



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

# Zeszyty Naukowe

---

Cracow Review  
of Economics  
and Management

Nr 1 (991) / 2021

---

ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

# Zeszyty Naukowe

---

Cracow Review  
of Economics  
and Management

Nr 1 (991) / 2021

---

ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

#### Rada Naukowa

*Andrzej Antoszewski (Polska), Slavko Arsovski (Serbia), Josef Arlt (Czechy), Daniel Baier (Niemcy), Hans-Hermann Bock (Niemcy), Ryszard Borowiecki (Polska), Giovanni Lagioia (Włochy), Tadeusz Markowski (Polska), Martin Mizla (Słowacja), David Ost (USA), Józef Pociecha (Polska), Vesna Žabkar (Słowenia)*

#### Komitet Redakcyjny

*Sergiu Baltatescu, Mehmet Hüseyin Bilgin, Joanna Dzięwicz, Juan José García Machado, Wojciech Giza, Michał Halagarda, Salvatore Ingrassia, Wojciech Jarecki, Alina Klonowska (sekretarz), Ryszard Kowalski (sekretarz), Aleksy Pocztowski (redaktor naczelny), Wanda Sułkowska, Monika Szaraniec, Stanisław Wanat, Angelika Wodecka-Hyjek (sekretarz), Bernard Ziębicki*

#### Redaktor statystyczny

*Paweł Ulman*

#### Redaktorzy Wydawnictwa

*Magdalena Broniatowska, Patrycja Dinh Ngoc, Monika Rusin, Seth Stevens (teksty w j. angielskim)*

#### Projekt okładki i układ graficzny tekstu

*Marcin Sokołowski*

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

BazEkon (<https://bazekon.uek.krakow.pl>), CEEOL ([www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)), CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>), EBSCO ([www.ebsco.com](http://www.ebsco.com)), ERIH PLUS (<https://dbh.nsd.uib.no/publiseringskanaler/erihplus/>) oraz ICI World of Journals (<https://journals.indexcopernicus.com>)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2021

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:

[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl) oraz w bazach CEEOL i ICI World of Journals

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: [wydaw@uek.krakow.pl](mailto:wydaw@uek.krakow.pl)

[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Zam. 127/21

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991)  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

## Spis treści

Aleksy Pocztowski <b>Słowo wstępne</b> .....	5
Vira Druhova, Oleksandra Hirna, Vira Fostyak <b>A Factor Analysis of the Impact of Digitalisation on the Banking Industry</b> .....	9
Małgorzata Kowalik <b>Enterprise Credit Position and the Risk of Bankruptcy</b> .....	23
Joanna M. Moczydłowska <b>Praca w systemie home office w opinii wybranej grupy menedżerów – słuchaczy studiów MBA</b> .....	37
Anna Rogozińska-Pawełczyk, Agata Matuszewska-Kubicz <b>Postawy wspierające podejmowanie zachowań proaktywnych przez pracowników przedsiębiorstw sektora BSS</b> .....	51
Aldona Andrzejczak <b>Ocena przydatności szkoleń i transferu ich efektów na przykładzie banków</b> .....	69
Joanna Samul, Danuta Szpilko, Joanna Szydło <b>Samoprzywództwo i zaufanie a wyniki wirtualnej pracy zespołowej</b> .....	89
Paulina Pukin-Sowul <b>Perspektywy przystąpienia Polski do strefy euro w kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych oraz kryteriów konwergencji</b> .....	105



*Szanowni Czytelnicy,*

Na początku chciałbym poinformować, że od numeru 1/2021 „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management” ukazują się w formule kwartalnika i w nowej szacie graficznej. Nie zmienia się cel naszego czasopisma, jakim jest upowszechnianie wyników prac naukowo-badawczych, zarówno tych o charakterze koncepcyjnym, jak i empirycznym. Zeszyty Naukowe są platformą wymiany myśli i dyskusji naukowej dla osób prowadzących badania w dziedzinie nauk społecznych, szczególnie w zakresie ekonomii, finansów i rachunkowości oraz nauk o zarządzaniu i jakości. W celu szerszego upowszechniania wyników badań zachęcamy do składania artykułów w języku angielskim. Ze względu na korzyści wiążące się z większą rozpoznawalnością i cytawalnością prac publikowanych w języku angielskim artykuły w tym języku będą preferowane przez Komitet Redakcyjny przy kwalifikowaniu artykułów składanych do publikacji.

Pierwszy numer zawiera siedem artykułów z zakresu finansów, zarządzania i ekonomii. Otwierają go dwa opracowania w języku angielskim. W pierwszym z nich Vira Druhova, Oleksandra Hirna i Vira Fostyak przedstawiają wpływ cyfryzacji na sektor bankowy. Wychodząc od prezentowanego w literaturze przedmiotu pozytywnego obrazu wpływu cyfryzacji na jakość usług bankowych, optymalizację procesów wewnętrznych czy efektywność, autorki przedstawiają wyniki własnych badań w tym zakresie. Na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej stwierdzają, że wpływ cyfryzacji na działalność banków jest zróżnicowany, a nawet może mieć ona negatywny wpływ na wybrane wskaźniki działalności bankowej. Zwracają również uwagę, że wykorzystywanie w większym stopniu internetu w obsłudze płatności prowadzi do zwiększenia ryzyka banków.

W drugim artykule Małgorzata Kowalik porusza zagadnienie zarządzania płynnością finansową w kontekście upadłości przedsiębiorstw, skupiając się w głównej mierze na analizie pozycji kredytowej przedsiębiorstw i jej zmian. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz sprawozdań finansowych spółek, które w przeszłości ogłosiły upadłość, uzyskano potwierdzenie przyjętej hipotezy, zakładającej, że problemy w zakresie utrzymania płynności finansowej, mającej wpływ na pozycję kredytową, należały do istotnych przyczyn ogłaszania upadłości badanych przedsiębiorstw.

Kolejne cztery artykuły wpisują się w szeroko rozumianą problematykę zarządzania. Joanna M. Moczydłowska przedstawia w swoim artykule zalety i wady pracy zdalnej świadczonej z domu, opierając się na opiniach wybranej grupy menedżerów wyższego szczebla. W badaniach wykorzystano technikę zogniskowanych wywiadów grupowych (*focus group interviews* – FDI). Główne wnioski wynikające z badań dotyczą świadomości menedżerów co do korzyści i zagrożeń związanych ze świadczeniem pracy zdalnej, przekonania, że praca zdalna będzie wykorzystywana na większą skalę po ustaniu pandemii COVID-19, oraz rosnącego znaczenia takich kompetencji menedżerskich, jak komunikatywność, budowanie relacji opartych na zaufaniu oraz umiejętność planowania i organizacji pracy. Artykuł stanowi przyczynek do poszerzenia wiedzy na temat pracy zdalnej.

Anna Rogozińska-Pawelczyk i Agata Matuszewska-Kubicz podejmują zagadnienie postaw wspierających proaktywne zachowania pracowników zatrudnionych w sektorze usług dla biznesu (*business services sector*). W badaniach jakościowych wykorzystano technikę pogłębionych wywiadów indywidualnych (*individual in-depth interviews* – IDI), które zostały przeprowadzone z pracownikami i osobami zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych. Efektem tych badań było m.in. wykazanie, że na proaktywne zachowania pracowników wywierają wpływ różne czynniki związane z realizacją kontraktu psychologicznego, który determinuje postawy stron kontraktu wyrażające się w motywacji do pracy i satysfakcji z pracy.

Stopień wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych przez pracowników podczas szkoleń stanowi przedmiot rozważań w kolejnym artykule. Aldona Andrzejczak analizuje ten problem na podstawie badań ilościowych przeprowadzonych w bankach komercyjnych i spółdzielczych. Stwierdzono, że dostępność i efektywność szkoleń w bankach jest wysoka, co nie zmienia faktu, że jedna czwarta uczestników szkoleń nie wprowadza zmian w swojej pracy po szkoleniu. Do najważniejszych czynników różnicujących poziom transferu efektów szkoleń należały: miejsce pracy (*front/back office*), płeć, staż pracy w bankowości oraz rodzaj posiadanego wykształcenia. Ponadto stwierdzono wysoką współzależność między poziomem transferu szkolenia a ogólną oceną jego przydatności.

Joanna Samul, Danuta Szpilko i Joanna Szydło są autorkami artykułu, w którym przedstawiono wpływ samoprzywództwa i zaufania studentów na wyniki zdalnej pracy zespołowej. Badania ilościowe, w których wykorzystano trzy skale pomiarowe, przeprowadzone zostały na próbie studentów z Polski i Rumunii. Wyniki badań potwierdzają, że umiejętność samoprzywództwa i zaufanie pozytywnie wpływają na wyniki pracy zespołów studenckich w badanej zbiorowości. W konkluzji autorki wskazują na potrzebę rozwijania takich umiejętności w procesie kształcenia.

Artykułem zamykającym ten numer „Zeszytów Naukowych” jest opracowanie autorstwa Pauliny Pukin-Sowul poświęcone perspektywom przystąpienia Polski do strefy euro w kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych oraz kryteriów

konwergencji. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz analizy danych Banku Światowego, Komisji Europejskiej, Głównego Urzędu Statystycznego i Eurostatu autorka stwierdza m.in., że obecnie strefa euro nie spełnia założeń teorii optymalnych obszarów walutowych, Polska zaś nie spełnia kryteriów konwergencji. Wskazuje również korzyści i zagrożenia związane z wprowadzeniem euro w Polsce. Artykuł stanowi przyczynek do dyskusji o europejskiej integracji monetarnej oraz perspektywach wprowadzenia euro w Polsce.

Na zakończenie warto podkreślić, że zaprezentowane artykuły dotyczą aktualnych i ciągle niedostatecznie zbadanych problemów z zakresu różnych dyscyplin zaliczanych do dziedziny nauk społecznych. Mam nadzieję, że spotkają się one z zainteresowaniem Czytelników, zachęcą do refleksji nad poruszonymi w nich kwestiami oraz stanowią będą inspirację do podejmowania dalszych badań.

*Prof. dr hab. Aleksy Poczowski*  
*Redaktor naczelny*





Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991): 9–22  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0101>

## A Factor Analysis of the Impact of Digitalisation on the Banking Industry

Analiza czynnikowa wpływu cyfryzacji na sektor bankowy

**Vira Druhova<sup>1</sup>, Oleksandra Hirna<sup>2</sup>, Vira Fostyak<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> University of Banking, Department of Financial Consulting and Banking, 61, Chornovola Avenue, Lviv, 79000, Ukraine, e-mail: viradruhova@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9826-3201>

<sup>2</sup> University of Banking, Department of Digital and International Economics, 61, Chornovola Avenue, Lviv, 79000, Ukraine, e-mail: hirnaoleksandra@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1645-589X>

<sup>3</sup> University of Banking, Department of Financial Consulting and Banking, 61, Chornovola Avenue, Lviv, 79000, Ukraine, e-mail: virynya@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1103-7365>

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 License (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Suggested citation: Druhova, V., Hirna, O., Fostyak, V. (2021) "A Factor Analysis of the Impact of Digitalisation on the Banking Industry", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 1(991): 9–22, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0101>.

### ABSTRACT

**Objective:** This paper examines the impact of digitalisation on the banking industry. Research done to date in the field has led to conclusions mainly in favour of digitalisation. Foremost among the positive arguments is that the quality of banking is improved, with customer service sped up; internal business processes are optimised; and the profitability and efficiency of banking are both boosted. We questioned these arguments and used factor analysis to examine the relationship between profitability, the share of problem bank loans and online payments in 87 countries.

**Research Design & Methods:** Factor analysis, used to determine the correlation between different variables; retrospective analysis, which made it possible to analyse the data taking into account the factor of time; a systematic approach to identifying problem areas and drawing conclusions from the study.

**Findings:** The results of the study showed digitalisation to have a negative impact on the indicators of banking activity analysed. Countries with a higher level of Internet use for payments have lower returns on banking assets and have a higher share of problem assets in their portfolios. Analysing data from 2014, we found the year to be somewhat of a turning point for banking. Banks were not as fully engaged with digital technologies and innovations. As a result, fintech companies quickly competed with banks and gained market share. Data from 2017 show a decrease in the impact of the share of payments made via the Internet on the return on bank assets. However, a comparison of 2014 and 2017 showed, on the contrary, a worsening of the impact of the relationships between the share of online payments and the quality of banks' loan portfolios. Thus, in countries with a higher level of Internet use for payments, the riskiness of the banking business increases.

**Implications/Recommendations:** It is therefore appropriate for banks to use digital technologies not only to increase sales and improve the quality of customer service but also to improve scoring and financial monitoring systems. Innovative AI and big data systems and customer identification allow for a better assessment of the borrower's creditworthiness and potential risks. Attention should likewise be paid to improving the population's financial literacy. Banks must also take responsibility for educating their customers through digital technology. Chatbots, which are now used primarily to increase sales and advise customers, can serve as a training format and draw attention to customers' typical financial mistakes. In addition, chatbots can provide advice to customers on the profitable investment of free funds.

**Contribution:** Digitalisation provides banks with considerable opportunities, while at the same time creating risks banks have not yet learned to deal with.

**Article type:** original article.

**Keywords:** digitalisation, digital technologies, banking system, innovations, fintech.

**JEL Classification:** E58, G18, G21, C10.

## STRESZCZENIE

**Cel:** W artykule dokonano analizy wpływu cyfryzacji na branżę bankową. Przeprowadzone dotychczas badania wskazują, że wpływ ten jest zazwyczaj pozytywny. Cyfryzacja przyczynia się przede wszystkim do: poprawy jakości usług bankowych i przyspieszenia obsługi klienta, optymalizacji wewnętrznych procesów biznesowych oraz zwiększenia rentowności i wydajności branży bankowej. Ustalenia te zakwestionowano i, wykorzystując analizę czynnikową, zbadano relacje między rentownością, udziałem pożyczek bankowych obciążonych ryzykiem i płatnościami online w 87 krajach.

**Metodyka badań:** W badaniach zastosowano analizę czynnikową do określenia korelacji między różnymi zmiennymi, analizę retrospektywną, która umożliwiła analizę danych z uwzględnieniem czynnika czasu, oraz systematyczne podejście do identyfikacji obszarów problemowych i wyciągania wniosków z badań.

**Wyniki badań:** Wykazano, że cyfryzacja ma negatywny wpływ na analizowane wskaźniki działalności bankowej. Kraje, które w większym stopniu wykorzystują internet w obsłudze płatności, mają niższe zwroty z aktywów bankowych i wyższy udział aktywów problematycznych w swoich portfelach. Analizując dane z 2014 r., stwierdzono, że rok ten stanowił dla branży

bankowej punkt zwrotny. Banki nie wykorzystywały w pełni technologii cyfrowych i innowacji. W efekcie firmy fintechowe zaczęły konkurować z bankami i zdobywały udział w rynku. Dane z 2017 r. pokazują spadek w zakresie wpływu udziału płatności dokonywanych przez internet na rentowność aktywów bankowych. Porównanie danych z lat 2014 i 2017 prowadzi jednak do odmiennego wniosku dotyczącego relacji między udziałem płatności internetowych a jakością portfeli kredytowych banków. W krajach, które w większym stopniu wykorzystują internet do obsługi płatności, rośnie ryzyko banków.

**Wnioski:** Banki powinny wykorzystywać technologie cyfrowe nie tylko do zwiększania sprzedaży i poprawy jakości obsługi klienta, ale także do ulepszania systemów scoringowych i monitoringu finansowego. Innowacyjne systemy AI i *big data* oraz identyfikacja klientów pozwalają na lepszą ocenę zdolności kredytowej i ryzyka. Należy również zwrócić uwagę na konieczność poszerzania wiedzy społeczeństwa o finansach. Banki muszą także wziąć odpowiedzialność za edukację swoich klientów za pomocą technologii cyfrowych. Chatboty, które obecnie wykorzystywane są przede wszystkim do zwiększania sprzedaży i doradztwa, mogą być stosowane w celach szkoleniowych i wskazywać na typowe błędy finansowe popełniane przez klientów. Ponadto chatboty mogą udzielać klientom porad dotyczących inwestowania z zyskiem wolnych środków.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Cyfryzacja daje bankom duże możliwości, ale jednocześnie stwarza ryzyko, z którym nie nauczyły się one jeszcze sobie radzić.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** cyfryzacja, technologie cyfrowe, system bankowy, innowacje, fintech.

---

## 1. Introduction

The COVID-19 forced quarantine, introduced by most countries to curb the spread of the disease, further illustrated the importance of developing and implementing modern digital technologies. During quarantine, most businesses were forced to suspend their operations, and only digital technology allowed them to continue to operate online. Such changes sometimes led to shifts in the business model, sales directions, organisational structures, and communication within the company.

In a few months, digitalisation as an evolutionary stage in the development of the country's economy, at one point, revolutionised it completely. Having shown that in the face of dangerous challenges, this is the only way to function.

The banking sector is no exception. While we see a lack of alternatives to digital technologies for banks, there is some question surrounding the impact of digitalisation on banks' economic performance. Is it always a positive phenomenon that brings only benefits to the bank? If not, what should be done to increase the maximum efficiency of this process in terms of its non-alternative.

The purpose of this article is to study the impact of digitalisation on the activities of banks by identifying the relationship between profitability, the share of problem

loans banks hold, and the volume of payments via the internet to pay bills or online purchase in the past 12 months.

In the course of the research we used various methods: statistical, to determine the correlation between different variables; retrospective analysis, to analyse the data while accounting for the factor of time; and a systematic approach to identifying problem areas and draw conclusions from the study.

## 2. Digitalisation in Banking Industry

Digitalisation is revolutionising the way we do business through industrial value chains using the Internet of Things, intensive data exchange, and analytics forecasting. Digitisation is of vital importance to data processing, storage and transmission, because it “allows information of all kinds in all formats to be carried with the same efficiency and also intermingled”. Unlike analog data, which typically suffers some loss of quality each time it is copied or transmitted, digital data can be transmitted with absolutely no deprivation (Harchekar 2018).

Digital transformation is much more than investment. It is a commitment to implementing new technologies and to the adjustment process across the whole organisation (Hyatt 2018). Banks of all sizes and across all regions are making huge investments in digital initiatives in order to maintain a competitive edge and deliver maximum value to their customers. Digitalisation leads to data analytics and intelligence, which helps banks develop closer relationships with customers (Deshpande 2018).

Most researchers are positive about the impact of digitalisation, noting that automating and optimising internal business processes in a bank can increase productivity and profitability, save costs, speed up production and significantly reduce errors (Parida, Sjödin & Reim 2019, Grubic & Jennions 2018, Hasselblatt *et al.* 2018, Schmidt, Drews & Schirmer 2017, Sjödin *et al.* 2018, Rodin, Ganiev & Orazov 2019, Musina 2020, Ebrahim, Kumaraswamy & Abdulla 2021). However, it is not enough just to introduce technological innovations. A bank’s digital transformation does not revolve merely around purchasing new technologies, but rests on finding new opportunities and markets, and new ways of conducting operations (Mirković, Lukić & Martin 2019).

In order to make a profit from digitalisation, a bank’s existing business model must be turned into to an innovative one, by overhauling customer service. One of the greatest challenges for banks in doing this is to translate the bulk of their data into meaningful information (Mirković, Lukić & Martin 2019).

Digitalisation is the driving force that promotes business development and radically changes it. Companies spend millions of dollars to innovate.

According to the Global Banking Outlook 2018, banks see opportunities for further growth by embracing the IT sector, using it not only to expand the customer base but also to increase efficiency (Fig. 1).

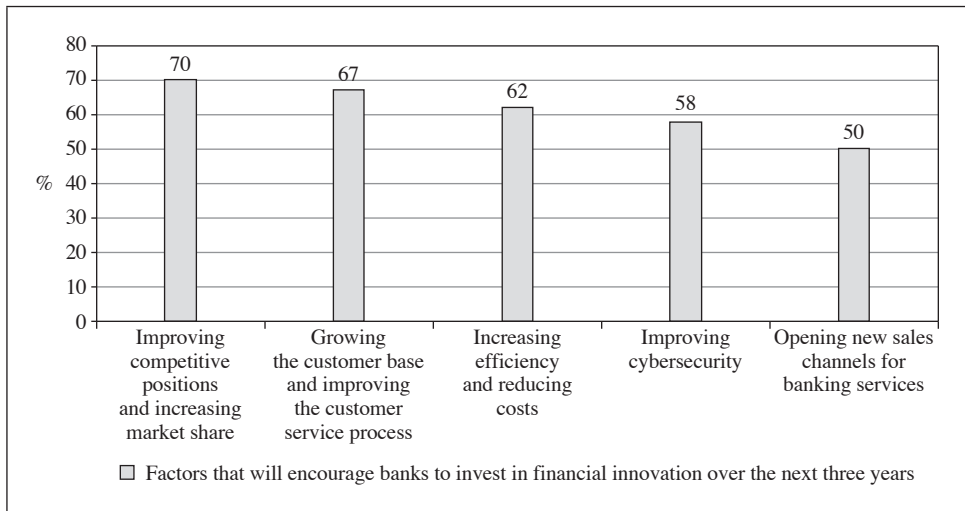


Fig. 1. The Main Factors That Encourage Banks to Invest in Financial Innovation over the Next Three Years

Source: built on Global Banking Outlook data for 2018, <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/financial-services/articles/2018-banking-outlook.html> (accessed: 14.07.2020).

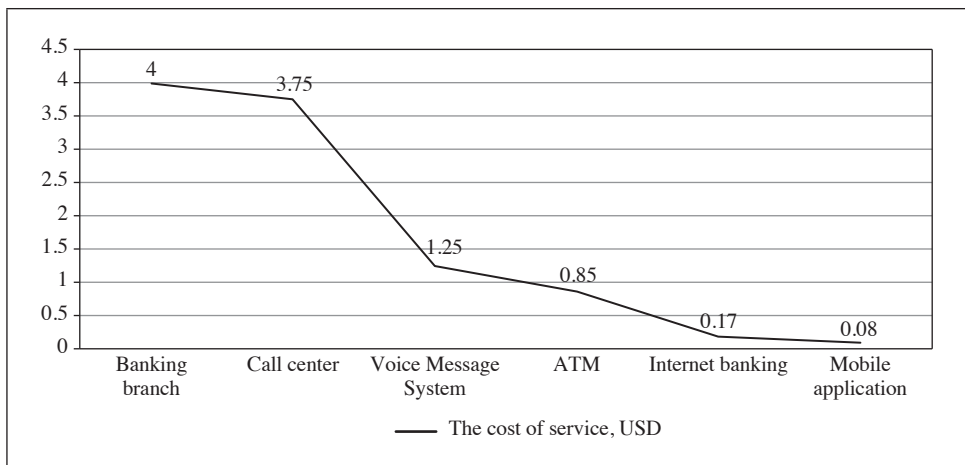


Fig. 2. The Cost of Banking Customer Service Channels, in USD

Source: built on Financial Conduct Authority data for 2018, <https://www.fca.org.uk/> (accessed: 14.07.2020).

As Figure 1 shows, the quantitative factor, which involves increasing profitability and cost optimisation, was only in third place. Other factors will affect the quality

of the bank and its services. We shall now try to determine how profitable fintech innovations are for banks.

Figure 2 shows that online channels are the most effective means to selling banking products and services online (Internet banking and mobile applications). In addition, a study conducted by the Financial Conduct Authority (FCA) found that users of mobile applications interact with their bank 20 times more often than those who carry out their financial transactions in person. Barclays was the first bank to use Internet banking. As the results of an internal study showed, customers visit the branches of this bank on average twice a month, and the bank's mobile services 18 times.

### **3. The Methodology of Factor Analysis of the Impact of Digitalisation on Bank Activity**

For our study, to assess the impact of digitalisation on bank activity, we set out to identify the relationship between profitability and the share of problem banking loans, capitalisation and the volume of online payments.

The last available report from the Global Findex Database, which is widely used by scholars and practitioners, was prepared by the Development Research Group of the World Bank and with the financial support from the Bill & Melinda Gates Foundation. It is based on surveys carried out among more than 150,000 adults in over 140 economies in 2014 and 2017 (Global Findex Database 2017).

At the intersection of the International Monetary Fund databases and the Global Findex Database, we formed a sample of data from 87 countries for 2014 and 2017 with indicators including:

- return on assets, % (*ROA*) (International Monetary Fund 2020);
- bank non-performing loans to total loans (International Monetary Fund 2020), % (*NpL*);
- bank regulatory capital to risk-weighted assets (International Monetary Fund 2020), % (*CAP*);
- the percentage of respondents (employees aged 15+) who reported using the internet to pay bills or buy something online in the past 12 months (Global Findex Database 2017) was chosen as a proxy for the use of modern information technologies in the banking services market, % (*FL*).

### **4. The Results of Factor Analysis of the Impact of Digitalisation on Bank Activity**

Graphical and statistical analysis of the sample shows a decrease in the scattering of *ROA* and an increase in the scattering of distressed assets, capital, and

payments on the Internet. For all four indicators, there is a shift towards an increase over the period 2014–2017 (Table 1).

Table 1. Statistical Characteristics of the Sample

Valid N = 90	Mean	Minimum	Maximum	Lower Quartile	Median	Upper Quartile	Std.Dev.
2014ROA	1.379	-4.243	6.435	0.672	1.228	1.990	1.485
2017ROA	1.416	-1.761	4.294	0.865	1.303	1.972	0.991
2014NPL	6.333	0.510	44.972	2.060	3.981	7.781	7.161
2017NPL	6.698	0.480	54.541	2.053	3.257	9.980	8.631
2014CAP	16.988	9.368	35.653	14.743	16.642	17.948	3.634
2017CAP	18.529	10.482	31.031	16.100	18.087	20.397	3.708
2014FL	0.262	0.007	0.896	0.039	0.137	0.444	0.273
2017FL	0.398	0.009	0.973	0.124	0.295	0.696	0.305

Source: the authors.

We selected regression models to assess the structural relationship between the selected indicators in the sample in 2014 and 2017 and then compare them.

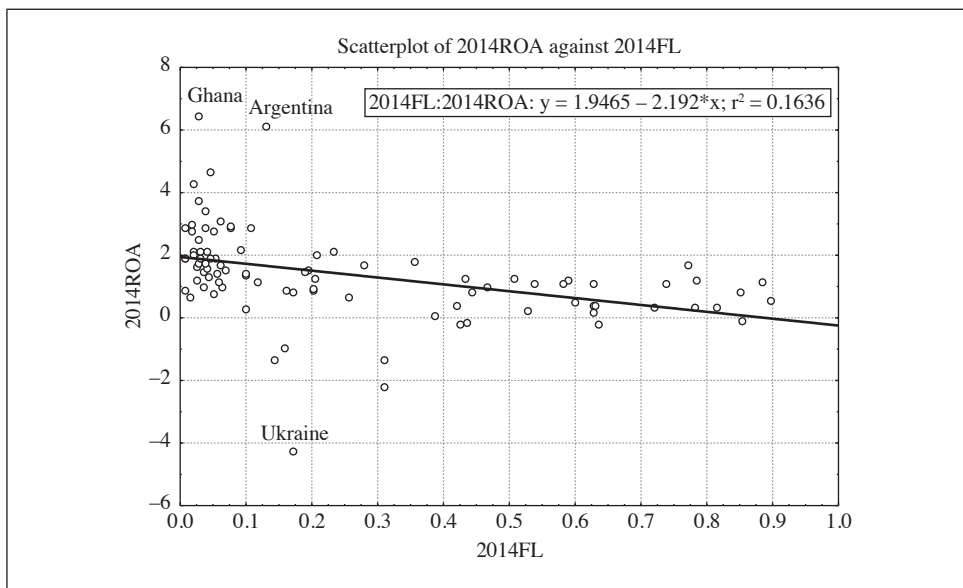


Fig. 3. Dependence of Return on Assets and Use of the Internet for Payments in 2014

Source: the authors.



Figures 3 and 4 show the structural relationship between ROA and the use of the Internet for payments in 2014 and 2017. The most atypical countries with extremely high ROA values were Ghana and Argentina, where the percentage of Internet use for payments was low, at 3–9% (sample quarters I–II) and 13–23% (sample quartiles II), respectively.

In both cases, there is an inverse relationship between the indicators: on average, countries with a higher level of Internet use for payments have lower returns on banking assets.

The main reason for this paradox is likely the emergence of fintech companies on the banking market. Thus, a larger share of online payments may be associated with a greater loss of bank customers to the fintechs. If a few years ago the main competition for customers was between the banks themselves, fintechs are now becoming full players in the banking market. Innovative, dynamic, ready for the most loyal customer service with a minimum margin, these companies are gradually increasing their share in the banking retail market. For example, in 2014 fintechs' share in conducting money transfers and payments was 15%, but by 2017 had increased to 50%. 65% of consumers who have made payment transactions through a fintech are satisfied and plan to continue working with them in the future.

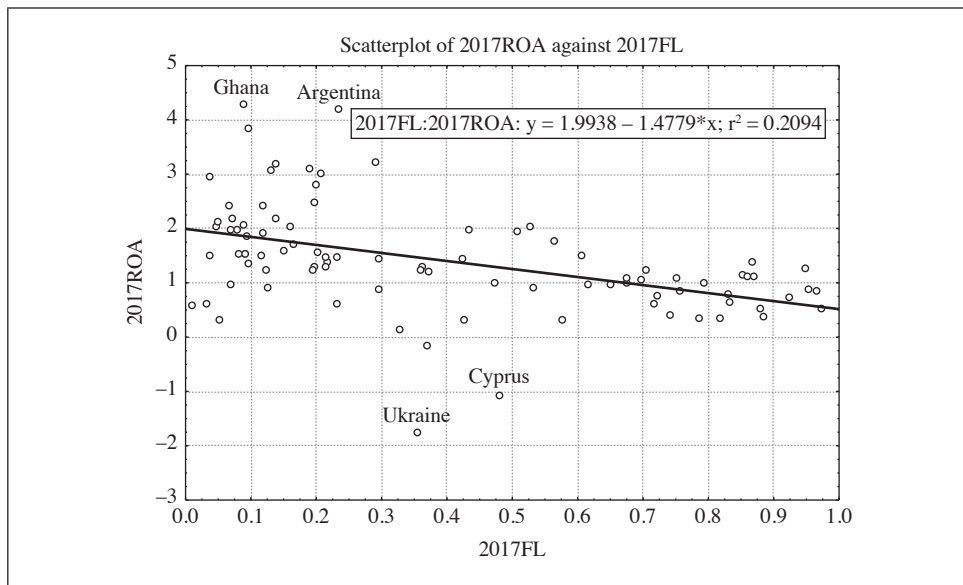


Fig. 4. Dependence of Return on Assets and Use of the Internet for Payments in 2017

Source: the authors.

A retrospective analysis shows that since 2014, many banks have started launching their own online payment and web banking systems, while reducing the number of bank branches and employees. Accordingly, in 2017 profitability jumped over 2014 levels.

On the other hand, the good news is that the banking industry is adapting to financial services being run online and is less affected by increasing usage of online payments on its return. This is illustrated by the decrease in the regression coefficient of the 2017 model relative to the 2014 model. For the countries sampled, a one-percent increase in the number of employees using online payments was accompanied by an average decrease of 0.022% of bank ROA in 2014. In 2017, meanwhile, the reverse link between the online payments and return on bank assets was still preserved, though to a lesser extent. A comparison of Cyprus and Ukraine for 2017 reveals that more online payments on average had 0.015% less return on bank assets per 1% difference. This indicates that the growth of the use of the Internet for payments is accompanied, among other things, by improved profitability in the banking sector.

We compare the impact of the introduction of financial technologies on the effectiveness of the banking business with such determinants as capital and the share of problem loans, building structural regression models for the sample for 2014 and 2017:

$$ROA = b_0 + b_1 NpL + b_2 CAP + b_3 FL + \varepsilon. \quad (1)$$

The regression models we obtained for bank non-performing loans to total loans have satisfactory statistical characteristics (Tables 2 and 3) with residues close to the normal distribution (Fig. 5 and 6).

Table 2. Estimates and Statistical Characteristics of Regression Equation (1) according to 2014 Data

Specification	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	<i>t</i> (86)	<i>p</i> -level
Intercept	–	–	0.995	0.630	1.58	0.12
2014NPL	–0.37	0.09	–0.077	0.018	–4.28	0.00
2014FL	–0.47	0.09	–2.530	0.478	–5.29	0.00
2014CAP	0.22	0.09	0.090	0.036	2.53	0.01

Regression summary for dependent variable: 2014ROA  $R^2 = 0.35$ , adjusted  $R^2 = 0.33$ ,  $F(3.86) = 15.4$ .  
Source: the authors.

Table 3. Estimates and Statistical Characteristics of Regression Equation (1) according to 2017 Data

Specification	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	$t(86)$	$p$ -level
Intercept	–	–	2.35	0.467	5.041	0.00
2017NPL	–0.38	0.089	–0.04	0.010	–4.306	0.00
2017FL	–0.55	0.089	–1.77	0.288	–6.164	0.00
2017CAP	0.01	0.088	0.00	0.024	0.148	0.88

Regression summary for dependent variable: 2017ROA  $R^2 = 0.36$ , adjusted  $R^2 = 0.34$ ,  $F(3.86) = 16.2$ .

Source: the authors.

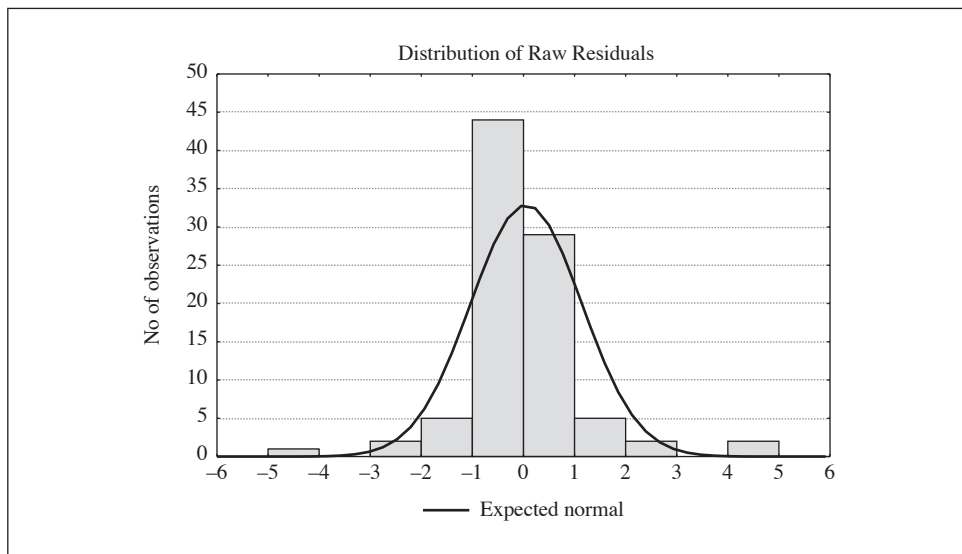


Fig. 5. Comparison with the Normal Distribution of the Regression Model Residues according to 2014 Data

Source: the authors.

Beta odds show that online payments are most closely linked to ROA, with the effect growing over time. Instead, the statistical insignificance of the regression models for the capital factor proved an unexpected result.

Another important indicator is the interdependence between the share of problem loans in the structure of bank assets and the use of the Internet. Consider a similar relationship with the risk index in the banking market – the share of problem loans.

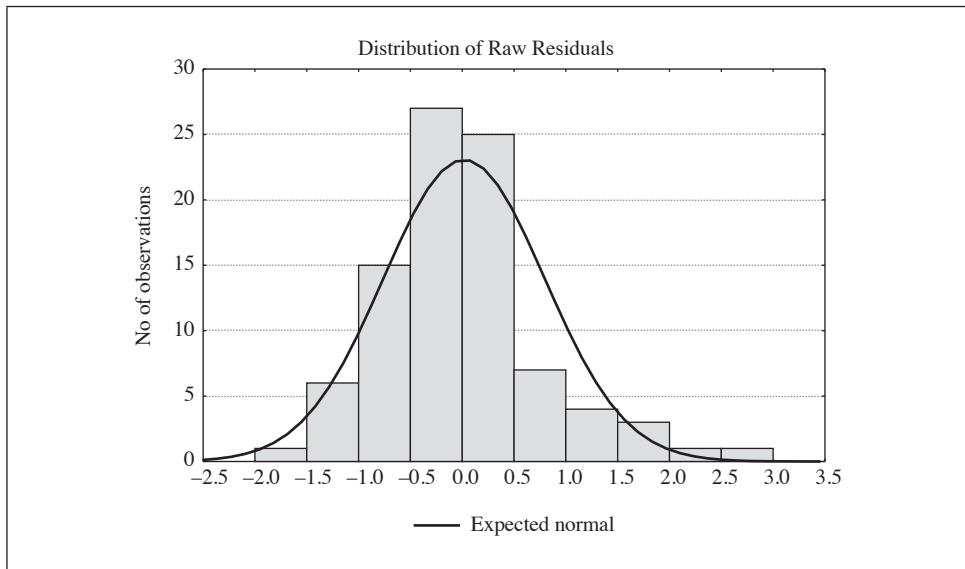


Fig. 6. Comparison with the Normal Distribution of the Remnants of the Regression Model according to 2017 Data

Source: the authors.

The relationship between the share of problem assets and the level of Internet use for payments is also inverse: on average, countries with a higher level of Internet use for payments have a smaller share of problem bank loans. A comparison of these structural relationships for 2014 and 2017 shows that over time, the inverse relationship deepens. 2014 is characterised by the following average estimates: if one country had 1% more users who used the Internet for payments, its share of problem bank loans was on average 0.03% lower. In 2017, the difference in the share of non-performing loans doubled to 0.06%. Thus, in countries with a higher level of Internet use for payments, the riskiness of the banking business increases.

Here are the results of another study that shows potential negative trends in the behaviour of consumers of banking services. Bank customers aged 19 to 35 were interviewed. They revealed that the banking services customers were most interested in using included opening a bank account (60% of customers), payments and money transfers (86%), personal loans (68%), and online mortgage services (62%). An interesting development in this study is the significant proportion of young people willing to borrow money online. Security, speed, and convenience are all impressive benefits, but a mortgage that involves a financial commitment for decades requires a more prudent approach.

The results of both studies show the dilemma banks are facing. On the one hand, the younger generation is creating demand for online lending. However, according to the results of our study, this has a negative impact on the quality of bank loan portfolios and at some point may have a “soap bubble” effect. The crisis of 2008–2009, caused at root by the significant share of problem loans in banks’ assets, is a clear example of all the potential consequences and threats of a reckless approach to the formation of loan portfolios.

## **5. Conclusions and Recommendations**

Based on the results of the study, the following conclusions can be drawn:

- in 2014–2017, on average, banks enjoyed a higher rate of online payments but lower profitability. Competition with fintech companies, which can offer more attractive online payments and lower fees, is also forcing banks to reduce the cost of payments, reducing profitability;

- to remedy this situation and boost profitability, banks have in recent years begun in earnest to reduce operating costs for bank branches and staff. By implementing these measures and at the same time invest in the development and improvement of web banking systems, banks are improving their profitability. The results of the study show that further growth of online payments reduces the negative effect on bank profitability;

- the increase in online payments is commonly accompanied by an increase in the share of problem loans a bank makes. At the moment, convenience, ease and affordability, the advantages of online payments, do not always benefit the lender, but do in fact deteriorate the quality of a bank’s loan portfolio. However, in this case, the fault lies not only with customers who may recklessly incur long-term financial obligations, but also with banks willing to finance the pursuit of short-term profits;

- the use of online payments is a determinant of bank performance, as evidenced by their closer relationship to profitability relative to capitalisation and the share of problem loans.

We therefore believe it is appropriate for banks to use digital technologies not only to increase sales and improve the quality of customer service but also to improve scoring and financial monitoring systems. Innovative AI and big data systems and customer identification improve the assessment of a borrower’s creditworthiness and potential risks. For example, big data technologies provide information about typical purchases over the Internet, search queries, as well as the potential borrower’s income and expenses. This is more informative than the data from official documents submitted to the bank with the loan application.

Attention should also be paid to improving financial literacy. The ease of making online payments and the convenience of getting online loans can provoke serious problems when not accompanied by an appropriate level of financial literacy.

The introduction of compulsory specialised courses in the school curriculum in order to educate adolescents will allow them to form a more responsible attitude to spending money. Banks must also take responsibility for educating their customers through digital technology. Chatbots, now used primarily to increase sales and advise customers, can serve as a training format and draw attention to the financial mistakes customers typically make. In addition, chatbots can provide advice to customers on the profitable investment of a customer's free funds.

In conclusion, digitalisation provides banks with considerable opportunities, but also creates risks that banks have not yet learned to address.

## References

Deshpande B. (2018), *Digitalization in Banking Sector*, "International Journal of Trend in Scientific Research and Development", Special Issue, October, <https://doi.org/10.31142/ijtsrd18677>.

Ebrahim R., Kumaraswamy S., Abdulla Y. (2021), *Fintech in Banks: Opportunities and Challenges* (in:) *Innovative Strategies for Implementing FinTech in Banking*, eds Y.A. Albastaki, A. Razzaque, A.M. Sarea, IGI Global, Hershey PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3257-7.ch006>.

Global Findex Database 2017, Retrieved from [https://globalfindex.worldbank.org/#data\\_sec\\_focus](https://globalfindex.worldbank.org/#data_sec_focus) (accessed: 14.07.2020).

Grubic T., Jennions I. (2018), *Remote Monitoring Technology and Servitised Strategies – Factors Characterising the Organisational Application*, "International Journal of Production Research", vol. 56(6), <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1332791>.

Harchekar J. (2018), *Digitalization in Banking Sector*, "International Journal of Trend in Scientific Research and Development", Special Issue, October, <https://doi.org/10.31142/ijtsrd18681>.

Hasselblatt M., Huikkola T., Kohtamäki M., Nickell D. (2018), *Modeling Manufacturer's Capabilities for the Internet of Things*, "Journal of Business & Industrial Marketing", vol. 33(6), <https://doi.org/10.1108/jbim-11-2015-0225>.

Hyatt J. (2018), *The Revolution Will Be Digitized, Perspectives from CFO Research. Field Notes: CFO*, April/May, <https://www.cfo.com/applications/2018/05/digital-investments-revolution/>.

International Monetary Fund (2020), Retrieved from <https://data.imf.org/> (accessed: 14.06.2020).

Mirković V., Lukić J., Martin V. (2019), *Reshaping Banking Industry through Digital Transformation*. Paper presented at FINIZ 2019 – Digitization and Smart Financial Reporting, <https://doi.org/10.15308/finiz-2019-31-36>.

Musina A.A. (2020), *Digitalization of Banking – the Way to Create a «Bank of the Future»*, "Intelligence. Innovations. Investment", no 6, <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2019-6-10>.

Parida V., Sjödin D., Reim W. (2019), *Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises*, "Sustainability", vol. 11(2), <https://doi.org/10.3390/su11020391>.

Rodin B.K., Ganiev R.G., Orazov S.T. (2019), «*Fintech*» in *Digitalization of Banking Services* (in:) *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019)*, Atlantis Press, <https://doi.org/10.2991/iscde-19.2019.31>.

Schmidt J., Drews P., Schirmer I. (2017), *Digitalization of the Banking Industry: A Multiple Stakeholder Analysis on Strategic Alignment*. Presented at Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Boston.

Sjödin D., Parida V., Leksell M., Petrovic A. (2018), *Smart Factory Implementation and Process Innovation. A Preliminary Maturity Model for Leveraging Digitalization in Manufacturing*, "Research-Technology Management", vol. 61(5), <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471277>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991): 23–36  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0102>

## Enterprise Credit Position and the Risk of Bankruptcy

Pozycja kredytowa przedsiębiorstwa a zagrożenie upadłością

**Małgorzata Kowalik**

Cracow University of Economics, College of Management Sciences and Quality, Institute of Management, Department of Economics and Organisation of Enterprises, e-mail: [kowalikm@uek.krakow.pl](mailto:kowalikm@uek.krakow.pl),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5645-5771>

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 License (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Suggested citation: Kowalik, M. (2021) "Enterprise Credit Position and the Risk of Bankruptcy", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 1(991): 23–36, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0102>.

### ABSTRACT

**Objective:** This article discusses financial liquidity management in the context of enterprise bankruptcy. It looks at the basic causes leading to the bankruptcy of enterprises, including their credit position and how it changed in enterprises that have gone bankrupt.

**Research Design & Methods:** The research methods were the study of the subject literature and the analysis of financial statements and reports of companies that had declared bankruptcy. The companies belonged to different sectors.

**Findings:** Research findings confirmed the following hypothesis: in the time preceding the declaration of bankruptcy, the entity tends to be the recipient of trade credit.

**Implications/Recommendations:** Drawn on the basis of evidence in the literature and empirical research, the conclusions for selected enterprises indicated that problems regarding the maintenance of financial liquidity, illustrated by the credit position, were an important reason bankruptcy was declared.

**Contribution:** The research conducted in this article takes its spot among other analyses of the causes of corporate bankruptcy, which are common in the literature.



**Article type:** original article.

**Keywords:** enterprise bankruptcy, company credit policy, financial liquidity management, credit position of the enterprise.

**JEL Classification:** G32.

## STRESZCZENIE

**Cel:** W artykule podjęto problem dotyczący zarządzania płynnością finansową w kontekście upadłości przedsiębiorstw. Celem było zwrócenie uwagi na podstawowe przyczyny prowadzące do upadłości przedsiębiorstw. W artykule dokonano analizy pozycji kredytowej przedsiębiorstw i jej zmian w przedsiębiorstwach, które ogłosiły upadłość w przeszłości.

**Metodyka badań:** Metodami badawczymi były studia literaturowe i analiza sprawozdań finansowych oraz raportów spółek, które w przeszłości ogłosiły upadłość.

**Wyniki badań:** Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły postawioną w artykule hipotezę, że w czasie poprzedzającym moment upadłości podmiot znajduje się raczej w pozycji biorcy kredytu handlowego.

**Wnioski:** We wnioskach wyciągniętych na podstawie badań literaturowych i empirycznych przeprowadzonych dla wybranych przedsiębiorstw wskazano, że problemy w zakresie utrzymania płynności finansowej, zobrazowane przez pozycję kredytową, należały do istotnych przyczyn ogłaszania upadłości badanych przedsiębiorstw.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Przeprowadzone badania wpisują się w nurt powszechnych w literaturze analiz przyczyn zjawiska upadłości przedsiębiorstw.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** upadłość przedsiębiorstw, polityka kredytowa przedsiębiorstwa, zarządzanie płynnością finansową, pozycja kredytowa przedsiębiorstwa.

---

## 1. Introduction

Companies strive to maintain financial liquidity in their ongoing activities, posing a complex problem for company managers. Rising to the challenge requires broad knowledge of all areas of management and enterprise activity, and requires complex decisions to be made. It is particularly difficult to maintain financial liquidity in the face of an economic slowdown or crisis, which often cause firms to change how they function. Therefore, financial liquidity is a result of both the macro-economic situation and decisions made, including ones concerning the company's credit policy, and which concern trade credit management in ongoing activities, especially in trade contacts.

Problems with maintaining financial liquidity are among the leading causes of corporate bankruptcy. This led me to look at the basic causes of bankruptcy, and to analyse the credit position of enterprises and how it changes in enterprises that have

gone bankrupt. I hypothesised that in the time preceding a bankruptcy, the entity is like the recipient of a trade credit, due to the increasing difficulties it faces in maintaining financial liquidity.

## 2. Shaping the Credit Policy in an Enterprise

A firm's credit policy to a great extent concerns how it manages receivables, but it is also influenced by the use of trade credit to finance its activities. Receivables are a substantial and practically constantly occurring component of current assets in companies, just like trade liabilities in liabilities. In today's economy, the moment of sales and the moment of payment have clearly been separated. Thus, trade credit is a commonly used instrument in trade contacts between counterparties. Clients making a purchase with postponed payment terms are often able to offer such payment conditions themselves, owing to which trade exchange becomes brisk and company turnover rises.

Thus, the use of trade credit electrifies sales, but at the same time causes the risk of not obtaining receivables to grow. With an increase in sales conducted with postponed payment terms and the overall prolongation of payment terms offered to counterparties, the risk of the occurrence of doubtful or bad debts rises. The execution of this type of receivable bears additional costs and is frequently ineffective (Dankiewicz, Markusiewicz & Tompalska 2017, p. 50).

Thus, conducting an effective credit policy towards customers requires a company to work out a system of crediting principles and the procedures of the assessment of payment credibility of counterparties. The forms of a credit policy are created based on various criteria (Kowalik 2009, pp. 56–60). The most common approach distinguishes the following policies (Sierpińska & Wędzki 1999, pp. 146–147): conservative, aggressive and flexible. On the other hand, where the criterion of the method of financing receivables, a credit policy can be divided into two positions: those of credit “provider” and “recipient”. This is a significant approach that looks at the management of financial liquidity in the firm, indicating the problems and the scope of granting a trade credit, as well as self-financing with this credit.

In this context, it seems that an important tool used for the control of crediting recipients is the firm's credit position ratio, which is calculated as the following ratio (Sierpińska & Wędzki 1990, p. 135):

$$\text{Credit position ratio} = \frac{\text{receivables from recipients}}{\text{liabilities towards suppliers}}$$

A ratio higher than 1 means that the firm grants more credits to counterparties than it itself uses, while a credit position ratio lower than 1 shows that the company is more often in the position of a credit recipient.

In economic practice, in addition to granting trade credit, companies just as often use such credit for the temporary financing of their own operating cycle. This increases the risk of maintaining financial liquidity, but given the easy access to and low cost of this source of financing, it also bolsters profitability. Therefore, it seems that the crucial issue in the use of and granting trade credit is the timely settlement of liabilities and the collection of receivables that ultimately allows companies to avoid problems with the loss of financial liquidity.

Unfortunately, the reality is uncertain and complicated. The findings of research carried out by the Association of Financial Companies in Poland and the National Debt Register (*Portfel należności...* 2019), looking at the portfolios of Polish companies in the third quarter of 2019, show further worsening in the subjective assessment of the dynamics of the portfolio of receivables. Again, there was an increase in the share of enterprises declaring the occurrence and simultaneous growth in the scale of problems with timely enforcement of receivables from clients – from 21.5% (July 2019) to 23.9% (October 2019). In the third quarter 2019, the percentage of bad receivables in the portfolios of Polish firms also increased slightly, to 22.2%. For the purpose of comparison, such a level of bad receivables has stayed the same for more than five years. It was as follows in the same periods of previous years: October 2018 – 22%, October 2017 – 21.5%, October 2016 – 21%, October 2015 – 22.9% (*Portfel należności...* 2015–2019).

The lower the percentage of bad receivables accumulated in a company's portfolio, the less likely pay gridlocks are to occur, especially in such industries as construction and in microenterprises and small enterprises, and the less likely the company will be to lose financial liquidity in the case of an economic slowdown.

From the consequences of the occurrence of receivables not paid on time for conducting business activity, growth in the scale of delayed receivables at the firms under study translated into their being unable to pay their own liabilities on time (from 26.4% in 2017, 29.2% in 2018, to 33.2% in 2019). As research shows, in addition to the need to limit investment, this is the most negative consequence of delays.

Being late in paying invoices worsens a firm's image and results in poorer financial terms on supplies from suppliers. Should the scale of the company's transgressions grow, a snowball effect may occur (*Portfel należności...* 2015–2019).

One of the biggest internal threats an enterprise faces is payment gridlock. The changes described suggest the occurrence of negative trends that may result in the firms going bankrupt, micro and small ones in particular, as well as those with portfolios in which delayed receivables are a considerable part of payments. Firms conducting activities in industries particularly susceptible to the snowball effect in the event of delays in receivables (e.g. the construction industry) are also at risk.

### 3. Bankruptcy and Its Causes

Bankruptcy is an important element of economic life. It appeared in Poland after 1989, following the introduction of acts on business activity and restructuring (Ustawa... 1988) within the monetary policy implemented by L. Balcerowicz (Korol & Prusak 2005, p. 5). Regulations within that scope were introduced by means of the Act on Bankruptcy and Rehabilitation (Ustawa... 2003), binding in Poland since October 1, 2003.

Company bankruptcy is an inseparable feature of a market economy. It cleans the market of insolvent entities. Bankruptcy often occurs for reasons that can be traced to the socio-economic system and its failure to match approaching civilisational transformations, including technological ones (*Bankructwa...* 2015, p. 29). Such transformations apply not only to the development of individual countries but to the entire world economy. Bankruptcy rears up more often during crises and depression, but it is present on each stage of the business cycle. Moreover, during recession an unwanted domino effect may appear, with the bankruptcy of one entity causing others to become insolvent (Prusak 2011, p. 7).

Bankruptcy can be studied on both a macro- and microeconomic scale. On the macroeconomic scale, the number and the dynamics of the bankruptcies of firms relative to overall economic prosperity, as well as insolvency at the national level, are considered in the first place. A microeconomic examination will consider the bankruptcy of individual business entities and natural persons not conducting business activity (Prusak 2011, p. 19).

The term “bankruptcy” is understood in a variety of way, with no uniform, generally applicable definition leading the way. Most often, in the process of defining bankruptcy, two approaches are proposed (Prusak 2011, p. 21) – an economic/financial one (known as economic bankruptcy) and a legal one (legal bankruptcy). Economic bankruptcy is related to the financial standing of an enterprise and is described as the state in which a firm “does not have a capability of continuing its activity independently so that an ability to compete on the market, and at the same time profitability, as well as liquidity and solvency (...) could be restored to it (...) without receiving help from the outside” (Prusak 2011, p. 23). In this approach, the term of the enterprise’s insolvency plays a significant role. Legal bankruptcy, according to A. Tokarski (2012, p. 175), is defined as “a set of rules and procedures regulated by bankruptcy law including an entity declaring bankruptcy, conducting and completing bankruptcy proceedings, including, among others, valuating and selling the debtor’s assets, compensating creditors”. The aims of these actions include, among others, a fair division of the debtor’s assets among creditors and compensating them to the greatest possible extent, as well as the liquidation of entities in the case of which it is impossible to restore the ability to compete on the market (Prusak 2011, p. 25).

In legal parlance, bankruptcy is defined as “a procedure defined by the law, initiated in the event of the debtor’s insolvency, consisting mainly in joint pursuit of claims by all its creditors” (Lewandowski & Wołowski 2011, p. 7). The condition of initiating such a procedure is the debtor’s insolvency.

Insolvency occurs when the market value of the assets possessed by a company is lower than the total amount of its liabilities (Altman & Hotchkiss 2007, p. 19). In an asset-capital-related situation, insolvency is not equal to the lack of financial liquidity, the assessment of which is based on operations related to cash. E. Altman calls the lack of financial liquidity “technical insolvency” and stresses that it can be both a temporary state and also lead directly to bankruptcy. A firm can be simultaneously solvent and not maintain solvency, as well as maintain solvency with a simultaneous state of insolvency (Prusak 2011, p. 24).

Insolvency leads to economic bankruptcy which, as emphasised by B. Prusak (2011, p. 25), does not always imply legal bankruptcy, whereas most cases of legal bankruptcy are equal to economic bankruptcy (as legal bankruptcy is its natural consequence).

To distinguish the legal and economic aspects of bankruptcy, consider that bankruptcy in the economic sense is simply called bankruptcy (Świerk & Banach 2013, pp. 441–452). Bankruptcy is defined as the situation in which a firm does not have assets, thus the level of its resources makes it even impossible to conduct bankruptcy proceedings. The entity is liquidated and creditors make a full loss and can only pursue their claims by means of civil proceedings (Górka 2011). A bankrupt company, again, is one that has no ability to continue its activity independently and needs external help. Such help can take different forms: an arrangement with the bank in order to restructure debt; remitting some debt or prolonging the dates of their repayment; reaching a settlement; state assistance (recapitalisation of the firm, a takeover of the management, granting guarantees); takeover or recapitalisation by other entities. Thus, bankruptcy does not have to mean bankruptcy in the legal sense but almost every bankruptcy in the legal sense is equal to bankruptcy (Hamrol & Chodakowski 2008, pp. 17–32).

S. Nahotko (2003, p. 43) divides bankruptcy into two states: static and dynamic. Static refers to the state in which the firm stops paying debts, as its assets are not sufficient to full cover the debts. This is in line with the definition of insolvency. The dynamic aspect of bankruptcy is the process of worsening financial results in terms of financial liquidity, profitability and the speed with which cash can be allocated. Nahotko emphasises that such an understanding of bankruptcy enables decisions to be made and can protect the entity from the worst consequences (Nahotko 2003, p. 45). As is often pointed out (White 2001, p. 183), most countries also have two bankruptcy procedures, one for liquidating the assets of failing firms and the other for reorganising failing firms.

Bankruptcy does not necessarily spell the end of a company's operations. Arrangement proceedings can be conducted, with creditors agreeing on a delay period for receivables to be repaid. Bankruptcy law allows for arrangement and curative proceedings thanks to which an enterprise can avoid liquidation (Górka 2011). So, two types of legal bankruptcy are liquidation bankruptcy and arrangement bankruptcy (the first implying that assets will be taken away, and the second that they will not) (Tokarski 2012).

Bankruptcy does not happen overnight. The root causes and symptoms can be observed well in advance, opening up the opportunity for appropriate remedial actions (Hadasik 1998, p. 36). Large corporate failures are often characterised by a very lengthy failure process; whereas for small to medium enterprises (SMEs), problems can emerge quickly (e.g. Argenti 1976, Hambrick & D'Aveni 1988, Laitinen 1991). Bankruptcy has also been viewed as the final stage of the decline process (Lukason & Hoffman 2014, p. 81).

There are two main types of causes of bankruptcy: exogenic (macroeconomic or external ones) and endogenous (microeconomic or internal ones). However, exogenic factors can trigger the occurrence of internal factors. As A. Hołda (2006, p. 55) observes, the macroeconomic situation affects the ability of the company to stay on the market, and at the same time determines the intensity of the occurrence of the bankruptcy phenomenon with regard to the whole economy.

Exogenic reasons come from the entity's environment. They include phenomena associated with the economic situation and the fiscal, monetary and exchange rate policy established by the authorities. They therefore influence the firm, while at the same time remaining beyond its impact (Korol 2010, p. 40). T. Korol (2010) distinguishes three categories of phenomena: those influencing all or the vast majority of entities in the same direction (exchange rates) and those affecting various groups of entities in opposite directions. J. Sułowska (2018, pp. 380–381) elaborates subcategories of macroeconomic and sectoral factors. In the first one she continues the division into foreign, domestic and regional factors.

With regard to this classification, L. Bednarski (1999, p. 167) distinguishes external and internal symptoms of bankruptcy in a similar way. He divides external symptoms arising with the environment of a business entity into: foreign, domestic and industry-related ones. Internal symptoms refer to the resources the firm possesses and can be grouped into financial and non-financial ones. In the financial symptoms group, a quantitative decrease in sales plays the most important role, one which often brings about such consequences as a drop in turnover, operating profit, and problems with maintaining financial liquidity (an increase in receivables, often overdue ones, the growth of demand for credit and loans, followed by difficulties repaying them; the growth of liabilities towards suppliers and public law institutions (including also overdue liabilities) (Nahotko 2003, p. 63).

Non-financial symptoms include mistakes in organisation and management, mistakes in human resources management, behavioural factors, and missteps in financial policy and marketing policy. Managerial mistakes which may be related to the organisational, strategic and tactical sphere are, according to J. Sułowska (2018, pp. 381–383), the main internal trigger of crisis.

There is not a closed “catalogue” of factors that precipitate crisis situations, and in the course of further events are a source of bankruptcies. However, P. Antonowicz (2015, p. 110) believes that specific causes of bankruptcies nearly always arise from managerial mistakes, including the lack of a proper reaction to negative stimuli from the internal and external environment.

Returning to the superior division of the cause of bankruptcies, S. Nahotko (2003, pp. 48–51) suggests they be divided according to two criteria: place and time. With the former, external and internal factors are further isolated, while the criterion of time will present short- and long-term factors. Putting them together yields an additional four factor types: external short-term factors, external long-term factors, internal short-term and external short-term factors (Gabrusewicz 1998, pp. 75–76). External short-term factors come as a surprise to the firm, but they operate for a short time, e.g. the withdrawal of a cooperating entity or a change in the demand for a specific product (group of products). External long-term factors are easier to observe. They grow out of the macro-environment with regard to systemic solutions. As for short-term factors, the internal factor group is, foremost, the effect of the shaping of the volume and structure of sales revenues, enforcement of receivables, as well as the impact on costs, expenses or stock. On the other hand, internal long-term factors are related to the processes of creating assets, their restructuring, and shaping the capital structure.

As should now be abundantly clear, there are a lot of causes of enterprise bankruptcies, both internal and external ones. They differ in terms of how well they can be predicted and prevented, as well as the intensity of results.

Causes occurring inside the organisation exert a large influence, but they are easier to identify and address. External causes influence the firm like internal ones do, but they are more difficult to predict and can have very acute consequences (Świerk & Banach 2013, pp. 441–452).

#### **4. The Credit Position and Bankruptcies among Polish Firms**

The symptoms of bankruptcy in Poland can be identified through continuous monitoring of the financial sphere and also by studying changes occurring on the market. It is emphasised in the literature that the results of economic analyses should be paid particular attention as they show whether the situation in the firm has improved or worsened. Research tells us that the beginning of a company’s crisis is most often manifested in a falling market share. That is often caused by the lack of



or a flawed marketing strategy or a failure to carry out marketing research competently. Financial issues then come to light. A drop in revenues negatively affects cash flow, leading to problems with the timely settlement of liabilities, thus prompting the need to raise cash. Ultimately, alternative solutions must be sought, such as foreign capital. An example scenario might play out as follows: a credit facility is obtained, but at a prohibitive cost due to the risk the firm has itself created. The inability to obtain a credit facility, or the high cost of credit servicing may force the company to sell stock at a lower price, and eventually sell all its fixed assets. Together, these events are called the domino effect. Unless they are stopped, insolvency and the need to declare bankruptcy will result. As research shows, most symptoms of bankruptcy come from the financial sphere, and are relatively easy to capture because they are measurable (Korol & Prusak 2005, pp. 49–50).

One conclusion the present paper enabled is that one of many significant parameters or measures signalling the threat of a firm's bankruptcy may be its credit policy ratio. This ratio presents the situation regarding trade credit management, in terms of both granting and using it. An analysis of the symptoms of the threat of bankruptcy, as well as the published research findings definitely show that one of the basic causes of bankruptcy is the loss of financial liquidity caused by the inability to pay due liabilities on time. Therefore, we can hypothesise that when determining the credit position of the firm in the time leading up to the declaration of bankruptcy, the entity should be in the position of trade credit recipient, and the credit position ratio reflecting the situation should therefore take values lower than one.

In order to verify the hypothesis, a few companies that declared bankruptcy in the past were analysed. The aim in selecting the research sample was to analyse a few exemplary companies operating in various sectors to illustrate changes in their credit position (not resulting from industry conditions) while facing the threat of bankruptcy. Based on the available financial statements and reports from the companies, the values of the credit position ratio over a few years preceding the declaration of bankruptcy by those entities were established. Attention was also paid to the shaping of the current liquidity ratio in that period in order to obtain additional information about the financial standing of those entities.

The following companies were analysed: Advadis SA, Ampli SA, Drewex SA, Krośnieńskie Huty Szkła Krosno SA, Próchnik SA, VRG SA. Table 1 presents credit position ratio values in individual companies over a few years preceding the bankruptcy of the analysed companies. The last year in the Table (the one furthest to the right) for each company is when the enterprise declared bankruptcy.

In the year in which bankruptcy was declared, the companies tended to be the recipients of trade credit (except for Drewex SA). In the previous years, however, the firms had been givers of trade credit. Only in the year in which bankruptcy was declared or in the year preceding the bankruptcy (VRG SA) did the firms need



to take trade credit, generally as a result of the considerable growth in their debt levels. These conclusions are borne out by the values of the current liquidity ratio the companies achieved (Table 2).

Table 1. Values of the Credit Position Ratio in the Companies in the Period Preceding Their Bankruptcy

Company	Values of the Credit Position Ratio in Subsequent Years					
Advadis SA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	0.76	0.66	0.34	0.05	0.03	0.02
Ampli SA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	.	0.83	0.87	> 1*	> 1	0.31
Drewex SA	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	0.81	0.58	0.33	0.06	11.8	> 1
Krośnieńskie Huty Szklą Krosno SA	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	.	.	3.83	2.57	2.61	0.83
Próchnik SA	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	0.33	0.4	0.53	18.85	8.75	0.33
VRG SA	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	.	0.80	0.71	1.05	0.79	0.70

\*The value of the ratio > 1 stands for the situation when in a given year in the company trade liabilities in the balance sheet are presented at zero.

Source: the author, based on statements and reports available on company websites and in the EMIS base/service.

There are considerable fluctuations of financial liquidity across the companies, expressed in the values the current liquidity ratio achieved. Generally, in all the companies analysed, financial liquidity dropped in the period preceding bankruptcy to adopt the lowest values in the year of its declaration.

Moreover, the companies' financial results generally deteriorated during the periods analysed, as illustrated by changes in profitability ratios, the value of which decreased from year to year and reached the lowest level in the year of bankruptcy. For example, the largest drops in the profitability of total assets (calculated according to the formula: net profit/total assets) occurred at: Advadis SA with -0.49% in 2009 to -82.9% in 2014, Drewex SA from 4.33% in 2008 to -75.33% in 2013, KHS Krosno SA from 5.19% in 2004 to -46.78% in 2008, and VRG SA from 27.05% in 2004 to -22.07% in 2008. At the same time, the companies' debt levels rose significantly in the period preceding bankruptcy. The total debt ratio (the ratio of foreign capital to total assets) achieved the highest increase in these companies: Advadis SA from 0.4 in 2009 to 3.9 in 2014, Drewex SA from 0.46 in 2008 to 2.31

in 2013, KHS Krosno SA from 0.47 in 2004 to 1.10 in 2008. Ultimately, the research leads to the conclusion that the companies' financial situation worsened, resulting in problems maintaining financial liquidity.

Table 2. Values of the Current Liquidity Ratio in the Period Preceding Bankruptcy

Company	Values of the Current Liquidity Ratio in Subsequent Years					
Advadis SA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	1.05	0.74	0.78	0.03	0.07	0.01
Ampli SA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	.	1.16	1.17	1.19	0.99	0.60
Drewex SA	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	1.47	1.15	0.92	0.21	0.11	0.09
Krośnieńskie Huty Szkła Krosno SA	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	.	1.86	1.96	1.55	1.48	0.34
Próchnik SA	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	2.95	0.66	2.44	0.82	0.46	0.30
VRG SA	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	.	2.1	2.7	4.1	3.5	0.7

Source: the author, based on statements and reports available on company websites and in the EMIS base/service.

The results also confirm the hypothesis that in the period leading up to the bankruptcy and in the year of bankruptcy, enterprises were in the position of trade credit recipient. There was a change in the companies' credit position in the period preceding their bankruptcy, due to increasing difficulties in maintaining financial liquidity. The results of the study may contribute to wider research in this area, which would enable the formulation of broader universal conclusions.

## 5. Conclusions

Analysis of an enterprise's financial liquidity, including its credit position, is becoming more and more important to the increasing problem of bankruptcy among firms in Poland. According to statistics (BIG Info Monitor 2020), over a thousand companies declared bankruptcy in 2019, and nearly every third entrepreneur has a problem with liquidity. As a BIG Info Monitor study has shown, for 16% of enterprises these are big or regularly repeating problems. The entities most at risk are those from the transport and trade industries. Liquidity problems can translate into business relations and, in the worst case, lead to bankruptcy.

Problems with maintaining financial liquidity in enterprises are manifested in difficulties with timely settlement of trade liabilities, and often too high a level of

receivables, which unfortunately favours the growth of doubtful or lost receivables. Enterprises must adapt to changes in the environment and market requirements and also at least keep pace with their competition, the effect of which is often a departure from standard policy on trade credit, as well as on using this credit (Borowiecki & Wysocka 2012, pp. 30–42). This makes it necessary to analyse and control the parameters of company credit policy.

## Financial Disclosure

The article presents the results of research project financed with subsidies granted to the Cracow University of Economics – project number: 77/ZZE/2020/POT.

## References

- Altman E. I., Hotchkiss E. (2007), *Trudności finansowe a upadłość firm*, CeDeWu, Warszawa.
- Antonowicz P. (2015), *Bankructwa i upadłości przedsiębiorstw. Teoria – praktyka gospodarcza – studia regionalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Argenti J. (1976), *Corporate Collapse. The Causes and Symptoms*, McGraw-Hill, New York.
- Bankructwa, upadłości i procesy naprawcze przedsiębiorstw. Wybrane aspekty regulacyjne* (2015), ed. E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Bednarski L. (1999), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- BIG Info Monitor (2020), *Blisko co trzeci przedsiębiorca ma kłopoty z płynnością. W 2019 upadłość ogłosiło ponad tysiąc firm*, <https://media.bik.pl/informacje-prasowe/486000/blisko-co-trzeci-przedsiębiorca-ma-kłopoty-z-płynnością-w-2019-upadłość-ogłosiło-ponad-tysiąc-firm> (accessed: 20.04.2020).
- Borowiecki R., Wysocka E. (2012), *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
- Dankiewicz R., Markusiewicz R., Tompalska K. (2017), *Zarządzanie ryzykiem utraty należności w przedsiębiorstwach*, “Modern Management Review”, vol. 22, no 24, <https://doi.org/10.7862/rz.2017.mmr.40>.
- Gabrusewicz W. (1998), *Zarządzanie przedsiębiorstwem a bezpieczeństwo finansowe. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, 3rd Scientific Conference, University of Zielona Góra, Department of Organization and Management, Zielona Góra.
- Górka K. (2011), *Postępowanie upadłościowe w procesach restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw*, “Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, no 20.
- Hadasik D. (1998), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, “Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Prace habilitacyjne”, no 153.
- Hambrick D. C., D’Aveni R. (1988), *Large Corporate Failures as Downward Spirals*, “Administrative Science Quarterly”, vol. 33, no 1, <https://doi.org/10.2307/2392853>.

Hamrol M., Chodakowski J. (2008), *Prognozowanie zagrożenia finansowego przedsiębiorstwa. Wartość predykcyjna polskich modeli analizy dyskryminacyjnej*, "Badania Operacyjne i Decyzje", no 3.

Hołda A. (2006), *Zasada kontynuacji działalności i prognozowanie upadłości w polskich realiach gospodarczych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria specjalna: Monografie, no 174, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Korol T. (2010), *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Korol T., Prusak B. (2005), *Upadłość przedsiębiorstw a wykorzystanie sztucznej inteligencji*, CeDeWu, Warszawa.

Kowalik M. (2009), *Polityka kredytowa przedsiębiorstwa a zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto na przykładzie przemysłu chemicznego*, "Przegląd Organizacji", no 7/8, <https://doi.org/10.33141/po.2009.78.14>.

Laitinen E. K. (1991), *Financial Ratios and Different Failure Processes*, "Journal of Business Finance & Accounting", vol. 18(5), <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.1991.tb00231.x>.

Lewandowski R., Wołowski P. (2011), *Prawo upadłościowe i naprawcze*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Lukason O., Hoffman R. C. (2014), *Firm Bankruptcy Probability and Causes: An Integrated Study*, "International Journal of Business and Management", vol. 9(11), <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n11p80>.

Nahotko S. (2003), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością. Podejście finansowe*, AJG, Bydgoszcz.

*Portfel należności polskich przedsiębiorstw* (2019), Projekt badawczy Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce oraz Krajowego Rejestru Długów, prepared by P. Białowski, T.M. Napiórkowski, 3rd quarter 2019, October 2019, [https://zpf.pl/pliki/informacjasygnalna/inp\\_iii\\_kw\\_2019.pdf](https://zpf.pl/pliki/informacjasygnalna/inp_iii_kw_2019.pdf) (accessed: 20.04.2020).

*Portfel należności polskich przedsiębiorstw* (2015–2019), Projekt badawczy Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce oraz Krajowego Rejestru Długów, Raporty cykliczne 2015–2019, <https://zpf.pl/badania-i-publikacje/raporty-cykliczne/portfel-naleznosci-polskich-przedsiębiorstw/> (accessed: 20.04.2020).

Prusak B. (2011), *Ekonomiczna analiza upadłości przedsiębiorstw. Ujęcie międzynarodowe*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.

Sierpińska M., Wędzki D. (1999), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sułowska J. (2018), *Analiza zagrożenia przedsiębiorstwa bankructwem* (in:) *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, ed. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa.

Świerk J., Banach A. (2013), *Upadłość polskich przedsiębiorstw w latach 2009–2012*, "Zarządzanie i Finanse", vol. 2, no 2.

Tokarski A. (2012), *Charakterystyka podstawowych rodzajów upadłości firm w edukacji przedsiębiorczości*, "Przedsiębiorczość – Edukacja", no 8, <https://doi.org/10.24917/20833296.8.14>.

Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej (The Act of 23.12.1988 on Economic Activity), Dz.U. 1988, nr 41, poz. 324, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19880410324> (accessed: 22.04.2020).

Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (The Act of 28.02.2003 The Law on Bankruptcy and Rehabilitation), Dz.U. 2003, nr 60, poz. 535, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030600535/U/D20030535Lj.pdf> (accessed: 22.04.2020).

White M. J. (2001), *Corporate Bankruptcy* (in:) *Banking, Capital Markets and Corporate Governance*, eds H. Osano, T. Tachibanaki, Palgrave Macmillan, London, [https://doi.org/10.1057/9780230288140\\_7](https://doi.org/10.1057/9780230288140_7).

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991): 37–50  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0103>

## Praca w systemie home office w opinii wybranej grupy menedżerów – słuchaczy studiów MBA

Work in a Home Office System – Opinions of a Group  
of Managers in an MBA Program

**Joanna M. Moczydłowska**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok,  
e-mail: [j.moczydłowska@pb.edu.pl](mailto:j.moczydłowska@pb.edu.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1123-2555>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Moczydłowska J.M. (2021), *Praca w systemie home office w opinii wybranej grupy menedżerów – słuchaczy studiów MBA*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 1(991), 37–50, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0103>.

### STRESZCZENIE

**Cel:** Diagnoza postaw menedżerów wobec pracy zdalnej.

**Metodyka badań:** Analiza literatury, wywiad grupowy FGI.

**Wyniki badań:** Menedżerowie są świadomi korzyści i zagrożeń wynikających z pracy w trybie *home office*. Podkreślają trudną sytuację rodziców dzieci kształcących się zdalnie oraz pracowników o niskich umiejętnościach w zakresie posługiwania się nowymi technologiami. Korzyści wynikające z pracy zdalnej są znaczące i wyraźnie przeważają nad potencjalnymi zagrożeniami.

**Wnioski:** Po zakończeniu pandemii COVID-19 praca zdalna będzie wykorzystywana na dużo większą skalę niż przed pandemią. W warunkach e-pracy większego znaczenia nabierają kompetencje menedżerskie: komunikatywność, budowanie relacji opartych na zaufaniu oraz umiejętność planowania i organizacji pracy.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Pogłębienie i aktualizacja wiedzy na temat pracy *home office* przez diagnozę postaw menedżerów wobec tej formy pracy.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** home office, praca zdalna, FGI, pandemia COVID-19.

**Klasyfikacja JEL:** J20, J24, M54.

## ABSTRACT

**Objective:** Examining managers' attitudes towards remote work.

**Research Design & Methods:** Literature analysis, FGI.

**Findings:** Managers are aware of the benefits and risks of working in a home office model. They emphasise the difficult situation of parents whose children are being educated online and employees with low skills in using new technologies. The benefits of working remotely are significant and clearly outweigh the potential risks.

**Implications/Recommendations:** Managers are aware of the benefits and risks of working in a home office model. After the COVID-19 pandemic ends, remote work will be used on a much larger scale than it was before the pandemic. In e-work conditions, managerial competences become more important: communication skills, building relationships based on trust, and the ability to plan and organise work.

**Contribution:** Deepening and actualising knowledge of home office work through an examination of managers' attitudes towards this form of work.

**Article type:** original article.

**Keywords:** home office, remote work, FGI, COVID-19 pandemic.

---

## 1. Wprowadzenie

Praca w systemie *home office* (określana także jako praca zdalna, e-praca lub mobilny styl pracy) wykonywana jest w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na jej efekty lub gdzie byłaby wykonywana w ramach tradycyjnego systemu zatrudnienia, z użyciem dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych (Dolot 2020). Ta forma pracy stanowi przedmiot badań specjalistów z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości co najmniej od 20 lat. Analizowano ją przede wszystkim w kontekście obniżania kosztów pracy (Juchnowicz 2008) i uelastyczniania zarządzania kapitałem ludzkim (Ratti i Claudel 2016), ale także w perspektywie dehumanizacji pracy (Makowiec 2015). Obecnie temat ten jest o wiele bardziej aktualny z powodu pandemii COVID-19, w czasie której wykonywanie pracy w systemie *home office* stało się zjawiskiem masowym. Badania Polskiego Instytutu Ekonomicznego potwierdziły, że po wybuchu pandemii na pracę zdalną zdecydowało się 67% przedsiębiorstw, które wcześniej nie korzystały z tej formy pracy (pie.net.pl, data dostępu: 23.06.2020). Masowość pracy zdalnej przy stosunkowo niskim poziomie rozpoznania jej konsekwencji i uwarunkowań uzasadnia badania naukowe nad tym sposobem organizacji pracy.

Celem części teoriopoznawczej artykułu jest systematyzacja wiedzy na temat pracy w systemie *home office* ze szczególnym uwzględnieniem potencjalnych korzyści i zagrożeń, które jej towarzyszą. Na potrzeby tej części artykułu przyjęto metodę przeglądu narracyjnego (Takeuchi i Chen 2013, van Knippenberg 2012). Celem części empirycznej jest z kolei diagnoza postaw kadry zarządzającej wobec pracy zdalnej, wynikających z dotychczasowych doświadczeń z organizacją pracy w tym trybie. Cel ten osiągnięto, wykorzystując metodykę wywiadu grupowego (FGI).

## 2. Praca w systemie home office – przegląd literatury

Przedstawiony w tej części artykułu przegląd narracyjny pozwala badaczowi skupić się na relatywnie małej liczbie opracowań, a także sformułować wnioski, odwołując się zarówno do studiów empirycznych, jak i teoretycznych (van Knippenberg 2012). Metoda ta jest szczególnie polecana, gdy obszar badań jest w niewielkim stopniu rozpoznany i istnieje mało badań naukowych na dany temat. W efekcie formułowanie wniosków opierających się na takim przeglądzie jest wykonalne nawet dla pojedynczego naukowca (Takeuchi i Chen 2013, van Knippenberg 2012). Przegląd narracyjny pozwala uchwycić jakościowe różnice między badaniami, łączyć różne koncepcje i wskazywać na kontekst problemu, co stanowi o przewadze tej metody nad przeglądem systematycznym (Eagly 2005, Draman i Edmondson 2012).

*Home office* to system pracy, którego istotą jest wykonywanie jej w miejscu zamieszkania. Jest także nazywany pracą zdalną lub mobilnym stylem pracy (Grzanka 2012). Jak zauważają J. Burn, P. Marshall i M. Barnett (2002), zamiennie stosuje się również pojęcia telepracy, pracy wirtualnej oraz e-pracy, ponieważ istotą tej organizacji pracy jest wykonywanie jej w rozproszonej lokalizacji. O specyfice pracy zdalnej decyduje przede wszystkim miejsce jej wykonywania oraz – w mniejszym stopniu – czas (Lis 2020, Dolot 2020, Jeran 2016, Makowiec 2015). Może być ona ważnym uzupełnieniem tradycyjnych form pracy lub jedyną formą jej wykonywania (Ratti i Claudel 2016).

W Kodeksie pracy nie ma regulacji określającej sposób świadczenia pracy w systemie zdalnym (*home office*). Jediną pokrewną instytucją prawną jest wykonywanie pracy w formie telepracy, która w swojej naturze nie pokrywa się z przedstawionym wyżej rozumieniem pracy zdalnej (Sliż 2020). Warunki świadczenia telepracy oraz związane z nią prawa i obowiązki pracowników i pracodawców określa Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (z późniejszymi zmianami). Pojęcie pracy zdalnej pojawiło się w polskiej legislacji dopiero w Ustawie z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych. W rozdziale 2 art. 3 ust. 1 ustawy znajduje się następujący zapis: „pracodawca może polecić pracownikowi wykonywanie, przez



czas oznaczony, pracy określonej w umowie o pracę, poza miejscem jej stałego wykonywania (praca zdalna)". W ust. 3 ustawodawca doprecyzował, że „wykonywanie pracy zdalnej może zostać polecone, jeżeli pracownik ma umiejętności i możliwości techniczne oraz lokalowe do wykonywania takiej pracy i pozwala na to rodzaj pracy. W szczególności praca zdalna może być wykonywana przy wykorzystaniu środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość lub dotyczyć wykonywania części wytwórczych lub usług materialnych". Ze względu na brak uregulowań kodeksowych dotyczących pracy zdalnej strony każdorazowo samodzielnie ustalają zasady i warunki, na jakich będą świadczyć pracę zdalnie, co daje im większą swobodę w kreowaniu tego stosunku pracy, w zależności od bieżących potrzeb pracodawcy lub pracownika.

Z prawnego punktu widzenia kryterium regularności i powtarzalności ma decydujące znaczenie, jeżeli chodzi o stwierdzenie, czy w danym przypadku mamy do czynienia z telepracą, czy z pracą zdalną (Prasołek i Kiełbratowska 2020). Wprowadzenie telepracy jako formy świadczenia pracy jest bardziej skomplikowanym i formalnym procesem. Telepracę można wprowadzić w drodze stosownego porozumienia między pracodawcą a związkami zawodowymi, przez przyjęcie odpowiednich postanowień w regulaminie pracy lub na wniosek pracownika, zarówno przy zawieraniu umowy o pracę, jak i w trakcie zatrudnienia (Wróbel i Jendza 2018). W przypadku telepracy ustawodawca nakłada na pracodawcę obowiązek zapewnienia pracownikowi sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy w tej formie, w tym pokrycie kosztów związanych z jego instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją, zapewnienie pomocy technicznej, niezbędne szkolenia w zakresie obsługi tego sprzętu itp. Dobrą praktyką jest również zawieranie odrębnej umowy między telepracownikiem a pracodawcą, regulującej np. zakres ubezpieczenia sprzętu pracodawcy niezbędnego do świadczenia pracy, sposób i formę kontroli wykonywania pracy, zasady ochrony danych przekazywanych pracownikowi itp. W przypadku pracy zdalnej pracodawca nie ma podstaw prawnych do wykonywania kontroli w miejscu świadczenia pracy przez pracownika, jednak zarówno praca zdalna, jak i telepraca nie zwalniają pracodawcy z obowiązku ewidencjonowania czasu pracy pracowników (Prasołek i Kiełbratowska 2020). Z tego względu ustalenie sposobu potwierdzania rozpoczęcia i zakończenia pracy ma istotne znaczenie w obu omawianych formach świadczenia pracy. Wyjątkiem są przypadki, gdy pracownik świadczy pracę w systemie zadaniowego czasu pracy. Wtedy prowadzenie ewidencji czasu pracy jest bezprzedmiotowe.

Przed pandemią COVID-19 zdalna forma pracy w Polsce była mało popularna i obejmowała ok. 3% rynku pracy, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych ponad 20%, a w całej Unii Europejskiej ok. 15% (Eurostat 2020, Dewicka i Trziszka 2018, s. 33). Po wybuchu pandemii na pracę zdalną zdecydowało się 67% organizacji, które wcześniej jej nie stosowały. W największym stopniu wykorzystywano ją

w sektorach: nieruchomości (92% badanych przedsiębiorstw z tej branży), IT i telekomunikacji (86%), usług dla biznesu (84%) oraz centrów usług wspólnych (80%). Sektorami, w których praca w systemie *home office* nie była często stosowana, są: handel, administracja publiczna, transport, spedycja i logistyka oraz motoryzacja (pie.net.pl, data dostępu: 23.06.2020).

Naukowcy zajmujący się badaniami dotyczącymi świadczenia pracy w systemie zdalnym zwracają uwagę na wiele korzyści, które z niego wynikają (Dolot 2020, Sęczkowska 2019, Silva i Dias 2016, Aguenza i Som 2012). Po stronie pracownika najczęściej wymienia się większą elastyczność w wyborze czasu i miejsca wykonywania pracy oraz oszczędność czasu i pieniędzy w związku z brakiem konieczności dojazdu do zakładu pracy (Nurul, Noorliza i Hasnanywati 2013). Badania wskazują także, że osoby wykonujące zawody możliwe do realizacji w trybie zdalnym są mniej narażone na bezrobocie (Béland, Brodeur i Wright 2020). Po stronie pracodawcy zwraca się uwagę na mniejsze koszty: szacuje się, że jest to ok. 30–40% kosztów utrzymania organizacji (Dewicka i Trziszka 2018, Tomkiewicz 2013) oraz większy dostęp do wysokiej klasy specjalistów niezależnie od miejsca ich zamieszkania. Korzyści powiązane z wykorzystaniem pracy zdalnej przedstawiono w tabeli 1.

Analiza potencjalnych zagrożeń związanych z pracą zdalną prowadzona jest najczęściej na czterech płaszczyznach: przebiegu pracy, społecznego środowiska pracy, materialnego środowiska pracy oraz psychofizycznych możliwości człowieka (Makowiec 2015). Zwraca się uwagę na to, że w systemie *home office* ma miejsce częste przekraczanie 40-godzinnego czasu pracy bez dodatkowego wynagrodzenia, czego skutkiem jest chroniczne przemęczenie, życie pod presją czasu, a w konsekwencji wypalenie zawodowe lub problemy zdrowotne (Furmanek 2015, Król 2013, Chomątowska i Chłopek 2011, Silva i Dias 2016). Ponadto rośnie prawdopodobieństwo kolizji pracy z aktywnościami pozostałych domowników i innymi rolami życiowymi pracowników, np. małżonka czy rodzica (Felstead i Henseke 2017). Miejsce pracy zorganizowane w domu często jest niezgodne z zasadami ergonomii, co w dłuższej perspektywie czasu skutkuje pogorszeniem stanu zdrowia pracownika oraz spadkiem jakości pracy (Wyrwich 2014, Day i Burbach 2011). Znacząco trudniejsze jest także zarządzanie zespołem rozproszonym (Pyöriä 2020). Menedżerowie – mimo możliwości, które daje nowoczesna technologia – mają ograniczony kontakt z pracownikami, a co za tym idzie, trudniej jest im na bieżąco ich wspierać, stymulować ich kreatywność, motywować czy oceniać ich pracę (Zdonek, Podgórska i Hysa 2019). Czynniki te nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji, w której kadra kierownicza nie została przygotowana do zarządzania zespołem pracującym zdalnie. Ponadto ta forma pracy stawia wyzwania związane z procesami poznawczymi i cechami charakterologicznymi pracowników. Wymaga ona również dużej podzielności uwagi, zdolności koncentracji, samodyscypliny, a także

zaawansowanych umiejętności w zakresie planowania i organizacji pracy (Stroińska 2015). Potencjalne zagrożenia związane z pracą zdalną przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 1. Korzyści wynikające z pracy w systemie *home office* – perspektywa pracownika i pracodawcy

Perspektywa pracownika	Perspektywa pracodawcy
Oszczędność czasu i pieniędzy w związku z brakiem konieczności dojazdu do pracy	Benefit pozapłacowy dla pracownika Spadek kosztów utrzymania biura
Ograniczenie zanieczyszczenia środowiska w związku z brakiem konieczności dojazdu do pracy – postawa ekologiczna podnosząca dobre samopoczucie pracownika	Postawa ekologiczna jako element wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie
Możliwość wykonywania pracy, której pracownik nie mógłby podjąć w przypadku konieczności dojazdów	Poszerzenie grona potencjalnych pracowników
Unikanie rutyny związanej z pracą stacjonarną w warunkach biurowych, większa swoboda organizacji pracy, np. ustalania przerw	Wzrost kreatywności pracownika i jego zadowolenia z pracy
Potencjalny wzrost koncentracji uwagi na wykonywanym zadaniu	Możliwy wzrost efektywności pracy pracowników
Większa łatwość w zachowaniu równowagi praca–życie	Wzrost zadowolenia pracowników z pracy, ich motywacji i zaangażowania
Łatwiejszy powrót do pracy kobiet po urlopach macierzyńskich i wychowawczych	Wzrost zadowolenia pracowników z pracy, ich motywacji i zaangażowania
Łatwiejszy dostęp do pracy osób z niepełnosprawnością i innymi dysfunkcjami	Wzrost zadowolenia pracowników z pracy, ich motywacji i zaangażowania oraz tworzenie wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dolot 2020, Dewicka i Trziszka 2018, Makowiec 2015, Furmanek 2015, Wyrwich 2014, Aguenza i Som 2012).

Tabela 2. Negatywne skutki pracy w systemie *home office* – perspektywa pracownika i pracodawcy

Perspektywa pracownika	Perspektywa pracodawcy
Koszty przystosowania miejsca do pracy	Możliwy spadek efektywności pracy pracowników
Niewłaściwie wyliczona ilość czasu potrzebnego do zrealizowania powierzonego zadania (zadań), poczucie ciągłej dyspozycyjności	Spadek efektywności pracownika z powodu chronicznego przemęczenia. Ryzyko wypalenia zawodowego
Potencjalny spadek koncentracji uwagi na wykonywanym zadaniu (w zależności od cech miejsca jej wykonywania)	Spadek efektywności pracownika

cd. tabeli 2

Perspektywa pracownika	Perspektywa pracodawcy
Ryzyko związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, w tym długotrwały brak aktywności fizycznej	Spadek efektywności pracownika
Zmniejszenie przestrzeni prywatnej z powodu konieczności wydzielania miejsca do pracy	Niezadowolenie pracownika z powodu ograniczania jego przestrzeni prywatnej
Mniejsze możliwości budowania pozycji i statusu (własny gabinet, ubiór)	Spadek zadowolenia pracownika z pracy
Mniejsze możliwości zaspokajania potrzeb społecznych z powodu ograniczenia bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami	Spadek zadowolenia z pracy, obniżenie motywacji i zaangażowania
Dehumanizacja pracy	Spadek zadowolenia z pracy, obniżenie motywacji i zaangażowania
Ograniczenie dostępu do zasobów organizacji, w tym zasobów wiedzy	Spadek efektywności pracownika
Brak wsparcia ze strony przełożonych	Mniejsze możliwości przełożonych w zakresie wsparcia pracownika, stymulowania jego kreatywności i zaangażowania
Spadek poczucia bycia traktowanym sprawiedliwie	Trudności w obiektywnej ocenie pracy i zaangażowania pracownika
Trudności natury psychologicznej, np. w obszarze samodyscypliny i zdolności organizacji pracy	Spadek efektywności pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dołot 2020, Dewicka i Trziszka 2018, Makowiec 2015, Furmanek 2015, Wyrwich 2014, Aguenza i Som 2012).

Przedstawione w tabeli 2 potencjalne zagrożenia związane z pracą w trybie *home office* uzasadniają tezę o konieczności spełnienia określonych warunków jej stosowania. Są to przede wszystkim: precyzyjna komunikacja z pracownikami dotycząca oczekiwań pracodawcy co do efektów pracy, odpowiedni styl zarządzania i monitorowania tych efektów, sprawna komunikacja wewnątrz zespołu, np. zespołu projektowego, ustalone standardy wyceny wykonywanej pracy oraz duża dbałość o jej humanistyczny wymiar.

### 3. Metodyka badań

Badanie miało na celu rozwiązanie następujących problemów badawczych:

- jak kadra menedżerska postrzega pracę w systemie *home office* w kontekście jej pozytywnych i negatywnych następstw?
- jakie wyzwania, w ocenie menedżerów, wiążą się z pracą *home office*?
- jak badani menedżerowie prognozują przyszłe wykorzystanie tego systemu organizacji pracy?

Aby odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, zastosowano wywiad grupowy FGI z wykorzystaniem platformy MS Teams. Jest to technika badawcza polegająca na dyskusji ludzi o zbliżonych doświadczeniach, ważnych w kontekście tematu badania, która jest relatywnie często wykorzystywana w badaniu problemów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (Samul 2017). Zgodnie z tą metodyką grupa osób badanych wybierana jest według kryteriów, takich jak wiek, płeć lub inne ważne cechy, np. staż pracy na stanowisku kierowniczym (Barbour 2011, Samul 2020). W FGI wzięło udział 10 przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej (6 mężczyzn i 4 kobiety) z sektora przedsiębiorstw. Menedżerowie uczestniczący w badaniu byli słuchaczami studiów Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie oraz MBA na Uczelni Łazarskiego. Reprezentowali różnorodne podmioty gospodarcze, w tym z branży produkcyjnej, finansów, marketingu, nieruchomości, usług prawnych dla biznesu oraz usług doradczo-szkoleniowych. W każdym z nich w czasie lockdownu wywołanego pandemią COVID-19 na dużą skalę stosowano pracę w systemie *home office*. W momencie badania wszyscy jego uczestnicy pełnili funkcję dyrektora lub członka zarządu. Średni czas ich stażu na stanowisku kierowniczym wynosił 11 lat. Dyskusję moderowała autorka artykułu. Moderację oparto na konwencji eksperymentalnej, zgodnie z którą moderator nie zaprasza do udziału w dyskusji przez wywołanie do odpowiedzi poszczególnych dyskutantów, lecz zwraca się do grupy jako całości (Lisek-Michalska, Lipiec i Olczyk 2012). Zadbano o prawidłową dynamikę grupową, przyjmując, że powinna ona odznaczać się następującymi cechami (Samul 2017):

- odpowiedni poziom aktywności poszczególnych dyskutantów – nie za duży, by uniknąć monopolizacji dyskusji przez pojedyncze osoby, i nie za mały, by zapobiec utracie informacji wskutek ich wycofywania się,

- dominacja relacji badany–grupa nad relacją badany–moderator, by nie stracić charakteru zogniskowanego wywiadu grupowego na rzecz wywiadów indywidualnych,

- inicjatywa uczestników w podejmowaniu polemiki z pozostałymi osobami lub inicjatywa polegająca na wspieraniu opinii interlokutorów dodatkowymi argumentami,

- swobodna ekspresja odczuwanych emocji,

- życzliwa postawa uczestników wobec pozostałych badanych, zachęcająca ich do zabierania głosu w dyskusji.

Wypowiedzi badanych rejestrowano za ich zgodą. Podstawą do formułowania wniosków była analiza treści przekazu, przez którą rozumie się „rozkładanie go na elementy prostsze (jednostki analizy) lub wyodrębnianie jego cech, właściwości i elementów oraz następnie klasyfikowanie ich zgodnie z przyjętym systemem kategorii” (Worek 2001, s. 34). Za B. Worek (2001) przyjęto, że poprawna analiza treści powinna mieć następujące cechy: powinna uwzględniać tylko syntaktyczne

i semantyczne elementy przekazu, musi być obiektywna oraz systematyczna, co oznacza, że niedopuszczalna jest analiza cząstkowa, stroniczna, w której wybiera się tylko te elementy treści, które potwierdzają tezę badacza.

#### **4. Menedżerowie o pracy zdalnej – analiza wyników badań**

Wszyscy badani zadeklarowali, że ich organizacje wykorzystywały elementy pracy zdalnej na długo przed rozpoczęciem pandemii, a jednak podczas lockdownu wiosną 2020 r. mieli poczucie, że zarządzane przez nich organizacje i zespoły są do tej sytuacji słabo przygotowane. Analiza treści wypowiedzi menedżerów uczestniczących w FGI pozwoliła na wyodrębnienie następujących kategorii problemów, których doświadczyli lub które zaobserwowali w związku z pracą zdalną: kierowanie zespołem, komunikacja interpersonalna oraz problemy psychologiczne i społeczne.

##### *Kierowanie zespołem*

Respondenci mocno eksponowali fakt, że większość zadań realizowanych przez ich zespoły wymaga ścisłej współpracy, a to oznacza, że mimo pracy w warunkach *home office* istniała konieczność przekazywania informacji i materiałów, wspólnej ich analizy oraz ciągłego kontaktu z zespołem i wewnątrz zespołu. W warunkach pracy zdalnej kontakt ten był jeszcze intensywniejszy niż w warunkach stacjonarnego trybu pracy, co zdaniem menedżerów znacząco obciążało ich czasowo i psychicznie. Badani zgodnie przyznali, że w ich organizacjach od początku pandemii odrzucano strategię „przeczekania”. Uznano, że ograniczenia wynikające z konieczności zachowania dystansu społecznego będą utrzymywać się długo, dlatego wiele procesów wymagało szybkiej redefinicji i głębokiej zmiany, a to z kolei pociągało za sobą ciągłe zarządzanie zmianami i permanentnym kryzysem związanym z nowym podziałem ról, uprawnień i kompetencji.

Za naturalną konsekwencję masowego stosowania pracy zdalnej uznano ograniczenie kontroli menedżerskiej na rzecz większego zaufania do pracowników. Tylko jeden z uczestników badania zgłaszał potrzebę wzmocnienia kontroli, np. przez wykorzystanie zaawansowanej technologii mierzącej aktywność zawodową pracownika w domu. W większości badani przyznali, że pozostawienie pracownikom dużej swobody często powodowało wzrost ich kreatywności i samodzielności, ale równie częste były także przypadki pracowników, którzy mieli mentalny problem z poczuciem sprawstwa i wzięciem na siebie odpowiedzialności. W ocenie uczestników badania zjawisko to najczęściej występowało u pracowników z grupy wiekowej 55+. Zdaniem badanych menedżerów praca w trybie *home office* okazała się egzaminem zarówno dla kadry zarządzającej, jak i dla pracowników. Przykładem jest wypowiedź menedżera z sektora usług prawnych dla biznesu (mężczyzna, 46 lat): „Tak naprawdę w czasie pandemii poznałem swoich pracowników z innej

strony i mogę teraz dużo lepiej ocenić ich zaangażowanie oraz odpowiedzialność. Sam także musiałem zmierzyć się z trudnościami, których nie byłem świadomy wcześniej”. Z perspektywy pracy menedżera jeszcze większego znaczenia nabrało planowanie i dobra organizacja pracy oznaczająca odejście od spontanicznych działań *ad hoc* podejmowanych w warunkach stacjonarnych.

### *Komunikacja*

Za kluczową cechę pracy w systemie zdalnym menedżerowie uznali transparentność, a zwłaszcza transparentne komunikowanie oczekiwań i podejmowanych działań wszystkim zainteresowanym. Pracując zdalnie, komunikowali się ze współpracownikami dużo częściej i starali się przekazywać im nawet oczywiste informacje. Doświadczyli również konieczności szybkiego komunikowania pojawiających się przeszkód i opóźnień. Komunikację zdalną zgodnie uznano jednak za mniej wartościową niż tradycyjną. Podkreślano brak możliwości odczytywania sygnałów pozawerbalnych, co ograniczało dyskusję i jakość wypracowywanych rozwiązań. Przykładem jest wypowiedź jednej z menedżerek (przedsiębiorstwo produkcyjne, kobieta, 41 lat): „Kiedy organizowałam pierwsze zebranie z podległymi kierownikami, korzystając z platformy MS Teams, i zamiast ich twarzy zobaczyłam kółeczka z inicjałami, zrobiło mi się po ludzku smutno. Po 15 minutach mówienia do głuchego, martwego ekranu (wiadomo – mikrofony musiały być wyciszone) myślałam tylko o tym, by jak najszybciej zakończyć to spotkanie. Ożywioną, twórczą debatę, która zawsze miała miejsce w czasie naszych spotkań, zastąpił mój monolog. Wartość takiej komunikacji jest bardzo mała”. Zdaniem uczestników FGI umiejętności kadry kierowniczej w zakresie komunikacji zdalnej oraz jakość wykorzystywanych w tym celu narzędzi bardzo wzrosły, co spowodowało, że wzrósł także poziom akceptacji dla komunikacji zdalnej, a wideokonferencje organizowane są regularnie i znacząco ułatwiają monitorowanie postępów w pracy, a także obszarów koniecznego wsparcia pracowników.

### *Problemy psychologiczne i społeczne*

Jako najważniejsze wyzwanie związane z pracą zdalną menedżerowie wskazali konieczność łączenia pracy z życiem rodzinnym. Podkreślano zwłaszcza trudną sytuację rodziców pracujących i opiekujących się dziećmi oraz wspierających ich edukację w systemie zdalnym. W ocenie kadry kierowniczej często odbijało się to na sprawności działań pracowników i jakości ich pracy, nawet jeśli były to osoby znane z dużych zdolności organizacyjnych. Z tego powodu konieczna była i jest elastyczność menedżerów i zgoda na wykonywanie pracy w niestandardowych godzinach. Zwrócono także uwagę na ciekawe zjawisko oczekiwań pracowników co do warunków ich pracy w środowisku domowym. Jeden z menedżerów z branży IT (mężczyzna, 36 lat) przywołał przykład pracownika, który zadzwonił z pytaniem,



o której będą dowożone do domu kanapki i sałatki, które otrzymywał na lunch, pracując w siedzibie firmy.

Podkreślono także bariery mentalne związane ze zjawiskiem wykluczenia cyfrowego, które dotyka najstarszą grupę pracowników. Jest to zjawisko rzadkie, jednak nie wolno go lekceważyć, ponieważ w systemie *home office* prowadzi do formalnego lub nieformalnego wykluczenia zawodowego pracowników dotkniętych tym syndromem.

Respondenci pytani o korzyści wynikające z pracy w trybie *home office* wskazywali przede wszystkim na niższą kosztowność pracy, wysoką efektywność pracowników, łatwiejszy dostęp do ekspertów oraz wzrost zadowolenia pracowników z warunków pracy z powodu większej łatwości zachowania równowagi praca–życie (*work–life balance*). Po stronie potencjalnych zagrożeń wymieniali trudności przystosowawcze wielu pracowników, zwłaszcza starszych wiekiem, a także zanik „ducha zespołu” i trudności adaptacyjne osób nowo zatrudnionych, które nie miały możliwości zbudowania więzi z zespołem i organizacją ze względu na to, że nie pracowały w niej przed pandemią. Menedżerów niepokoją także nieprecyzyjne, ich zdaniem, regulacje dotyczące odpowiedzialności pracodawcy za bezpieczeństwo pracy w warunkach zdalnych i obowiązków w zakresie wyposażenia domowego miejsca pracy.

Prognozując przyszłość pracy zdalnej w Polsce, respondenci zgodnie przyznali, że nie ma już powrotu do „normalności” sprzed pandemii. W warunkach „nowej normalności” *home office* znacząco zyska na popularności, ponieważ – mimo potencjalnych zagrożeń, które niesie za sobą ten system pracy – korzyści z nim związane są na tyle znaczące, że przemawiają za utrzymaniem zdalnego lub hybrydowego systemu pracy wielu grup zawodowych.

## 5. Podsumowanie

W artykule przedstawiono wyniki badań jakościowych, które stanowiły próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Jeżeli chodzi o pytanie, jak kadra menedżerska postrzega pracę w systemie *home office* w kontekście jej pozytywnych i negatywnych następstw, to z badań wynika, że menedżerowie oceniają ją pozytywnie. Są świadomi korzyści i zagrożeń wynikających z pracy w tym trybie. Ich postawy wobec tej formy pracy są generalnie pozytywne, co jest zgodne z wynikami badań prezentowanymi w literaturze przedmiotu. Istnieją jednak pewne różnice: badani menedżerowie w większym stopniu eksponują trudną sytuację rodziców dzieci kształcących się zdalnie oraz pracowników dotkniętych wykluczeniem cyfrowym lub o niskich umiejętnościach w zakresie posługiwania się nowymi technologiami. Wynika to z tego, że badania nad pracą zdalną przedstawione we wcześniejszych publikacjach naukowych prowadzone były w czasie, gdy ten sposób organizacji pracy był wynikiem wyboru, a nie



przymusu. Oznacza to, że dotyczył osób o wystarczających umiejętnościach technicznych, które świadomie decydowały się na taki system pracy.

W ocenie menedżerów najważniejsze wyzwania związane z pracą *home office*, wskazane przez uczestników badania dotyczą kierowania zespołem rozproszonym, skutecznej komunikacji interpersonalnej oraz budowania relacji z pracownikami opartych na zaufaniu. Ponadto dużym wyzwaniem jest zapewnienie właściwego procesu adaptacji nowo zatrudnionych pracowników, którzy zostali przyjęci do pracy w czasie trwania pandemii i nigdy nie spotkali się ze swoimi współpracownikami w warunkach stacjonarnych.

W ocenie uczestników badania korzyści z pracy zdalnej dla pracowników i organizacji są na tyle znaczące, że nawet po zakończeniu pandemii będzie ona wykorzystywana w dużo większym stopniu niż wcześniej.

Ze względu na jakościowy charakter prezentowanych badań wnioski zawarte w artykule wymagają potwierdzenia w badaniach ilościowych.

## Literatura

- Aguenza B.B., Som A.P.M. (2012), *Motivational Factors of Employee Retention and Engagement in Organizations*, „International Journal of Advances in Management and Economics”, nr 1(6).
- Barbour R. (2011), *Badania fokusowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Béland L.P., Brodeur A., Wright T. (2020), *The Short-Term Economic Consequences of Covid-19: Exposure to Disease, Remote Work and Government Response*, „IZA Discussion Paper”, nr 13159, <https://ssrn.com/abstract=3584922> (data dostępu: 18.11.2020).
- Burn J., Marshall P., Barnett M. (2002), *E-business, Strategies for Virtual Organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Chomątowska B., Chłopek P. (2011), *Telepraca – nowa forma organizacji pracy. Nowy obszar dysfunkcji i patologii?* (w:) *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Day F.C., Burbach M.E. (2011), *Telework Considerations for Public Managers with Strategies for Increasing Utilization*, „Communications of the IBIMA”, vol. 2011, Article ID 880212, <https://doi.org/10.5171/2011.880212>.
- Dewicka A., Trziszka M. (2018), *Wyzwania wieku informacyjnego. Ergonomiczny aspekt kształtowania i zarządzania systemem pracy zdalnej*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1(51), <https://doi.org/10.18276/miz.2018.51-03>.
- Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-Mentor”, nr 1(83), <https://doi.org/10.15219/em83.1456>.
- Draman R.H., Edmondson V.C. (2012), *Why a New Approach Is Needed to Solve to Day's*, „Review of Management Innovation Creativity”, nr 14.

Eagly A.H. (2005), *Refereeing Literature Review Submission to Journals (w:) Reviewing Scientific Works in Psychology*, red. R.J. Sternberg, American Psychological Association, Washington.

Eurostat (2020), *How Usual Is It to Work from Home?*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1> (data dostępu: 6.02.2021).

Felstead A., Henseke G. (2017), *Assessing the Growth of Remote Working and Its Consequences for Effort, Well-Being and Work-Life Balance*, „New Technology, Work and Employment”, vol. 32(3), <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>.

Furmanek W. (2015), *Zalety i wady telepracy*, „Edukacja – Technika – Informatyka”, vol. 6(1).

Grzanka I. (2012), *Transformacja procesu pracy w społeczeństwie informacyjnym*, „Management Systems in Production Engineering”, nr 1(5).

Jeran A. (2016), *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica”, nr 2(16), <https://doi.org/10.18276/os.2016.2-04>.

Juchnowicz M. (2008), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako paradygmat nowoczesnej gospodarki*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy, innowacje, projekty”, nr 1(8).

Knippenberg D. van (2012), *What Makes for a Good Review Article in Organizational Psychology?*, „Organizational Psychology Review”, vol. 2, nr 3, <https://doi.org/10.1177/2041386612452220>.

Król M. (2013), *Telepraca a pracoholizm*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 148.

Lis M. (2020), *Telepraca i praca zdalna to nie to samo*, „Business Insider”, <https://business-insider.com.pl/telepraca> (data dostępu: 16.03.2020).

Lisek-Michalska J., Lipiec M., Olczyk A. (2012), *Ocena metodologicznej i praktycznej jakości fokusa – propozycja procedury*, „Przegląd Socjologiczny”, vol. 61(1).

Makowiec M. (2015), *Metodyka identyfikacji utrudnień i dysfunkcji występujących w pracy zdalnej w celu jej zhumanizowania*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 4(44), cz. 1.

Nurul A.S., Noorliza K., Hasnanywati H. (2013), *Green Economy: Researching Working from Home in Building Sector*, „Journal of Southeast Asian Research”, vol. 2013, Article ID 273189, <https://doi.org/10.5171/2013.273189>.

Prasołek Ł., Kiełbratowska A. (2020), *Praca zdalna w praktyce. Zagadnienia prawa pracy i RODO*, C.H. Beck, Warszawa.

Pyöriä P. (2020), *Managing Telework: Risks, Fears and Rules*, „Management Research Review”, vol. 34(4), <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>.

Ratti C., Claudel M. (2016), *If Work Is Digital, Why Do We Still Go to the Office?*, „Harvard Business Review”, 13 April, <https://hbr.org/2016/04/if-work-is-digital-why-do-we-still-go-to-the-office> (data dostępu: 10.01.2020).

- Samul J. (2017), *Stan badań nad metodami naukowymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi – systematyczny przegląd literatury*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2(115).
- Samul J. (2020), *Reflexivity in HRM Reserach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(132), <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.8686>.
- Sęczkowska K. (2019), *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka”, nr 2.
- Silva R.S., Dias A.L. (2016), *The Role of Organizational Training on Organizational Commitment. The Case of Private Security Employees Working Remotely*, „European Journal of Business and Social Sciences”, vol. 5, nr 8.
- Sliż P. (2020), *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego*, „E-Mentor”, nr 3(85), <https://doi.org/10.15219/em85.1474>.
- Stroińska E. (2015), *Wpływ temperamentu pracownika zdalnego na poziom satysfakcji z pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 3, cz. 3.
- Takeuchi R., Chen J. (2013), *The Impact of International Experiences for Expatriates' Cross-cultural Adjustment: A Theoretical Review and a Critique*, „Organizational Psychology Review”, vol. 3, nr 3, <https://doi.org/10.1177/2041386613492167>.
- Tomkiewicz M. (2013), *Telepraca formą oszczędności*, <https://www.computerworld.pl/artykuly/325293/Telepraca.forma.oszczednosci.html> (data dostępu: 6.08.2021).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141.
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. 2020, poz. 374.
- Worek B. (2001), *Analiza wyników zogniskowanych wywiadów grupowych w badaniach marketingowych*, „Ask. Społeczeństwo, badania, metody”, nr 10.
- Wróbel P., Jendza D. (2018), *Telepraca – regulacje prawne a praktyka rynku pracy*, „E-mentor”, nr 3(75), <https://doi.org/10.15219/em75.1363>.
- Wyrwich S. (2014), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle rozwoju wirtualnej pracy*, „Społeczeństwo i Ekonomia”, nr 1(1), <https://doi.org/10.15611/eis.2014.1.08>.
- Zdonek I., Podgórska M., Hysa B. (2019), *Zdalna praca zespołu projektowego – charakterystyka ról i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(126).

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991): 51–67  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0104>

## Postawy wspierające podejmowanie zachowań proaktywnych przez pracowników przedsiębiorstw sektora BSS

Attitudes Supporting Proactive Employee Behaviour in the BSS Sector

Anna Rogozińska-Pawełczyk<sup>1</sup>, Agata Matuszewska-Kubicz<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37, 90-214 Łódź, e-mail: [anna.rogozinska@uni.lodz.pl](mailto:anna.rogozinska@uni.lodz.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9376-6915>

<sup>2</sup> Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37, 90-214 Łódź, e-mail: [agata.matuszewska@uni.lodz.pl](mailto:agata.matuszewska@uni.lodz.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5808-4644>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Rogozińska-Pawełczyk A., Matuszewska-Kubicz A. (2021), *Postawy wspierające podejmowanie zachowań proaktywnych przez pracowników przedsiębiorstw sektora BSS*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 1(991), 51–67, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0104>.

### STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest identyfikacja roli, jaką odgrywa przyjmowanie postaw motywacji do pracy i satysfakcji z niej w kształtowaniu zachowań proaktywnych pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach sektora BSS (*business services sector*).

**Metodyka badań:** Przedstawiono wyniki badań jakościowych (20 wywiadów indywidualnych IDI – *individual in-depth interview*) przeprowadzonych na grupie pracowników i przełożonych.

**Wyniki badań:** Celem badań była odpowiedź na pytanie, czy występowanie postaw pracowniczych związanych z motywacją do pracy i satysfakcją z niej może wpływać na podejmowanie przez pracowników zachowań proaktywnych. Kwestia ta została rozpatrzona z punktu widzenia obydwu badanych grup (pracowników i przełożonych), co pozwala na spojrzenie na powyższy

problem z różnych perspektyw i porównanie ich ze sobą. Przeprowadzona analiza narracji stanowi subiektywną egzemplifikację wątków tematycznych reprezentujących podejmowanie postaw wspierających występowanie zachowań proaktywnych.

**Wnioski:** Artykuł prezentuje teoretyczne ujęcie zagadnień dotyczących motywacji do pracy i satysfakcji z niej oraz proaktywności pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sektora BSS. Na podejmowanie przez pracowników działań proaktywnych mają wpływ różne czynniki związane m.in. z realizacją kontraktu psychologicznego, którego efektem jest przyjmowanie określonych postaw i zachowań obydwu stron kontraktu w postaci motywacji do pracy i satysfakcji z niej.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Badania stanowią ważny wkład w literaturę z zakresu kształtowania kontraktu psychologicznego w organizacji. Wskazują bowiem na mechanizmy kształtujące określone postawy i zachowania proaktywne powstające w sytuacji realizacji kontraktu psychologicznego. Niniejsze opracowanie wychodzi naprzeciw postawionym wyzwaniom i jest jednym z nielicznych badań dotyczących specyfiki sektora BSS.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** ekonomia personalna, zachowania proaktywne, motywacja do pracy, satysfakcja z pracy, realizacja kontraktu psychologicznego, sektor nowoczesnych usług biznesowych (BSS).

**Klasyfikacja JEL:** M12, J28.

## ABSTRACT

**Objective:** The aim of the article is to identify the role of work motivation and job satisfaction in shaping the proactive behaviour of employees working in the Business Services Sector (BSS).

**Research Design & Methods:** The results of qualitative research (20 individual in-depth interviews – IDI) conducted on a group of employees and superiors are presented.

**Findings:** The aim of the research was to determine whether employee attitudes toward work motivation and job satisfaction can affect the proactive employee behaviour. The question was examined from the point of view of both employees and managers, making it possible to look at the problem from different perspectives and compare them. The narrative analysis carried out provides a subjective exemplification of the thematic threads representing the adoption of attitudes that support the occurrence of proactive behaviour.

**Implications/Recommendations:** The article presents a theoretical approach to the issues of work motivation and job satisfaction as well as employee proactiveness with a particular focus on the BSS. Proactive actions taken by employees are influenced by various factors related to, among other things, the implementation of a psychological contract, which leads both groups to adapt specific attitudes and behaviours toward the contract in the form of work motivation and job satisfaction.

**Contribution:** This research makes an important contribution to the literature on the formation of psychological contracts in organisations. This is because it points to the mechanisms shaping specific attitudes and proactive behaviours arising in the situation of psychological contract implementation. This study meets the challenges posed and is one of the few studies to look at psychological contracts in the BSS.

**Article type:** original article.

**Keywords:** personal economics, proactive behaviour, work motivation, job satisfaction, psychological contract performance, modern business services sector (BSS).

---

## 1. Wprowadzenie

Teoria proaktywności należy obecnie do nowych teorii działania (Ratajczak 2012) w warunkach niepewności, nieprzewidywalności i momentalności zdarzeń (Eriksen 2001), w szczególności odnosząc się do organizacji opartych na wiedzy (Jemielniak i Koźmiński 2012). W wyniku wzrostu znaczenia elastyczności i innowacji oraz w rezultacie pojawienia się nowych modeli kariery wymagających większego zaangażowania pracownika coraz częściej w literaturze podkreśla się wartość zachowań proaktywnych pracowników w organizacji (Parker, Williams i Turner 2006, s. 636–652). Zainteresowanie to wynika z poszukiwania skutecznych zachowań pracowników, prowadzących do osiągnięcia celów organizacyjnych, które upatruje się w akcentowaniu elastyczności i innowacyjności w miejscu pracy. Zachowania proaktywne mogą stanowić również odpowiedź na zmienność i złożoność otoczenia poprzez przyjmowanie przez pracowników postawy motywacji do pracy i satysfakcji z niej jako stałej dyspozycji. Chociaż istnieje wiele czynników mających wpływ na kształtowanie się proaktywności pracowniczej, to niewątpliwie duży udział w jej formowaniu mają te zachowania pracowników, które podejmują oni w ramach wzajemnego wypełniania relacji zatrudnienia.

Proaktywne zachowania pracownicze mają największe znaczenie w tych organizacjach, w których występują wysoka zmienność wymagań pracy oraz warunków jej wykonywania, a także duże zapotrzebowanie na różnorodność, twórczość i innowacyjność oraz znaczna zmienność wyników pracy i trudność w ich niematerialnym oszacowaniu (Wu i Li 2017). Specyfika pracy o wysokim stopniu złożoności i zmienności wymaga od pracowników podejmowania dodatkowych wysiłków w postaci uruchamiania działań wykraczających poza role związane ze stanowiskiem pracy – *extra-role behaviours* (Demerouti, Bakker i Gevers 2015, s. 87–96). Podkreślenie znaczenia organizacji sektora BSS (*business services sector*) dla gospodarki i jednocześnie uzasadnienie podjęcia poświęconych im badań jest istotne nie tylko z perspektywy wzrostu wiedzy i potencjału innowacyjnego (Gadrey i Gallouj 2002), ale także z uwagi na to, że mogą tam pojawiać się realne możliwości podejmowania proaktywnych zachowań pracowniczych (Kristof-Brown i Billsberry 2013). Działalność sektora BSS opiera się zatem na specjalistycznej wiedzy, a wytwarzanie usługi jest niemal całkowicie zależne od zdolności firmy do korzystania z proaktywnych zachowań podejmowanych przez jej pracowników (Larsen 2001, s. 81–102).

Ranga proaktywności w specyfice pracy opartej na wiedzy, zwłaszcza w przedsiębiorstwach sektora BSS, wydaje się determinowana poprzez przyjmowanie konkretnych postaw pracowniczych. W niniejszym artykule została podjęta próba wyznaczenia ram określających oddziaływanie motywacji i satysfakcji z pracy na proaktywne zachowania pracowników przedsiębiorstw sektora BSS. Takie sformułowanie celu artykułu wiąże się z tym, że podejmowanie badań na temat wspierania proaktywności pracowników wciąż jest niejednoznaczne (Parker i Bindl 2017). Nadal nierozwiązany pozostaje również problem określenia roli kontraktu psychologicznego w kształtowaniu się zachowań proaktywnych pracowników firm sektora BSS, funkcjonujących w warunkach polskiej gospodarki.

## 2. Proaktywność w miejscu pracy – rozważania definicyjne

Proaktywność odnosi się do dużej grupy antycypacyjnych zachowań mających na celu wprowadzenie przez pracowników zmian w ich środowisku pracy (Crant 2000, s. 435–462; Grant i Ashford 2008, s. 3–34). Kluczowym aspektem proaktywności jest podejmowanie świadomych, przemyślanych i zaplanowanych działań, przy jednoczesnym przewidywaniu ich wpływu na sytuację w przyszłości. Proaktywność zawiera trzy podstawowe cechy, takie jak: własna inicjatywa, gotowość na zmiany oraz ukierunkowanie na przyszłość (Parker, Bindl i Strauss 2010, s. 828). J.M. Crant (2000) opisuje zachowanie proaktywne jako podejmowanie inicjatywy w celu poprawy bieżącej sytuacji, co wiąże się z zakwestionowaniem *status quo*, zamiast biernego dostosowywania się do obecnych warunków. Sugeruje on, że odnoszący sukcesy pracownik poprzez swoje proaktywne zachowanie wpływa pozytywnie na własną karierę zawodową oraz przysparza korzyści firmie, w której pracuje.

Proaktywne zachowania w pracy definiowane są w bardzo różny sposób (np. ze względu na postawy, zasoby czy w odniesieniu do pożądaných rezultatów). Koncept zachowań proaktywnych ewoluował, obejmując wiele punktów widzenia. Poszczególne proaktywne zachowania, które zostały zbadane, zawierają: 1) przejęcie odpowiedzialności za wprowadzanie zmian (Morrison i Phelps 1999, s. 403–419), 2) wyrażanie własnego zdania (Van Dyne i LePine 1998, s. 108–119), 3) zapobieganie problemom i wdrażanie pomysłów (Parker, Williams i Turner 2006, s. 636–652) oraz 4) indywidualną innowację (Scott i Bruce 1994, s. 580–607). Należy zauważyć, że proaktywne zachowanie nie jest uważane za adaptacyjne – zamiast dostosowywać się do zmian, proaktywne jednostki je inicjują (Fay i Frese 2001, s. 97–124; Parker i Collins 2010, s. 633–662).

Przejęcie odpowiedzialności za wprowadzanie zmian definiuje się jako samodzielne i produktywne wysiłki mające za zadanie wpłynięcie na organizację pracy na poziomie funkcjonalnym w celu poprawy sposobu jej wykonywania (Morrison i Phelps 1999, s. 403–419). Mówienie w konstruktywny sposób, z intencją pozytywnego wkładu w organizację, opisuje konstrukt głosowy (Van Dyne i LePine 1998,



s. 108–119). Ważne jest, aby pamiętać, że proaktywna osoba, wyrażająca swoje zdanie w pozytywny sposób, jest gotowa przekazać własne poglądy w obliczu sporu. D. Fay i M. Frese (2001) zdefiniowali zapobieganie problemom jako prewencyjne, ukierunkowane na siebie działanie, podejmowane w celu uniknięcia powtarzających się trudności z pracą. Z kolei indywidualna innowacja jest definiowana przez zachowania, które tworzą i wdrażają nowe techniki, technologie lub pomysły z korzyścią dla organizacji (Scott i Bruce 1994, s. 580–607).

Tak zdefiniowane przejawy zachowań proaktywnych w miejscu pracy są stosunkowo obszerne i włączają do swojego zakresu różne rodzaje działalności. Nie ulega wątpliwości, że proaktywne zachowania prowadzą zarówno do skutków oczekiwanych przez pracowników, np. w ramach motywacji wewnętrznej do zaspokajania osobistych potrzeb i satysfakcji z wykonywanej pracy, jak i do rezultatów korzystnych dla organizacji, np. poprzez zewnętrzną motywację do osiągnięcia ustalonych celów.

Przejawy tak rozumianej proaktywności są zakotwiczone w perspektywie interakcyjnej (Bandura 1968). Zgodnie z nią pracownik, środowisko pracy oraz zachowanie pozostają w permanentnej interakcji, tzn. każdy wymieniony element wzajemnie na siebie oddziałuje. Środowisko pracy oddziałuje na to, w jaki sposób pracownik myśli i odczuwa, a w konsekwencji na jego zachowanie. Z kolei zachowanie wpływa na percepcję własnej osoby, w konsekwencji warunkując to, kim pracownik się staje. Wszystkie te interakcje pojawiają się równocześnie i trwają nieustannie. Zadaniem zachowań proaktywnych w miejscu pracy jest więc osiągnięcie celów osobistych i zawodowych oraz zrównoważenie oczekiwań ze strony pracodawcy z osobistymi potrzebami pracowników (Parker i Bindl 2017), co stanowi podstawę konstruktów, jakim jest kontrakt psychologiczny (*psychological contract*), określane jako niepisane porozumienie między pracownikiem i pracodawcą, a zatem idiosynkratyczny zbiór obopólnych obietnic, oczekiwań i zobowiązań pracownika oraz organizacji (Rousseau 1989, s. 121–139).

Należy więc zauważyć, że proaktywność jest pojęciem bardzo złożonym. Ze względu na to, że w niniejszym artykule analizie zostały poddane zachowania proaktywne w miejscu pracy, będą one rozumiane jako połączenie powyższych elementów (osobowości i zachowania), na które oddziałują dodatkowo przyjmowane przez jednostkę postawy związane z motywacją i satysfakcją z pracy. W tym kontekście pracownik przyjmujący takie postawy będzie skłonny do proaktywnego działania na rzecz poprawy efektywności organizacji, w której pracuje. Będzie się także charakteryzował twórczym potencjałem, odpowiedzialnością za wywiązanie się z oczekiwań i zobowiązań w ramach powierzonych zadań oraz skoncentrowaniem się na przyszłości. Działania proaktywne mogą powodować zarówno zadanową, jak i kontekstualną wydajność oraz produktywność pracowników (Grant i Ashford 2008, s. 3–34), a dużą rolę we wspieraniu produktywności odgrywa



obszar zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), a także takich praktyk jak motywowanie czy tworzenie klimatu organizacyjnego podnoszącego zadowolenie z pracy (Wojtczuk-Turek 2016). Proaktywne jednostki podejmują inicjatywę w wielu sytuacjach, twórczo kreując swoje działania zmierzające do zmian w środowisku pracy oraz ich samych (Wu i Li 2017). Zachowania proaktywne reprezentują te same działania, dzięki którym można dokonać takich zmian, czyniąc pracę bardziej znaczącą, angażującą i satysfakcjonującą, a jednocześnie bardziej skuteczną. Menedżerowie w organizacjach mogą stymulować te zachowania poprzez stosowanie określonych praktyk ZZL oraz spełnianie składanych pracownikom obietnic w ramach realizacji kontraktu psychologicznego, przez co pełniej korzystają oni z drzemiącego w pracownikach potencjału wiedzy. Zainteresowanie menedżerów proaktywnością wynika z poszukiwania skutecznych zachowań pracowników prowadzących do osiągnięcia celów organizacyjnych, które upatruje się w implementacji kreatywności i innowacyjności w miejscu pracy. Zachowania proaktywne pracowników mogą stanowić również odpowiedź na zmienność i złożoność otoczenia, które z elastyczności pracowniczej czyni względnie stałą dyspozycję. Proaktywność w miejscu pracy może zatem wspomóc pracownika w procesie dokonujących się zmian w przestrzeni organizacyjnej, szczególnie gdy weźmie się pod uwagę firmy o dużej złożoności i intensywności pracy (Parker i Bindl 2017).

### **3. Znaczenie satysfakcji z pracy i motywacji do niej w warunkach realizacji założeń kontraktu psychologicznego**

Satysfakcję z pracy ujmuje się w odniesieniu do postawy człowieka wobec wykonywanych przez niego obowiązków zawodowych. Satysfakcja ta jest uważana za ogólny stosunek do pracy (Oshagbemi 1999, s. 388–403) i określa podejście pracownika do jego zajęć (Tosun i Ulusoy 2017, s. 90–111). Pracownik w związku z wykonywaniem zadań czy pełnieniem określonych funkcji w przedsiębiorstwie może odczuwać przyjemność lub dyskomfort (Aziri 2011, s. 77–86). Ten stan afektywny opiera się na zaspokajaniu potrzeb wewnętrznych osoby (w zakresie odpowiedzialności, osiągnięć itp.) oraz zewnętrznych (np. komfortowe warunki pracy, dobre relacje międzyludzkie, sprawiedliwe wynagrodzenie). W tym sensie satysfakcja z pracy jest miarą emocjonalnego stosunku pracownika do jego pracy: zadań, celów, wartości i miejsca jej wykonywania (Yang 2012, s. 31–46). Satysfakcja z pracy w uproszczony sposób może być zatem pojmowana jako stopień, w jakim organizacja zaspokaja potrzeby i oczekiwania swoich pracowników. Z pojęciem tym łączy się stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy a ich zaspokajaniem (Rogozińska-Pawełczyk 2020, s. 301–324).

Satysfakcja z pracy jest pozytywną lub negatywną postawą wobec własnych obowiązków zawodowych, przedsiębiorstwa i współpracowników, wynikającą z dokonywania przez pracobiorców porównań między ich oczekiwaniami a tym,

co otrzymali oni w zamian za wykonywaną pracę (Bortnowska i Stankiewicz 2005). Jak wskazuje K. Stammen (2003), zadowoleni pracownicy przyczyniają się do lepszego wizerunku organizacji, ponieważ są bardziej produktywni i wciąż poprawiają swoje wyniki. Sposób, w jaki pracownicy postrzegają zachowanie przełożonych, może pozytywnie lub negatywnie wpływać na ich poziom satysfakcji z pracy (Saari i Judge 2004, s. 395–407), dlatego też relacja pracownik–pracodawca jest bardzo ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dowiodły tego badania J. Coyle-Shapiro i N. Conwaya (2009) oraz Z. Xionga i współpracowników (2017), które wykazały pozytywny, istotny wpływ wypełniania kontraktu psychologicznego na odczuwaną satysfakcję z pracy.

Na zachowania i działania pracowników bardzo duży wpływ ma motywacja, która jest jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Wczesne teorie opierały się na koncepcji mówiącej, że głównym jej źródłem są czynniki ekonomiczne, przy równoczesnym dążeniu do minimalizacji pracy. Późniejsze teorie kierowały się w stronę relacji pomiędzy ludźmi a ich pozaekonomicznymi potrzebami, takimi jak bezpieczeństwo czy samorealizacja. Motywacja jest zatem pojęciem wieloznacznym, którego istota opiera się na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika w ramach realizacji jego potrzeb. Przez motywację rozumie się stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania (Kozłowski i Piotrowski 1999). S.P. Robbins i jego współautorzy (2008) określają motywację jako powód angażowania się w określone zachowanie. Można więc stwierdzić, że motywacja stanowi wewnętrzną siłę człowieka, która uruchamia i organizuje jego zachowanie ukierunkowane na osiągnięcie zamierzonego celu.

Motywacja do pracy może mieć różnorodny charakter. Wyróżnia się motywację wewnętrzną i zewnętrzną (Sikorski 2004). Kryterium rozróżnienia stanowi tutaj rodzaj wartości, do jakich człowiek dąży. Motywacja wewnętrzna to bodźce pojawiające się samoczynnie, powodujące, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku. Z kolei motywacja zewnętrzna stwarza zachętę do działania i jest w pewien sposób nagradzana lub umożliwia uniknięcie kary. Ma miejsce wtedy, gdy pracownik jest zmuszony do zrobienia czegoś. Nie tylko jednak przymus i groźba kary są powszechnymi motywatorami zewnętrznymi (Robbins i in. 2008), ale także działanie pod wpływem czynników zewnętrznych, takich jak pieniężne lub niepieniężne rzeczywiste nagrody (Oleksyn 2016). Poziom motywacji definiuje więc rodzaj zachowań, które pracownicy podejmują dobrowolnie. Może to dotyczyć zarówno motywacji do pomocy innym, jak i wdrażania rozwiązań innowacyjnych czy ułatwiających pracę, a także wspierania firmy oraz budowania jej pozytywnego wizerunku na zewnątrz (Suazo, Martínez i Sandoval 2009, s. 154–166).

Podobnie jak satysfakcja z pracy, motywacja pracowników jest kolejnym czynnikiem poznawczym wpływającym na wypełnianie bądź naruszanie kontraktu

psychologicznego. Praktyki HR w postaci motywowania finansowego i pozafinansowego są istotnie powiązane z kontraktem psychologicznym (Rogozińska-Pawełczyk 2019, s. 9–23). W innych badaniach stwierdzono, że związane z motywowaniem pracowników praktyki HR odnoszą się do osiągniętych przez nich wyników w ramach relacyjnego kontraktu psychologicznego, pozytywnie między sobą korelując (Bal i in. 2013, s. 279–292). Potwierdzeniem tego stanu rzeczy jest stwierdzenie zgodne z teorią wymiany społecznej, że wypełnienie obietnic złożonych przez pracodawców sprzyja budowaniu pozytywnej relacji między pracownikiem a pracodawcą (Blau 2009), prowadząc do większej motywacji i wielu korzyści społeczno-emocjonalnych pracownika, o ile obie strony spełniają wzajemne zobowiązania (Griep i in. 2019).

Można założyć, że przyjmowanie postawy satysfakcji i motywacji w sytuacji obopólnego wypełniania składanych przez pracodawców i pracowników obietnic będzie warunkowało podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań. Jest to zasada, według której osoba świadcząca usługi na rzecz drugiej strony zobowiązuje ją do odwzajemnienia się (Conway i Briner 2009). Jeżeli obaj uczestnicy wymiany cenią sobie to, co otrzymują w zamian, a pracodawca dotrzymuje składanych obietnic, wówczas pracownicy stają się zadowoleni i zmotywowani do pracy (Coyle-Shapiro i Shore 2007, s. 166–179), a zarazem chętni do podejmowania w pracy zachowań proaktywnych.

#### **4. Metodyka badań**

Celem zaprezentowanej części badań była odpowiedź na pytanie, czy występowanie postaw pracowniczych związanych z motywacją do pracy i satysfakcją z niej może wpływać na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań. Badania zostały zrealizowane metodą jakościową. Przeprowadzono 20 pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI), częściowo ustrukturyzowanych, z wykorzystaniem scenariusza wywiadu. Zostały one przeprowadzone w okresie od października 2019 r. do listopada 2020 r. Badania jakościowe były początkowym etapem szeroko zakrojonego projektu badawczego poświęconego podejmowaniu proaktywnych zachowań przez pracowników wiedzy polskiego sektora BSS. Cały projekt ma szerszy zakres, zarówno w odniesieniu do przedmiotu badań, jak i zastosowanych metod, gdyż oprócz badań jakościowych obejmuje również reprezentatywne badania ilościowe. Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych spełniło w projekcie funkcję eksploracyjną i deskryptywną, gdyż posłużyło opracowaniu narzędzi do badań ilościowych oraz stało się podstawą stworzenia modelu teoretycznego mechanizmów determinujących proaktywność pracowników.

Ze względu na proces tworzenia kwestionariuszy potrzebnych do dalszych, reprezentatywnych badań ilościowych, a także na podstawie wiedzy na temat badanej populacji i ogólnych celów badań w projekcie, zastosowano celowy dobór próby.

Badaną grupę stanowili pracownicy dużych i średnich przedsiębiorstw z sektora BSS, głównie z województw mazowieckiego i łódzkiego, które działają w następujących obszarach (według PKD 2007): działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, informacja i komunikacja, edukacja, działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz przetwórstwo przemysłowe. Badaniu poddano grupy dziesięciu przełożonych (pracujących na stanowiskach kierowniczych) oraz dziesięciu pracowników (pracujących na stanowiskach specjalistów – tzw. pracownicy wiedzy). Przeprowadzenie wywiadów pogłębionych z przedstawicielami obydwu badanych grup (pracowników i przełożonych) pozwoliło na spojrzenie na omawiany problem z różnych perspektyw i porównanie grup między sobą.

Przeprowadzone wywiady zostały poddane transkrypcji, a ich treść rozpatrzono na podstawie analizy tematycznej. Zgromadzone dane jakościowe poddano analizie wertykalnej i wykorzystano do opracowania wniosków.

## **5. Analiza wyników badań dotyczących wpływu motywacji do pracy i satysfakcji z niej na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań**

Wpływ motywacji do pracy na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań był badany poprzez analizę treści wywiadów z pracownikami oraz przełożonymi. Badani pracownicy zostali zapytani o to, co (jakie czynniki motywujące) mogłoby sprawić, że wykonywaliby swoje obowiązki proaktywnie. Odpowiedzi respondentów były zbliżone do odpowiedzi na ogólne pytanie o czynniki motywujące do pracy, jednak przeważały kwestie awansu i jasno zdefiniowanej ścieżki rozwoju w organizacji. Ponadto respondenci wskazywali motywację finansową – podwyżki czy dodatkowe profity, a także szkolenia, większą niezależność, pochwały czy częstsze oceny od przełożonych. W porównaniu z wcześniejszymi pytaniami o ogólne motywy do pracy odpowiedzi respondentów w kwestii czynników motywujących do działań proaktywnych były zazwyczaj mniej konkretne i rozbudowane, co może świadczyć o nieco niższym poziomie samoświadomości i braku wcześniejszej refleksji nad tematyką proaktywności i czynnikami sprzyjającymi takim zachowaniom pracowników. Przełożeni zostali również zapytani o to, jakie czynniki motywujące mogłyby sprawić, że podwładni zaczęliby wykonywać swoje obowiązki proaktywnie. W tej kwestii większość przełożonych (siedem osób) zaakcentowała aspekt finansowy, w tym premie. Co interesujące, dwie osoby spośród badanych zwróciły uwagę na to, że proaktywność pracowników wiąże się bardziej z ich cechami osobowości czy tzw. podejściem do pracy, niż ze stosowaniem zewnętrznych motywatorów. Ponadto jedna osoba podkreśliła konieczność pokazania pracownikom korzyści z proaktywnej postawy, związanych z ich rozwojem oraz kwestiami materialnymi.

Podsumowując wpływ motywacji do pracy na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań, należy zauważyć, że zarówno przełożeni, jak i pracownicy wskazywali aspekty finansowe jako czynniki motywacyjne. Ponadto pracownicy wymieniali również dodatkowe czynniki, które nie pojawiały się w wypowiedziach przełożonych: awans i jasno zdefiniowaną ścieżkę rozwoju w organizacji, a także dodatkowe profity, szkolenia, większą niezależność, pochwały czy częstsze oceny od przełożonych.

Wpływ satysfakcji z pracy na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań był również badany poprzez analizę treści wywiadów z pracownikami oraz przełożonymi. Odpowiadając na pytanie o satysfakcję z pracy, o to, co pracownicy lubią w swojej pracy, siedem na dziesięć badanych osób wymieniło atmosferę w zespole, współpracowników oraz wsparcie ze strony przełożonego. Większość respondentów (sześć osób) wskazywała także na wykonywane zadania oraz możliwości rozwoju zawodowego, w tym pakiety szkoleń. Analizując opinie pracowników na temat satysfakcji w miejscu pracy, można wyciągnąć wniosek, że jednym z kluczowych czynników wpływających na satysfakcję jest pozytywna atmosfera w miejscu pracy, oparta głównie na współpracy, koleżeństwie i wzajemnej pomocy, ale też niekiedy na zdrowej rywalizacji. Innych czynników wpływających na zadowolenie z pracy osoby badane upatrywały głównie w wykonywanych zadaniach oraz możliwości rozwoju zawodowego. W obszarze relacji pomiędzy satysfakcją z pracy a podejmowaniem działań proaktywnych pracownicy w swoich wypowiedziach również odnosili się głównie do aspektu atmosfery panującej w miejscu pracy. W kwestii jej wpływu na proaktywność opinie respondentów były podzielone. Zdaniem niektórych atmosfera nie ma wpływu na proaktywność lub ma wpływ negatywny. Z drugiej strony inni respondenci dostrzegali pewien wpływ dobrej atmosfery w pracy na proaktywność, m.in. ze względu na możliwość prowadzenia dyskusji owocujących nowymi pomysłami.

Z kolei przełożeni w odpowiedziach na pytanie o to, co ich podwładni najbardziej lubią w swojej pracy, w większości (siedem na dziesięć badanych osób) również wymieniali dobrą atmosferę w zespole. Ponadto czterech przełożonych wspomniało, że ich zdaniem pracownicy cenią swobodę w działaniu i elastyczność czasu pracy. Podsumowując opinie przełożonych na temat satysfakcji z pracy podwładnych, należy więc zaznaczyć, że za jej kluczowe elementy respondenci uznali właśnie dobrą, opartą na współpracy atmosferę w zespole, a także swobodę działania i elastyczność w miejscu pracy. Analizując wypowiedzi przełożonych dotyczące relacji pomiędzy atmosferą w zespole a podejmowaniem działań proaktywnych przez pracowników, trzeba zauważyć, że większość (ośmiu z dziesięciu) respondentów stwierdziła, iż atmosfera może sprzyjać proaktywności, m.in. ze względu na poczucie stabilności w pracy.

Podsumowując wpływ satysfakcji z pracy na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań, można stwierdzić zgodność między wypowiedziami pracowników i przełożonych. Obie grupy podkreślały rolę dobrej atmosfery w miejscu pracy w kształtowaniu proaktywnych zachowań pracowników.

Porównanie opinii pracowników i przełożonych na temat wpływu motywacji do pracy i satysfakcji z niej na podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Motywacja do pracy i satysfakcja z niej a podejmowanie przez pracowników proaktywnych zachowań w opinii badanych pracowników i przełożonych

Motywacja do pracy	Satysfakcja z pracy
Czynniki wpływające zdaniem pracowników na podejmowanie przez nich zachowań proaktywnych	
Aspekty finansowe, awans, jasno zdefiniowana ścieżka rozwoju w organizacji, dodatkowe profity, szkolenia, większa niezależność, pochwały, częstsze oceny od przełożonych	Dobra atmosfera w miejscu pracy
Charakterystyczne wypowiedzi pracowników	
„Wydaje mi się, że ta proaktywność musiałaby być bardziej doceniona i zachęcanie do niej musiałoby być większe niż tylko słowne i takie teoretyczne, a docenienie też większe niż sama wdzięczność przełożonych”. (R1)	„Świadomość tego, że zaproponuję jakąś zmianę, która nie pomoże tylko mi, ale też ludziom, z którymi współpracuję, więc całościowo wszystkim nam będzie wygodniej”. (R17)
Czynniki wpływające zdaniem przełożonych na podejmowanie przez pracowników zachowań proaktywnych	
Aspekty finansowe	Dobra atmosfera w miejscu pracy
Charakterystyczne wypowiedzi przełożonych	
„Jeśli mówimy tu o produkcji, to można by było wprowadzić taki bodziec finansowy, który polegałby na tym, że w zależności od liczby wniosków racjonalizatorskich można by było wprowadzić premie”. (R10)	„Z moich obserwacji wynika, że moi pracownicy w obecnej kulturze naszej pracy, w obecnej atmosferze w pracy chętnie podejmują takie proaktywne działania”. (R7)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

## 6. Omówienie wyników i podsumowanie

Celem artykułu była identyfikacja roli, jaką odgrywa przyjmowanie postaw motywacji do pracy i satysfakcji z niej w kształtowaniu zachowań proaktywnych pracowników. Pierwszym badanym obszarem był wpływ motywacji do pracy na podejmowanie przez pracowników działań proaktywnych. Podsumowując kwestię czynników motywujących, które mogłyby wpłynąć na proaktywność, należy stwier-



dzić, że zarówno przełożeni, jak i pracownicy wskazywali na podobne motywy finansowe i pozafinansowe, które ogólnie przyczyniają się do motywacji do pracy (wzrost wynagrodzeń, premie, nagrody pieniężne, pochwały, docenianie pracownika, dobra atmosfera w zespole, możliwości rozwoju zawodowego, w tym awansu). Podobieństwo czynników motywujących do pracy i do działań proaktywnych może potwierdzać istnienie związku pomiędzy motywacją a proaktywnością.

Drugim badanym obszarem był wpływ satysfakcji z pracy na podejmowanie przez pracowników działań proaktywnych. Podsumowując kwestię satysfakcji z pracy, należy zauważyć, że obie badane grupy zgodnie podkreślały przede wszystkim zadowolenie z atmosfery w miejscu pracy jako kluczowy czynnik wpływający na satysfakcję z niej. Jednakże istotne różnice między opiniami pracowników a przełożonych można zauważyć w kwestii relacji pomiędzy atmosferą w pracy a podejmowaniem przez podwładnych działań proaktywnych. Zdaniem większości przełożonych dobra atmosfera w zespole może sprzyjać proaktywności pracowników. Natomiast zdania pracowników w tej kwestii są zdecydowanie bardziej podzielone. Część badanych uważa, że atmosfera nie sprzyja proaktywności lub nie ma na nią wpływu, inni są odmiennego zdania.

Zaprezentowane wnioski warto odnieść do innych badań dotyczących relacji pomiędzy motywacją do pracy i satysfakcją z niej a proaktywnością, zwłaszcza w kontekście realizowania przez pracodawców kontraktu psychologicznego. Literatura na temat kontraktu psychologicznego wskazuje, że spełnienie obietnic pracodawców będzie odwzajemniane przez przyjmowanie określonych postaw pracowniczych w postaci satysfakcji z pracy i motywacji do niej (Coyle-Shapiro i Kessler 2000, s. 903–930). J. Coyle-Shapiro oraz I. Kessler (2000), a także J. Sturges i inni (2005) popierają pogląd, że pozytywne spełnienie obietnic pracodawców jest powiązane z występowaniem u pracowników postawy motywacji do pracy i satysfakcji z niej, co przynosi znaczne korzyści organizacji w postaci zwiększonej chęci podejmowania pozytywnych, w tym proaktywnych, zachowań przez pracowników. Należy również zauważyć, że w sytuacji niespełnienia warunków kontraktu, gdy pracownik zacznie odczuwać niską motywację do pracy oraz nie będzie odczuwał satysfakcji z wykonywanych zadań, może wtedy nie podejmować zachowań proaktywnych.

Ponadto wart podkreślenia wydaje się również pogląd niektórych przełożonych, że źródeł proaktywności swoich pracowników upatrują bardziej w ich cechach osobowościowych niż w zewnętrznych motywatorach. Opinie te korespondują z rozumieniem proaktywności w kategoriach podejścia opartego na osobowości (Bateman i Crant 1993, s. 103–118), które sugeruje, że proaktywne jednostki podejmują inicjatywę w wielu sytuacjach. W dalszych badaniach zidentyfikowano wspólne motywacje, pokrywające się z różnymi typami zachowań proaktywnych wykraczających poza proaktywną osobowość (Parker, Bindl i Strauss 2010, s. 828).

Proaktywność z jednej strony zależy od predyspozycji osobowościowych pracowników, a z drugiej – od twórczego kreowania przez nich działania zmieniającego ich środowisko pracy i ich samych (Wu i Li 2017). W tej perspektywie proaktywność jest zarówno cechą osobowości (Crant 2000, s. 435–462), jak i postawą zaangażowania w zmianę zasobów osobistych (Hobfoll 2006), wynikającą z warunków pracy, nawiązywanych relacji i innych potrzeb stwarzanych przez środowisko pracy. Innymi słowy, proaktywność jest zarówno optymistyczną postawą wzbudzającą nadzieję na spełnienie się najlepszych scenariuszy zawodowych (Hicks i King 2007, s. 1577–1584), jak i twórczą zaradnością przygotowującą pracownika do radzenia sobie z najgorszymi przeciwnościami losu w przyszłości zawodowej (Kahana, Kahana i Zhang 2005, s. 443–464). Zachowania proaktywne są zatem utożsamiane z dynamicznym funkcjonowaniem jednostki w przestrzeni organizacyjnej. Ułatwiają one przeprowadzenie zmian w organizacji, stwarzają korzystne warunki w miejscu pracy oraz pomagają pracownikom w modyfikacji sfery poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej.

Uzyskane wyniki badań zapoczątkowują proces wypełniania istniejącej w polskiej literaturze naukowej luki w zakresie złożonych przyczyn podejmowania zachowań proaktywnych, szczególnie jeśli chodzi o pracowników sektora BSS. Wskazane warunki występują przede wszystkim w specyficznej grupie przedsiębiorstw należących do sektora BSS. Wysoce innowacyjne sektory przemysłu, takie jak BSS, muszą radzić sobie z częstymi zmianami technologicznymi i organizacyjnymi poprzez wykorzystywanie specjalistycznej wiedzy, pochodzącej z wielu dziedzin, do coraz bardziej złożonej pracy i implementacji nowych technologii, a pracownicy tam zatrudnieni nie tylko muszą dostosowywać się i elastycznie reagować na zmiany związane z pracą, ale też podejmować własne proaktywne inicjatywy, aby inicjować i współtworzyć te zmiany (Kristof-Brown i Billsberry 2013). Uzyskane wyniki badań wskazują, że praca bardziej znacząca, angażująca i satysfakcjonująca może prowadzić do proaktywności pracowniczej. Proaktywność w miejscu pracy może zatem wspomóc pracownika w procesie dokonujących się zmian w przestrzeni organizacyjnej, szczególnie gdy ma się na względzie firmy o dużej złożoności i intensywności pracy (Parker i Bindl 2017).

Przedstawione w niniejszym artykule badania dostarczają praktycznych rozwiązań dla zarządzających, którzy powinni zwracać większą uwagę na stałe monitorowanie czynników wpływających na pracowniczą motywację i satysfakcję, a zarazem proaktywność. Przeprowadzona analiza zawiera wskazówki dla formułowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ kwestia wyboru czynników motywacji i satysfakcji z pracy pracownika (określone motywatory finansowe i pozafinansowe oraz pozytywna atmosfera w pracy) powinna koncentrować się na podejmowaniu ukierunkowanych interwencji organizacyjnych w postaci praktyk zarządzania ludźmi. Gdy organizacja zmienia się w odpowiedzi na wyzwania



konkurencyjne rynku pracy lub negatywne zewnętrzne zmiany środowiskowe, prawdopodobnie nastąpi w niej większa redukcja poziomu motywacji i satysfakcji z pracy (Behery i in. 2016, s. 184–203). Jest to bardzo istotne w kontekście burzliwych czasów pandemii i recesji, które wymagają od organizacji wdrożenia nieprzyjaznych dla pracowników zmian. Przeprowadzone badanie potwierdza, że aby uniknąć konfliktów i rozczarowań, a tym samym poczucia niespełnienia lub zerwania założeń kontraktu psychologicznego, ważne jest zrozumienie przez pracodawców potrzeby wzmocnienia wśród pracowników czynników motywacyjnych, które wpływają na wybieranie przez nich proaktywnych postaw. Motywacja do pracy i satysfakcja z niej są dźwignią proaktywności i należy je traktować priorytetowo w praktykach HR.

## Finansowanie badań

Niniejszy artykuł powstał na podstawie wyników badań prowadzonych w ramach projektu badawczego pt. „Rola kontraktu psychologicznego w budowaniu proaktywności pracowników sektora BSS (Business Services Sector)” nr UMO-2018/31/B/HS4/01284, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

## Literatura

Aziri B. (2011), *Job Satisfaction: A Literature Review*, „Management Research and Practice”, vol. 3, nr 4.

Bal P.M., De Lange A.H., Zacher H., Van der Heijden B.I.J.M. (2013), *A Lifespan Perspective on Psychological Contracts and Their Relations with Organizational Commitment*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 22, nr 3, <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.741595>.

Bandura A. (1968), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bateman T.S., Crant J.M. (1993), *The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 14, nr 2, <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>.

Behery M., Abdallah S., Parakandi M., Kukunuru S. (2016), *Psychological Contracts and Intention to Leave with Mediation Effect of Organizational Commitment and Employee Satisfaction at Times of Recession*, „Review of International Business and Strategy”, vol. 26, nr 2, <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2014-0013>.

Blau P.M. (2009), *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.

Bortnowska H., Stankiewicz J. (2005), *Kształtowanie wizerunku pracodawcy i reputacji przedsiębiorstwa a satysfakcja z pracy „klientów wewnętrznych” (w:) Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, red. J. Stankiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

- Conway N., Briner R. (2009), *Fifty Years of Psychological Contract Research: What Do We Know and What Are the Main Challenges?* (w:) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, red. G.P. Hodgkinson, J.K. Ford, John Wiley & Sons, Chichester, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780470745267>.
- Coyle-Shapiro J.A.-M., Conway N. (2009), *Exchange Relationships: An Examination of Psychological Contracts and Perceived Organizational Support*, „*Journal of Applied Psychology*”, vol. 90, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>.
- Coyle-Shapiro J.A.-M., Kessler I. (2000), *Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey*, „*Journal of Management Studies*”, vol. 37, nr 7, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>.
- Coyle-Shapiro J.A.-M., Shore L.M. (2007), *The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go from Here?*, „*Human Resource Management Review*”, vol. 17, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>.
- Crant J.M. (2000), *Proactive Behavior in Organizations*, „*Journal of Management*”, vol. 26, nr 3, <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>.
- Demerouti E., Bakker A.B., Gevers J.M.P. (2015), *Job Crafting and Extra-role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing*, „*Journal of Vocational Behavior*”, vol. 91, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>.
- Eriksen T.H. (2001), *Tyranny of the Moment: Fast and Slow Time in the Information Age*, Pluto Press, London.
- Fay D., Frese M. (2001), *The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies*, „*Human Performance*”, vol. 14, nr 1, [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401\\_06](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_06).
- Gadrey J., Gallouj F. (2002), *Productivity Innovation and Knowledge in Services*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, <https://doi.org/10.4337/9781781950203.00021>.
- Grant A.M., Ashford S.J. (2008), *The Dynamics of Proactivity at Work*, „*Research in Organizational Behavior*”, vol. 28, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>.
- Griep Y., Cooper C., Robinson S., Rousseau D., Hansen S.D., Tomprou M., Linde B.J. (2019), *Psychological Contracts: Back to the Future* (w:) *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*, red. Y. Griep, C. Cooper, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Hicks J.A., King L.A. (2007), *Meaning in Life and Seeing the Big Picture: Positive Affect and Global Focus*, „*Cognition & Emotion*”, vol. 21, <https://doi.org/10.1080/02699930701347304>.
- Hobfoll E. (2006), *Stres, kultura i społeczność*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. (2012), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kahana E., Kahana B., Zhang J. (2005), *Motivational Antecedents of Preventive Proactivity in Late Life: Linking Future Orientation and Exercise*, „*Motivation and Emotion*”, vol. 29, nr 4, <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9012-2>.

Koźmiński A., Piotrowski W. (1999), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kristof-Brown A.L., Billsberry J. (2013), *Organizational Fit. Key Issues and New Directions*, John Wiley & Sons, Oxford.

Larsen J.N. (2001), *Knowledge, Human Resources and Social Practice: The Knowledge Intensive Business Services Firm as a Distributed Knowledge System*, „The Service Industries Journal”, vol. 21, nr 1, <https://doi.org/10.1080/714004998>.

Morrison E.W., Phelps C.C. (1999), *Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*, „Academy of Management Journal”, vol. 42, nr 4, <https://journals.aom.org/doi/10.5465/257011>.

Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Oshagbemi T. (1999), *Overall Job Satisfaction: How Good Are Single Versus Multiple-item Measures?*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 14, nr 5, <https://doi.org/10.1108/02683949910277148>.

Parker S.K., Bindl U.K. (2017), *Proactivity at Work. Making Things Happen in Organizations*, Routledge Taylor & Francis, New York.

Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K. (2010), *Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation*, „Journal of Management”, vol. 36, nr 4, <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>.

Parker S.K., Collins C.G. (2010), *Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors*, „Journal of Management”, vol. 36, nr 3, <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>.

Parker S.K., Williams H., Turner N. (2006), *Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 91, nr 3, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>.

Ratajczak Z. (2012), *Przedsiębiorczość. Źródła i uwarunkowania psychologiczne*, Difin, Warszawa.

Robbins S.P., Judge T.A., Millett B., Waters-Marsh T. (2008), *Organisational Behavior*, wyd. 5, Prentice-Hall, Australia.

Rogozińska-Pawełczyk A. (2019), *Significance of the Psychological Contract for the Relationship between Highly Effective HRM Systems and Employee Productivity*, „Organization and Management”, vol. 3, nr 186.

Rogozińska-Pawełczyk A. (2020), *Work Satisfaction and the Relationship between the Psychological Contract and an Employee's Intention to Quit. The Results of a Survey of Public Administration Employees in Poland*, „Journal of East European Management Studies”, vol. 20, nr 25, <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-2-301>.

Rousseau D.M. (1989), *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, vol. 2, <http://dx.doi.org/10.1007/BF01384942>.

- Saari L.M., Judge T.A. (2004), *Employee Attitudes and Job Satisfaction*, „Human Resource Management”, vol. 43, <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>.
- Scott S.G., Bruce R.A. (1994), *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace*, „Academy of Management Journal”, vol. 37, nr 3, <https://doi.org/10.5465/256701>.
- Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Sirilli G., Evangelista R. (1998), *Technological Innovation in Services and Manufacturing: Results from Italian Surveys*, „Research Policy”, vol. 27, nr 9, [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(98\)00084-5](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(98)00084-5).
- Stammen K. (2003), *Bank One, Hospital Get Psychologically Healthy Workplace Awards in Ohio*, Knight Ridder Tribune Business News, Ohio.
- Sturges J., Conway N., Guest D., Liefooghe A. (2005), *Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Framework for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 26, nr 7, <https://doi.org/10.1002/job.341>.
- Suazo M.M., Martínez P.G., Sandoval R. (2009), *Creating Psychological and Legal Contracts through Human Resource Practices: A Signaling Theory Perspective*, „Human Resource Management Review”, vol. 19, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.002>.
- Tosun N., Ulusoy H. (2017), *The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Burnout on Physicians and Nurses?*, „Journal of Economics and Management”, vol. 28, nr 2.
- Van Dyne, L., LePine, J. A. (1998), *Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity*, „Academy of Management Journal”, vol. 41, nr 1, <https://doi.org/10.5465/256902>.
- Wojtczuk-Turek A. (2016), *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wu Ch-H., Li W.-D. (2017), *Individual Differences in Proactivity (w:) Proactivity at Work. Making Things Happen in Organizations*, red. S.K. Parker, U.K. Bindl, Routledge Taylor & Francis, New York.
- Xiong Z., Ye J., Wang P. (2017), *Psychological Contract and Turnover Intention of Dispatched Employees: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment*, „Revista de cercetare și intervenție socială”, vol. 56.
- Yang M.L. (2012), *Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment*, „Social Behavior and Personality an International Journal”, vol. 40, <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.1.31>.



Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991): 69–88  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0105>

## Ocena przydatności szkoleń i transferu ich efektów na przykładzie banków

An Assessment of the Usefulness of Training and the Transfer of Its Benefits among Bank Employees

**Aldona Andrzejczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Ekonomiczno-Społeczny, Katedra Edukacji i Rozwoju Kadr, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: [a.andrzejczak@ue.poznan.pl](mailto:a.andrzejczak@ue.poznan.pl),  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3024-2786>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Andrzejczak A. (2021), *Ocena przydatności szkoleń i transferu ich efektów na przykładzie banków*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 1(991), 69–88, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0105>.

### STRESZCZENIE

**Cel:** Zbadanie stopnia wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń (poziomu transferu szkoleń) oraz czynników różnicujących poziom transferu szkoleń realizowanych w bankach w Polsce.

**Metodyka badań:** Zastosowano metodę drzew klasyfikacyjnych do analizy danych pochodzących z 1793 ankiet wypełnionych przez pracowników banków, które zostały pozyskane w ramach szerszych badań.

**Wyniki badań:** Stwierdzono wysoki poziom transferu szkoleń, jednak wyższy w bankach spółdzielczych niż w komercyjnych. Spośród pozostałych czynników różnicujących poziom transferu największe znaczenie miały: miejsce pracy (*front/back office*), płeć, staż pracy w bankowości oraz rodzaj posiadanego wykształcenia. Stwierdzono także wysoką współzależność między poziomem transferu szkolenia a ogólną oceną jego przydatności.

**Wnioski:** Dostępność i efektywność szkoleń w bankach jest wysoka, jednak jedna czwarta uczestników szkoleń niczego nie zmienia w swojej pracy pod ich wpływem. Istnieją grupy pra-

cownicze, które wyróżniają się ze względu na posiadane cechy, jeżeli chodzi o stopień transferu efektów szkoleń. Szczególnie wysokim poziomem transferu charakteryzują się pracownicy wysoko zmotywowani do podnoszenia swoich kompetencji (kobiety z krótszym stażem, pracownicy bez wykształcenia ekonomicznego, zatrudnieni w jednostkach operacyjnych).

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Wykazano użyteczność stosowania pomiaru poziomu transferu jako metody konkurencyjnej w stosunku do modelu Kirpatricka.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** ocena szkoleń, transfer efektów szkolenia, uwarunkowania transferu szkoleń, pomiar poziomu transferu szkoleń.

**Klasyfikacja JEL:** M53.

## ABSTRACT

**Objective:** To examine to what extent knowledge and skills acquired during workplace training (the level of training transfer) are used and the factors differentiating the level of training transfer at banks in Poland.

**Research Design & Methods:** Classification trees were used to analyse data from 1,793 surveys of bank employees obtained as part of wider research.

**Findings:** A high level of training transfer was found overall, though the level was higher in cooperative banks than in commercial ones. Among the remaining factors differentiating the level of transfer, the most important were: the department of work (front/back office), gender, seniority in banking and education type of education. Strong relationship was also found between the level of training transfer and the general assessment of its usefulness.

**Implications/Recommendations:** Training at banks is widely available and highly effective, but a quarter of training participants do not change anything in their work when using it. Some employee groups stand out for effectively transferring their training results. Employees that are highly motivated to improve their competencies have a high level of transfer (women with a shorter period of service, employees without an education in economics/finance, and those employed in operating units).

**Contribution:** The paper demonstrates that using the level of transfer measurement as a competitive method versus the Kirpatrick model is effective.

**Article type:** original article.

**Keywords:** training evaluation, transfer of training results, conditions of training transfer, measuring training transfer.

---

## 1. Wprowadzenie

Potrzeba nabywania i rozwijania kompetencji jest dziś uznawana za ważną zarówno przez pracowników, jak i pracodawców (Andrzejczak 2011, Pocztowski 2018, Huselid 2007, Garavan i in. 2021). Z punktu widzenia pracodawców postrzegana jest przede wszystkim jako sposób zwiększania efektywności poszczególnych

pracowników, a w rezultacie konkurencyjności całych organizacji. Dla pracowników podwyższenie własnych kompetencji zwiększa szansę poprawy sytuacji na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Powszechnym sposobem poszerzania wiedzy, nabywania nowych umiejętności oraz kształtowania postaw są szkolenia, dlatego dla obu stron, traktujących szkolenie jako inwestycję, istotne znaczenie mają jego faktyczne efekty.

W celu oceny efektów szkoleń wykorzystuje się różne metody (Andrzejczak 2011, Phillips, Stone i Phillips 2003). Najbardziej popularna jest metoda Kirkpatricka, która uwzględnia cztery poziomy oceny. Jest ona jednak krytykowana, gdyż w praktyce najczęściej ogranicza się do poziomu reakcji na szkolenie i uczenia się, co zdecydowanie zmniejsza jej znaczenie i przydatność (Holton 1996, Hale 2003, Kunasz 2006). Na bazie krytyki metody Kirkpatricka powstała mniej znana w Polsce koncepcja transferu efektów szkolenia do praktyki. Transfer efektów szkolenia jest definiowany jako stopień (zakres), w którym uczestnicy szkolenia skutecznie wykorzystują w środowisku pracy wiedzę, umiejętności i postawy nabyte w trakcie szkolenia (Holton i in. 1997). Sam fakt uczestnictwa w szkoleniu nie spowoduje automatycznie transferu jego efektów na stanowisko pracy. Istnieje wyraźna dysproporcja między tym, czego pracownicy uczą się podczas szkoleń, a tym, co faktycznie stosują w pracy. Aby uzyskać pozytywny efekt szkolenia, konieczne są rozmaite zabiegi organizacyjne zarówno przed szkoleniem, w jego trakcie, jak i po szkoleniu (Andrzejczak 2010).

Celem artykułu jest przedstawienie poziomu wykorzystania efektów szkolenia na stanowisku pracy i niektórych jego uwarunkowań. W szczególności podjęta zostanie próba zidentyfikowania cech charakteryzujących uczestników szkoleń, które w największym stopniu różnicują stopień wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń. Przedmiotem analizy będzie także – na poziomie jednostkowym – relacja między ogólną oceną przydatności szkolenia przez pracownika a deklarowanym poziomem transferu efektów szkolenia. Uwaga zostanie więc skupiona na dostępnych dla działu szkoleń informacjach o pracownikach uczestniczących w szkoleniach, które można wykorzystać w celu zwiększenia efektywności oferowanych przez pracodawcę szkoleń. Badania opierać się będą na przeglądzie literatury przedmiotu, a w części empirycznej na materiale zgromadzonym wśród pracowników banków w Polsce. Obok statystyki opisowej wykorzystane zostaną drzewa klasyfikacyjne.

## **2. Transfer efektów szkoleń i jego uwarunkowania**

Aby zwiększyć efektywność szkoleń w organizacji należy zwiększyć stopień wykorzystania na stanowisku pracy zakładanych efektów szkolenia. Badacze zajmują się transferem efektów szkoleń od ponad 30 lat, głównie w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej (Noe i Schmitt 1986, Noe 1986, Baldwin i Ford



1988, Kabanoff i Bottger 1991, Steiner, Dobbins i Trahan 1991, Kraiger, Ford i Salas 1993, Holton 1996, Ford i Weissbein 1997, Baldwin, Ford i Blume 2017). W literaturze transfer jest najczęściej definiowany jako stopień, w jakim uczestnicy szkolenia wykorzystują w swojej pracy wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkolenia oraz ukształtowane w jego trakcie zachowania i postawy (Baldwin i Ford 1988). T.T. Baldwin i J.K. Ford potraktowali transfer jako integralną część procesu szkoleniowego, na który składają się: czynniki wejściowe szkolenia (charakterystyka uczących się, projekt szkolenia, środowisko pracy), rezultaty szkolenia (nabyta podczas szkolenia wiedza i umiejętności) oraz warunki transferu (generalizacja wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia na warunki pracy i utrzymanie tego, czego się nauczono, przez dłuższy czas w pracy). Transfer szkolenia może być także traktowany jako postęp w stosunku do stanu sprzed szkolenia (Ford i Weissbein 1997). Proces transferu stanowi więc dalszy etap uczenia się zainicjowany udziałem w szkoleniu, co oznacza zróżnicowany poziom i zakres wykorzystania efektów szkolenia w praktyce. W przypadku wysokiego poziomu następuje nie tylko poprawa wyników uzyskiwanych przez pracownika, ale w sprzyjających warunkach może on także prowadzić do zmian innowacyjnych w organizacji (Andrzejczak 2011). Opracowany przez B. Blume'a, K. Forda, E. Surface'a i J. Olenicka (2017) dynamiczny model transferu opiera się na powtarzającej się interakcji między uczestnikiem szkolenia podejmującym próby wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy a informacją zwrotną od innych osób z otoczenia na temat uzyskiwanych wyników. Otrzymywana informacja zwrotna wpływa na dalsze zachowanie uczestnika szkolenia, który w kolejnych cyklach, modyfikując swoje zachowanie, uzyskuje nowe wyniki oraz ocenę swojej wydajności. Model eksponuje znaczenie intencji transferu nabytej wiedzy oraz pierwszych prób jej zastosowania. Analizując możliwości zwiększenia poziomu transferu wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia oraz ukształtowanych w jego trakcie postaw, należy dokładnie rozpoznać czynniki stymulujące i hamujące transfer efektów szkolenia (Holton, Bates i Ruona 2000, Pisarska 2007). Można założyć, że intencja transferu jest silnie związana z oceną przydatności szkolenia przez uczestnika szkolenia.

Według T.T. Baldwina i J.K. Forda (1988) na poziom transferu wpływają trzy grupy czynników: charakterystyka uczestników szkolenia (np. motywacja, uzdolnienia, osobowość), czynniki związane ze szkoleniem (dopasowanie treści szkolenia, uporządkowanie materiału, metody) oraz czynniki środowiska pracy (możliwość zastosowania wyuczonych zachowań, wsparcie przełożonych, klimat organizacyjny). W dotychczasowych badaniach zależności między charakterystyką uczestników szkolenia a poziomem transferu uwzględniano różne cechy, w tym najczęściej: zdolności, osobowość, motywację, otwartość na doświadczenia, samostrowność i samokontrolę, nastawienie do szkolenia oraz wcześniejsze doświad-

czenia (Burke i Hutchins 2007, Huang, Ford i Ryan 2016). W tabeli 1 przedstawiono czynniki transferu efektów szkolenia związane z charakterystyką uczestników.

Tabela 1. Czynniki transferu efektów szkolenia związane z charakterystyką uczestników

Kategoria	Przykładowe czynniki
Zdolności	zdolności poznawcze, psychomotoryczne, fizyczne
Osobowość	otwartość na doświadczenia świadomość – samowiedza ekstrawertyzm lokalizacja kontroli
Motywacja	zaangażowanie w pracę oddanie organizacji nastawienie do szkolenia zainteresowanie treścią szkolenia
Wcześniejsze doświadczenia	postrzeganie własnej wydajności wysokie oczekiwania wobec siebie

Źródło: opracowanie własne.

Spośród przedstawionych w tabeli 1 czynników determinujących poziom transferu warto zwrócić uwagę na motywację, gdyż ten czynnik w największym stopniu jest podatny na oddziaływanie przez zarządzanie. Znaczenie motywacji do wykorzystania w pracy wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia było także silnie podkreślane przez E.F. Holtona (1996) oraz M. Foxon (1993). S. Yamnill i G. McLean (2001) wyróżnili cztery kategorie czynników determinujących motywację do transferu wiedzy i umiejętności: zaspokojenie potrzeb szkoleniowych, wyniki uczenia, nastawienie do pracy i przewidywane korzyści. A. Poczrowski (2018) wśród cech osoby szkolącej się, które mają wpływ na wyniki szkolenia, wymienił postawę wobec szkolenia oraz stopień zainteresowania jego treścią. Zasadne więc wydaje się przyjęcie założenia, że między ogólną oceną przydatności szkoleń a poziomem transferu ich efektów powinna występować silna relacja.

Dotychczas różne aspekty relacji między deklarowanym poziomem zastosowania wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia a indywidualnymi cechami pracowników badane były oddzielnie, przez co nie wypracowano całościowego modelu tych powiązań. Taka wiedza byłaby bardzo przydatna dla praktyków na etapie projektowania grup szkoleniowych (Andrzejczak 2011). W warunkach organizacji dział szkoleń rzadko dysponuje tak wyspecjalizowaną wiedzą o pracownikach jak badacze w zaprezentowanych wyżej badaniach. Przeważnie posiada on jedynie podstawowe dane dotyczące płci, wykształcenia, wieku i stażu pracy pracowników oraz stanowiska pracy. Warto więc zbadać, czy czynniki te różnicują poziom transferu efektów szkolenia do środowiska pracy.

### 3. Pomiar poziomu transferu

Przegląd literatury pod kątem pomiaru lub szacowania poziomu transferu efektów szkolenia prowadzi do wniosku, że najczęściej stosowana jest subiektywna opinia uczestników szkoleń o stopniu wykorzystania wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia w miejscu pracy (Baldwin i Ford 1988, Andrzejczak i Pisarska 2011, Kasim i Ali 2011, Baldwin, Ford i Blume 2017). Sposób pomiaru poziomu transferu związany jest ze sposobem operacjonalizacji transferu. Można rozróżnić dwa zasadnicze podejścia: opierające się na wykorzystaniu wiedzy i umiejętności oraz opierające się na efektywności w stosowaniu wiedzy i umiejętności (Blume i in. 2010). Przyjęte rozwiązanie decyduje o charakterze zadawanych pytań. Przykładem pytań reprezentujących podejście pierwsze mogą być pytania dotyczące rozwiązywania problemów czy podejmowania decyzji; przykłady odpowiedzi na takie pytania to: „Obecnie przeszkoleni pracownicy spotykają się regularnie, aby przedyskutować problem i znaleźć sposoby jego rozwiązania” lub „Jestem przekonana/przekonany o swojej zdolności do zastosowania umiejętności nabytych podczas szkolenia”. Przykładami odpowiedzi na pytania w przypadku drugiego podejścia, efektywnościowego, są: „Szkolenie pomogło mi poprawić wyniki uzyskiwane na stanowisku pracy” lub „Po szkoleniu popełniam mniej błędów/pracuję szybciej niż przed szkoleniem”. Oba podejścia cechuje nawiązanie do rezultatów szkolenia. Należy jednak unikać sformułowań dotyczących wyników uzyskiwanych w pracy, na które mogły wpłynąć inne czynniki, np. dostępność produktów, przykładowo: „Dzięki szkoleniom wzrosła konkurencyjność banku”. Najczęściej pytania obu typów oceniane są według skali Likerta.

Wybór sposobu operacjonalizacji transferu dotyczy rozstrzygnięcia kwestii, czy należy skoncentrować się na zachowaniu pracownika, czy raczej na uzyskiwanych przez niego wynikach. Warto jednak zwrócić uwagę, że oba podejścia dotyczące pomiaru transferu w istocie dotyczą konkretnego przedsięwzięcia szkoleniowego, które ma określone cele, czas trwania i uczestników. Aby móc oszacować poziom transferu takiego szkolenia, konieczne jest uświadomienie sobie następujących kwestii: 1) jakiego zachowania oczekuje się od pracowników po szkoleniu, 2) na jakie wyniki to zachowanie powinno wpłynąć, 3) kto może zaobserwować te zachowania i wyniki, 4) jak można zmierzyć poziom transferu najbardziej efektywnie, uwzględniając kontekst danej organizacji i jej cele (Blume i in. 2017). Oznacza to przeważnie powiązanie pomiaru transferu z konkretnym szkoleniem, a w szczególności z jego zakładanymi celami.

Ważnym aspektem pomiaru poziomu transferu szkoleń jest moment jego dokonywania. Można gromadzić dane bezpośrednio po szkoleniu lub jakiś czas po nim. Jak wynika z przeprowadzonej metaanalizy dotychczasowych badań, kontekst czasu jest istotny; im wcześniej po szkoleniu dokonywany jest pomiar, tym wyższy poziom transferu wskazują opinie (Blume i in. 2010). Kolejną kwestią jest podmiot, który

ocenia poziom transferu: może to być sam uczestnik szkolenia lub jego przełożony, lub inna osoba, np. współpracownik. Jeśli sam pracownik dokonuje samooceny, zazwyczaj zawyża swoje osiągnięcia w kwestii wykorzystania wiedzy zdobytej na szkoleniu w miejscu pracy, chcąc w ten sposób zademonstrować swoją przydatność. P. Taylor, D. Russ-Eft i H. Taylor (2009) wykazali, że oszacowanie transferu szkolenia menedżerskiego było wyższe, kiedy opierało się na samoocenie uczestników, niż gdy zostało przeprowadzone przez ich przełożonych.

Powyższe uwagi odnoszą się do sytuacji, w której badana jest efektywność konkretnego przedsięwzięcia szkoleniowego. W przypadku bardziej ogólnego podejścia do oceny przydatności różnych szkoleń, odbytych w dłuższym okresie, możliwe jest zastosowanie pytania o ogólny odsetek wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniach, które pracownik wykorzystuje na swoim stanowisku pracy.

#### **4. Metodyka badań**

Celem badań było rozpoznanie poziomu transferu efektów szkolenia i jego uwarunkowań. Analizę rozpoczęto od badania rozkładu odpowiedzi dotyczących wykorzystania wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń w miejscu pracy. W dalszej części podjęto próbę zbadania uwarunkowań wyższego poziomu transferu przez zidentyfikowanie czynników charakteryzujących pracowników, które w największym stopniu różnicują zadeklarowany poziom transferu efektów szkoleń. Zwrócono także uwagę na relacje między deklarowanym poziomem wykorzystania efektów szkoleń a ogólną oceną ich przydatności. Wobec eksploracyjnego charakteru badań nie przyjęto hipotez szczegółowych, założono jednak, że poziom transferu efektów szkolenia będzie zróżnicowany wśród różnych grup pracowników, a deklarowany poziom wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń będzie powiązany z ogólną oceną przydatności szkolenia.

Wykorzystane w artykule dane pochodzą z szerszych badań<sup>1</sup>, które zostały przeprowadzone w bankach w formie anonimowej ankiety, częściowo papierowej, a częściowo internetowej. Obejmowały różnorodne zagadnienia związane z pracą, dobrostanem pracowników oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi. Na potrzeby artykułu wykorzystano odpowiedzi respondentów na dwa pytania: 1) jak oceniasz przydatność szkoleń odbywanych w banku w kontekście zmian, jakie wprowadzasz w swoim zachowaniu po ich ukończeniu? oraz 2) proszę określić, jaki procent wiedzy i umiejętności uzyskanych na szkoleniach wykorzystujesz w pracy na swoim stanowisku. W analizach uwzględniono także pytania z metryczki. W badaniu przy-

---

<sup>1</sup> Badania prowadzono w latach 2015–2016 przez zespół badaczy z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu pod kierunkiem dr hab. Teresy Chirkowskiej-Smolak oraz dr. Jerzego Kaźmierczyka. Obejmowały pilotaż, a następnie badania zasadnicze w okresie styczeń–kwiecień 2016 r.

jęto dwie przedstawione w pierwszej części artykułu definicje transferu, jako postępowanie w stosunku do stanu sprzed szkolenia (pytanie 1) oraz jako stopień wykorzystania w pracy wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia (pytanie 2). Zaletą przeprowadzonej analizy jest to, że opinie badanych na temat przydatności szkoleń oraz poziomu ich zastosowania w praktyce gromadzone były nie bezpośrednio po szkoleniu, ale po upływie dłuższego czasu. Czynnikiem mającym inflacyjny wpływ na uzyskane efekty jest to, że dane były gromadzone na podstawie samooceny badanych, a nie oceny innych osób.

Spośród ok. 20 tys. rozprawdzonych ankiet zgromadzono w sumie 1949 wypełnionych formularzy, jednak ze względu na to, że część ankietowanych wybiórczo odpowiadała na pytania zawarte w ankiecie, w dalszej części wykorzystano 1709 ankiet<sup>2</sup>. Badana grupa respondentów obejmuje pracowników banków w Polsce, z czego 77% respondentów to pracownicy wykonawczy, natomiast 23% stanowią kierownicy różnych szczebli. Wśród ankietowanych znaleźli się przedstawiciele central bankowych (21%), oddziałów regionalnych (22%) oraz oddziałów operacyjnych (53%). Respondenci zatrudnieni w bankach komercyjnych stanowią 70%, a pozostali pochodzą z banków spółdzielczych. Struktura płci, wieku, wykształcenia i rodzaju banków odpowiada strukturze zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce (Kaźmierczyk 2011). Kobiety stanowią ok. 68% badanych, 73% respondentów ma wyższe wykształcenie, w tym 46% wykształcenie ekonomiczne. Średnia wieku respondenta wynosi 36,6 lat, a średni staż w bankowości to 12 lat.

Do analizy zgromadzonych danych wykorzystano metody statystyki opisowej oraz drzewa klasyfikacyjnego. Idea drzew klasyfikacyjnych opiera się na podziale danych na coraz to mniejsze zbiory. Metodę tę wykorzystuje się do wyznaczania przynależności przypadków do klas jakościowej zmiennej zależnej na podstawie pomiarów jednej zmiennej objaśniającej lub większej ich liczby. Jej zaletą jest możliwość zastosowania do zmiennych, które nie mają postaci ciągłej. Analiza drzew klasyfikacyjnych jest jedną z podstawowych technik wykorzystywanych w tzw. *data mining* (*StatSoft Electronic Statistics Textbook* 2011). Początkowy węzeł macierzysty dzielony jest na dwa podzbiory lub większą ich liczbę, natomiast węzeł optymalny wyszukuje się na podstawie wszystkich punktów węzłowych dla każdej zmiennej. Podejście to polega na wykorzystaniu podobieństw i różnic między obserwacjami. Do konstrukcji drzew klasyfikacyjnych wykorzystuje się najczęściej dwie metody: CRT i CHAID. W metodzie CRT (*classification and regression trees*) uwzględniana jest jednorodność segmentów – grupy wynikowe są jednorodne wewnętrznie, natomiast w metodzie CHAID (*chi-square automatic interaction detection*) na każdym etapie wybierana jest zmienna niezależna, która posiada najsilniejszą interakcję ze zmienną zależną i uwzględnia wiele ścieżek na podstawie

---

<sup>2</sup> Próba, choć liczna, nie ma charakteru reprezentatywnego.

najsilniejszych interakcji. W obliczeniach wykorzystano obie metody konstrukcji drzew klasyfikacyjnych w celu zwiększenia walorów eksplanacyjnych badania. Jako zmienną objaśnianą przyjęto odsetek wykorzystania w pracy na swoim stanowisku wiedzy i umiejętności zdobytych na szkoleniach, natomiast zmiennymi objaśniającymi były: płeć, wykształcenie (wyższe ekonomiczne, wyższe nieekonomiczne, średnie ekonomiczne, średnie nieekonomiczne), staż pracy w bankowości<sup>3</sup>, stanowisko *front / back office*, liczba godzin pracy w ostatnim tygodniu, rodzaj stanowiska (kierownicze wyższego szczebla, kierownicze średniego szczebla, kierownicze niższego szczebla, niekierownicze), jednostka banku (centrala, oddział regionalny, placówka operacyjna) oraz ocena przydatności odbytych szkoleń pod względem ilości zmian wprowadzanych na stanowisku, która obejmowała cztery warianty odpowiedzi zaprezentowane poniżej. W celu zbadania relacji między odsetkiem wykorzystania w pracy na swoim stanowisku wiedzy i umiejętności zdobytych na szkoleniach oraz ogólną oceną szkolenia jako dodatkową zmienną objaśniającą przyjęto opinię o przydatności odbytych szkoleń w kontekście zmian wprowadzanych na stanowisku pracy.

## **5. Ocena efektywności szkoleń w bankach na podstawie opinii o przydatności szkoleń oraz poziom wykorzystania wiedzy i umiejętności na stanowisku pracy**

Pracownicy zatrudnieni w bankach, ze względu na ciągłe zmiany oferowanych produktów, w celu skutecznego realizowania swoich zadań powinni stosunkowo często uzupełniać swoją wiedzę i podnosić umiejętności. Zgodnie z wynikami ankiety w ciągu ostatnich sześciu miesięcy 42% respondentów uczestniczyło w szkoleniach wewnętrznych na stanowisku pracy, a 65% w szkoleniach wewnętrznych poza stanowiskiem pracy. W tym okresie 16% badanych wzięło udział w szkoleniach zewnętrznych. Jedynie 14,5% badanych zadeklarowało, że w ciągu ostatnich sześciu miesięcy nie uczestniczyło w żadnym zorganizowanym szkoleniu. Uzyskane wyniki potwierdzają ogólnie wysoką dostępność szkoleń w bankach. Biorąc pod uwagę cel badań, istotne znaczenie miała jednak opinia pracowników o przydatności szkoleń, które są dla nich organizowane. Odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2.

Wyniki przedstawione w tabeli 2 odzwierciedlają ogólny rozkład opinii dotyczących przydatności szkoleń. Jedna trzecia badanych zadeklarowała, że wprowadziła wiele zmian w swojej pracy pod wpływem odbytych szkoleń. Oznacza to,

---

<sup>3</sup> Jako zmienną w modelu dyskryminacyjnym zastosowano staż pracy w bankowości: do 3 lat, od 3 do 5 lat, od 5 do 10 lat, od 10 do 15 lat, powyżej 15 lat. Rozwiązanie to wybrano jako najlepiej reprezentujące w modelu wiek i doświadczenie, gdyż wiek, ogólny staż pracy, staż w sektorze bankowym oraz staż u obecnego pracodawcy okazały się silnie skorelowane (Kaźmierczyk i in. 2019, s. 272).



że transfer efektów szkolenia w ich przypadku był wysoki, jednakże dwie trzecie badanych bardziej krytycznie oceniło przydatność szkoleń, w których brało udział. W sumie aż 20% badanych nie wprowadziło żadnych zmian w swojej pracy, z czego można domniemywać, że szkolenia te były źle dobrane do potrzeb osób szkolonych lub nie były dobrze prowadzone; w rezultacie nie przyniosły więc zauważalnych efektów. Można również przypuszczać, że odgrywały inną rolę, niezwiązaną z poprawą efektów pracy, np. mogły być formą benefitu. Za pozytywną stronę uzyskanych wyników można uznać to, że w sumie blisko 40% badanych (odpowiedzi z dwóch kategorii) deklaruje motywację do transferu efektów szkolenia, ale z różnych powodów nie jest on satysfakcjonujący. W tym przypadku szkolenia zostały trafnie dobrane do potrzeb i prawidłowo zrealizowane, ale w środowisku pracy zabrakło wsparcia transferu efektów szkolenia. Warto również odnotować, że odbyte szkolenia w zdecydowanej większości uświadomiły pracownikom możliwość zmian na stanowisku pracy. Zaprezentowane wyniki ukazują bardziej zróżnicowaną ocenę przydatności szkoleń w porównaniu z optymistycznymi ocenami otrzymanymi w bankach w Częstochowie, gdzie 90,9% badanych stwierdziło, że szkolenia przyczyniły się do ich rozwoju oraz poprawy produktywności, a 81,8% zadeklarowało rozwój swoich umiejętności oraz poprawę jakości pracy. Bardziej realistyczna jest opinia 63,3% respondentów, którzy stwierdzili, że dzielą się z innymi wiedzą zdobytą na szkoleniach tylko wtedy, kiedy jest to konieczne (Olejniczak-Szuster i Łukasik 2018).

Tabela 2. Rozkład opinii na temat przydatności szkoleń

Jak oceniasz przydatność szkoleń odbywanych w banku w kontekście ilości zmian, jakie wprowadzasz w swoim zachowaniu po ich ukończeniu?	Liczba	%
Bardzo słabo, prawie nic w mojej pracy nie zmieniło się pod wpływem szkolenia	388	20,2
Po szkoleniu dostrzegam potrzebę koniecznych zmian, ale nie udaje mi się ich w praktyce wdrożyć	366	19,1
Wprowadziłam/wprowadziłem kilka zmian, ale stopniowo wracam do starych nawyków	398	20,7
Wiele rzeczy zmieniło się w mojej pracy pod wpływem odbytych szkoleń	640	33,3
Razem uzyskane odpowiedzi	1792	93,3
Brak danych	127	6,6

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego.

Uzyskany ogólny obraz oceny przydatności szkoleń w kontekście zmian wprowadzonych w pracy uzupełnia rozkład deklaracji dotyczących przybliżonego odsetka wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie szkolenia (tabela 3).

Tabela 3. Rozkład poziomu wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń

Przedział procentowy transferu	0–25	26–50	51–75	76–100
Odsetek deklarujących przydatność szkoleń	25,2	32,4	21,8	20,6

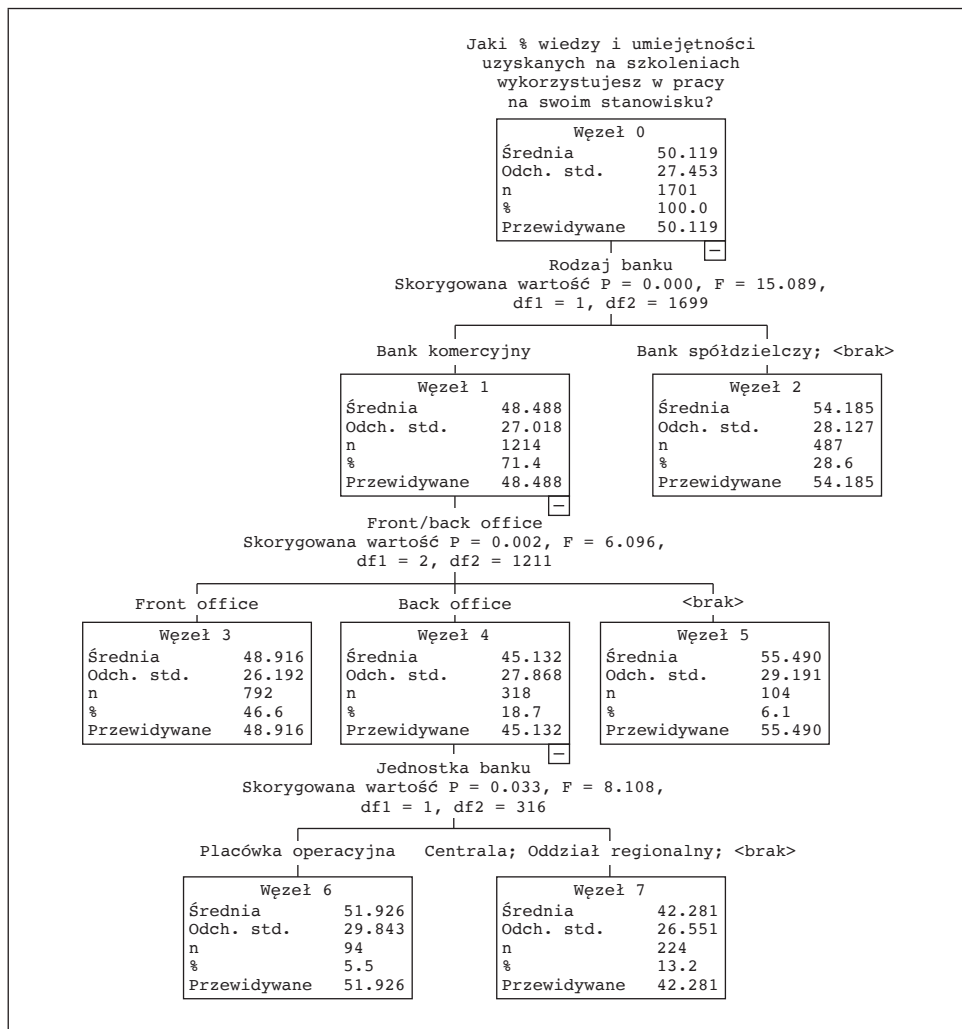
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego.

506 osób (26%) nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie, co oznacza, że jego forma była dla respondentów trudna. Na podstawie uzyskanych deklaracji można stwierdzić, że średnia arytmetyczna stopnia wykorzystania wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkolenia wynosi 49,1%. Wśród respondentów najliczniejsza jest grupa, która wykorzystuje 26–50% wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkolenia, ale co ważniejsze, w sumie blisko połowa badanych (42,4%) wykorzystuje na stanowisku pracy więcej niż 50% wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkolenia. Uzyskany wynik jest zaskakująco pozytywny, biorąc pod uwagę to, że w literaturze często spotyka się odwołanie do D. Georgesona, który oszacował, że zaledwie ok. 10% wydatków na szkolenia prowadzi do wykorzystania ich efektów w miejscu pracy (Holton 1996). W Polsce badania na temat opinii menedżerów dotyczących poziomu transferu prowadziła A. Pisarska. Wynika z nich, że 22% badanych oceniło poziom transferu jako wysoki i bardzo wysoki, ale jedna trzecia stwierdziła bardzo niski poziom transferu efektów szkoleń albo jego brak (Pisarska 2009). W stosunku do wyników wcześniejszych badań, pomimo różnicy podejść, oraz na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić poprawę w zakresie efektywności szkoleń. Większość uczestników szkoleń (57,6%) wykorzystuje jednak w praktyce mniej niż połowę zakładanych efektów szkolenia.

## 6. Czynniki różnicujące w bankach poziom wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniach

Zgodnie z założonym celem badań dalsze analizy zmierzały do ustalenia czynników charakteryzujących pracowników, którzy w większym stopniu wykorzystują na stanowisku pracy efekty odbytych szkoleń. Zastosowano metodę CHAID oraz CRT konstrukcji drzewa klasyfikacyjnego. Jako zmienną objaśnianą przyjęto poziom wykorzystania w pracy wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń. Jako zmienne objaśniające uwzględniono wybrane dane metryczkowe przedstawione wcześniej w metodyce badania. Uzyskane za pomocą metody CHAID drzewo klasyfikacyjne zaprezentowano na rys. 1. Spośród zastosowanych do obliczeń zmiennych objaśniających tylko nieliczne okazały się statystycznie istotne i silnie interaktywne, a były to rodzaj banku, praca we *front* lub *back office* oraz jednostka banku. W pierwszej kolejności uwidoczniła się różnica między odset-





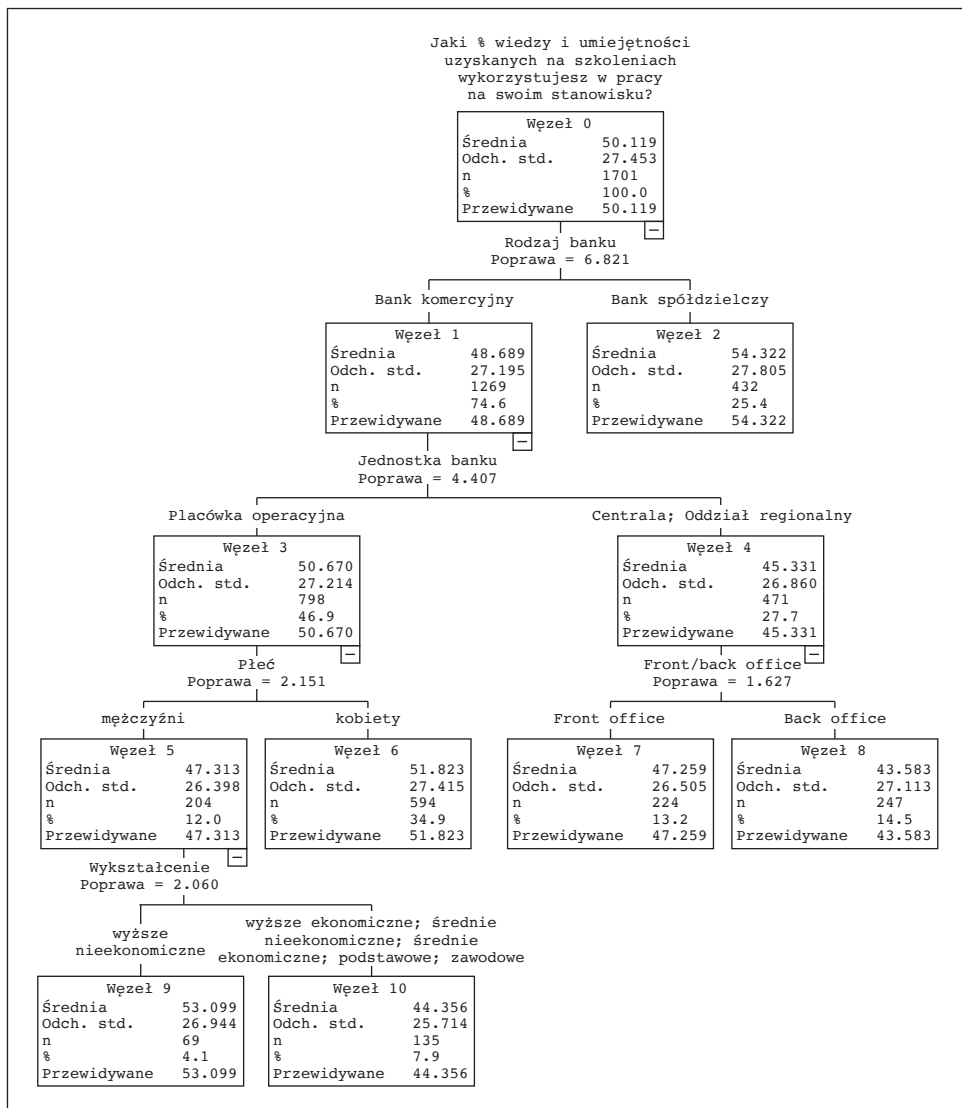
Rys. 1. Drzewo klasyfikacyjne czynników różnicujących odsetek wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniach (metoda CHAID)

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego.

kiem wykorzystywanej w miejscu pracy wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń w zależności od rodzaju banku. W bankach spółdzielczych odsetek ten wynosił średnio 54,2%, podczas gdy w bankach komercyjnych 48,5%. Uzyskany wynik można interpretować w różny sposób, gdyż może on zależeć zarówno od jakości zasobów ludzkich, jak i od jakości oraz dostępności szkoleń. W porównaniu z pracownikami banków komercyjnych przedstawiciele banków spółdziel-

czych w ciągu ostatnich sześciu miesięcy częściej uczestniczyli w szkoleniach zewnętrznych, a rzadziej w szkoleniach na stanowisku pracy. Może to oznaczać preferowanie profesjonalnych szkoleń zewnętrznych, co wynika zarówno z kultury organizacyjnej, jak i z wielkości organizacji, które mają znaczenie, jeżeli chodzi o efektywność szkoleń (Garavan i in. 2021). Istotne różnice w ocenach różnych aspektów szkoleń i ich wpływie na produktywność wystąpiły także w bankach państwowych i prywatnych w Indiach (Kaur 2016). O ile nie ujawniły się inne interakcje w bankach spółdzielczych, o tyle w bankach komercyjnych istotnym czynnikiem różnicującym okazała się praca na stanowisku *front / back office*. Wyższy odsetek transferu efektów szkolenia zadeklarowali pracownicy *front office* – 48,9%, podczas gdy pracownicy *back office* – średnio 45%. W przypadku pracowników *back office* w bankach komercyjnych czynnikiem różnicującym okazało się także miejsce pracy; w placówkach operacyjnych odsetek transferu wynosił średnio 52%, podczas gdy w centralach i oddziałach regionalnych 42,3%. Wyniki te można uzasadnić większymi możliwościami wykorzystania nowej wiedzy i umiejętności w bezpośredniej obsłudze klientów, co związane jest z rodzajem umiejętności, których dotyczą szkolenia. Umiejętności *closed* (niezależne od wpływu otoczenia) jest znacznie łatwiej wykorzystać w praktyce niż umiejętności *open* (zależne od otoczenia, wymagające adaptacji do zmiennego otoczenia) (Blume i in. 2010). Pomimo zastosowania odmiennych metody badań uzyskane wyniki są porównywalne z wynikami badań przeprowadzonymi w bankach komercyjnych w Malezji i wykazują podobny, umiarkowany poziom poprawy umiejętności oraz konstatację, że poprawa w większym stopniu dotyczyła umiejętności technicznych niż społecznych (Ganesh 2012).

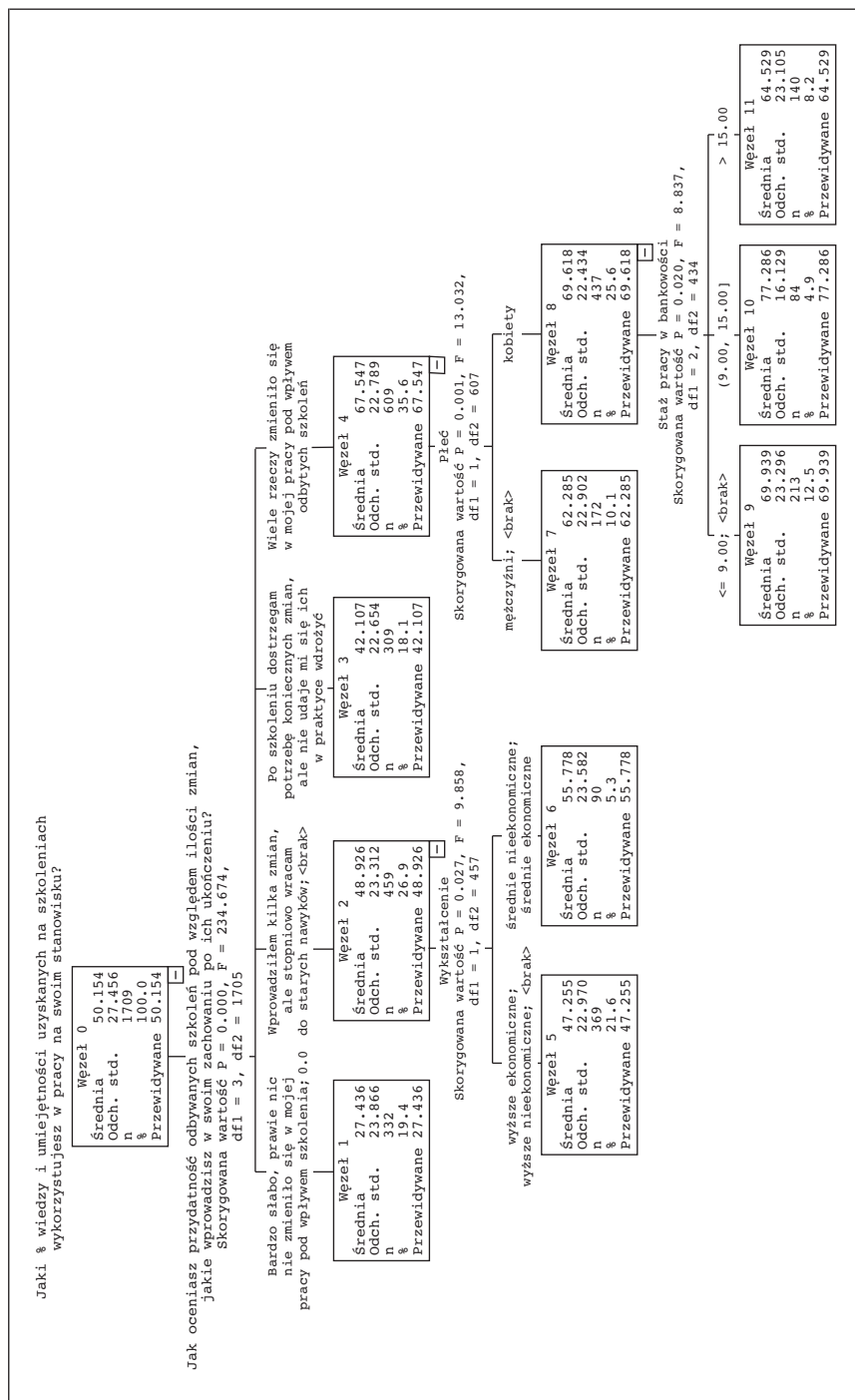
W wyjaśnieniu czynników różnicujących poziom transferu efektów szkolenia istotne znaczenie mają także zmienne, których relacje ze zmienną zależną okazały się niewielkie. Należą do nich płeć, wykształcenie czy staż pracy w bankowości. Jak wynika jednak z metaanalizy przeprowadzonej przez B. Blume'a i in. (2010), korelacja między transferem a wiekiem (0,04), wykształceniem (0,07), płcią (0,12) i doświadczeniem (0,09) jest zazwyczaj niska. W celu wyjaśnienia tej kwestii zastosowano jednak także drugą metodę konstrukcji drzewa klasyfikacyjnego – CRT. Wynik przedstawiono na rys. 2. W przypadku tej metody także rodzaj banku oraz miejsce pracy (centrala, placówka operacyjna) okazały się mieć największe znaczenie różnicujące poziom transferu. Wyniki potwierdziły wyższy poziom wykorzystania w miejscu pracy odsetka wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń w bankach spółdzielczych. Także w przypadku metody CRT wystąpił dalszy brak zróżnicowania poziomu transferu w tych bankach ze względu na zmienne objaśniające, natomiast podobnie jak w metodzie CHAID, wśród pracowników banków komercyjnych wyższy poziom transferu efektów szkolenia deklarowali pracownicy placówek operacyjnych niż pracownicy central lub oddziałów



Rys. 2. Drzewo klasyfikacyjne czynników różnicujących odsetek wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniach (metoda CRT)

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego.

regionalnych. Czynnikiem różnicującym poziom transferu w placówkach operacyjnych okazała się płeć. Wśród kobiet odsetek wykorzystania wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń wynosi średnio 51,8%, natomiast wśród mężczyzn 47,3%.



Rys. 3. Drzewo klasyfikacyjne rozszerzonej grupy czynników różniących odsetek wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniach (metoda CHAID)

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego.

W wyodrębnionej grupie mężczyzn czynnikiem różnicującym poziom transferu okazało się posiadane wykształcenie. Wyższy poziom transferu zadeklarowali mężczyźni z wykształceniem wyższym, nieekonomicznym (53,1%), natomiast wśród mężczyzn z wykształceniem wyższym ekonomicznym oraz z wykształceniem średnim i zawodowym wynosił on 44,4%.

Kiedy do puli zmiennych objaśniających dodano ocenę przydatności szkoleń pod względem ilości wiedzy i umiejętności wykorzystywanych w pracy, ujawniła się wysoka współzależność obu wskaźników (por. rys. 3). Potwierdziło to wcześniej zauważoną zależność między poziomem transferu a postrzeganą oceną przydatności szkoleń (Burke i Hutchins 2007, Turab i Casimir 2015). W grupie najślabiej oceniającej przydatność szkoleń, która prawie nic nie zmieniła w swojej pracy pomimo udziału w szkoleniach, poziom transferu wynosił średnio 27,4%, natomiast w grupie, która najwyżej oceniła przydatność szkoleń i zadeklarowała ich wykorzystanie w miejscu pracy, średnia ta wyniosła 67,5%. Interesującym czynnikiem różnicującym tę grupę okazała się płeć, gdyż średnia w przypadku kobiet wyniosła 69,6%, a w przypadku mężczyzn 62,3%. W grupie kobiet, które w dużym stopniu wykorzystują efekty szkoleń, dalszym czynnikiem różnicującym okazał się staż pracy w bankowości. Kobiety, których staż w bankowości jest krótszy niż 15 lat, wykorzystują średnio 77,3% wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniu. W przypadku kobiet pracujących w bankach dłużej poziom ten spada do 64,5%, natomiast jeżeli chodzi o kobiety, które nie podały stażu, wynosi on 69,9%. Wynikać to może z większego dystansu do dalszego podnoszenia swoich kompetencji, występującego u kobiet z dłuższym stażem. W przypadku pracowników, którzy stwierdzili, że podejmowali próby wykorzystania szkoleń do zmian na swoim stanowisku, ale stopniowo wrócili do starych nawyków, czynnikiem różnicującym okazało się wykształcenie. Pracownicy z wyższym wykształceniem wskazywali średnio 47,3% transferu, podczas gdy w przypadku osób ze średnim wykształceniem było to 55,8%, co wynikać może z większych potrzeb szkoleniowych tej grupy. W sumie jednak różnice pomiędzy pracownikami ze względu na wiek, płeć, wykształcenie i staż pracy w bankowości nie okazały się zbyt duże.

## 7. Zakończenie

Celem artykułu było poznanie stopnia wykorzystania na stanowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych podczas szkoleń oraz identyfikacja wybranych uwarunkowań transferu efektów szkoleń związanych z charakterystyką uczestników, a pośrednio także ocena efektywności szkoleń realizowanych w bankach w Polsce. Wyniki badań potwierdziły wysoką dostępność szkoleń w bankach oraz relatywnie wysoki poziom transferu efektów szkolenia. Jedna trzecia badanych deklarowała dokonywanie wielu zmian w swojej pracy w wyniku odbytych szkoleń, a 42,4% wykorzystuje na stanowisku pracy ponad połowę wiedzy i umiejętności

nabytych podczas szkoleń. W porównaniu z wcześniejszymi badaniami na temat transferu uzyskany wynik zasługuje na pozytywną ocenę. Nie zmienia to jednak faktu, że jedna czwarta respondentów wykorzystuje na stanowisku pracy mniej niż 25% wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń, a jedna piąta niczego w swojej pracy nie zmieniała, co wskazuje na potrzebę zmian polityki szkoleniowej banków i konieczność dalszych pogłębionych badań.

Uzyskane wyniki okazały się jednak na swój sposób zaskakujące, gdyż nie tyle ujawniły zróżnicowanie w zależności od charakterystyki uczestników szkoleń, ile przede wszystkim od rodzaju banku, w którym są oni zatrudnieni. Zaznaczyła się przewaga banków spółdzielczych w zakresie poziomu transferu wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń, potwierdzając rolę kultury organizacyjnej i wielkości organizacji, jeżeli chodzi o efektywność szkoleń (Garavan i in. 2021)

Wykazano także duże znaczenie zajmowanego stanowiska i miejsca pracy. Pracownicy pierwszego kontaktu (*front office*) w większym stopniu niż pozostali pracownicy wykorzystywali w praktyce nabyte umiejętności, podobnie jak pracownicy jednostek operacyjnych w porównaniu z osobami zatrudnionymi w centralach i oddziałach regionalnych. Wyniki te potwierdzają duże znaczenie polityki szkoleniowej poszczególnych banków oraz wyższy poziom transferu wśród pracowników mających większą możliwość wykorzystania efektów szkoleń w praktyce.

W nawiązaniu do hipotetycznych przewidywań przeprowadzone analizy wskazały jednak pewne grupy pracownicze, które w większym stopniu wykorzystują w pracy wiedzę i umiejętności nabyte na szkoleniu. Grupą, która wyróżnia się ze względu na zakres zmian wprowadzanych w pracy pod wpływem szkoleń, są kobiety, zwłaszcza te, których staż w bankowości jest krótszy niż 15 lat (77,3%). Wśród innych grup w dużym stopniu wykorzystujących wiedzę i umiejętności ze szkoleń na stanowisku pracy wymienić należy: pracowników banków spółdzielczych (54,2%), grupę mężczyzn pracujących w bankach komercyjnych, zatrudnionych w jednostkach operacyjnych, posiadających wykształcenie wyższe nieekonomiczne (53,1%) oraz pracowników *back office* w jednostkach operacyjnych banków komercyjnych (51,9%). Jak wynika z przeprowadzonej analizy, większe zróżnicowanie poziomu transferu szkoleń występuje wśród pracowników banków komercyjnych, co może wynikać z większej ich różnorodności w porównaniu ze zbliżonym charakterem zrzeszonych banków spółdzielczych.

W świetle przeprowadzonych badań nasuwa się wniosek, że szczególnie korzystają ze szkoleń i wykorzystują ich efekty pracownicy, których charakterystyka pozwala zakładać większą motywację do podnoszenia swoich kompetencji (kobiety z krótszym stażem, pracownicy bez wykształcenia ekonomicznego, zatrudnieni w jednostkach operacyjnych), mający także większe możliwości zastosowania nabytej wiedzy i umiejętności. Potwierdza to także silna relacja odsetka wykorzystania efektów szkolenia z deklarowaną liczbą zmian wdrożonych na stanowisku

pracy, będącą konsekwencją wysokiej motywacji do transferu. Ograniczeniem przeprowadzonych badań było to, że odnosiły się one do wszystkich szkoleń z ostatniego okresu. Uzyskane wyniki zachęcają jednak do dalszych badań uwarunkowań osobowych transferu z uwzględnieniem celów konkretnych szkoleń.

## Literatura

- Andrzejczak A. (2010), *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa.
- Andrzejczak A. (2011), *Ekonomizacja szkolenia jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Andrzejczak A., Pisarska A. (2011), *Organizacyjne uwarunkowania transferu szkolenia w opinii menedżerów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 82(5).
- Baldwin T.T., Ford J.K. (1988), *Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research*, „Personnel Psychology”, vol. 41(1), <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>.
- Baldwin T.T., Ford J.K., Blume B.D. (2017), *The State of Transfer of Training Research: Moving toward More Consumer-Centric Inquiry*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 28(1), <https://doi.org/10.1002/hrdq.21278>.
- Blume B., Ford K., Baldwin T., Huang J. (2010), *Transfer of Training: A Meta-Analytic Review*, „Journal of Management”, vol. 36(4), <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>.
- Blume B., Ford K., Surface E., Olenick J. (2017), *A Dynamic Model of Training Transfer*, „Human Resource Management Review”, vol. 29(2), <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.11.004>.
- Burke L., Hutchins H. (2007), *Training Transfer: An Integrative Literature Review*, „Human Resource Development Review”, vol. 6(3), <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>.
- Ford J.K., Weissbein D.A. (1997), *Transfer of Training: An Updated Review and Analysis*, „Performance Improvement Quarterly”, vol. 10(2), <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x>.
- Foxon M. (1993), *A Process Approach to the Transfer of Training. Part 1: The Impact of Motivation and Supervisor Support on Transfer Maintenance*, „Australian Journal of Educational Technology”, vol. 9(2), <https://doi.org/10.14742/ajet.2104>.
- Ganesh A. (2012), *A Study of Training and Employee Development in Commercial Banks*, „Journal of Commerce and Accounting Research”, vol. 1(2).
- Garavan T., McCarthy A., Lai Y., Murphy K., Sheehan M., Carbery R. (2021), *Training and Organisational Performance: A Meta-analysis of Temporal, Institutional and Organisational Context Moderators*, „Human Resources Management Journal”, vol. 31(1), <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12284>.
- Hale R. (2003), *How Training Can Add Real Value to the Business. Part 2*, „Industrial and Commercial Training”, vol. 35(2), <https://doi.org/10.1108/00197850310463733>.
- Holton E.F. III (1996), *The Flawed Four-level Evaluation Model*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 7(1), <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>.



Holton E.F. III, Bates R.A., Ruona W.E. (2000), *Development of Generalized Learning Transfer System Inventory*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 11(4), [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::aid-hrdq2>3.0.co;2-p](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::aid-hrdq2>3.0.co;2-p).

Holton E.F. III, Bates R.A., Seyler D.L., Carvalho M.B. (1997), *Toward Construct Validation of a Transfer Climate Instrument*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 8(2), <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080203>.

Huang J.L., Ford J.K., Ryan A.M. (2016), *Ignored No More: Within-person Variability Enables Better Understanding of Training Transfer*, „Personnel Psychology”, vol. 70(3), <https://doi.org/10.1111/peps.12155>.

Huselid U. (2007), *Dreams: Where Human Resource Development Is Headed to Deliver Value*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 18(1), <https://doi.org/10.1002/hrdq.1189>.

Kabanoff B., Bottger P. (1991), *Effectiveness of Creativity Training and Its Relations to Selected Personality Factors*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 12(3), <https://doi.org/10.1002/job.4030120306>.

Kasim R.S., Ali S. (2011), *Measuring Training Transfer Performance Items among Academic Staff of Higher Education Institutions in Malaysia Using Rasch Measurement* (w:) 2011 IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering (CHUSER), <https://doi.org/10.1109/chuser.2011.6163836>.

Kaur J. (2016), *Impact of Training and Development Programmes on Productivity of Employees in Banks*, „Journal of Strategic Human Resource Management”, vol. 5(1), <https://doi.org/10.21863/jshrm/2016.5.1.023>.

Każmierczyk J. (2011), *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce*, CeDeWu.pl, Warszawa.

Każmierczyk J., Tarasova A., Andrianova E., Baszyński A. (2019), *Factors Affecting the Use of Outplacement in the Banking Sectors in Poland and Russia*, „Management”, vol. 23(2), <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0030>.

Kraiger K., Ford J.K., Salas E. (1993), *Application of Cognitive, Skill-based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 78(2), <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>.

Kunasz M. (2006), *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, „Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego”, nr 1.

Noe R.A. (1986), *Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness*, „Academy of Management Review”, vol. 11(4), <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283922>.

Noe R.A., Schmitt N. (1986), *The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model*, „Personnel Psychology”, vol. 39(3), <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x>.

Olejniczak-Szuster K., Łukasik K. (2018), *The Role of Trainings in the Development of Employees in the Banks Departments Located in Czestochowa City – Own Research Results*, „Folia Oeconomica Stetinesia”, vol. 18, nr 2, <https://doi.org/10.2478/fole-2018-0015>.



Phillips J., Stone R., Phillips P. (2003), *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji*, Human Factor, Kraków.

Pisarska A. (2007), *Transfer efektów szkolenia do środowiska organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.

Pisarska A. (2009), *Transfer efektów szkolenia kadry kierowniczej i jego organizacyjne uwarunkowania*, Praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania*, PWE, Warszawa.

*StatSoft Electronic Statistics Textbook* (2011), [https://www.statsoft.pl/textbook/stathome\\_stat.html?https%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstclatre.html](https://www.statsoft.pl/textbook/stathome_stat.html?https%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstclatre.html) (data dostępu: 12.06.2021).

Steiner D.D., Dobbins G.H., Trahan W.A. (1991), *The Trainer-Trainee Interaction: An Attributional Model of Training*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 12(4), <https://doi.org/10.1002/job.4030120403>.

Taylor P., Russ-Eft D., Taylor H. (2009), *Transfer of Management Training from Alternative Perspectives*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 94(1), <https://doi.org/10.1037/a0013006>.

Turab G.M., Casimir G. (2015), *A Model of the Antecedents of Training Transfer*, „International Journal of Training Research”, vol. 13(1), <https://doi.org/10.1080/14480220.2015.1051352>.

Yamhill S., McLean G. (2001), *Theories Supporting Transfer of Training*, „Human Resource Development Quarterly” vol. 12(2), <https://doi.org/10.1002/hrdq.7>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991): 89–104  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0106>

## Samoprywództwo i zaufanie a wyniki wirtualnej pracy zespołowej

### Self-leadership and Trust and the Results of Virtual Teamwork

Joanna Samul<sup>1</sup>, Danuta Szpilko<sup>2</sup>, Joanna Szydło<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok, e-mail: j.samul@pb.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8544-0811>

<sup>2</sup> Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok, e-mail: d.szpilko@pb.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2866-8059>

<sup>3</sup> Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, ul. Wiejska 45A, 15-351 Białystok, e-mail: j.szydlo@pb.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2114-4770>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Samul J., Szpilko D., Szydło J. (2021), *Samoprywództwo i zaufanie a wyniki wirtualnej pracy zespołowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 1(991), 89–104, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0106>.

#### STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia umiejętności samoprywództwa i zaufania w kontekście wyników wirtualnej pracy zespołowej, a także określenie związków między badanymi konstruktami.

**Metodyka badań:** W ramach badań zastosowano ankietę, którą przeprowadzono wśród 1121 studentów z Polski i 979 z Rumunii. W badaniach wykorzystano trzy skale pomiarowe: wyniki zespołowe, zaufanie oraz samoprywództwo.

**Wyniki badań:** Wyniki badań wskazują, że zarówno umiejętności samoprywództwa, jak i zaufanie wpływają pozytywnie na wyniki pracy studenckiego zespołu wirtualnego.

**Wnioski:** Istnienie pozytywnych relacji między badanymi konstruktami wskazuje na potrzebę wzmacniania wymienionych umiejętności studentów w procesie dydaktycznym.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Przeprowadzone badania wnoszą wkład do literatury przedmiotu poprzez empiryczne potwierdzenie wpływu umiejętności samozarządzania i poziomu zaufania na wyniki wirtualnego zespołu.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** samoprzywództwo, zaufanie, wyniki, wirtualne zespoły.

**Klasyfikacja JEL:** M12, L20.

## ABSTRACT

**Objective:** The aims of the study are to identify self-leadership skills, gauge students' level of trust and determine the relationship between these constructs and the results of virtual teamwork.

**Research Design & Methods:** For a comparative analysis, questionnaire research was conducted among 1,121 students from Poland and 979 from Romania, with three measurement scales used: team performance, trust and self-leadership.

**Findings:** Research results show that both self-leadership skills and trust have a positive effect on the performance of students' virtual teams.

**Implications/Recommendations:** The results can be used to improve curricula and thus better prepare students for effective teamwork in a virtual environment after graduation.

**Contribution:** The research contributes to the subject literature by empirically confirming the influence of self-management skills and the level of trust on the results of a virtual team.

**Article type:** original article.

**Keywords:** self-leadership, trust, outcomes, virtual team.

---

## 1. Wprowadzenie

Obecna sytuacja spowodowała nie tylko wzrost liczby organizacji pracujących wirtualnie, ale również wzrost liczby zespołów pracujących zdalnie. Znaczna część zespołów stacjonarnych przeniesiona została w sferę wirtualną, która stała się dzisiaj dominującym środowiskiem pracy. Tradycyjna praca zespołowa została zastąpiona pracą wirtualną, w której ograniczenia przestrzenne i czasowe nie odgrywają tak dużej roli. W definicjach zespołu wirtualnego zwraca się uwagę, że członkowie wirtualnego zespołu, pracując nad wspólnym celem, są rozproszeni przestrzenne, a komunikacja odbywa się za pośrednictwem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (Chinowsky i Rojas 2003, Stefaniuk 2014). Charakterystycznymi cechami zespołu wirtualnego są zróżnicowanie przestrzenne, ograniczony kontakt twarzą w twarz, współzależność działań i korzystanie z elektronicznych środków komunikacji.

Obok licznych korzyści wirtualnej pracy zespołowej, takich jak większa elastyczność (Hunsaker i Hunsaker 2008, Piccoli, Powell i Ives 2004, Powell, Piccoli i Ives 2004) czy możliwości ograniczenia kosztów przemieszczania się (Dulebohn i Hoch

2017, Geister, Konradt i Hertel 2006) pojawia się też wiele wyzwań związanych z organizacją pracy zdalnej. Są to przede wszystkim trudności dotyczące opracowania odpowiednich praktyk w celu identyfikowania i rozwiązywania konfliktów na odległość, motywowania i angażowania członków zespołu, monitorowania ich wyników czy też budowania zaufania. Prowadzone w tym zakresie badania wskazują, że praca na odległość i poleganie na technologiach informacyjnych oraz komunikacyjnych mogą być niekiedy przykrym doświadczeniem (Ortiz de Guinea, Webster i Staples 2012). Natomiast im więcej członków zespołu jest zadowolonych, tym większe jest prawdopodobieństwo, że osiągną lepsze wyniki i będą chcieli pozostać częścią zespołu (de la Torre-Ruiz, Ferrón-Vílchez i Ortiz-de-Mandojana 2014).

W kontekście pracy studentów praca w zespołach wirtualnych może pomóc w dzieleniu się wiedzą i tworzeniu pomysłów, umożliwiając im rozwijanie umiejętności związanych z krytycznym myśleniem i refleksją, a także przygotowanie się do pracy w zdalnym rzeczywistym środowisku (Lee i in. 2006, Kauppila, Rajala i Jyrämä 2011). Praca z domu, bo taka najczęściej miała miejsce w przypadku studiowania, zapewnia większą elastyczność w zakresie projektowania miejsca pracy, swobodę planowania zadań i ustalania priorytetów. Wymaga jednak większej samodzielności (Elsbach 2003, Gajendran i Harrison 2007) i umiejętności zarządzania swoimi działaniami (Allen, Renn i Griffeth 2003). Pod pewnymi względami wirtualna praca jest analogiczna do „elastycznego czasu pracy”, a jej wyniki są oceniane raczej na podstawie realizacji w terminie zadań niż liczby spędzonych godzin na ich wykonanie (Cascio i Aguinis 2008). W związku z tym umiejętności samoprywództwa wydają się w przypadku takiej pracy niezwykle ważne.

Pomimo rosnącego zainteresowania wirtualnymi zespołami wciąż niewiele wiadomo na temat skutecznych mechanizmów poprawy ich wyników. Wśród czynników, które mogą mieć pozytywny wpływ na wyniki zespołu, wymienia się m.in. zaufanie (Child 2001, Hertel, Konradt i Voss 2006, Malhotra, Majchrzak i Rosen 2007, Snellman 2014) i umiejętności przywódcze (Chutnik i Grzesik 2009, Crowston i in. 2010, Dulebohn i Hoch 2017). W związku z tym celem niniejszego artykułu jest identyfikacja umiejętności studentów w zakresie samoprywództwa oraz określenie poziomu wzajemnego zaufania i ich wpływu na wyniki pracy w wirtualnych zespołach. Diagnoza poziomu tych umiejętności pozwoli na lepsze przygotowanie studentów do efektywnej pracy zespołowej w środowisku wirtualnym po ukończeniu studiów. Rozważania w podjętym temacie opierają się na podstawach zachowań organizacyjnych, które badają zachowania i postawy jednostek oraz grup w pracy i osiąganie celów organizacji (Kmiotek i Piecuch 2012) oraz korzystają z dorobku różnych dyscyplin naukowych, m.in. psychologii i nauk o organizacji (Gros 2003).

## 2. Znaczenie samoprzywództwa i zaufania w wirtualnych zespołach

### *Samoprzywództwo*

Wśród wielu czynników wpływających na skuteczność wirtualnych zespołów wymienia się przywództwo (Dulebohn i Hoch 2017). Badania J. Aritza, R. Walkera i P.W. Cardona (2017) dostarczają dowodów, że dobrze zarządzane zespoły wirtualne osiągają lepsze wyniki. Jednak aby liderzy mogli wpływać na innych, muszą najpierw umieć motywować siebie i zarządzać swoimi działaniami (Houghton i in. 2012).

Termin „samoprzywództwo” (*self-leadership*) pojawił się w badaniach C.C. Manza i H.P. Simsa (1986) jako rozwinięcie samozarządzania (*self-management*) (Manz i Sims 1980). Można powiedzieć, że samozarządzanie koncentruje się na tym, jak wpłynąć na siebie, aby osiągnąć określone cele, podczas gdy samoprzywództwo oznacza dążenie do celu, ale ze świadomością znaczenia osiągnięcia tego celu (Seligman i Csikzentmihalyi 2000). Samoprzywództwo definiowane jest jako proces, w którym jednostki kontrolują swoje zachowanie, wpływają na siebie i kierują sobą za pomocą określonych strategii behawioralnych i poznawczych, aby stworzyć lepsze miejsce pracy i osiągnąć lepsze wyniki (Manz i Neck 2004, Neck, Manz i Houghton 2019). Dlatego też badania dotyczące samoprzywództwa w dużej mierze koncentrują się na osiągniętych wynikach (Neck i Houghton 2006, Stewart, Courtright i Manz 2010), uwzględniając również środowisko pracy, które w coraz większym stopniu charakteryzuje się przestrzennym i czasowym rozmieszczeniem pracowników oraz wykorzystaniem elektronicznych urządzeń komunikacyjnych (Kozłowski i Bell 2003, Pauleen 2003). Jedną z teorii samoprzywództwa mówi o tym, że ludzie mają różne style zarządzania własną aktywnością i wybierają te, w których czują się najbardziej komfortowo, gdy wchodzi w interakcje z otoczeniem lub ludźmi (Liu, Magjuka i Lee 2008). Umiejętności samoprzywództwa pozwalają ludziom kontrolować to, co robią, jak wchodzi w interakcje z innymi osobami oraz w jaki sposób zarządzają swoimi działaniami i innymi osobami za pomocą określonych strategii samoprzywództwa.

Strategie samoprzywództwa koncentrują się na kilku głównych aspektach: 1) samoobserwacji, czyli rozwijaniu samoświadomości o tym, kiedy i dlaczego dana osoba uczestniczy w działaniach, które wykonuje; jest kluczowym aspektem zmiany lub wykorzenia autodestrukcyjnych bądź ograniczających zachowań; 2) wyznaczaniu sobie celów – świadomość obecnych działań i wyników oraz umiejętność wyznaczania kolejnych celów; 3) nagrodach, które postrzegane są jako przyjemne i pożądane; mogą zachęcić osobę do podjęcia inicjatywy w celu przezwyciężenia odkładania zadań na później lub złego ustalania priorytetów; 4) „samokorygującej informacji zwrotnej”, która związana jest ze szczerością, na bazie której następuje przeformułowanie przyszłych działań; 5) samokontroli – przypominanie o potrzebie

pozytywnych zachowań, sporządzanie notatek i zapisywanie inspirujących cytatów, które pozwalają skoncentrować się na celach i informują o postępach (Neck i Houghton 2006).

W przypadku zespołów wirtualnych bardzo często mamy do czynienia z zespołami samoorganizującymi się. Zespoły samoorganizujące się to grupy osób, które wykonują wysoce współzależne zadania oraz wypełniają część obowiązków liderów – planują, przydzielają zadania, monitorują pracę i wdrażają działania naprawcze, oceniając wyniki każdego członka zespołu. W kontekście tego badania studenci stanowili zespół samoorganizujący się – mieli pewien zakres autonomii, dzielili się zadaniami do wykonania, byli wspólnie odpowiedzialni za osiągnięcie celów, sami ustalali harmonogram działań, jak również wspólnie przewodzili grupie. Ponadto uwarunkowania przestrzenne podczas pracy w domu pozwalały studentom wynagrodzić wykonanie zadania krótką przerwą czy szybką drzemką (Allen, Renn i Griffeth 2003). W związku z tym wydaje się, że umiejętności samoprywództwa mają szczególne znaczenie dla zespołów samoorganizujących się, zwłaszcza w środowisku wirtualnym, które charakteryzuje się rozproszonymi zadaniami i obowiązkami (Lee-Kelley i Sankey 2008) oraz daje więcej możliwości dla zachowań oportunistycznych i próżnowania społecznego (Jarvenpaa i Leidner 1999).

### *Zaufanie*

Jedna z najbardziej znanych definicji zaufania wskazuje, że jest to prawdopodobieństwo, iż osoba, z którą współpracujemy, wykona odpowiednio powierzone zadania lub że jej działania nie będą szkodliwe na tyle, by konieczne było zerwanie współpracy (Gambetta 1988). Współczesne definicje przedstawiają zaufanie w bardzo zbliżony sposób, tj. jako oczekiwanie, że nikt – słowem, czynem lub decyzją – nie będzie działać przeciwko nam, czy też jako oczekiwanie korzystnych działań partnerów interakcji i stosunków społecznych (Sztompka 2005). Zaufanie w zespole definiuje się natomiast jako oczekiwanie członków zespołu co do intencji i zachowań pozostałych jego członków (Kiffin-Pertersen 2004) i opiera się na przekonaniu, że członkowie zespołu są godni zaufania, spełniają oczekiwania zespołu i realizują to, co obiecują (Cascio i Shurygailo 2003).

Dotychczas przeprowadzono wiele badań teoretycznych i empirycznych, których celem było zrozumienie znaczenia zaufania w wirtualnym zespole (np. Costa, Fulmer i Anderson 2017, Grossman i Feitosa 2018, Breuer, Hüffmeier i Hertel 2016, De Jong, Dirks i Gillespie 2016, Snellman 2014). Wskazują one, że zaufanie jest spoiwem łączącym pracowników (Peterson i Kaplan 2016) i ważnym elementem, który pozwala na prawidłowe funkcjonowanie wirtualnych zespołów (Ross 2006, Zaccaro i Bader 2003, Xiaojing, Magjuka i Lee 2008). Wirtualne spotkania ograniczają komunikację zarówno werbalną, jak i niewerbalną. Biorąc pod uwagę fakt, że komunikacja oparta na technologii nie sprzyja budowaniu zaufania, można sądzić, że w zespołach wirtualnych występują trudności w rozwijaniu relacji opartych na

zaufaniu. Niskie zaufanie lub jego brak jest istotną barierą w relacjach interpersonalnych (Krot i Lewicka 2016) i zwiększa pracę zespołu ze względu na dodatkowy wysiłek potrzebny do monitorowania działań poszczególnych jego członków (Serva i Fuller 2004). Natomiast tymczasowy charakter zespołów wirtualnych (Purvanova i Bono 2009, Sankowska 2009) i w związku z tym niepełna wiedza o członkach zespołu (Child 2001) oraz brak bezpośredniej komunikacji powodują, że zaufanie może być ważnym czynnikiem wpływającym na skuteczność takich zespołów. Już wcześniejsze badania wykazały, że zaufanie może zapobiegać przekształcaniu się dystansu fizycznego w dystans psychologiczny (O'Hara-Devereaux i Johansen 1994). Wynikające stąd trudności w komunikacji i współpracy wpływają potencjalnie na mniejsze zaangażowanie członków zespołu, a to z kolei tworzy trudności w budowaniu zaufania i współodpowiedzialności wśród jego członków (Dulebohn i Hoch 2017). Dlatego uważa się, że zaufanie jest niezbędnym warunkiem udanej pracy w zespołach online (Child 2001). Ponadto wzajemne zaufanie członków wirtualnego zespołu ma silny wpływ na motywację, która pozwala każdemu członkowi wypełniać indywidualne zadania, działać z dobrymi intencjami i podejmować wysiłek na rzecz grupy (Snellman 2014). Intencje członków co do współpracy w przyszłości i zaufanie do potencjału zespołu są miarami skuteczności zespołu (Turel i Connelly 2012). Można się zatem spodziewać, że zaufanie istniejące w zespole wirtualnym ma istotne znaczenie, jeśli chodzi o wyniki osiągnięte przez ten zespół. Stanowi również wyzwanie dla zespołu samozarządzającego się.

W związku z powyższym zaproponowano następujące hipotezy:

H1: Umiejętności samoprzywództwa pozytywnie wpływają na wyniki wirtualnego zespołu.

H2: Zaufanie pozytywnie wpływa na wyniki wirtualnego zespołu.

H3: Umiejętności samoprzywództwa pozytywnie wpływają na zaufanie.

### 3. Metoda badawcza

Badania przeprowadzono w 2019 r. za pomocą elektronicznego kwestionariusza ankiety wśród 1121 studentów Politechniki Białostockiej (Polska) oraz 979 studentów Uniwersytetu Babeş-Bolyai (Rumunia). Próba jest reprezentatywna: minimalna liczebność próby dla Politechniki Białostockiej wynosi 365, a dla Uniwersytetu Babeş-Bolyai – 381 i odzwierciedla w sposób zbliżony strukturę całej populacji<sup>1</sup>. Prezentowane dane są częścią większych badań dotyczących chęci i motywacji studentów do pracy w zespołach wirtualnych i międzynarodowych.

W badaniach zastosowano trzy skale: wyniki zespołowe, zaufanie i samoprzywództwo. Do pomiaru wyników zespołowych wykorzystano część kwestionariusza zaproponowanego przez G. Hertela (Hertel, Konradt i Orlikowski 2004). Wyniki

---

<sup>1</sup> Dane za 2019 r. dla Politechniki Białostockiej i za 2017 r. dla Uniwersytetu Babeş-Bolyai.



zespołu zmierzone zostały poprzez subiektywną ocenę postrzegania efektywności zespołu w zakresie: ogólnego stopnia osiągnięcia założonych celów, jakości wyników zespołu, aspektów ilościowych wyników zespołu (np. wykonanie wszystkich zadań, terminowość), inicjatywy członków zespołu w zakresie tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań. W badaniu zastosowana została 5-stopniowa skala Likerta.

Do pomiaru zaufania wykorzystano kwestionariusz mierzący relacyjny wymiar kapitału społecznego zaproponowany przez C.R. Leana i F.K. Pila (2006). Zadaniem respondentów była ocena w 5-stopniowej skali Likerta następujących stwierdzeń: „Mogę polegać na kolegach ze studiów podczas pracy zespołowej”, „Studenci zazwyczaj zwracają uwagę na uczucia innych”, „Studenci mają do siebie zaufanie”, „Studenci wykazują się dużą uczciwością”, „Wśród studentów panuje »duch zespołu«”, „Moi koledzy są godni zaufania”.

Do oceny samoprywództwa posłużono się pięcioma konstruktami również mierzonymi na 5-stopniowej skali Likerta według J.D. Houghtona (Houghton i Neck 2002): 1) wyznaczanie sobie celów (np. „Myślę o celach, które zamierzam osiągnąć w przyszłości”), 2) ocena przekonań i założeń (np. „Otwarcie artykułuję i oceniam własne założenia, gdy nie zgadzam się z kimś innym”), 3) samoobserwacja (np. „Śledzę postępy w projektach, nad którymi pracuję”), 4) nagradzanie siebie (np. „Kiedy coś dobrze robię, nagradzam się specjalnym wydarzeniem, takim jak dobry obiad, film, wycieczka na zakupy itp.”), 5) samokontrola (np. „Sporządzam pisemne notatki, aby pamiętać, co muszę zrobić”).

Do analizy danych wykorzystano program Statistica. Obliczono statystyki opisowe oraz wskaźniki korelacji Spearmana między głównymi konstruktami w celu zbadania trafności modelu, a także określono współczynnik Cronbacha w celu sprawdzenia spójności wewnętrznej. W ramach analizy danych zastosowano również program SPSS OMOS, za pomocą którego określono miary dopasowania modeli (chi-kwadrat, RMSEA, CFI, IFI, TLI) oraz przeprowadzono estymację parametrów zaproponowanych modeli strukturalnych.

#### 4. Wyniki badań

Charakterystykę próby badawczej przedstawiono w tabeli 1. Większość respondentów obu uczelni to studentki, jak również uczestnicy studiów pierwszego stopnia, tj. licencjackich lub inżynierskich. W badaniach zapytano m.in. o doświadczenia w zakresie pracy wirtualnej. Zauważyć można różnice w doświadczeniu studentów polskich i zagranicznych. Studenci z Polski w zdecydowanie mniejszym zakresie mają doświadczenie w wirtualnej pracy zespołowej niż studenci z Rumunii. W większości przypadków doświadczenie pracy w zespołach wirtualnych dotyczyło wykonywania różnych zadań na potrzeby zajęć na uczelni; nieliczne sytuacje dotyczyły doświadczenia zawodowego. W dalszych analizach uwzględniono tylko



studentów z doświadczeniem w pracy wirtualnej. W związku z tym próba polskich respondentów obejmowała 337 osób (30% wszystkich respondentów), a rumuńskich – 816 osób (83%).

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Charakterystyka	Studenci polscy <i>n</i> = 1121 (w %)	Studenci rumuńscy <i>n</i> = 979 (w %)
Płeć:		
– mężczyzna	48	26
– kobieta	52	74
Stopień studiów:		
– licencjackie/inżynierskie	88	84
– magisterskie	12	16
Doświadczenie w wirtualnej pracy zespołowej:		
– tak	30	83
– nie	70	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W celu analizy oceny badanych konstruktów wśród studentów policzono podstawowe miary statystyczne (średnia i odchylenie standardowe). Średnia ocena poszczególnych konstruktów ukształtowała się w granicach 4,0. Wyniki wskazują również na występowanie niewielkich różnic w ocenie poszczególnych obszarów (tabela 2). Wyniki zespołowe zostały ogólnie ocenione znacznie wyżej przez studentów polskich niż rumuńskich. Oznacza to, że studenci z Polski zdecydowanie lepiej oceniają zarówno aspekty jakościowe, jak i ilościowe wyników wirtualnej pracy zespołowej oraz wykazują większą inicjatywę w tworzeniu nowych pomysłów i rozwiązań w grupie. Zaufanie zostało również lepiej ocenione przez studentów polskich, co oznacza, że wśród polskich respondentów panuje wyższy poziom „ducha zespołowości” niż w przypadku respondentów rumuńskich. Nieco inaczej wygląda sytuacja w odniesieniu do umiejętności samoprzywództwa. Ten obszar został zdecydowanie lepiej oceniony przez studentów z Rumunii. Największe różnice dotyczą umiejętności wyznaczania sobie celów (odpowiednio 4,28 i 4,09) i koncentracji na nagrodach (4,03 i 3,85). Tylko jeden wymiar samoprzywództwa – samoobszewacja – został nieco lepiej oceniony przez studentów z Polski niż Rumunii (odpowiednio 4,16 i 4,11).

Do pomiaru spójności wewnętrznej zastosowano współczynnik Cronbacha dla wszystkich konstruktów w obu próbach (tabela 3). Wyniki wskazują, że rzetelność jest większa niż wartość zalecana, tj. powyżej 0,70 (Hussain i in. 2019, Nunnally i Bernstein 2010), co oznacza, że zmienne rzeczywiście mierzą badane konstrukty. Oszacowano również korelacje między poszczególnymi konstruktami (tabela 3)

w celu określenia trafności dyskryminacyjnej, które wskazują na pozytywne, choć umiarkowane relacje między konstruktami.

Tabela 2. Statystyka opisowa dla badanych konstruktów dla studentów z Polski i Rumunii

Wyszczególnienie	Studenci polscy		Studenci rumuńscy	
	średnia	odchylenie standardowe	średnia	odchylenie standardowe
Wyniki zespołowe	4,08	0,86	3,88	0,96
Zaufanie	3,61	1,02	3,31	0,89
Samoprzywództwo	3,98	0,93	4,09	0,82
– wyznaczanie sobie celów	4,09	0,90	4,28	0,70
– ocena przekonań i założeń	3,99	0,84	4,12	0,75
– samoobserwacja	4,16	0,84	4,11	0,77
– koncentracja na nagrodach	3,85	0,97	4,03	0,86
– samokontrola	3,81	1,19	3,87	1,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 3. Korelacje między głównymi konstruktami i współczynnik Cronbacha

Wyszczególnienie	Studenci polscy				Studenci rumuńscy			
	1	2	3	$\alpha$ Cronbacha	1	2	3	$\alpha$ Cronbacha
Wyniki zespołowe	1	0,281	0,397	0,865	1	0,230	0,164	0,845
Zaufanie	–	1	0,281	0,913	–	1	0,215	0,900
Samoprzywództwo	–	–	1	0,892	–	–	1	0,841

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

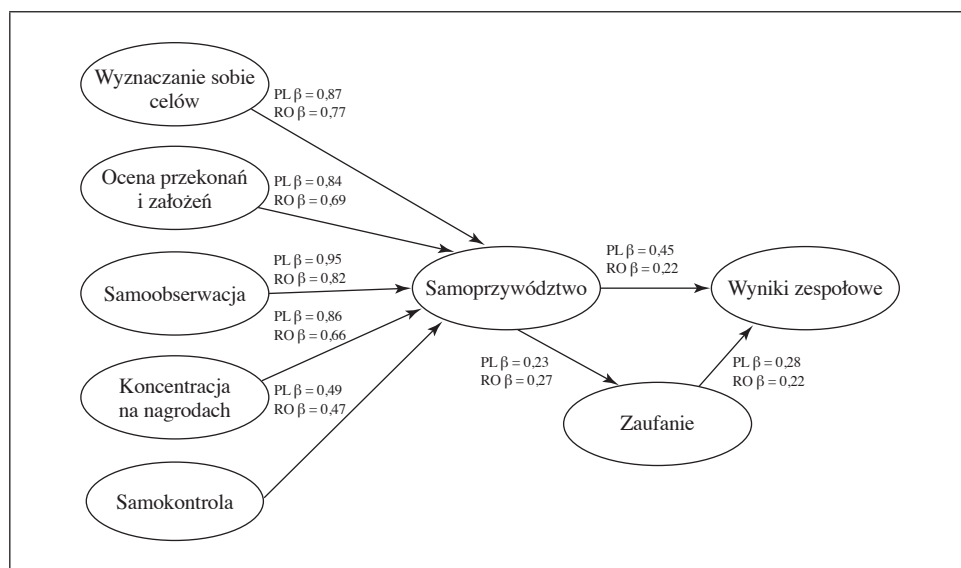
Następnie sprawdzono miary dopasowania modeli strukturalnych (tabela 4). Jako model 1 oznaczono model dla studentów polskich, zaś model 2 – dla studentów rumuńskich. Wskaźniki dopasowania zarówno dla polskiego, jak i rumuńskiego modelu strukturalnego świadczą o dobrym dopasowaniu modelu. Stosunek chi-kwadrat do stopnia swobody wynosił 2,05 i 2,29 i mieści się w przedziale od 1 do 3. Test chi-kwadrat jest wrażliwy na wielkość próby (Reisinger i Mavondo 2007), która jest mniejsza w przypadku modelu 1. Wskaźnik RMSEA 0,056 dla modelu 1 i 0,040 dla modelu 2 oscyluje wokół 0,05, ale jest poniżej 0,08, jego poziom jest więc akceptowalny (Hair i in. 2007). Wskaźniki względnego dopasowania: indeks przyrostu dopasowania (IFI), indeks Tuckera-Lewisa (TLI) oraz względny indeks dopasowania Bentlera (CFI) wynoszą powyżej 0,9, a w przypadku modelu 2 nawet powyżej 0,95, co świadczy o dobrym dopasowaniu miar.

Tabela 4. Miary dopasowania modelu strukturalnego

Model	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
Model 1 (studenci polscy)	536,1	261	2,05	0,056	0,943	0,934	0,943
Model 2 (studenci rumuńscy)	609,5	266	2,29	0,040	0,959	0,954	0,959

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Następnie zbudowano modele równań strukturalnych, aby zweryfikować postawione na wstępie hipotezy (rys. 1).



Rys. 1. Modelowanie równań strukturalnych dla studentów polskich (PL) i rumuńskich (RO)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Parametry modeli są istotne na poziomie  $p = 0,05$ . Wyniki estymacji parametrów modeli strukturalnych wskazują, że wszystkie uzyskane współczynniki ścieżkowe są istotne statystycznie. Wyniki modelowania potwierdzają, że występuje pozytywny wpływ umiejętności samoprywództwa na zaufanie i wyniki wirtualnej pracy zespołowej. Można zauważyć, że poszczególne współczynniki są podobne dla próby studentów polskich i zagranicznych. Wyraźna różnica występuje między wynikami zespołowymi a samoprywództwem i jest dość wysoka ( $\beta = 0,45$ ) w przypadku respondentów z Polski.

Przeprowadzone analizy pozytywnie weryfikują zaproponowane hipotezy i wskazują, że występują pozytywne relacje między samoprywództwem a wyni-

kami wirtualnego zespołu (H1), między zaufaniem a wynikami wirtualnego zespołu (H2), jak również między samoprywództwem a zaufaniem (H3).

## 5. Wnioski

Przeprowadzone badania dotyczyły identyfikacji umiejętności samoprywództwa, poziomu zaufania między członkami zespołu i postrzegania wyników wirtualnej pracy zespołowej przez studentów polskich i rumuńskich. Przeprowadzona analiza wyników potwierdziła teoretyczne rozważania dotyczące pozytywnych relacji między badanymi konstruktami. W obu badanych grupach wpływ poszczególnych konstruktów jest pozytywny, choć istnieją niewielkie różnice w zakresie oszacowanych parametrów. Wyniki badań wskazują, że respondenci z Rumunii charakteryzują się zdecydowanie wyższymi umiejętnościami samoprywództwa w porównaniu z respondentami z Polski. Poziom zaufania, jak również poziom wyników pracy zespołowej został natomiast wyżej oceniony przez studentów polskich. Ogólnie badane konstrukty zostały ocenione na poziomie dobrym (średnia nieco powyżej lub poniżej 4,0 w skali 1–5). Na tej podstawie można wyciągnąć wnioski, że wszystkie trzy obszary powinny być wzmacniane w procesie dydaktycznym, zarówno w przypadku studentów polskich, jak i rumuńskich. W przypadku studentów polskich dodatkowo nacisk powinien być położony na umiejętności samoprywództwa. O ile zaufanie wśród członków zespołu zależy od nich samych i każdy z nich ma wpływ na jego poziom, podobnie jak w przypadku skuteczności tego zespołu, o tyle samoprywództwo jest indywidualną cechą, na którą pozostali członkowie mają niewielki lub żaden wpływ. Jednocześnie, jak wykazały wyniki badań, umiejętności samoprywództwa mają pozytywny wpływ na zaufanie i wyniki pracy.

Przeprowadzone badania mają też kilka ograniczeń. Nie uwzględniono cech badanych respondentów, ewentualne różnice w wynikach mogą być związane z innymi cechami (np. płcią, rodzajem studiów). Z pewnością ograniczeniem jest również brak uwzględnienia ewentualnych różnic kulturowych, które mogły wpłynąć na ocenę poszczególnych konstruktów. Celem badań nie była jednak analiza wpływu cech kulturowych na badane konstrukty. Głównym celem analizy porównawczej było potwierdzenie istnienia relacji między konstruktami, zarówno wśród studentów polskich, jak i rumuńskich, czyli bez względu na inne uwarunkowania, w tym kulturowe. Warto zatem byłoby przeprowadzić badania uwzględniające również kontekst kulturowy. Nie poddano również analizie czynników mediujących, czyli pośredniczących we wpływie jednej zmiennej na drugą. Może to stanowić kierunek dalszych badań w tym zakresie.

Podsumowując, przeprowadzone badania wnoszą wkład do literatury przedmiotu poprzez potwierdzenie pozytywnych związków między samoprywództwem, zaufaniem i wynikami wirtualnego zespołu. Ma to szczególne znaczenie w dzisiaj-

szym środowisku pracy, które coraz częściej ma charakter wirtualny. Ponadto wyniki badań wskazują na kompetencje studentów, które mają duże znaczenie w przypadku wirtualnej pracy i które należy wzmacniać w procesie dydaktycznym.

## Finansowanie badań

W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu NAWA nr PPI/APM/2018/1/00033/U/001.

## Literatura

Allen D.G., Renn R.W., Griffeth R.W. (2003), *The Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-Regulation, and Role Boundaries*, „Research in Personnel and Human Resources Management”, vol. 22, [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(03\)22003-x](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(03)22003-x).

Aritz J., Walker R., Cardon P.W. (2017), *Media Use in Virtual Teams of Varying Levels of Coordination*, „Business and Professional Communication Quarterly”, vol. 81, nr 1.

Breuer C., Hüffmeier J., Hertel G. (2016), *Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 101, nr 8, <https://doi.org/10.1037/apl0000113>.

Cascio W.F., Aguinis H. (2008), *Staffing Twenty-First-Century Organizations*, „The Academy of Management Annals”, vol. 2, nr 1, <https://doi.org/10.5465/19416520802211461>.

Cascio W.F., Shurygailo S. (2003), *E-Leadership and Virtual Teams*, „Organizational Dynamics”, vol. 31, nr 4, [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00130-4).

Child J. (2001), *Trust: The Fundamental Bond in Global Collaboration*, „Organizational Dynamics”, vol. 29, [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(01\)00033-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(01)00033-x).

Chinowsky P., Rojas E. (2003), *Virtual Teams: Guide to Successful Implementation*, „Journal of Management in Engineering”, vol. 19, nr 3, [https://doi.org/10.1061/\(asce\)-0742-597x\(2003\)19:3\(98\)](https://doi.org/10.1061/(asce)-0742-597x(2003)19:3(98)).

Chutnik M., Grzesik K. (2009), *Przywództwo wobec nowych wyzwań – świat wirtualnych zespołów* (w:) *Przedsiębiorstwo w realiach globalnej konkurencji*, red. A.P. Balcerzak, E. Rogalska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Costa A.C., Fulmer A.C., Anderson N.R. (2017), *Trust in Work Teams: An Integrative Review, Multilevel Model and Future Directions*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 39, nr 2, <https://doi.org/10.1002/job.2213>.

Crowston K., Heckman R., Misiolek N., Annabi H., Masango Ch., Howison J. (2010), *Leadership in Self-managing Virtual Teams*, <https://crowston.syr.edu> (data dostępu: 20.03.2021).

De Jong B.A., Dirks K.T., Gillespie N. (2016), *Trust and Team Performance: A Meta-analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 101, nr 8, <https://doi.org/10.1037/apl0000110>.

- Dulebohn J.H., Hoch J.E. (2017), *Virtual Teams in Organizations*, „Human Resource Management Review”, vol. 27, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>.
- Elsbach K.D. (2003), *Relating Physical Environment to Self-categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-territorial Office Space*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 48, nr 4, <https://doi.org/10.2307/3556639>.
- Gajendran R.S., Harrison D.A. (2007), *The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 92, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
- Gambetta D. (1988), *Can We Trust Trust? (w:) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, New York.
- Geister S., Konradt U., Hertel G. (2006), *Effects of Process Feedback on Motivation: Satisfaction and Performance in Virtual Teams*, „Small Group Research”, vol. 37, nr 5, <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>.
- Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grossman R., Feitosa J. (2018), *Team Trust over Time: Modeling Reciprocal and Contextual Influences in Action Teams*, „Human Resource Management Review”, vol. 28, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.006>.
- Hair J.F., Arthur H.M., Samouel P., Page M. (2007), *Research Methods for Business*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Hertel G., Konradt U., Orlikowski B. (2004), *Managing Distance by Interdependence: Goal Setting, Task Interdependence, and Team-based Rewards in Virtual Teams*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 13, nr 1, <https://doi.org/10.1080/13594320344000228>.
- Hertel G., Konradt U., Voss K. (2006), *Competencies for Virtual Teamwork: Development and Validation of a Web-based Selection Tool for Members of Distributed Teams*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, vol. 15, nr 4, <https://doi.org/10.1080/13594320600908187>.
- Houghton J.D., Neck C.P. (2002), *The Revised Self-leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-leadership*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 17, nr 8, <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>.
- Houghton J.D., Wu J., Godwin J.L., Neck C.P., Manz C.C. (2012), *Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-leadership, and Student Stress Coping*, „Journal of Management Education”, vol. 36, nr 2, <https://doi.org/10.1177/1052562911430205>.
- Hunsaker P.L., Hunsaker J.S. (2008), *Virtual Teams: A Leader's Guide*, „Team Performance Management”, vol. 14, nr 1/2, <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>.
- Hussain A., Asif M., Jameel A., Hwang J., Sahito N., Kanwel S. (2019), *Promoting OPD Patient Satisfaction through Different Healthcare Determinants: A Study of Public Sector Hospitals*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, vol. 16, nr 19, <https://doi.org/10.3390/ijerph16193719>.

- Jarvenpaa S.L., Leidner D.E. (1999), *Communication and Trust in Global Virtual Teams*, „Organization Science”, vol. 10, nr 6, <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>.
- Kauppila O.-P., Rajala R., Jyrämä A. (2011), *Knowledge Sharing through Virtual Teams across Borders and Boundaries*, „Management Learning”, vol. 42, nr 4, <https://doi.org/10.1177/1350507610389685>.
- Kiffin-Pertersen S. (2004), *Trust: A Neglected Variable in Team Effectiveness Research*, „Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management”, vol. 10, nr 1, <https://doi.org/10.5172/jmo.2004.10.1.38>.
- Kmiotek K., Piecuch T. (2012), *Zachowania organizacyjne. Teoria i przykłady*, Difin, Warszawa.
- Kozlowski S.W.J., Bell B.S. (2003), *Work Groups and Teams in Organizations* (w:) *Comprehensive Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, red. W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski, John Wiley, New York.
- Krot K., Lewicka D. (2016), *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Leana C.R., Pil F.K. (2006), *Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools*, „Organization Science”, vol. 17, nr 3, <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0191>.
- Lee H., Bonk C.J., Magjuka R.J., Su B., Liu X. (2006), *Understanding the Dimensions of Virtual Teams*, „International Journal of E-learning”, vol. 5, nr 4.
- Lee-Kelley L., Sankey T. (2008), *Global Virtual Teams for Value Creation and Project Success: A Case Study*, „International Journal of Project Management”, vol. 26, nr 1, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.010>.
- Liu X., Magjuka R.J., Lee S.H. (2008), *The Effects of Cognitive Thinking Styles, Trust, Conflict Management on Online Students' Learning and Virtual Team Performance*, „British Journal of Educational Technology”, vol. 39, nr 5, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2007.00775.x>.
- Malhotra A., Majchrzak A., Rosen B. (2007), *Leading Virtual Teams*, „Academy of Management Perspectives”, vol. 21, nr 1, <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164>.
- Manz C.C., Neck C.P. (2004), *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3rd ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Manz C.C., Sims Jr. H.P. (1980), *Self-management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Perspective*, „Academy of Management Review”, vol. 5, nr 3, <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>.
- Manz C.C., Sims Jr. H.P. (1986), *Leading Self-managed Groups: A Conceptual Analysis of a Paradox*, „Economic and Industrial Democracy”, vol. 7.
- Neck C.P., Houghton J.D. (2006), *Two Decades of Self-leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 21, <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>.



- Neck C.P., Manz C.C., Houghton J. (2019), *Self-leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*, 2nd ed., Sage Publishers, New York.
- Nunnally J.C., Bernstein I.H. (2010), *Psychometric Theory*, Tata McGraw-Hill Ed, New Delhi.
- O'Hara-Devereaux M., Johansen R. (1994), *Global Work: Bridging Distance, Culture, and Time*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Ortiz de Guinea A., Webster J., Staples D.S. (2012), *A Metanalysis of the Consequences of Virtualness on Team Functioning*, „Information & Management”, vol. 49, nr 6, <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>.
- Pauleen D.J. (2003), *Leadership in a Global Virtual Team: An Action Learning Approach*, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 24, nr 3, <https://doi.org/10.1108/01437730310469570>.
- Peterson J., Kaplan D.A. (2016), *The 10 Laws of Trust: Building the Bonds That Make a Business Great*, AMACOM, New York.
- Piccoli G., Powell A., Ives B. (2004), *Virtual Teams: Team Control Structure, Work Processes and Team Effectiveness*, „Information Technology and People”, vol. 17, nr 4, <https://doi.org/10.1108/09593840410570258>.
- Powell A., Piccoli G., Ives B. (2004), *Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research*, „The Data Base for Advances in Information Systems”, vol. 35, nr 1, <https://doi.org/10.1145/968464.968467>.
- Purvanova R.K., Bono J.E. (2009), *Transformational Leadership in Context: Face-to-Face and Virtual Teams*, „The Leadership Quarterly”, vol. 20, nr 3, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>.
- Reisinger Y., Mavondo F. (2007), *Structural Equation Modeling*, „Journal of Travel & Tourism Marketing”, vol. 21, nr 4, [https://doi.org/10.1300/j073v21n04\\_05](https://doi.org/10.1300/j073v21n04_05).
- Ross J.A. (2006), *Trust Makes the Team Go Round*, „Harvard Management Update”, vol. 11, nr 6.
- Sankowska A. (2009), *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, AiP, Warszawa.
- Seligman M.E.P., Csikszentmihalyi M. (2000), *Positive Psychology*, „American Psychologist”, vol. 55, nr 1, <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>.
- Serva M.A., Fuller M.A. (2004), *The Effects of Trustworthiness Perceptions on the Formation of Initial Trust: Implications for MIS Student Teams*, „Journal of Information Systems Education”, vol. 15, nr 4.
- Snellman C. (2014), *Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, vol. 110, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>.
- Stefaniuk T. (2014), *Komunikacja w zespole wirtualnym*, Difin, Warszawa.
- Sternberg R.J. (1997), *Thinking Styles*, Cambridge University Press, New York.



Stewart G.L., Courtright S.H., Manz C.C. (2010), *Self-leadership: A Multilevel Review*, „Journal of Management”, vol. 37, <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>.

Sztompka P. (2005), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

de la Torre-Ruiz J.M., Ferrón-Vílchez V., Ortiz-de-Mandojana N. (2014), *Team Decision Making and Individual Satisfaction with the Team*, „Small Group Research”, vol. 45, nr 2, <https://doi.org/10.1177/1046496414525478>.

Turel O., Connelly C.E. (2012), *Team Spirit: The Influence of Psychological Collectivism on the Usage of e-Collaboration Tools*, „Group Decision and Negotiation”, vol. 21, <https://doi.org/10.1007/s10726-011-9245-7>.

Xiaojing L., Magjuka R.J., Lee S. (2008), *The Effects of Cognitive Styles, Trust, Conflict Management, on Online Students' Learning and Virtual Team Performance*, „British Journal of Educational Technology”, vol. 39, nr 5, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2007.00775.x>.

Zaccaro S.J., Bader P. (2003), *E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good*, „Organizational Dynamics”, vol. 31, nr 4, [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00129-8).

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 1(991): 105–122

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0107>

## Perspektywy przystąpienia Polski do strefy euro w kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych oraz kryteriów konwergencji

The Prospects for Poland Joining the Euro Area in the Context of the Theory of Optimal Currency Areas and Convergence Criteria

**Paulina Pukin-Sowul**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Instytut Ekonomii i Finansów, Katedra Finansów, ul. M. Oczapowskiego 4/331, 10-720, Olsztyn, e-mail: paulina.pukin@uwm.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2162-079X>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Sugerowane cytowanie: Pukin-Sowul P. (2021), *Perspektywy przystąpienia Polski do strefy euro w kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych oraz kryteriów konwergencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 1(991), 105–122, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0991.0107>.

### STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest określenie korzyści oraz zagrożeń wynikających z wprowadzenia euro w Polsce w kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych oraz kryteriów konwergencji.

**Metodyka badań:** Wykorzystano krytyczną analizę literatury przedmiotu, polskiej i zagranicznej, oraz analizę statystyczną opartą na danych Banku Światowego, Komisji Europejskiej, Głównego Urzędu Statystycznego, Eurostatu oraz TradingEconomics.com.

**Wyniki badań:** Obecnie strefa euro nie spełnia założeń TOOW, zaś Polska nie spełnia kryteriów konwergencji. W związku z tym Polska nie może przystąpić do strefy euro. Ponadto z przystąpieniem do europejskiej unii walutowej może się wiązać więcej zagrożeń niż korzyści.

**Wnioski:** Polska jako kraj z derogacją jest zobligowana do spełnienia kryteriów konwergencji i przystąpienia do strefy euro, niemniej jednak obecnie nie jest na to gotowa. Polska ze strefą euro mogłaby stworzyć optymalny obszar walutowy.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Uzyskane wyniki wpisują się w rozważania na temat europejskiej integracji monetarnej oraz perspektywy wprowadzenia euro w Polsce i mogą stanowić przesłankę do dalszych badań.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** strefa euro, teoria optymalnych obszarów walutowych, kryteria konwergencji, integracja monetarna.

**Klasyfikacja JEL:** F15, F45, O52.

## ABSTRACT

**Objective:** The aim of the study is to determine the benefits and threats of introducing the euro in Poland in the context of the theory of optimal currency areas and convergence criteria.

**Research Design & Methods:** A critical analysis of the literature on the subject, both Polish and foreign, as well as statistical analysis based on data from the World Bank, The European Commission, the Polish Central Statistical Office, the Eurostat and TradingEconomics.com were used.

**Findings:** Currently, the euro area does not meet the theory OCA assumptions, and Poland does not meet the convergence criteria. Therefore, Poland cannot join the euro area. Moreover, joining the European Monetary Union may open the door to more threats than benefits.

**Implications/Recommendations:** Poland, as a country with a derogation, is obliged to meet the convergence criteria and join the euro area, but it is not ready at present. However, Poland and the euro area together could eventually create an optimal currency area.

**Contribution:** The results contribute to the debate on European monetary integration and the prospects for the introduction of the euro in Poland and may constitute a basis for further research.

**Article type:** original article.

**Keywords:** the euro area, theory of optimal currency areas, the convergence criteria, monetary integration.

---

## 1. Wprowadzenie

Przedmiotem badań w artykule jest unia walutowa i gospodarcza. Strefa euro jest przykładem obszaru o bardzo wysokiej międzynarodowej integracji gospodarczej. Jej utworzenie było sygnałem, że nastąpiła zmiana we współczesnych finansach międzynarodowych oraz zwiększył się stopień integracji europejskiej (Sawyer 2006).

Ekonomiści podkreślali, że utworzenie strefy euro oparto na teorii optymalnych obszarów walutowych (TOOW). Koncepcja ta powstawała w latach 1960–1999, a jej twórcami byli m.in.: R. Mundell, R. McKinnon, P. Kenen, J.C. Ingram, J.A. Frankel i A. Rose (Kunroo 2015). Ekonomiści rozważali propozycję wprowadzenia wspólnej waluty (lub jedynie usztywnienia kursu walutowego) w kontekście pojawiania się szoków makroekonomicznych. Mimo że różnili się co do szczegółów, uważali zgodnie, że optymalny obszar walutowy (OOW) to region, w którym należy zrezygnować z kursu płynnego, ponieważ korzyści wynikające z usztywnienia kursu walutowego przeważają nad zagrożeniami (Pukin i Włodarczyk 2021). Przeciwnicy wprowadzenia wspólnej waluty zaznaczali, że strefa euro od początku nie spełnia kryteriów TOOW, a utworzenie obszaru monetarnego wynikało przede wszystkim z przesłanek politycznych (De Grauwe 2012).

Obecnie strefa euro liczy 19 członków. Kraje, które nie są w unii walutowej, lecz zobowiązały się do niej dołączyć, to: Czechy, Węgry, Polska, Bułgaria, Rumunia, Chorwacja i Szwecja. Od państw kandydujących do przyjęcia wspólnej waluty wymaga się spełnienia tzw. kryteriów konwergencji. Określają one wymogi ekonomiczne, które państwa pretendujące do przystąpienia do strefy euro powinny spełnić, aby uznano ich gospodarki za skoordynowane z członkami unii walutowej (Cymbrowicz 2018). Debaty naukowe powinny zwiększyć świadomość ekonomiczno-polityczną obywateli na temat pozytywnych i negatywnych konsekwencji wprowadzenia euro (Włodarczyk 2016). Ten artykuł jest próbą analizy, która wpisuje się w ten nurt badań.

## 2. Cel i metodyka badań

W Polsce podejmowana jest społeczna oraz naukowa dyskusja nad konsekwencjami wprowadzenia euro. W debatach społecznych zbyt często w sposób emocjonalny przytaczane są argumenty „za” i „przeciw”, takie jak chęć zachowania suwerenności państwa oraz obawa przed wzrostem poziomu cen (Włodarczyk 2016). Ekspertki starają się przygotowywać rzetelne analizy o charakterze naukowym.

Celem artykułu jest określenie korzyści oraz zagrożeń wynikających z wprowadzenia euro w Polsce w kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych oraz kryteriów konwergencji. Badania obejmują lata 1998–2019. Okres taki wybrano, ponieważ 1998 r. był ostatnim rokiem przed wprowadzeniem euro w kilkunastu państwach Unii Europejskiej, zaś za 2019 r. przemawiała aktualność i dostępność danych.

Do realizacji celu określenia perspektyw przystąpienia Polski do strefy euro w kontekście teorii optymalnych obszarów walutowych wybrano takie kryteria, jak:

1) zbieżność cykli koniunkturalnych – mierzona zmianą PKB w latach 1998–2018;

2) otwartość gospodarcza – mierzona wskaźnikiem zaproponowanym przez twórców teorii optymalnych obszarów walutowych, tj. wyrażonym procentowo stosunkiem handlu do PKB w latach 1998 oraz 2018 (obliczono zmianę otwartości gospodarczej w badanym okresie i wskazano najważniejszych partnerów handlowych Polski w 2019 r.);

3) mobilność siły roboczej – określona przez porównanie migracji zagranicznych w Polsce w latach 1998–2018: emigracji, imigracji, salda migracji oraz udziału emigracji do Europy (określono także główne kierunki emigracji z Polski w latach 1998–2018).

Do ustalenia, czy Polska spełnia kryteria konwergencji, wykorzystano kryteria określone w Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE, nazywany również traktatem z Maastricht, 1992), tj.: inflację (mierzoną wskaźnikiem HICP, zmiany roczne wyrażone w %), deficyt budżetowy (maksymalnie 3% PKB), dług publiczny (maksymalnie 60% PKB). Ponadto zbadano, jaka jest aktualna opinia społeczeństwa na temat przystąpienia do strefy euro.

### 3. Teoria optymalnych obszarów walutowych

Teoria optymalnych obszarów walutowych jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych koncepcji na temat finansów międzynarodowych. W ramach tej teorii wyróżnia się tradycyjne oraz nowe podejście. W latach 60. XX w. koncentrowano się na określeniu endogenicznych kryteriów TOOW; były to: mobilność siły roboczej, elastyczność cen i płac (Mundell 1961), otwartość gospodarki (McKinnon 1963), dywersyfikacja produkcji (Kennan 1969). Wskazywano wówczas takie kryteria, jak: podobieństwo preferencji inflacji, zbieżność cykli koniunkturalnych oraz integracja fiskalna (Benczes 2014).

W drugim okresie koncentrowano się na określeniu znaczenia poszczególnych elementów teorii. Ponadto w latach 70. XX w. przygotowano analizę korzyści i zagrożeń wynikających z usztywnienia kursu walutowego. W tym okresie dostrzeżono jednak wiele niejasności w teorii, a integracja europejska spowolniła. W latach 80. i 90. XX w. powstała natomiast tzw. nowa teoria optymalnego obszaru walutowego, która była ściśle związana z integracją europejską (Mongelli 2002). W tym czasie uznano, że kooperacja monetarna ma wpływ na wzrost zbieżności cykli koniunkturalnych oraz zwiększenie wymiany handlowej, a wcześniej wymienione kryteria TOOW mogą zostać spełnione po przyjęciu wspólnej waluty (Pukin 2019).

Teoria ta jednak kilkakrotnie była poddawana krytyce. Główne zarzuty dotyczyły tego, że kryteria wydają się mało precyzyjne. Znaczna część badaczy zauważa również, że koncepcja ta nie jest jednolita, wskutek czego trudno przeprowadzać rzetelne badania (Kawalec 2018).

#### 4. Kryteria konwergencji

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej uznaje się za najważniejszy traktat dotyczący zasad akcesji do unii walutowej oraz jej funkcjonowania. Zawarto w nim kryteria, które powinny być spełnione przez państwa z derogacją, a w protokole dołączonym do traktatu podano wartości referencyjne poszczególnych wskaźników, tj. (Wierzejski i Siemionek 2012):

- osiągnięcie i utrzymanie niskiego stopnia inflacji (wskaźnik inflacyjny powinien być zbliżony do wartości poziomu cen trzech państw członkowskich o najstabilniejszej sytuacji inflacyjnej);
- osiągnięcie i utrzymanie stabilnej sytuacji finansowej (deficyt budżetowy nie wyższy niż 3% oraz dług publiczny nieprzekraczający 60%);
- utrzymanie stabilnego kursu walutowego w systemie ERM 2 przez co najmniej 2 lata;
- osiągnięcie i utrzymanie stabilnej sytuacji długoterminowych stóp procentowych.

B. Eichengreen (1992) na początku lat 90. XX w. napisał, że założenia fiskalne zapisane w TFUE mogą być nieefektywne dla gospodarek państw unijnych. Ponadto niektóre artykuły w traktacie dotyczące kryteriów konwergencji zawierają luki, np. niejasne jest zanotowanie zbyt wysokiego zadłużenia publicznego i jego wyjątki. Praktyki rządów państw wykazały słuszność prognoz B. Eichengreena. Państwa dominujące (Niemcy, Francja) wielokrotnie nie spełniały unijnych założeń fiskalnych, mimo to nie wprowadzano sankcji wobec nich.

C. Schmidt i T. Straubhaar (1995) jako jedni z pierwszych zauważyli, że kryteria konwergencji nie mają uzasadnienia ekonomicznego (niezrozumiała wysokość wartości referencyjnych, przede wszystkim długu publicznego oraz deficytu budżetowego). Ponadto zwrócili uwagę, że założenia z Maastricht nie są jasno sformułowane, a szczegółowe informacje na temat wartości referencyjnych kryteriów zapisane są jedynie w protokole, wskutek czego mogą łatwo ulec zmianie pod presją państw dominujących. Zauważyli również nieścisłości dotyczące konkretnych kryteriów. Zgodnie z zaleceniami Golden Sachs uznali, że kryteria konwergencji nie spełniają swojego podstawowego celu, tj. zwiększenia podobieństwa gospodarek. Stwierdzili, że kryteria, które należałoby wprowadzić, to: realny PKB, stopa bezrobocia, bieżący deficyt budżetowy w PKB oraz indeks konkurencyjności (Schmidt i Straubhaar 1995).

Do podobnych wniosków doszedł m.in. T. Paleta (2012). Badacz stwierdził, że kryteria z Maastricht nie spełniają swojego podstawowego celu, tj. konwergencji państw członkowskich unii walutowej, wręcz przeciwnie – realizacja wszystkich założeń zapisanych w TFUE przyczynia się do zwiększenia dysproporcji społeczno-gospodarczych państw unii walutowej. V. Toader i V. Gîdiu (2012) zauważyli nato-

miast, że spełnienie kryteriów konwergencji nie przyczynia się do realnej konwergencji i synchronizacji cykli koniunkturalnych. Kryteria konwergencji mają także niewiele wspólnego z założeniami TOOW.

## 5. Korzyści i zagrożenia wynikające z wprowadzenia euro

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele analiz korzyści i zagrożeń wynikających z wprowadzenia wspólnej waluty. Do pozytywnych konsekwencji przyjęcia europejskiej waluty należą: wzrost efektywności mikroekonomicznej (dotyczy ona przede wszystkim przedsiębiorstw), eliminacja kosztów transakcyjnych oraz wahań kursów walutowych, wzrost handlu zagranicznego, efektywna alokacja kapitału, rosnąca konkurencja, przejrzystość cen, zmniejszenie zagrożenia wynikającego z niestabilności waluty krajowej i zwiększenie prawdopodobieństwa występowania niskiej inflacji dzięki prowadzeniu polityki monetarnej przez Europejski Bank Centralny (Stanković 2013).

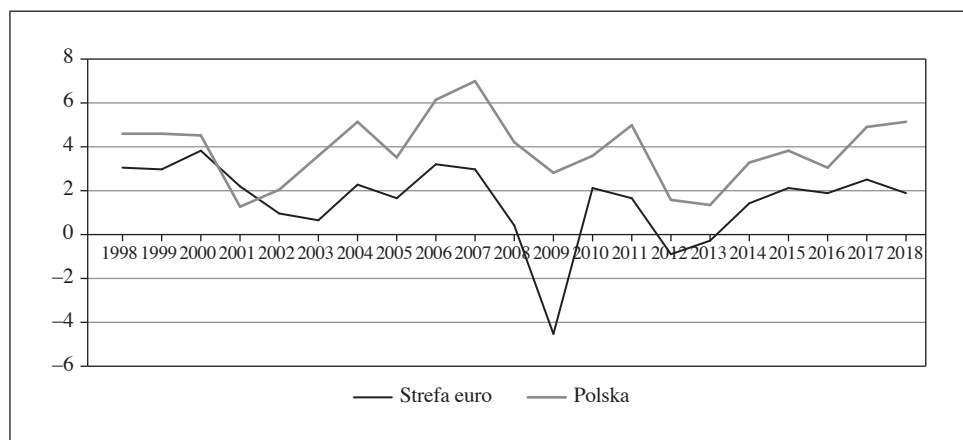
Najistotniejszym zagrożeniem wynikającym z przystąpienia państwa do unii walutowej jest utrata autonomii polityki monetarnej. Niewątpliwie wraz ze wzrostem występowania szoków makroekonomicznych niezbędne są wydatki na przywrócenie równowagi, a płynny kurs walutowy może stać się efektywnym instrumentem jej przywracania (Buigut 2010). W związku z tym, że strefa euro nie spełnia większości kryteriów TOOW i występują zróżnicowane szoki makroekonomiczne w unii walutowej, dla Polski utrata autonomii polityki pieniężnej jest bardzo dużym zagrożeniem. Jak się okazało, w czasie kryzysu finansowego polityka monetarna Europejskiego Banku Centralnego była nieefektywna, a Polska dzięki autonomicznej polityce monetarnej nie zmniejszyła znacząco swojej konkurencyjności (Zbierzychowska 2010). Taki problem nie pojawiłby się jednak w przypadku występowania optymalnego obszaru walutowego (Ricci 1997).

R. Mundell (1973) nazywany jest ojcem strefy euro. Uważał, że głównymi korzyściami z wprowadzenia wspólnej waluty w Europie będą: seniorat wynikający z tworzenia pieniądza międzynarodowego, ochrona przed dalszą ekspansją dolara amerykańskiego, wzrost kontroli nad europejską podażą pieniądza, wzrost znaczenia w gospodarce światowej oraz wprowadzenie nowego instrumentu, dzięki któremu można byłoby poprawić bilans płatności. R. McKinnon (1963) wymienił natomiast kilka korzyści z utworzenia optymalnego obszaru walutowego, tj. zapewnienie pełnego zatrudnienia i zbilansowanych płatności międzynarodowych oraz wewnętrzny poziom cen.

## 6. Przystąpienie Polski do strefy euro a teoria optymalnych obszarów walutowych

### 6.1. Cykl koniunkturalny

Pierwszą badaną kwestią, która umożliwiła określenie, czy Polska ze strefą euro-19 spełniają kryteria optymalnego obszaru walutowego, są cykle koniunkturalne. W całej Unii Europejskiej cykle koniunkturalne są zbliżone do siebie, lecz nie jednakowe. Różnią się one również w poszczególnych krajach. Integracja monetarna przyczyniła się do zwiększenia zbieżności cykli koniunkturalnych w strefie euro, występują jednak wciąż różnice pomiędzy cyklami koniunkturalnymi krajów wysoko rozwiniętych i państw południowych strefy euro. Analizę zbieżności cykli koniunkturalnych Polski i strefy euro-19 zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Zmiany PKB Polski i strefy euro w latach 1998–2018 (zmiany roczne w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego (<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?view=chart>, data dostępu: 24.02.2021).

Cykl koniunkturalny w Polsce różni się od cyklu w strefie euro. Polska charakteryzuje się przeważnie wyższym wzrostem PKB niż strefa euro. Ponadto dostrzega się średni poziom synchroniczności polskiego cyklu koniunkturalnego z przeciętnym cyklem strefy euro, z niewielkim przesunięciem w zakresie przebiegu faz względem szeregu referencyjnego. W latach 1998–2018 zanotowano jednak wzrost zbieżności cykli koniunkturalnych. Zarówno w strefie euro, jak i w Polsce zaobserwowano zmniejszony wzrost PKB w tym samym czasie (w 2009 r., później w 2012 r.). Ponadto wzrost PKB odnotowano w podobnych okresach.



## 6.2. Otwartość gospodarcza

Kolejnym kryterium teorii optymalnych obszarów walutowych jest otwartość gospodarcza. W przypadku państw europejskich jest ona dosyć wysoka, ale bardzo zdywersyfikowana (tabela 1).

W państwach członkowskich UE-27 w 1998 r. otwartość gospodarcza wynosiła od 42,27% w Grecji do 233,89% w Luksemburgu, zaś w 2018 r. od 60,51% we Włoszech do 387,10% w Luksemburgu. Można więc zauważyć, że w strefie euro występują znaczne dysproporcje pod względem otwartości gospodarczej.

Tabela 1. Otwartość gospodarcza państw UE (relacja między eksportem a PKB w %)

Państwo	1998	2018	Zmiana otwartości (w %)
Austria	76,93	107,79	40,11
Belgia	124,71	165,42	32,64
Cypr	134,91	145,34	7,73
Estonia	157,06	145,00	-7,68
Finlandia	66,97	78,19	16,75
Francja	49,51	64,48	30,24
Grecja	42,27	72,52	71,56
Hiszpania	52,66	67,52	28,22
Irlandia	157,98	211,51	33,88
Litwa	89,65	149,30	66,54
Luksemburg	232,89	387,10	66,22
Łotwa	90,81	123,19	35,66
Malta	223,31	268,77	20,36
Niderlandy	112,55	157,65	40,07
Niemcy	51,58	88,67	71,91
Portugalia	63,83	87,00	36,30
Słowacja	102,07	190,42	86,56
Słowenia	96,68	160,81	66,32
Włochy	45,09	60,51	34,20
Polska	56,66	107,48	89,69

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego (<https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS>, data dostępu: 24.02.2021).

We wszystkich państwach oprócz Estonii zanotowano wzrost otwartości handlu (w Estonii spadek wyniósł 7,68%, z 157,06% do 145,00%). W większości krajów zaobserwowano kilkudziesięcioprocentowy wzrost, jeśli chodzi o stosunek handlu

do PKB. W latach 1998–2018 r. wzrosła liczba państw, w których otwartość handlowa wynosiła powyżej 100%, w kilku państwach odnotowano nawet wynik powyżej 200% (Irlandia, Luksemburg i Malta).

W Polsce wystąpiła podobna tendencja. Stosunek handlu do PKB w ciągu 20 lat zwiększył się o 86,69%. Otwartość gospodarki jest przeciętna dla UE – w 2018 r. wyniosła 107,48%. Podobny wzrost odnotowano w przypadku Słowacji (86,56%), natomiast zbliżony stosunek handlu do PKB zaobserwowano w Austrii oraz Danii.

Ponieważ twórcy TOOW podkreślali znaczenie wymiany handlowej z partnerami unii walutowej, analizą objęto również najważniejszych partnerów handlowych Polski (tabela 2).

Tabela 2. Najważniejsi partnerzy handlowi Polski w 2019 r. (udział eksportu i importu w %)

Eksport	Udział eksportu do partnera (w %)	Import	Udział importu od partnera (w %)
Niemcy	28,0	Niemcy	22,0
Czechy	6,2	Chiny	12,0
Wielka Brytania	6,1	Rosja	6,6
Francja	5,8	Włochy	5,0
Włochy	4,6	Niderlandy	3,8
Holandia	4,4	Francja	3,7
Rosja	3,1	Czechy	3,4
USA	2,9	USA	3,2
Węgry	2,8	Hiszpania	2,3
Szwecja	2,8	Belgia	2,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dotyczących najważniejszych partnerów handlowych Polski (<https://tradingeconomics.com/poland/imports-by-country>, data dostępu: 15.10.2020).

Otwartość handlowa Polski jest również relatywnie wysoka w stosunku do państw ze strefy euro (Niemcy, Francja, Włochy, Niderlandy), kilku państw wysoko rozwiniętych (Wielka Brytania, USA) oraz krajów unijnych z derogacją (Czechy, Węgry, Szwecja).

Główne kierunki polskiego eksportu to: Niemcy, Czechy, Wielka Brytania, Francja, Włochy, Holandia, Rosja, USA, Węgry i Szwecja. Udział eksportu do tych państw w eksporcie Polski wynosi 66,7%, przy czym aż 28,0% dóbr trafia do Niemiec.

Nieco inna jest struktura polskiego importu. Głównymi importerami Polski ze strefy euro są: Niemcy, Włochy, Niderlandy, Francja, Hiszpania i Belgia, dodatkowo z UE – Czechy. Wśród najistotniejszych partnerów wymienić należy także USA. Oprócz zmiany kolejności najważniejszych partnerów handlowych trzeba również odnotować to, że wśród importerów znalazły się Chiny. Import z dziesięciu państw

będących kluczowymi partnerami stanowi 64,3% importu Polski, przy czym najwięcej towaru pochodzi z Niemiec (22,0%) i Chin (12,0%).

### 6.3. Mobilność siły roboczej

Kolejnym z kryteriów TOOW jest mobilność siły roboczej. Ze względu na brak danych dotyczących migracji osób w wieku produkcyjnym przedstawiono dane na temat migracji zagranicznych oraz zaprezentowano główne kierunki emigracji (tabela 3).

Tabela 3. Migracje zagraniczne w Polsce w latach 1998–2018 (w tys. osób)

Rok	Emigracja	Imigracja	Saldo migracji	Emigracja do Europy
1998	22 177	8916	-13 261	83,19
1999	21 536	7525	-14 011	82,16
2000	26 999	7331	-19 668	84,87
2001	23 368	6625	-16 743	83,34
2002	24 532	6587	-17 945	83,50
2003	20 813	7048	-13 765	83,09
2004	18 877	9495	-9382	82,36
2005	22 242	9364	-12 878	82,80
2006	46 936	10 802	-36 134	87,82
2007	35 480	14 995	-20 485	87,83
2008	30 140	15 275	-14 865	85,30
2009	18 620	17 424	-1196	84,46
2010	17 360	15 246	-2114	84,40
2011	19 858	15 524	-4334	86,36
2012	21 200	14 583	-6617	88,08
2013	32 103	12 199	-19 904	87,74
2014	28 080	12 330	-15 750	89,14
2015	.	.	.	.
2016	11 970	13 475	1505	91,36
2017	11 888	13 324	1436	89,34
2018	11 849	15 461	3612	90,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosc/glowne-kierunki-emigracji-i-imigracji-na-pobyt-staly-w-latach-1966-2018,4,2.html>, data dostępu: 1.09.2020).

Polska jest krajem o jednej z najwyższej mobilności geograficznej w UE i niskiej atrakcyjności dla imigrantów, zwłaszcza pochodzących z Europy Zachod-

niej, o czym może świadczyć ujemne saldo migracji w Polsce. Liczba imigrantów nieustannie wzrasta (wyjątkiem były lata 2009–2012), zaś liczba emigrantów znacznie wzrosła po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej i w ostatnich latach jej poziom jest zbliżony do tego z 1998 r. Do najpopularniejszych kierunków emigracji Polaków należą kraje europejskie (tabela 4). Aż ponad 80% emigrantów decyduje się na wyjazd do państw Europy Zachodniej.

Tabela 4. Główne kierunki emigracji z Polski w latach 1998–2018 (w tys. osób)

Rok	RFN–NRD/ Niemcy	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone	Kanada	Irlandia	Niderlandy
1998	16 128	166	2217	1076	1	166
1999	15 346	170	2358	1113	7	218
2000	20 472	189	2572	1206	0	239
2001	16 900	208	2485	1037	9	265
2002	17 806	254	2676	1016	13	290
2003	15 013	282	2464	800	20	275
2004	12 646	543	2404	657	83	363
2005	12 317	3072	2633	808	405	393
2006	14 950	17 996	3951	1097	2307	925
2007	13 771	9165	3078	821	2089	1098
2008	11 884	6565	3158	841	1422	1004
2009	7769	3502	1961	571	570	691
2010	6818	3472	1767	607	565	680
2011	7784	4434	1797	550	712	899
2012	8399	4900	1597	562	820	982
2013	12 419	7779	2641	730	1147	1440
2014	10 266	7392	1877	673	1196	1356
2015	.	.	.	.	.	.
2016	4437	2946	695	176	524	786
2017	4514	2596	902	177	484	758
2018	0	0	0	0	0	787

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/migracje-zagraniczne-ludnosci/glowne-kierunki-emigracji-i-imigracji-na-pobyt-staly-w-latach-1966-2018,4,2.html>, data dostępu: 25.02.2021).

Wśród najważniejszych kierunków emigracji Polaków są: Niemcy, Wielka Brytania, USA, Kanada, Irlandia oraz Holandia, przy czym pierwszy wymieniony kraj jest głównym kierunkiem polskiej emigracji od kilkadziesiąt lat, natomiast pozostałe kraje (zwłaszcza Irlandia oraz Holandia) od akcesji Polski do UE.

#### 6.4. Kryteria konwergencji

W poszczególnych państwach członkowskich występuje zróżnicowanie pod względem spełniania kryteriów konwergencji (tabela 5). Większość krajów z derogacją nie spełniała w ostatnim czasie kryterium inflacji (oprócz Chorwacji, Danii i Szwecji), nie uczestniczyła w ERM co najmniej 2 lata (kryterium spełnione jedynie przez Danię) oraz nie dostosowała uregulowań prawnych (np. kwestie związane z utratą autonomii krajowego banku centralnego na rzecz Europejskiego Banku Centralnego). Większość państw spełniała kryterium fiskalne oraz kryterium długoterminowych stóp procentowych.

Tabela 5. Spełnianie kryteriów konwergencji przez kraje z derogacją w 2019 r.

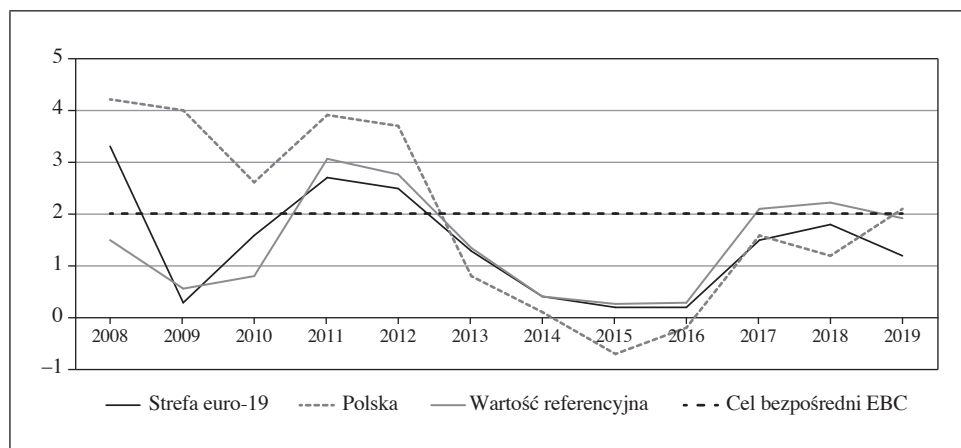
Wyszczególnienie	Stopa inflacji – HICP	Stosunek deficytu budżetowego do PKB (% PKB)	Stosunek długu publicznego do PKB (% PKB)	ERM II – członkostwo	Długoterminowa stopa procentowa (w %)
Wartość referencyjna	1,8	3	60	nie	2,9
Bułgaria	2,6	-2,1	20,4	nie	0,3
Chorwacja	0,9	-0,4	73,2	nie	0,9
Czechy	2,9	-0,3	30,8	tak	1,5
Dania	0,6	-3,7	33,2	nie	-0,3
Węgry	3,7	2,0	66,3	nie	2,3
Polska	2,8	0,7	46,0	nie	2,2
Rumunia	3,7	4,3	35,2	nie	4,4
Szwecja	1,6	-0,5	35,1	nie	-0,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Convergence Report... 2020*).

W ostatnich badaniach Polska spełniała kryteria fiskalne (zadłużenie publiczne wynosiło 46,0%, w 2019 r. zanotowano nadwyżkę 0,7%), zaś stopy procentowe wyniosły 2,2% (wartość referencyjna 2,9%). Nie spełniała natomiast kryterium inflacyjnego (2,8% do 1,8%). W latach 2014–2019 wartość inflacji w Polsce była wyższa niż wartość referencyjna (rys. 2). Przypuszcza się jednak, że w kolejnych latach zadłużenie publiczne oraz deficyt budżetowy mogą stać się zbyt wysokie ze względu na wprowadzenie kolejnych programów społecznych oraz wspierających przedsiębiorców, którzy zostali dotknięci negatywnymi konsekwencjami pandemii COVID-19.

Kolejnym kryterium konwergencji jest zmiana cen. Inflacja w Polsce zmniejszała się w latach 2008–2015, w latach 2015 i 2016 zanotowano deflację. Od 2013 r. zmiana cen w Polsce oraz wartość referencyjna i przeciętny wzrost cen mierzony wskaźnikiem HICP są do siebie zbliżone. W latach 2015–2019 inflacja Polski była

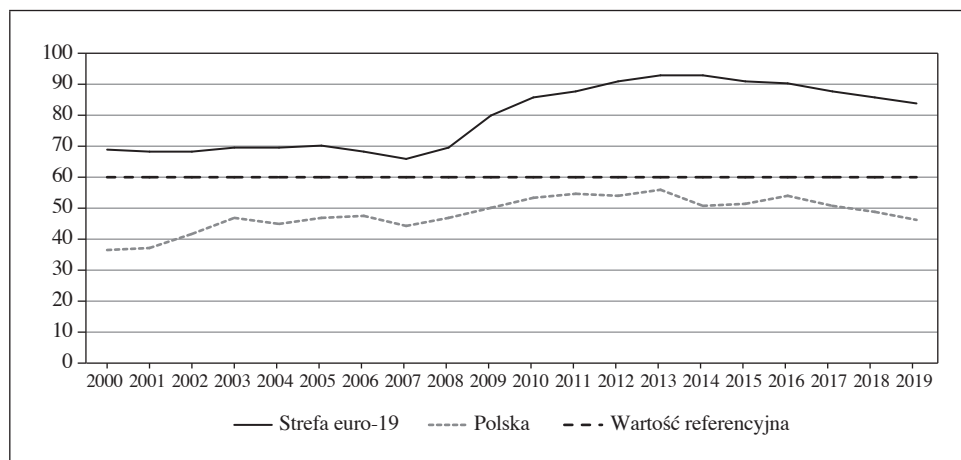
niższa od wartości referencyjnej, a więc kryterium zostało spełnione. Wartość referencyjna w latach 2008–2019 nie była identyczna z celem bezpośrednim EBC wynoszącym ok. 2%. Można jednak uznać, że w najbliższych latach inflacja w Polsce wzrośnie. Najbliższa tej wartości inflacja w Polsce była w 2019 r. – wynosiła wtedy 2,1%. Zgodnie z prognozą makroekonomiczną Komisji Europejskiej (*European Economic... 2020*) inflacja (mierzona wskaźnikiem HICP) wzrośnie do 3,6% w 2020 r., 2,0% w 2021 r. i 3,1% w 2022 r. Wynika to m.in. ze wzrostu części dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych z tytułu programów społecznych (zbliżony efekt do spirali płac i cen). Niemniej jednak ograniczony popyt z tytułu COVID-19 może mieć ambiwalentny wpływ na gospodarkę. Część przedsiębiorstw w celu zwiększenia popytu na własne usługi oraz dobra będzie podnosić ceny (aby ograniczyć negatywne konsekwencje epidemii w latach 2020–2021 i w szybkim czasie zwiększyć przychody z działalności operacyjnej), a część będzie je obniżać (zgodnie z prawem popytu).



Rys. 2. Inflacja w Polsce i w strefie euro, wartość referencyjna oraz cel bezpośredni EBC w latach 2008–2019 (zmiany roczne w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego (<https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>, data dostępu: 25.02.2021) i Eurostatu (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/hicp/data/database>, data dostępu: 25.02.2021).

Pozostałe kryteria to założenia fiskalne, tj. deficyt budżetowy oraz zadłużenie publiczne. Polska w badanym okresie spełniała oba (rys. 3). Zarówno przed przystąpieniem do Unii Europejskiej, jak i po nim spełniała kryterium zadłużenia publicznego. Niepokojące jest jednak to, że w ostatnich latach badanego okresu (2010–2019) notowano coraz wyższe zadłużenie publiczne. Wynika to z ekspansywnej polityki rządu. Polska charakteryzuje się także znacznie niższym zadłużeniem publicznym



Rys. 3. Dług publiczny w Polsce, w strefie euro i wartość referencyjna w latach 2000–2019 (% PKB)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego (<https://data.worldbank.org/indicator/GC.DOD.TOTL.GD.ZS>, data dostępu: 26.02.2021) i Eurostatu ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov\\_10dd\\_edpt1/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10dd_edpt1/default/table?lang=en), data dostępu: 26.02.2021).

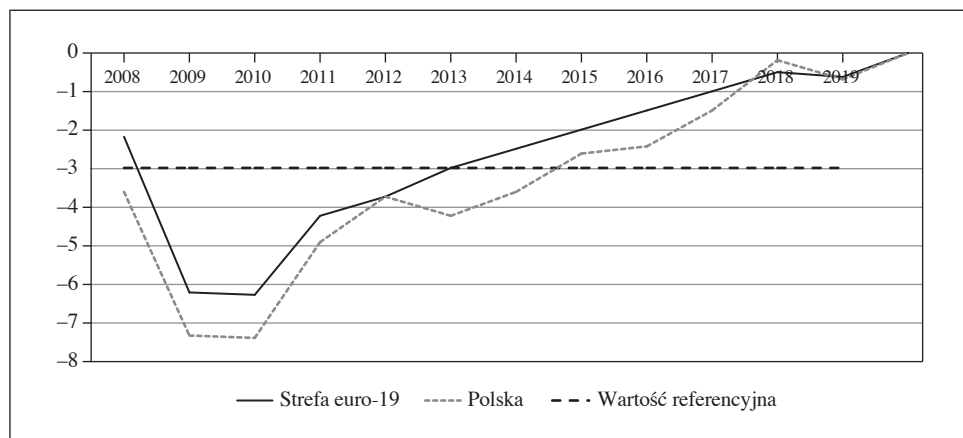
niż przeciętne zadłużenie państw unii walutowej. Średnia wartość tego wskaźnika dla strefy euro-19 była wyższa w całym badanym okresie od wartości referencyjnej. Jest to spowodowane bardzo niestabilną sytuacją fiskalną kilku państw (głównie Grecji oraz Włoch, ale również Austrii, Belgii, Irlandii, Francji, Cypru i Słowenii).

Deficyt budżetowy w Polsce w latach 2008–2019 był zbliżony do przeciętnej wartości deficytu budżetowego w państwach strefy euro, przy czym do 2018 r. był nieco wyższy niż w strefie euro (o ok. 1 p.p.). W latach 2007–2015 Polska nie spełniała tego kryterium fiskalnego. W ostatnich kilku latach polski deficyt budżetowy jest niższy niż wartość referencyjna (rys. 4).

Zgodnie z unijnymi uregulowaniami prawnymi w każdym kraju kandydującym do strefy euro, w którym zostaną spełnione kryteria konwergencji, należy przeprowadzić referendum. Społeczeństwo w kraju demokratycznym ma prawo wyrazić swoją opinię na temat przystąpienia do strefy euro. W najnowszych badaniach przeprowadzonych przez Komisję Europejską (*European Economic...* 2020) 57% Polaków stwierdziło, że wprowadzenie euro może mieć pozytywne konsekwencje dla kraju. Węgry oraz Rumuni częściej deklaruowali pozytywne nastawienie (odpowiednio 68% i 61%), zaś Chorwaci i Bułgarzy nieco rzadziej (54%). Natomiast największymi sceptykami wydają się Szwedzi, którzy w większości nie chcą przystąpić do strefy euro (64% badanych). Większość Polaków (71%) obawia się, że wprowadzenie euro może przyczynić się do wzrostu cen – podobnie myślą głównie Chorwaci, Czesi oraz Bułgarzy. Większość respondentów (71%) uznało

także, że ich państwo nie jest gotowe na wprowadzenie wspólnej waluty. Najczęściej negatywnej odpowiedzi na to pytanie udzielali Polacy. Tylko 19% badanych Polaków stwierdziło, że kraj jest gotowy na przystąpienie do strefy euro. Odsetek ten w latach 2015–2020 wzrósł w niewielkim stopniu (z 11%).

Opinie polskiego społeczeństwa są zróżnicowane. Można stwierdzić, że główną grupą, która popiera wprowadzenie euro w Polsce, są ekonomiści, którzy zauważają przede wszystkim korzyści gospodarcze wynikające z przystąpienia do strefy euro.



Rys. 4. Deficyt budżetowy w Polsce, w strefie euro i wartość referencyjna w latach 2000–2019 (% PKB)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego (<https://data.worldbank.org/indicator/GC.DOD.TOTL.GD.ZS>, data dostępu: 27.02.2021) i Eurostatu ([https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov\\_10dd\\_edpt1/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10dd_edpt1/default/table?lang=en), data dostępu: 27.02.2021).

Tabela 5. Opinie obywateli na temat wprowadzenia euro w ich krajach (udział odpowiedzi w %)

Kraj	Pozytywny wpływ euro na kraje, w których jest euro	Zwolennicy przystąpienia do strefy euro	Gotowość kraju do wprowadzenia euro
Bułgaria	54	44	27
Chorwacja	54	67	32
Czechy	47	39	23
Polska	57	46	19
Rumunia	61	61	32
Szwecja	45	36	24
Węgry	68	49	27

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Introduction of the Euro...* 2020).



Należy podkreślić, że wprowadzenie euro w Polsce należy rozpatrywać również pod kątem konsekwencji politycznych. Zobowiązanie kraju do przystąpienia do strefy euro obliguje kraj do wprowadzenia euro w nieokreślonej przyszłości (po spełnieniu wyznaczonych kryteriów). Polska, pozostając w części państw członkowskich z derogacją, ogranicza swoją pozycję polityczną. Powstanie Europy „dwóch prędkości” może doprowadzić do tego, że Polska pozostanie peryferyjnym krajem o małym znaczeniu. Dlatego G. Piwnicki (2016) uznał, że rząd powinien wprowadzić liczne zmiany mające na celu zwiększenie gotowości kraju do wprowadzenia euro.

## 7. Zakończenie

Przedstawiciele instytucji europejskich uznali za podstawy strefy euro zarówno nową teorię optymalnych obszarów walutowych, jak i interesy ekonomiczne oraz polityczne. Wprowadzenie wspólnej waluty przyczyni się ich zdaniem do wzrostu zbieżności gospodarek. Strefa euro nie stała się jednak optymalnym obszarem walutowym. Państwa członkowskie unii monetarnej cechują odmiennie cykle koniunkturalne oraz zróżnicowana otwartość gospodarcza.

Polska spełniała w badanym okresie kryteria fiskalne, inflacja była natomiast zbyt wysoka. Nasz kraj nie przystąpił do ERM II, a opinie obywateli na temat wprowadzenia euro są często krytyczne. Dlatego też można stwierdzić, że Polska nie jest gotowa na wejście do strefy euro. Aby zwiększyć swą gotowość, Polska powinna ograniczyć ekspansywną politykę, która przyczynia się do wzrostu inflacji, długu publicznego oraz deficytu budżetowego.

Można jednak zauważyć, że Polska w coraz większym stopniu integruje się ze strefą euro, przede wszystkim z krajami wysoko rozwiniętymi (m.in. z Niemcami). Świadczy o tym wysoki udział eksportu do państw strefy euro, konwergencja ekonomiczna oraz duża liczba polskich emigrantów udających się do krajów, które wprowadziły euro.

Wprowadzenie wspólnej waluty miałyby dla Polski negatywne konsekwencje. Głównym zagrożeniem jest utrata autonomii polityki monetarnej. Obecnie polityka pieniężna EBC nie jest w stanie przeciwdziałać szokom makroekonomicznym, ponieważ strefa euro nie jest optymalnym obszarem walutowym. Ponadto przystąpienie do unii walutowej, która nie jest OOW, może mieć negatywny wpływ na bilans płatności oraz konkurencyjność polskiej gospodarki.

Trzeba jednak zaznaczyć, że wprowadzenie euro mogłoby również przynieść korzyści wynikające z korzystania z pieniądza międzynarodowego: wzrost efektywności mikroekonomicznej, eliminację kosztów transakcyjnych, wzrost przejrzystości cen, zwiększenie handlu zagranicznego oraz wzrost znaczenia w gospodarce światowej oraz unijnej.

Przystąpienie Polski do strefy euro niesie wiele zagrożeń, ale i korzyści. W przyszłości należałoby przeprowadzić dodatkowe analizy na temat pozytywnych i negatywnych konsekwencji wprowadzenia euro dla gospodarki oraz społeczeństwa.

## Literatura

- Benczes I. (2014), *The Theory of Optimum Currency Areas* (w:) *Economics of Global and Regional Integration*, red. T. Palánkai, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Buigut S. (2010), *Loss of Monetary Policy Autonomy and Public Attitude toward Monetary Union*, „Journal of International and Global Economic Studies”, nr 2(2).
- Convergence Report 2020* (2020), Institutional Paper, nr 129, European Commission, Brussels.
- Cymbranowicz K. (2018), *Refleksja na temat członkostwa Polski w strefie euro z perspektywy rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 62(5).
- De Grauwe P. (2012), *The Political Economy of the Euro*, „Annual Review of Political Science”, vol. 16, nr 1.
- Eichengreen B. (1992), *Should the Maastricht Treaty Be Saved?*, Princeton University, Princeton.
- European Economic Forecast. Autumn 2020* (2020), Institutional Paper, nr 136, European Commission, Luxembourg.
- Introduction of the Euro in the Member States That Have Not Yet Adopted the Common Currency* (2020), Flash Eurobarometer 487, European Commission, <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/a2b06439-d855-11ea-adf7-01aa75ed71a1> (data dostępu: 25.02.2021).
- Kawalec M. (2018), *Elastyczność rynku pracy w Polsce w świetle teorii optymalnych obszarów walutowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 5(977), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0977.0509>.
- Kenen P. (1969), *The Theory of Optimum Currency Areas: An Eclectic View* (w:) *Monetary Problems of the International Economy*, red. R. Mundell, A. Swoboda, The University of Chicago Press, Chicago.
- Kunroo M.H. (2015), *Theory of Optimum Currency Areas: A Literature Survey*, „Review of Market Integration” vol. 7, nr 2, <https://doi.org/10.1177/0974929216631381>.
- McKinnon R. (1963), *Optimum Currency Area*, „American Economic Review”, vol. 53, nr 4.
- Mongelli F.P. (2002), “New” Views on the Optimum Currency Area Theory: What Is EMU Telling US?, European Central Bank, Working Paper, nr 138.
- Mundell R. (1961), *A Theory of Optimum Currency Areas*, „The American Economic Review”, vol. 51, nr 4.
- Mundell R. (1973), *A Plan for a European Currency* (w:) *The Economics of Common Currencies*, red. H.G. Johnson, A.K. Swoboda, Allen and Unwin, Crows Nest.

- Paleta T. (2012), *Maastricht Criteria of... Divergence?*, „Review of Economic Perspectives – Národohospodárský Obzor”, vol. 12, nr 2, <https://doi.org/10.2478/v10135-012-0005-7>.
- Piwnicki G. (2016), *Dylematy wprowadzenia euro w Polsce przez pryzmat polityczny i gospodarczy*, „Przegląd Politologiczny”, nr 1, <https://doi.org/10.14746/pp.2016.21.1.7>.
- Pukin P. (2019), *Wpływ wprowadzenia euro na handel państw członkowskich unii monetarnej*, „Catalaxy”, vol. 4, nr 2, <https://doi.org/10.24136/cxy.2019.007>.
- Pukin P., Włodarczyk B. (2021), *Sub-Zones in The Euro Area as Optimum Currency Areas* (w:) Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), red. K.S. Solima, International Business Information Management Association, Granada.
- Ricci L.A. (1997), *A Model of an Optimum Currency Area*, „IMF Working Papers”, nr 76.
- Sawyer M. (2006), *The Economic and Monetary Union: Past and Present Failures and Some Future Possibilities*, „World Economic Review”, vol. 6.
- Schmidt C., Straubhaar T. (1995), *Maastricht II: Are Real Convergence Criteria Needed?*, „Intereconomics”, nr 30(5), <https://doi.org/10.1007/BF02926364>.
- Stanković M. (2013), *The Advantages of Being a Member of the European Monetary Union and Its Influence on Trade in the Eurozone*, „Škola biznisa”, nr 2, <https://doi.org/10.5937/skolbiz1302030S>.
- Toader V., Gîdiu V. (2012), *The Study of Nominal Convergence in European Union*, „Procedia Economics and Finance”, nr 3, [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00243-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00243-2).
- Wierzejski T., Siemionek M. (2012), *Convergence Problems in the Eurozone*, „Olsztyn Economic Journal”, vol. 7, nr 2, <https://doi.org/10.31648/oiej.3431>.
- Włodarczyk B. (2016), *Makroekonomiczne skutki wprowadzenia waluty euro w krajach członkowskich Unii Europejskiej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, vol. 50, nr 4, <https://doi.org/10.17951/h.2016.50.4.559>.
- Zbierchowska D. (2010), *Konsekwencje stosowania określonych systemów kursowych w warunkach kryzysu finansowego na przykładzie krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, „Equilibrium”, vol. 1, nr 4.

ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27  
WYDAWNICTWO  
[www.uek.krakow.pl](http://www.uek.krakow.pl)

Artykuły dostępne są na stronie internetowej czasopisma  
[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)

Sprzedaż książek prowadzi  
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11  
e-mail: [ksiegarnia@uek.krakow.pl](mailto:ksiegarnia@uek.krakow.pl)