t. XXXII, nr 11/2025 • DOI 10.33226/1231-7853.2025.11.1

]ELHUDQLD GDQ\FK]ØLQNWR]H\GKXLZ\QDHWZLHONL]DNUHV SRGHM$FLD VWUDW
QR$FL SRGHMPRZDQ\FK G]LDãD 0DQLD WHFKQRORJLLEDGDQRZF KSUZ]HG
2FHQLDM F V]DQVH SRZRG]HQLD WU DEQVRUVWHZEWKUF]HU]RZL$FLH QLHSRNR
ZHM SURFHVyZ PR0QD ZQLRVNRZDWR0ÈãÀDSRQLHJZÀWVU]DWHJLD RERN ÀOR]F
F]D WH GX0H SRGNUH$ODM]QDF]HSQLHZDG]]MRLQYPHKQSHGDHUSY]HGVL ELRUVWZ
VWDZLDM F\FK QD VWRVRZDQLH ZãUDSFLZIQF\KWHMKQWOMHLQ\P]H .UyGHã
aWDN0H ZVND]XM QD ZDJNUHDPS\HZQRLQEMRULVWZD 1DOH0\ ]D]QDF]\þ 0H IX
$FSUDFRZQLyZ]DDQJDSURZDHQV\FGLZLWVySyãF]HVQ\P $URGRZLVNX EL]QHV
OL]DGMãLH ÀUPFHQLDM WHZLVJNVQVPHFZHFKXMH QLHVWDELOQR$þ]ãR0RQR$þ
VWRSQLX SU]H] SU\PDW VZ\FK PQRRSDLZRQSFHSHÀZQDRSþ Z\PDJD NV]WDãWR
VRZ\FIDKO-HFR EDUG]R]QDSRGQQH$PDMFLNXLOWXU\ RUJDQL]DF\MQHM P\$O
NRQLHF]QR$þ Z\SUDFRZQLD PRGHLFXQWUDQVDWODQWyZKL ,VWRWQH MHVW WR L
OLZR$FL VWZDU]DQH SU]H] WHFKQRORJHLEDGDQLRZ0HOWXU RUJDQL]DF\MQ
-HGQDNXHZDJL QD URO]DVREyZ\GVXGYMLUFKWHJLDPL RUD] G]LDãDQLDP
WM SRNWRPSZHLWHQFML SUDFRZQLNyZ\MZQ\PL SU]\ ]DFKRZDQX QDGU] GO
WUDQVIRUPDFML F\IURZHM ÀUP\ ZDQLEDXOWXDJDPUQDDQLWDSQQHHWWUDDW
VFHSW\F]QH SRVWDZ\ SUDFRZQLNyZÀZRPEHQFLWHGF]KQRDRJLDNW\F]QR RSHUD
F\IURZ\FK RUD] LFK REDZ\ SU]HG]FHSQRPLW :SWDHFKQRRO]ZyMF]QRPSHWHQF
]\ZDQLH QD ENURPSLHZHQFMDFK SUDSRZQLDMZ 0H PHQHG0HURZLH PDM Z
F] $FLHM QL0 QD F]\QCELUDLNÀQZDSRVRZDHGRUD] ZLHOH QDU] G]L NWyUH SR]Z
niaw RGSRZLHGQLRVSUJWDPRZDQLHGVLDZDFKRG] FH]PLDQHDJRZDQLQ
Z\]ZDQLH SU]HG ÀUPDPL NWyUH G.O[LGRVNLHOL]P ²
ZDQLDGD]ZL]DQGHKLWDOL]DFM SUHFHQHVyZHQSDQLH0\ ]DXZD0þ 0H GX0D G
]DU] G]DQLD :SUDZG]LH PQDãHMÀUPRDZ]PLDQ R]QDF]D 0H SRWU]EQD MHV
VWRSQLX XSDWUXM]ERWUDQLVNLFHK ZJRDSHDZaDH$FLZ\FK KRU\]RQWyZ SODQLV
WHQFMDOD KRZQLwNyZKLVFHSW\F]Q\FKZSJRVWGQLDM F NRQWHNVW F\IURZHM W
ZDFKREHF WHFKQRORJLL F\IURZ\FKOHD\]DXQDH0EQDHRGZRMHQLH Z\QLNyZ
WR SU]HZDJL W\FK ÀUP SRG Z]JOVGLHPLRUEWRWSRZDQDQHPFLWQ\P SODQHP PR0O
SUDFRZQLNyZ OHF] EDUGGL]HGRFHZQRDGGFJ]QLR MLDDG\F\MQ\P $FZLHJKLWUZ]HFK
QLXU]H] QLH WHJRSFJRQFHLVNDH ZVUDQVDWRWRDHFLH F\MQ\P SODQHP PR0O
FMFL\IURZHM JG\0 PDãH ÀUP\ UHODQWFKQL]H]ÀDUMVZOQLHyZ VWDMH VL QLHH
RGF]XZDM EDULU\ ÀQDQVRZH]DãR0QLHP SODQLW\F]Q\P QD V]H$þ P
'ODWHJR WH0 SRGHMPRZDQLH GF]DDWDR QPLLSU]HGGVL ELRUVWZZLDHFXGNFM
F\FK GO SRSUDZ\]VWWUXHDVLMHNZVWWHZDQLDSRWU]EXMw WWWRUDWWHUDLWHJDLL
SRVWDZRPLSHWHQFML SUDFRZQLNyw]DNUWHVZHUZGQLDHDQLD WHFKQRORJLL
]Uy0QLFRZJDQHHQR$FL RG ZLHONRSZFLQÀUPHQ3D]HSULRU\WHWyZ WWDWUDHWHJL
ZDJDGX0FK ÀUPRGZHMPRZDQLX W\FKGãGKJLRDDRZHM ZL]ML DOH MHGQRF]H$G
VNRQFHQWURZDQ\FK JãyZQaHreQD W]WMSRRZHLQQDDFGR]NRQ\ZDþ DNWXDOL]DFML
VX WHFKQRORJLL F\IURZ\FK ZSNDSJXMHH ZSDURGZDWDQQLHGRQLFMDW\Z VWUDW
SRNRQSDQLH] PDãH ÀUP\ Z$UyG NWWy\UFKQDRZEHWWUZRZQ\FK]PLDQDFK NW
FR GUXJD QLH SU]\ZL]XMH ZDJL VGLR QDZ]WWQaWKRFZKQQLDORJLL 'RVWURMHQL
NRPSHWHQFML F\IURZ\FK SUDFRZQLNyZ SRZVRZEyWZRMQQHHQMRJGR Z\PRJyZ F\IURZ
ZL]DQLHP PR0H E\þ UHNUXWDFMDSZFLDWRZ\FK 0WDQQHE]DQLHP NDPLHQL PL
WyZ NWyUD QLH MHVW MHV]F]H SRZZFKHNFKQVSUDKWRU\]QQDWDSFKWRUJDHZERZ\FH
ZHW ZGX0\FK ÀUPDFK 3RQDGWR GRXWZPUZWZSDQLH ZSURZadkeJeQoH]PLDQ
GOD ZV]\VWNLFK ÀUP MHVW SUREOYHRE\]D SHHZQLHQFMDLEHHOyZ²2XWDP
SLHF]H VZWZLDHFL VW G NRQLHF]QR$3RGRNUZHJOHQLD Z\PDJD UyZQLH0 W
WDN0H VWUXNWXUDZQ\FK$FG\SUZJGVLFL UHSUH]HQWXM F\ EDGDQH SU
ELRUVWZ QLH PD QDZHW VDPRG]LGHOZHUJRHJVDMQRZLVN$FL Z\QLNDM FH
PHQHG0HUD GV F\EHUEH]SLHF]H VWWZDX F]QHM LQWHVQEJHQFMLR$DFL WH]Z

zane z REQL0HQLHP NRV]WyZ 8VWDOHQL
WH0 RG]ZLHUFLZHQGONHDQLHD EZDGD LQQ\
DXWRUyZ JG\0 Z$UyG NRU]VaFL]ZL]
VWRVRZDQLHP V]WXF]QHWM PLQWHOLJH

'\VNXVMD ZZ\QLRNÓXLL

'RNRQXM F G\VNXVML Z\QLNyZ EDGDQLZDQZHNPSRXQFLNDFML PDUNHWLQJRZ
QHJRFKDUDNWHU]H LOZRSEWRZ\P NZHVND]XMH VL QD RV]FHNUDZ\ZDQLH VWRF]QHJR
UHQGLWHUDWXU\ QDOH0\ SRGNUHSHOLpWVZQQDZFNQDDQQWHOZSHRFFDMDþR0H

digital customer

Przypisy końcowe

[1] Badanie ankietowe zostało zrealizowane w ramach uzyskanego w konkursie w 2023 r. grantu uczelnianego pt. *Czynniki wpływające na rolę technologii w transformacji cyfrowej procesów komunikacji z klientami w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku* (kierownik projektu: prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska). Grant nr B7 02077.

Bibliografia

Digital Marketing 3:(

Hao, A., & Liu + ... *5HVHDUFK LQ ,QWHUDFWLYH ... -5,0*

tami 3:(

Kozielski, R. (2022). ... *.30* ... *.30* ... *.XQ] : :LW] - ... -RXUQDO RI 5HVHDUFK LQ ,QWHUDFWLYH ... -5,0*

*.XUHN 0 ... 0D]XUHN * ... 3:1*

0LFKDHO + 7KH 0HWDSK\VLFV RI 9LUWXH 'LJLWDO 6WUDWHJLVW\ 3UHVV
2XWUDP & 'LJLWDO 6WUDFWLFV +RZ 6WUDWHJ\ 0HWD7DFWLFV &DQ &RQOLOLDWH WKH 6
3U]HJDOL VND $ 7ULDQJXODU5RQQHRN7QLH XP\Vãy 3RWHQFMDã$ŚZZRNRN\ EZ\&DÑSSUKDVF\ ]
5DKPDQ 6&DUVRQ*XGHUJ6DQ3HW]HOV *UHZDO ' +RZ GR RPQLFKDQQHO FXVWRPHU H[SI
IHFW FXVWRPHU HQJDJHPHQW" 7KHRU\RXQGDHPSRU%RDOQHVDVKLGHWDVKLRQGR RL RUJ M M
UHV
5RKLW 6KDQNDU $ .DWL\DU * 0HKURWUD $ $O]HLE\ ($ &RQVXPHU HQJD
A PXOWLSOH H[SHULPHQW DSSURDFK L-RXRUQDOQHRIU5HWDLOLQJ FRQGXFWHGRQWKRWWVPHU 6HRLYLF
RUJ M MUHWFRQVHU
6DEU\ ) 1DURZ $UWLÀFLDO ,QWHOOLJHQFH2QH%LDVHGQDQRZDQHGSHSHEDHDWLRQ\
6DXUD - 5 8VIQJ GDWD VFLHQFHV LQ GLJLWDO PDUNHWLQJ -RXUQDOHDZRUN ,PSOHPHQWDWRQ
WLRQ DQG .QRZOHGJH KWWSV GRL ORJ M MLN
6KHUPDQ5 &UDLJ $ %8QGHUVWDQGLQJ 9LUWXDO 5HDOLW\ ,QW0HUUDFH .H[SORUDWLRQ W3LFE
lishers.
6WHF\N $ 3U]HJOSGRUyZQDQLH SRSXODUQ\FK QDU] G[L V]WXF]QHNWLWQ8V7HOOJLHQ7MHGXOS
SU]HJODG L SRURZQDQLH SRSXODUQ\FK QDU]HG]L V]WXGXVJQHSM LQWHOJHQFML C
6WHLQ/KRSU' :HYHQ 6 .R]OHQR2YQOL Q9H UHODWLRQ-VRXSQDOURH WLKQJ$FADGHP\ RI 0DU
6FLHQFHKWWSV GRL ORJ V
6ZDQ (/ 3HOWLHU - : 'DKÀFLEO-LQWHOOLJHQFH LQ KHDOWKFDUH 7ÁXHQ\DEHXR FR F
RWKHU GLJLWDO KDOWKFDUH WHFKQRORJLHV ,QWHUQDWLRQDO-RXUQDOQ MULP
9LHUD 9 $ GH $OPHLGD 6 0 , *DEOHU & % /LPRQJL 5 &RVWD 0 GD &RVWD C
VRFLDO PHGLD VWUDWHJ\ )URP S-RXXKUQDOSRO ODSUHVHQWDWLRQ DQDOWVHP HQGRL RUJ
;
:DOF]\N 7 7HOHHSLVWHPRORJLD $QDOL]D UR]V]HU5RQLFKUWLVWHVyZ SR]QDZF\FK

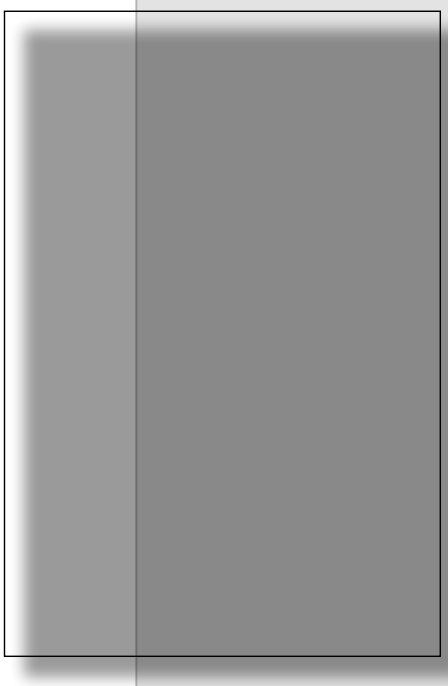
3URI GU KDE .U\VW\QD 0D]XUHN 3URRS DGLUñKDE .U\VW\QD 0D]XUHN 'RS

3URIHVRU]Z\F]DMQ\ QDXN- H0QRZHPVLWHW KIXOL SURIHVVRU RI HFRQRPLFV DW V
(NOQRPLF]Q\ ZH :URFãDZLX 6GziHFMDYCHLJXMWH\VF RQ2PLFV 6KH VSHFLDOL]HV LQ
G]LQLH EDGD PDUNHWLQJRZ\FK HNURQRPHDLLFKQRQWVXPU HFRQRPLFV DQG F
RUDDFKRZD U\QRZ\FK NRQVXPQWDE H-KDMY]DRLXQUWH-UHUVRF FLHQWLÀF DQG UHVHD
ZDQLD QDXNRZR EDGDZF]H GRW\F] WLDQFDOHKGVMVUFDDUHNJHLWLQQJU VWUDWHJLHV FX
NHWLQJRZ\FK RULHQWSDUFMLG VQLENLORLHVQWZEXZLQHVV LQWHUFXOWXUDO PDUNHW
PL G]\NXOWXURZHM NRPXQLNDFML PDUQGHWDQQRZHLQJPDQUNHWH +U DFDGH
WLQQZJXXOWXU]H -HM GRUREHN QDXNRZ\FFREXHGMPRMHUSRQDSGXEOLFDWLRQV QXPH
SR]\FML ZLHOH HRWRNJXaDyÀL QDXNEZ\GFKVFLHQWLÀF DUWLFOHV LQFOXGLQJ E
w W\P NVL DDNUJHVX]DCKRZD NRQVXPKHDQWLRXZUGSDXEOLVKHG E\ 3:(LQ DQG
QHSU]H] 3:(OZDWDFK 5HGDNZWPSUyãL DQG FR DXWKRU RI PRQJUDSKV DQG V
DXWRUPRQJUDSÀUL QDXNRZ\FK SR$ZGLHFYRQWHKG WR WKH PHWKRGRORJ\ DQG DS
SUREOHPDW\FH P]HWRGRORJLL NVL DDGD NPHWUNQHJ UHVHDUFKHDVLZHWRDEDRWDV RQ W
WLQJRZR\FK] VHULL NVL 0HN RVWDWQLHJ KZHGDDQWHSW]HI ZKLFK ZDV SXEOLVKHG
PWNw U (J]DPLQDWRU]HZQ WU]Q\[1WRHWQDQQJKDPPLQHU DW 1RWWLQJKDP 7U
7UHQW 8QLYHUVLW\ ² RUD] SU]HZRGQLFDQF&KRDLU RI WKH $FFUHGLWDW
PLVMNUHG\WDF\MQHM)XQGDFMHLG\WUDRPWHWKLH ,RXQGDWLRQ IRU WKH 3URPRWLRQ
NLHUXQNyZ (NOQRPLF]Q\FK ² R-ID(NFRQHRWVFHU6WXGLHV ² $V DQ H
E\ãD]ãRQNLHP =HSRãX 6WDãHJR 1DWaS6RZHPERU&HRQWUKHP 3HUPDQHQW 7HDP RI
1DXNL ² &]ãRQHN .RPLWHWX 2UFLHQCLFHDFMLQWUH ² 0HPEHU RI WK
U] G]DQ3RDOVNLHM $NDGHPLL 1DXN W1RQG %DãDDJHPHQW &RPPLWWHH RI WKH
ZLFHSUH]HVHPFQDLH MHVW F]ãRQNLHPHD\DGRI QEDXNRZHWM ² 6KH ZDV YLFH
3ROVNLHJR 1DXNRZHJR 7RZDU]\VWZDQQDUNHWFXQDXNRZHJR RI WKH VFLHQWLÀF F
QHSNVVRFLDWLRQ 5HVHDX GHV 3D\V 6WKHU3RXSLHVGH6F1\QQWLÀF 0DUNHWHWPLQJ 6RFL
JUDG RUD] PL G]\QDURGRZHJR ,QVW\WXWHRW&H,QV6RFLDOWLRQ ©5HVHDX GHV 3D
9\VHJUGª DQG WKH LQWHUQDWLRQDO &(

'U KDE 0DJGDOHQD 6RERFLñVND'USKUDE 0DJGDOHQD 6RERFLñVND SUF

3URIHVRU 8QLZHUV\WHWX (NOQRPLF]QHJ'RZH DUVRRFDZXH SURIHVVRU RI :URFOD
6SHFMDOL]XSMUHEVOHZDW\FH]ZLQLNDFMHRQ(RQRPLFV DQG %XVLQHVV 6KH VSHFLDOL
ZDQLHP\PHU\ NXOWXU\ ]DVWRVRZDQLDPHLGWRZYKH WXHFFKQRORJL LQ WKH FXOWXUDO
JLZPDUNHWLQJX EDGDQLDPL PDUNHWLQHZZHHFKQRORJLH LQ PDUNHWLQJ PDUNH
PLUR]ZRMX NRQVXPSFMZLSyãXWRWURNDNL VXRPQSDWLRQ GHYHORSHQW SURFHVVHV 6KH
SXEOLNWDFMR]DNUHVX ZRGUQQLHFKRR DUWKRU RI RYHU SXEOLFDWLRQV LQ
JUDÀL UR]GPLRQáyZUZDÀDFK RUD] DUW\NPXaQyZJUDSKV ERRN FKDSWHUV DQG MRXUQ

'U .DURO 'RSDFLñVNL



ZAP W E

Kamila Tomczak

Więcej informacji na stronie
www.pwe.com.pl

W obliczu dynamicznych zmian technologicznych, gospodarczych i społecznych – takich jak cyfryzacja procesów, rozwój sztucznej inteligencji, rosnąca presja regulacyjna, globalizacja rynków czy zmieniające się oczekiwania pracowników – współczesne organizacje stają wobec konieczności redefinicji swojej kultury organizacyjnej. W odpowiedzi na te wyzwania w książce przedstawiono zintegrowane ujęcie trzech kluczowych jej wymiarów: prokreatywnego, zrównoważonego i zwinnego, ukazując ich komplementarny charakter oraz znaczenie dla skutecznej adaptacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i wzmacniania wewnętrznej spójności organizacji. Monografia wyróżnia się pionierskim podejściem, które łączy trzy perspektywy zwykle analizowane w literaturze oddzielnie, co pozwala na przedstawienie całościowego modelu kultury organizacyjnej odpowiadającej współczesnym wyzwaniom. Czytelnik pozna podstawy teoretyczne i praktyczne uwarunkowania kształtowania kultury prokreatywnej, zrównoważonej i zwinnej, a także zależności między tymi wymiarami w kontekście rosnących wymagań dotyczących innowacyjności, wdrażania założeń ESG oraz funkcjonowania w warunkach niepewności charakterystycznych dla środowiska VUCA. Znaczącą wartością publikacji są autorskie propozycje narzędziowe, w tym piramida potrzeb prokreatywnej kultury organizacyjnej oraz kwestionariusze diagnostyczne oceniające poziom prokreatywności i innowacyjności przedsiębiorstw. W pracy zaprezentowano również wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań empirycznych oraz studia przypadków dokumentujące implementację kultur zrównoważonych i zwinnych. Książka stanowi wartościowe źródło wiedzy dla badaczy i praktyków zarządzania. Czytelnik otrzyma uporządkowany, kompleksowy obraz współczesnych podejść do kształtowania kultury organizacyjnej oraz zestaw narzędzi wspierających jej diagnozę i rozwój. Publikacja może pełnić funkcję przewodnika dla menedżerów odpowiedzialnych za budowanie kultur organizacyjnych sprzyjających innowacyjności, odpowiedzialności oraz zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstw.