyć na 100% dofinansowania kosztów kształcenia. W tym sektorze, stanowiącym o obliczu subregionu siedleckiego, brakuje z reguły systemowego podejścia do ZZL, przez co KFS pełni funkcję koła ratunkowego dla utrzymania działalności, nie zaś elementu świadomej strategii rozwoju kapitału ludzkiego.

Odrzucenie hipotezy H2: bariera podażowa rynku szkoleniowego. Wykorzystanie funduszu zderza się z potężną barierą strukturalną o charakterze podażowym, co podważa postawioną w artykule hipotezę o potencjale KFS jako zewnętrznego zasobu stymulującego oddolne zachowania job craftingowe (H2). Wykorzystanie funduszu zderza się z potężną barierą strukturalną o charakterze podażowym. Analiza praktyki rynkowej wykazuje, że głównym inicjatorem szkoleń finansowanych z KFS przestały być oddolne potrzeby pracowników czy przemyślane strategie pracodawców, a stały się nimi zewnętrzne instytucje szkoleniowe. Firmy te wyszukują przedsiębiorców, narzucają im tematykę „uszytą na miarę” pod obowiązujące w danym roku priorytety urzędowe i wyręczają w przygotowaniu wniosków (często metodą „kopiuj-wklej”). Zjawisko to radykalnie osłabia rolę pracownika jako proaktywnego „craftera” swojego stanowiska pracy. Rekomenduje się zatem powiązanie oceny wniosków z wymogiem rzetelnej, wewnętrznej diagnozy potrzeb, która wykaże, że szkolenie jest faktyczną inicjatywą i potrzebą osób zatrudnionych, a nie jedynie odpowiedzią na ofertę firmy komercyjnej.

Brak systemowej ewaluacji efektywności. Istotną słabością KFS jako publicznego instrumentu rynku pracy jest brak systemowej ewaluacji jego efektywności po stronie instytucji państwowych. Choć urzędy pracy gromadzą dane sprawozdawcze, rzadko są one wykorzystywane do cyklicznej, kompleksowej oceny tego, czy udzielone dofinansowanie faktycznie przełożyło się na utrzymanie zatrudnienia, awans lub zmianę stanowiska na lepsze. Wnioskuje się o opracowanie i wdrożenie ujednoliconych na poziomie krajowym mierników i wskaźników oceny efektywności, co pozwoli na optymalizację celów Funduszu w przyszłości. Takie ruchy są podejmowane i planowane jest zaangażowanie wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy do podjęcia się wyzwania jaki jest ewaluacja KFS (wniosek z doświadczenia zawodowego autora artykułu - pracownika WUP w Warszawie).

Potrzeba terytorialnej dywersyfikacji priorytetów. Wyrażna potrzeba terytorialnej dywersyfikacji priorytetów KFS – konieczna dla lepszej absorpcji środków w regionach o specyficznych uwarunkowaniach, takich jak subregion siedlecki – znajduje swoje bezpośrednie odzwierciedlenie w najnowszych zmianach prawnych. Zgodnie z ustawą o rynku pracy i służbach zatrudnienia z 20 marca 2025 r. (Dz.U. poz. 620), wprowadzono mechanizmy decentralizujące: samorządy województw uzyskały prawo do określania do trzech, a samorządy powiatów – jednego priorytetu wydatkowania środków rocznie, adekwatnego do specyfiki lokalnej. Nowa ustawa rozwiązuje również problem wykluczenia dużej grupy pracujących, otwierając KFS na osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą (samozatrudnionych) oraz osoby świadczące usługi na podstawie umów cywilnoprawnych. Zmiany te, obowiązujące od 2026 roku, fundamentalnie przebudują strukturę beneficjentów i stanowią naturalny kierunek dla kolejnych badań nad efektywnością KFS w nowych realiach legislacyjnych.

Niestety pewnymi ograniczeniami artykułu są: oparcie na danych zagregowanych oraz brak badań pierwotnych. Wkład artykułu w literaturę przedmiotu jest trójwymiarowy: (1) stanowi próbę prezentacji longitudinalnej analizy KFS łączącej perspektywę krajową, mazowiecką i subregion siedlecki w jednolitym schemacie metodologicznym; (2) integruje dorobek polskiego ZZL (Filipowicz, 2014; Juchnowicz, 2014; Pocztowski, 2018; Wojtczuk-Turek, 2020) z danymi statystycznymi WUP/MRPiPS; (3) proponuje ramy job crafting + KFS jako nowej perspektywy badawczej.

Bibliografia

- Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.
- Bombiak, E. (2018). Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi jako przyczyna deprecjacji kapitału ludzkiego w organizacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 19, z. 8, cz. 1, 233-247.
- Cascio, W.F., Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Cedefop (2022). Vocational education and training for the future of work. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- Komisja Europejska (2020). European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience. Brussels: European Commission.
- Filipowicz, G. (2004). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Filipowicz, G. (2014). Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Flaszyńska, E. (2024). Krajowy Fundusz Szkoleniowy – analiza 10 lat funkcjonowania instrumentu dofinansowującego kształcenie ustawiczne pracowników i pracodawców. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 3/2024, 26–37. <https://doi.org/10.34866/gdj3-2e18>
- Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P., Zapf, D. (2024). Does job crafting affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key job crafting mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 111-139. <https://doi.org/10.1111/joop.12450>
- Juchnowicz, M. (red.) (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Kardas, J.S. (2019). Dedykowany program rozwoju (DPR) pracowników w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe UPH, Seria: Administracja i Zarządzanie*, 46(119), 5-18.
- Kardas, J.S. (red.) (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Komisja Europejska (2022). DigComp 2.2. Europejskie ramy kompetencji cyfrowych dla obywateli. Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
- Kraiger, K., Ford, J.K. (2021). The science of workplace instruction: Learning and development applied to work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 45-72.
- Kupczyk, T., Stor, M. (red.) (2017). Zarządzanie kompetencjami. Praktyka i teoria. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.
- Leuven, E., Oosterbeek, H. (2008). An alternative approach to estimate the wage returns to private-sector training. *Journal of Applied Econometrics*, 23(4), 423-434.
- MRPiPS (2020). *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- MRPiPS (2019). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2020*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- MRPiT (2020). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2021*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii.
- MRiPS (2021). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2022*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej.
- MRiPS (2022). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2023*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej.
- MRPiPS (2023). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2024*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- MRPiPS (2024). *Priorytety wydatkowania środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na rok 2025*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- MRPiT (2021). *Sprawozdanie z realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego za 2020 rok*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii.
- MRiPS (2022). *Sprawozdanie z realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego za 2021 rok*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej.
- MRiPS (2023). *Sprawozdanie z realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego za 2022 rok*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej.
- MRPiPS (2024). *Sprawozdanie z realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego za 2023 rok*. Warszawa: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
- Najwyższa Izba Kontroli (2021). *Informacja o wynikach kontroli: Funkcjonowanie Krajowego Funduszu Szkoleniowego*. Warszawa: NIK.
- PARP (2022). Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (styczeń 2022). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Pocztowski, A. (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz.U. poz. 620, z późn. zm.).
- Wojtczuk-Turek, A. (2020). Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- WUP Warszawa (2020–2025). Dane statystyczne dotyczące realizacji Krajowego Funduszu Szkoleniowego w województwie mazowieckim. Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie [dane wewnętrzne / baza PSZ].
- Zhang, F., Parker, S.K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146.