

NOWE WEKTORY ZARZĄDZANIA: EKONOMIA BEHAVIORALNA DLA ŚWIADOMYCH I RÓŻNORODNYCH ORGANIZACJI

Redakcja Naukowa:

**URSZULA ANISIEWICZ
ALINA PAKLERSKA
JOANNA SITEK**



Minister Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

**WEKTORY
NAUKI**

Józefów 2026



Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Projekt finansowany ze środków budżetu państwa,
przyznanych przez Ministra Nauki i Szkolnictwa
Wyższego w ramach Programu Wektory Nauki



NOWE WEKTORY ZARZĄDZANIA: EKONOMIA BEHAWIORALNA DLA ŚWIADOMYCH I RÓŻNORODNYCH ORGANIZACJI

Redakcja Naukowa

URSZULA ANISIEWICZ

ALINA PAKLERSKA

JOANNA SITEK



Józefów 2026

NOWE WEKTORY ZARZĄDZANIA:
EKONOMIA BEHAWIORALNA DLA
ŚWIADOMYCH I RÓŻNORODNYCH
ORGANIZACJI

Redakcja naukowa

Urszula Anisiewicz

Alina Paklerska

Joanna Sitek

Recenzja naukowa

Prof. Janusz Gudowski

Lubelska Akademia WSEI

Dr hab. Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski

Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych WSGE

im. A. De Gasperi w Józefowie

05-410 Józefów

ul. Sienkiewicza 4

tel./faks: 48 22 789 19 03

www.wsge.edu.pl

wydawnictwo@wsge.edu.pl

ISBN

978-83-978920-5-7

Opracowanie graficzne

Iwona Wójcicka

Przy realizacji projektu wykorzystano generatywne narzędzia firm Adobe i Canva

Typografia, skład

Grzegorz Wójcicki

© Copyright by:

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione/ WSGE University of Applied Sciences in Józefów, Poland. All Rights Reserved. Copying, reprinting and distribution of all or part of this publication without permission of the publisher is prohibited

SPIS TREŚCI

Wstęp	6
Marta Barna, Zoriana Novosad Risk Management in the Context of Digitalization	16
Ayhan Dağdeviren Accessibility for People with Disabilities in the Blue Flag Criteria: An Evaluation of the Application in Türkiye	40
Jolanta Kloc Sztuczna inteligencja a zarządzanie behawioralne	58
Monika Nowikowska Regulacje prawne a kultura organizacyjna – determinanty efektywności systemu compliance	108
Krystyna Palonka-Pulikowska Geopolitics - growing impact on company management decisions	125
Małgorzata Róg-Giacosa Determinants of exhibitors' perceived value of B2B trade fair participation in a declining industry: can event organisation quality compensate for exhibitor marketing capabilities?	146
Artur Banaszak Behawioralne kształtowanie postaw wobec starości jako narzędzie budowania organizacji inkluzywnych	173
Urszula Anisiewicz Kobieta w reklamie – perspektywa ekonomii behawioralnej. Analiza percepcji femvertisingu na przykładzie wybranej reklamy	202
Weronika Bobisz Mobbing jako współczesne zagrożenie w środowisku pracy	228
Lishan Weldemichael Customer loyalty programs and passenger satisfaction in the airline industry: case study of ethiopian airlines	259
Hermon Weldemicheal The role of strategic management in enhancing NGO performance: a case study of ethiopian civil society organizations	290
Tihut Getahun Culture and leadership style effectiveness: a comparative study between Ethiopia and Poland	313
Dorota Halina Biały Paradoks produktywności w organizacjach cyfrowych jako źródło zmęczenia poznawczego – psychologiczne i organizacyjne konsekwencje fragmentacji uwagi	346
Joanna Nowicka Rozwiązania logistyczne w pałacach Jedlinka, Grodno, w Strudze i Sokołowsku	363

WSTĘP

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach niespotykanej dotąd dynamiki zmian społecznych, gospodarczych i technologicznych. Globalizacja, cyfryzacja procesów zarządczych, rozwój sztucznej inteligencji, a jednocześnie narastająca niepewność geopolityczna i gospodarcza sprawiają, że skuteczne zarządzanie przestaje być wyłącznie domeną wiedzy ekonomicznej, finansowej czy organizacyjnej. Coraz wyraźniej dostrzega się, że u podstaw trafnych decyzji zarządczych leży zrozumienie człowieka – jego emocji, motywacji, ograniczeń poznawczych, a także potrzeb związanych z poczuciem bezpieczeństwa, godności i przynależności. To właśnie ta perspektywa – łącząca refleksję teoretyczną z doświadczeniem praktycznym – stanowi oś przewodnią niniejszej monografii, powstałej na kanwie VI Konferencji Naukowej pt. *Nowe wektory zarządzania: Ekonomia behawioralna dla świadomych i różnorodnych organizacji*, realizowanej w ramach cyklu *Społeczeństwo cyfrowe a koncepcje zarządzania organizacjami*.

Jak zauważył Daniel Kahneman, obalając mit idealnego, w pełni racjonalnego konsumenta, w swojej książce *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym: Nasze myślenie jest w znacznie większym stopniu podatne na różne błędy i skłonne do ulegania emocjom, niż nam się wydaje*. Ta obserwacja, sformułowana ponad dekadę temu, zyskuje dziś nową aktualność. Ekonomia behawioralna, integrując dorobek psychologii poznawczej i społecznej z klasyczną teorią ekonomii, dostarcza narzędzi pozwalających lepiej rozumieć procesy decyzyjne, relacje społeczne oraz mechanizmy funkcjonowania współczesnych organizacji. Uczy także, że organizacje przyszłości powinny być budowane na fundamencie empatii, różnorodności, odpowiedzialności i świadomego przywództwa – wartości, które przewijają się przez wszystkie rozdziały tej monografii.

Struktura monografii odzwierciedla wielowątkowość podjętej problematyki – od zagadnień ryzyka i cyfryzacji, przez sztuczną inteligencję, regulacje

prawne, geopolitykę i marketing, po kwestie różnorodności, dobrostanu pracowników oraz przywództwa w ujęciu międzykulturowym.

Pierwszy rozdział autorstwa M. Barny i Z. Novosad, poświęcony zarządzaniu ryzykiem w kontekście cyfryzacji. Autorki przedstawiają analizę porównawczą dwóch metod wspomagania decyzji w warunkach niepewności – analizy korelacji i regresji oraz metod ocen eksperckich – wskazując na ich podstawy metodologiczne, zalety i ograniczenia w zastosowaniu do szkolnictwa wyższego. Na podstawie badania ankietowego identyfikują konieczność łączenia nauki z pracą jako najistotniejszego wyzwania edukacyjnego.

W rozdziale drugim A. Dağdeviren podejmuje problematykę dostępności infrastrukturalnej dla osób z niepełnosprawnościami w kontekście kryteriów programu Błękitnej Flagi, analizując jego zastosowanie na plażach w Turcji. Wskazuje na potrzebę zapewnienia ciągłej, bezpiecznej trasy od parkingu do wody oraz regularnej kontroli zgodności infrastruktury z wymaganiami technicznymi, wpisując się w szerszą refleksję nad inkluzywnością przestrzeni publicznej.

Rozdział J. Kloc przenosi rozważania na grunt sztucznej inteligencji i behavioral management. Autorka przedstawia teoretyczne podstawy zarządzania behawioralnego oraz analizuje możliwości i wyzwania związane z wykorzystaniem algorytmów uczenia maszynowego, analityki predykcyjnej i systemów rekomendacyjnych w monitorowaniu i modelowaniu zachowań pracowników. Istotną część rozważań stanowi refleksja nad wymiarem etycznym tych rozwiązań – ochroną prywatności, przejrzystością algorytmów oraz ryzykiem uprzedzeń decyzyjnych. Konkluzja rozdziału, wskazująca na konieczność zachowania równowagi między efektywnością organizacyjną a poszanowaniem autonomii jednostki, koresponduje z myślą przewodnią całej monografii.

M. Nowikowska analizuje relację pomiędzy regulacjami prawnymi a kulturą organizacyjną jako determinantami skuteczności systemów compliance. Autorka wskazuje, że efektywność mechanizmów zapewniania zgodności działalności organizacji z prawem i standardami etycznymi

nie wynika wyłącznie z jakości procedur kontrolnych, lecz w istotnym stopniu z kultury organizacyjnej, w której funkcjonują. Podkreślono, że zgodność z regulacjami jest w praktyce współkształtowana przez postawy i wartości podzielane przez członków organizacji.

K. Palonka-Pulikowska podejmuje problematykę geopolityki i jej rosnącego wpływu na decyzje zarządcze przedsiębiorstw. Autorka wskazuje na stopniowe zastępowanie paradygmatu globalizacji podejściem geopolitycznym oraz rosnące znaczenie geoeconomii, wykorzystującej instrumenty ekonomiczne do realizacji celów politycznych. Analizuje wpływ sankcji, ograniczeń handlowych, embarg oraz kontroli eksportu i importu na funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach przechodzenia od dotychczasowego ładu międzynarodowego ku systemowi bardziej fragmentarycznemu i wielobiegunowemu, kształtowanemu w dużej mierze przez rywalizację gospodarczą Stanów Zjednoczonych i Chin. Rozdział stawia zasadnicze pytanie o granice funkcjonowania współczesnej gospodarki rynkowej w obliczu rosnącego upolitycznienia decyzji ekonomicznych.

M. Róg-Giacosa przenosi rozważania na poziom relacji biznesowych, analizując determinanty postrzeganej przez wystawców wartości uczestnictwa w targach B2B w branży znajdującej się w fazie schyłkowej, na przykładzie Międzynarodowych Targów Kids' Time w Kielcach. Z wykorzystaniem eksploracyjnej analizy czynnikowej, analizy korelacji oraz wielorakiej regresji liniowej, autorka wykazuje, że to zdolności marketingowe wystawców – a nie jakość organizacji wydarzenia – mają silniejszy wpływ na osiągnięte efekty biznesowe, choć jakość organizacyjna pozostaje istotna dla ogólnej oceny wydarzenia i skłonności do jego rekomendowania.

A. Banaszak podejmuje temat behawioralnego kształtowania postaw wobec starości jako narzędzia budowania organizacji inkluzywnych. Na przykładzie autorskiego programu warsztatów *Zrozumieć starość*, wykorzystującego symulator doznań geriatrycznych, autor analizuje mechanizmy oddziaływania edukacji doświadczeniowej na redukcję ageizmu i stereotypów dotyczących osób starszych. Podkreśla rolę bezpośredniego

doświadczenia ograniczeń związanych z procesem starzenia się w rozwoju empatii i solidarności międzypokoleniowej.

U. Anisiewicz łączy perspektywę ekonomii behawioralnej z analizą komunikacji marketingowej, podejmując temat kobiety w reklamie w kontekście zjawiska femvertisingu. Na podstawie badania ankietowego przeanalizowano, w jakim stopniu decyzje konsumenckie wobec przekazów reklamowych odwołujących się do wzmacniania pozycji kobiet są racjonalne, a w jakim podlegają heurystykom poznawczym. Rozdział stanowi interesujące studium przenikania się kategorii ekonomii behawioralnej z praktyką marketingową i społeczną percepcją autentyczności przekazu reklamowego.

W. Bobisz podejmuje istotny z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi temat mobbingu jako współczesnego zagrożenia w środowisku pracy. Autorka wskazuje, że dynamicznie zmieniający się rynek pracy, presja związana z realizacją celów oraz ewoluujące style zarządzania sprzyjają nasilaniu się zachowań patologicznych, których konsekwencje obejmują nie tylko zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników, lecz także atmosferę pracy, poziom rotacji kadr oraz wyniki finansowe przedsiębiorstw.

L. Weldemichael prezentuje wyniki badania wpływu programów lojalnościowych na satysfakcję pasażerów w branży lotniczej. W obliczu silnej konkurencji ze strony przewoźników bliskowschodnich i europejskich autorka analizuje, w jaki sposób poszczególne elementy programu lojalnościowego wpływają na satysfakcję klientów.

H. Weldemichael podejmuje z kolei problematykę roli zarządzania strategicznego w zwiększaniu efektywności etiopskich organizacji społeczeństwa obywatelskiego i organizacji pozarządowych. Autorka analizuje praktyki zarządcze tych organizacji, związek planowania strategicznego ze skutecznością, rolę przywództwa oraz bariery utrudniające wdrażanie zarządzania strategicznego w sektorze pozarządowym.

T. Getahun przedstawia analizę porównawczą wpływu kultury narodowej na skuteczność stylów przywództwa w Etiopii i Polsce. Z kolei D. Biały uzupełnia panoramę omawianych zagadnień o autorską

perspektywę badawczą, wpisującą się w podjętą w monografii refleksję nad behawioralnymi i organizacyjnymi wymiarami współczesnego zarządzania. Autorka analizuje paradoks produktywności w organizacjach, koncentrując się na zależności między wzrostem liczby narzędzi informatycznych wykorzystywanych w środowisku pracy a nasileniem zjawiska cyfrowego zmęczenia poznawczego. Monografię zamyka rozdział J. Nowickiej, poświęcony analizie i porównaniu procesów logistycznych realizowanych w wybranych obiektach historycznych Aglomeracji Wałbrzyskiej. Autorka uwzględnia w nim przepływ informacji, dostawy, magazynowanie, transport oraz obsługę interesariuszy. Wykorzystując narzędzia statystyczne, wskazuje na znaczenie historycznych doświadczeń logistycznych zarówno dla ochrony dziedzictwa kulturowego, jak i doskonalenia współczesnych praktyk zarządzania logistyką. Przedstawione w monografii rozdziały, choć zróżnicowane pod względem tematycznym, metodologicznym i geograficznym łączy wspólna troska o zrozumienie mechanizmów rządzących zachowaniami ludzi w organizacjach oraz poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak budować struktury bardziej świadome, odpowiedzialne i inkluzywne. Wpisują się one w nurt ekonomii behawioralnej rozumianej szeroko – nie tylko jako subdyscyplina ekonomii, lecz jako perspektywa poznawcza integrująca wiedzę psychologiczną, prawną, marketingową i menedżerską.

Redakcja naukowa

INTRODUCTION

Contemporary organizations operate under an unprecedented dynamic of social, economic, and technological change. Globalization, the digitalization of managerial processes, and the development of artificial intelligence, coupled with growing geopolitical and economic uncertainty, mean that effective management is no longer solely the domain of economic, financial, or organizational knowledge. It is becoming increasingly evident that sound managerial decisions rest on an understanding of human beings – their emotions, motivations, cognitive limitations, and needs related to security, dignity, and belonging. It is precisely this perspective – combining theoretical reflection with practical experience – that forms the guiding thread of this monograph, prepared on the basis of the 6th Scientific Conference *New Vectors of Management: Behavioral Economics for Conscious and Diverse Organizations*, held as part of the series *The Digital Society and Concepts of Organizational Management*.

As Daniel Kahneman observed, dispelling the myth of the perfectly rational consumer, in his book *Thinking, Fast and Slow: Our thinking is far more prone to error and far more susceptible to emotion than we tend to assume*. This observation, formulated over a decade ago, has gained renewed relevance today. Behavioral economics, by integrating the achievements of cognitive and social psychology with classical economic theory, provides tools for better understanding decision-making processes, social relations, and the mechanisms underlying the functioning of contemporary organizations. It also teaches that the organizations of the future should be built on a foundation of empathy, diversity, responsibility, and conscious leadership – values that run through all the chapters of this monograph.

The structure of the monograph reflects the multifaceted nature of the issues addressed – ranging from risk and digitalization, through artificial intelligence, legal regulation, geopolitics, and marketing, to diversity, employee well-being, and leadership from a cross-cultural perspective.

The opening chapter, by M. Barna and Z. Novosad, is devoted to risk management in the context of digitalization. The authors present a comparative analysis of two methods used to support decision-making under conditions of uncertainty – correlation and regression analysis, and expert assessment methods – highlighting their methodological foundations, strengths, and limitations in application to higher education. On the basis of a survey study, they identify the need to combine study with work as the most significant educational challenge.

In the second chapter, A. Dağdeviren addresses the accessibility of infrastructure for people with disabilities in the context of the Blue Flag programme criteria, examining its application on beaches in Türkiye. The author points to the need to ensure a continuous, safe route from parking areas to the water, as well as regular monitoring of infrastructure compliance with technical requirements, situating the chapter within a broader reflection on the inclusivity of public space.

The chapter by J. Kloc shifts the discussion to artificial intelligence and behavioral management. The author presents the theoretical foundations of behavioral management and analyzes the opportunities and challenges associated with the use of machine learning algorithms, predictive analytics, and recommendation systems in monitoring and shaping employee behavior. A significant part of the discussion is devoted to the ethical dimension of these solutions – the protection of privacy, algorithmic transparency, and the risk of decision-making bias. The chapter's conclusion, pointing to the need to maintain a balance between organizational effectiveness and respect for individual autonomy, resonates with the central theme of the entire monograph.

M. Nowikowska examines the relationship between legal regulation and organizational culture as determinants of the effectiveness of compliance systems. The author shows that the effectiveness of mechanisms ensuring an organization's compliance with the law and ethical standards does not stem solely from the quality of control procedures, but to a significant extent from the organizational culture within which they operate. It is

emphasized that regulatory compliance is, in practice, co-shaped by the attitudes and values shared by an organization's members.

K. Palonka-Pulikowska addresses the issue of geopolitics and its growing impact on corporate management decisions. The author points to the gradual replacement of the globalization paradigm by a geopolitical approach, and to the growing importance of geoeconomics, which employs economic instruments to pursue political objectives. She analyzes the impact of sanctions, trade restrictions, embargoes, and export and import controls on the functioning of enterprises amid the transition from the existing international order toward a more fragmented and multipolar system, shaped to a large extent by the economic rivalry between the United States and China. The chapter raises the fundamental question of the limits within which a contemporary market economy can function in the face of the growing politicization of economic decisions.

M. Róg-Giacosa shifts the discussion to the level of business relationships, analyzing the determinants of exhibitors' perceived value of participation in B2B trade fairs in a declining industry, using the example of the Kids' Time International Fair in Kielce. Using exploratory factor analysis, correlation analysis, and multiple linear regression, the author demonstrates that exhibitors' marketing capabilities – rather than the quality of event organization – have a stronger effect on the business outcomes achieved, although organizational quality remains important for the overall evaluation of the event and for exhibitors' willingness to recommend it.

A. Banaszak addresses the behavioral shaping of attitudes toward old age as a tool for building inclusive organizations. Using the example of an original workshop programme, *Understanding Old Age*, which employs a geriatric-experience simulator, the author analyzes the mechanisms through which experiential education reduces ageism and stereotypes concerning older people. The chapter emphasizes the role of direct experience of the limitations associated with the aging process in fostering empathy and intergenerational solidarity.

U. Anisiewicz combines a behavioral-economics perspective with an analysis of marketing communication, addressing the representation of women in advertising in the context of femvertising. Drawing on a survey study, the chapter examines the extent to which consumer responses to advertising messages that emphasize female empowerment are rational, and the extent to which they are shaped by cognitive heuristics. The chapter offers an interesting case study of how categories from behavioral economics intersect with marketing practice and the social perception of authenticity in advertising messages.

W. Bobisz addresses the topic of mobbing as a contemporary threat in the workplace, a subject of considerable importance for human resource management. The author points out that a rapidly changing labor market, pressure to meet performance targets, and evolving management styles all contribute to the intensification of pathological behaviors, the consequences of which affect not only employees' physical and mental health but also workplace atmosphere, staff turnover, and companies' financial performance.

L. Weldemichael presents the results of a study on the impact of loyalty programmes on passenger satisfaction in the airline industry. Amid strong competition from Middle Eastern and European carriers, the author examines how individual elements of a loyalty programme influence customer satisfaction.

H. Weldemichael, in turn, addresses the role of strategic management in enhancing the effectiveness of Ethiopian civil society and non-governmental organizations. The author examines these organizations' managerial practices, the relationship between strategic planning and effectiveness, the role of leadership, and the barriers that hinder the implementation of strategic management in the non-governmental sector.

T. Getahun presents a comparative analysis of the influence of national culture on the effectiveness of leadership styles in Ethiopia and Poland. D. Biały, in turn, broadens the scope of the issues discussed by introducing an original research perspective that contributes to the monograph's

exploration of the behavioral and organizational dimensions of contemporary management. The author examines the productivity paradox in organizations, focusing on the relationship between the growing number of information technology tools used in the workplace and the increasing prevalence of digital cognitive fatigue.

The monograph concludes with a chapter by J. Nowicka, devoted to the analysis and comparison of logistics processes implemented at selected historic sites in the Wałbrzych Agglomeration. The chapter examines information flows, deliveries, warehousing, transportation, and stakeholder service. Drawing on statistical methods, the author highlights the importance of historical logistics practices both for the preservation of cultural heritage and for the improvement of contemporary logistics management practices.

Although the chapters included in the monograph vary in terms of subject matter, methodology, and geographical scope, they share a common concern with understanding the mechanisms underlying human behavior in organizations and identifying ways to develop structures that are more aware, responsible, and inclusive. They contribute to the broader field of behavioral economics, understood not merely as a subdiscipline of economics but as an epistemological perspective that integrates insights from psychology, law, marketing, and management.

Scientific editing



Książka charakteryzuje się wysokim poziomem merytorycznym, a jej autorzy wykazują się dobrą znajomością podejmowanych zagadnień oraz umiejętnością właściwej interpretacji zachodzących procesów i przemian. Na szczególne podkreślenie zasługuje udział w opracowaniu wyróżniających się absolwentów AWSGE, co stanowi wartościową inicjatywę wspierającą rozwój naukowy młodych badaczy.

Prof. Janusz Gudowski

Monografia „Nowe wektory zarządzania: ekonomia behawioralna dla świadomych i różnorodnych organizacji” stanowi wartościowe i aktualne opracowanie naukowe, które podejmuje szerokie spektrum problemów współczesnego zarządzania, osadzonych w kontekście przemian społecznych, technologicznych, gospodarczych i kulturowych. Na szczególne podkreślenie zasługuje trafny dobór tematyki odpowiadającej aktualnym wyzwaniom organizacji funkcjonujących w warunkach cyfryzacji, wzrastającej niepewności geopolitycznej, zmian demograficznych oraz postępującej transformacji relacji między człowiekiem a technologią.

Dr hab. Przemysław Niewiadomski



Wydawnictwo Akademii Nauk Stosowanych WSGE
im. A. De Gasperi w Józefowie
05-410 Józefów, ul. Sienkiewicza 4
tel./fax: (48) 22 789 19 03
wydawnictwo@wsge.edu.pl

DOI: 10.13166/awsge/236047

