



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 3 (993) / 2021

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 3 (993) / 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 Pocięcha (Polska), Vesna Žabkar (Słowenia)

Komitet Redakcyjny

Sergiu Baltatescu, Mehmet Hüseyin Bilgin, Joanna Dzięwończyk, Juan José García Machado, Wojciech Giza, Michał Halagarda, Salvatore Ingrassia, Wojciech Jarecki, Alina Klonowska (sekretarz), Ryszard Kowalski (sekretarz), Aleksy Poczowski (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), Małgorzata Wróbel-Marks

Projekt okładki i układ graficzny tekstu

Marcin Sokołowski

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

BazEkon (<https://bazekon.uek.krakow.pl>), CEEOL (www.ceeol.com), CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>), EBSCO (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 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
www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
Zam. 289/21

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993)
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

Spis treści

Aleksy Pocztowski Słowo wstępne	5
Dwijendra Nath Dwivedi, Abhishek Anand Trade Heterogeneity in the EU: Insights from the Emergence of COVID-19 Using Time Series Clustering	9
Marzena Stor, Łukasz Haromszeki Talent Management and the Financial Results of the Foreign Subsidiaries of Polish MNCs – Empirical Research Findings	27
Anna Wziątek-Staśko, Izabela Michalik Zaangażowanie organizacyjne w instytucjach edukacyjnych – wyniki badań empirycznych	45
Maria Czajkowska-Białkowska Uczciwość jako wartość w przestrzeni organizacyjnej	65
Olena Shelest-Szumilas Kompetencje cudzoziemców w opinii pracodawców aglomeracji poznańskiej	87
Monika Łada, Małgorzata Mierzejewska Robotyzacja procesów podatkowych w przedsiębiorstwie	109
Aleksandra Ostrowska Wpływ pandemii COVID-19 na rentowność sektora bankowego w Polsce	121

Szanowni Czytelnicy,

Trzeci numer kwartalnika „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management” zawiera siedem artykułów, których problematyka dotyczy aktualnych zagadnień z zakresu dyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości oraz ekonomii i finansów. Analizując poszczególne kwestie, autorzy zarówno naświetlają je od strony teoretycznej, jak i przedstawiają wyniki badań empirycznych. W pierwszym artykule Dwijendra Nath Dwivedi i Abhishek Anand analizują zagadnienie heterogeniczności eksportu i importu w krajach Unii Europejskiej w warunkach pandemii COVID-19. Autorzy podjęli próbę pokazania tendencji w tym obszarze w dwóch okresach, tj. przed pandemią oraz w jej trakcie. Na podstawie badań empirycznych, w których zastosowano technikę grupowania szeregów czasowych, stwierdzono zróżnicowanie wskaźników wzrostu importu i eksportu w zidentyfikowanych klastrach obejmujących kraje UE. Wyniki badań stanowią przyczynek do poszerzenia wiedzy na temat kształtowania się handlu w krajach Unii Europejskiej.

W drugim artykule Marzena Stor i Łukasz Haromszeki prezentują wyniki badań na temat powiązań występujących między zarządzaniem talentami a wynikami finansowymi przedsiębiorstw międzynarodowych z siedzibą w Polsce i z przeważającym udziałem polskiego kapitału. Badania wykazały, że zarządzanie talentami przyczynia się do poprawy wyników badanych przedsiębiorstw. Autorzy potwierdzają, że kapitał ludzki może być traktowany jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw, zaś rozwijanie umiejętności, wiedzy czy kompetencji pracowników w ramach zarządzania talentami może poprawić wyniki finansowe zarówno centrali przedsiębiorstw międzynarodowych, jak i ich jednostek zagranicznych. Artykuł wzbogaca wiedzę na temat zarządzania talentami w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

W trzecim artykule, autorstwa Anny Wziątek-Staśko i Izabeli Michalik, przedstawiono wyniki badań na temat zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych. Na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz własnych badań empirycznych autorki podjęły próbę określenia poziomu zaangażowania w tych organizacjach, stwierdzając, że badani respondenci wykazywali jego wysoki poziom zarówno w znaczeniu ogólnym, jak i w zakresie jego trzech komponentów, a mianowicie: zaangażowania afektywnego, zaangażowania trwania i zaangażowania

normatywnego. Zdaniem autorek wysokie zaangażowanie nauczycieli wynika przede wszystkim z ich odpowiedzialności i etosu pracy. Rozważania zawarte w tym artykule wpisują się w nurt badań na temat zaangażowania organizacyjnego różnych grup zawodowych.

Zagadnienie uczciwości jako wartości w przestrzeni organizacyjnej jest przedmiotem artykułu Marii Czajkowskiej-Białkowskiej. Autorka przedstawiła wyniki światowych badań na temat uczciwości w biznesie, a na ich tle własne badania empiryczne. W ramach tych badań respondenci oceniali różne zachowania nieuczciwe dwóch grup, a mianowicie pracowników i kierowników. Wyniki badań wykazują, że respondenci dostrzegają różnice, jeśli chodzi o kwestie uczciwości w zachowaniach organizacyjnych wymienionych grup. W ich opinii częściej występują nieuczciwe zachowania w grupie kierowników niż w grupie pracowników. Uzyskane wyniki zachęcają do przeprowadzania dalszych badań, które pozwoliłyby poznać przyczyny konkretnych nieuczciwych zachowań i sformułować wnioski w tym zakresie. Artykuł stanowi przyczynek do poszerzenia wiedzy na temat uczciwości w zachowaniach organizacyjnych.

W kolejnym artykule Olena Shelest-Szumilas podejmuje problem dostosowania kompetencyjnego cudzoziemców zatrudnianych przez polskie przedsiębiorstwa. Na podstawie literatury przedmiotu oraz analizy danych statystycznych w części teoretycznej artykułu omówiona została problematyka pracy cudzoziemców w Polsce. W części empirycznej autorka przedstawiła opinie pracodawców z aglomeracji poznańskiej na temat kompetencji zawodowych zagranicznych pracowników. W konkluzji stwierdzono, że badani pracodawcy nie dostrzegają problemu niedopasowania kompetencyjnego zatrudnianych cudzoziemców. Artykuł stanowi przyczynek do dyskusji na temat znaczenia migrantów zarobkowych na polskim rynku pracy.

Artykuł Moniki Łady i Małgorzaty Mierzejewskiej został poświęcony robotyzacji procesów podatkowych w przedsiębiorstwie. W opracowaniu wykorzystano analizę literatury przedmiotu, raporty firm konsultingowych oraz przykłady ilustrujące zastosowanie robotów wirtualnych w procesach podatkowych realizowanych w przedsiębiorstwach. Autorki podkreślają, że automatyzacja procesów podatkowych jest odpowiedzią na wyzwania pojawiające się w tym obszarze, m.in. dokładność ustalania podstawy i wymiaru obciążeń podatkowych, pracochłonność pozyskania i raportowania informacji podatkowej, powtarzalność procesów ewidencyjno-sprawozdawczych oraz ryzyko wynikające z błędów lub braku zgodności dokumentacji. Artykuł stanowi wkład w rozwój wiedzy na temat robotyzacji procesów podatkowych w przedsiębiorstwach.

Artykuł Aleksandry Ostrowskiej na temat wpływu pandemii COVID-19 na rentowność sektora bankowego w Polsce zamyka ten numer „Zeszytów Naukowych”. W badaniach wykorzystano analizę literatury przedmiotu oraz danych statystycz-

nych, na podstawie której stwierdzono, że w okresie pandemii COVID-19 nastąpiło pogorszenie rentowności sektora bankowego. Wśród czynników, które w tym czasie wywarły ujemny wpływ na wspomnianą rentowność, największe znaczenie miało zwiększenie rezerw i odpisów z tytułu ryzyka prawnego walutowych kredytów mieszkaniowych. Artykuł stanowi przyczynek do badań na temat skutków pandemii w sektorze bankowym w Polsce.

Przedstawione artykuły dotyczą aktualnych i zasługujących na dalsze badania zagadnień. Obejmują one zarówno rozważania teoretyczne odnoszące się do ugruntowanej wiedzy i wyników wcześniejszych badań, jak i wyniki badań własnych autorów. Zachęcając do zapoznania się z nimi, pragnę wyrazić nadzieję, że spotkają się one z zainteresowaniem Czytelników, skłonią do krytycznej refleksji oraz staną się inspiracją do dalszych badań.

Prof. dr hab. Aleksy Poczowski
Redaktor naczelny

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993): 9–26
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0301>

Trade Heterogeneity in the EU: Insights from the Emergence of COVID-19 Using Time Series Clustering

Heterogeniczność handlu w UE – ustalenia dotyczące wpływu COVID-19 z wykorzystaniem metody grupowania szeregów czasowych

Dwijendra Nath Dwivedi¹, Abhishek Anand²

¹ SAS Institute, Dubai, UAE, e-mail: dwivedy@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7662-415X>

² Credit Risk Team, HSBC, Kraków, Poland, e-mail: abhishek.igidr@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9880-225X>

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: Dwivedi, D. N., Anand, A. (2021) "Trade Heterogeneity in the EU: Insights from the Emergence of COVID-19 Using Time Series Clustering", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 3(993): 9–26, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0301>.

ABSTRACT

Objective: The objective of the paper is to analyse segmentation of EU-27 countries based on quarterly growth rates of exports and imports by using time series clustering.

Research Design & Methods: We applied a time series clustering algorithm using TS nodes in SAS Enterprise Miner. To analyse the impact of the pandemic, we considered clusters based on export and import growth rates for two time periods, pre-emergence and post-COVID-19 emergence.

Findings: We find that grouping based on export and import growth rates vary for EU-27 countries. Also, clustering results change significantly for post-COVID-19 emergence compared to pre-COVID-19 emergence. Cyprus emerged as an exception based on export growth rates, while Malta came out as an outlier based on the segmentation of its import growth rates.

Implications/Recommendations: The impact and severity of COVID-19 has varied across EU countries, which have shown a varied impact in their trade patterns characterised by growth rates of exports and imports. The clustering analysis presented in the paper helps to explain similarities and differences in trade patterns of EU members during the COVID-19 pandemic to effectively implement and harmonise EU specific trade policies to member countries.

Contribution: The study contributes to the literature on EU trade by providing an approach to analysing EU-27 segments using time series clustering analysis. It also enhances the growing literature on the impact of the pandemic on international trade by separating clustering analysis for the COVID-19 period and investigating the drivers for the segmentation.

Article type: original article.

Keywords: COVID-19, international trade, European Union, exports, imports, time series, UNCTAD, clustering.

JEL Classification: F1, B23, C20.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest ocena wyników segmentacji krajów UE-27 opartej na kwartalnych stopach wzrostu eksportu oraz importu, dokonanej z użyciem metody grupowania szeregów czasowych.

Metodyka badań: Zastosowano algorytm grupowania szeregów czasowych z wykorzystaniem narzędzia TS Nodes programu SAS Enterprise Miner. Aby ocenić wpływ pandemii COVID-19, wzięto pod uwagę skupienia krajów wyodrębnione na podstawie stóp wzrostu eksportu i importu dla dwóch okresów: przed pandemią COVID-19 oraz w jej trakcie.

Wyniki badań: Ustalono, że skupienia krajów UE-27 wyodrębnione na podstawie stóp wzrostu eksportu oraz stóp wzrostu importu różnią się. Ponadto nastąpiła znacząca zmiana wyników grupowania krajów po pojawieniu się COVID-19 w porównaniu z wynikami dla okresu sprzed pandemii. W przypadku grupowania wykorzystującego stopy wzrostu eksportu krajem odstającym okazał się Cypr, a w przypadku segmentacji na podstawie stóp wzrostu importu – Malta.

Wnioski: Nasilenie i skutki pandemii COVID-19 różniły się w poszczególnych krajach UE, co znalazło odzwierciedlenie w ich zróżnicowanym wpływie na strukturę handlu poszczególnych krajów, ocenianym na podstawie stóp wzrostu eksportu oraz importu. Zaprezentowana w artykule analiza skupień pomaga wyjaśnić podobieństwa i różnice w strukturze handlu krajów członkowskich UE występujące podczas pandemii COVID-19, co może służyć skutecznemu wdrażaniu i harmonizowaniu szczegółowych polityk handlowych UE w krajach członkowskich.

Wkład w rozwój dyscypliny: Opracowanie stanowi wkład w badania z zakresu handlu UE dzięki wykorzystaniu do jego analizy metody grupowania szeregów czasowych w odniesieniu do krajów UE-27. Wzbogaca jednocześnie coraz popularniejszy nurt badań poświęconych wpływowi pandemii COVID-19 na handel międzynarodowy poprzez propozycję określenia ram czasowych dla analizy skupień w postaci okresu zdefiniowanego przez pandemię COVID-19 i zbadanie czynników wpływających na segmentację.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: COVID-19, handel międzynarodowy, Unia Europejska, eksport, import, szeregi czasowe, UNCTAD, grupowanie.

1. Introduction

The unparalleled outbreak of coronavirus disease 2019 (COVID-19) has presented one of the most consequential global challenges for humanity in this century. The pandemic has had enormous effects on public health, economics, politics and society (Cheng, Cao & Liao 2020). This has posed one of the most difficult challenges for the world's economies to maintain their growth and has consequently impacted international trade. The pandemic crisis coupled with the US–China trade war has demonstrated the vulnerability of economic interdependence. To prevent the spread of the COVID-19 pandemic, countries around the world have taken a variety of restrictive measures, which resulted in significant impact on the international trade in goods. In order to counter the economic challenges of COVID-19, governments have responded with large-scale fiscal and monetary interventions to support household and business income and to maintain financial stability (Gopinath 2020).

COVID-19 broke out in China in December 2019 but quickly spread throughout the world. All the G7 economies saw their first cases by the first week of February 2020 and by early March, all the G7 nations had entered an accelerating phase (*Mitigating...* 2020). Europe has been one of the worst hit COVID-19 regions, accounting for almost a third of global COVID-19-related deaths as of January 2021 (<https://www.worldometers.info/coronavirus>, accessed: 31.01.2021). The European Union is responding to the outbreak of COVID-19 and its consequences by adopting a wide range of measures in numerous areas, including international trade. The pandemic resulted in direct trade restrictions across the globe, including trade within the EU (Bown 2020). According to the WTO (2020), by April 2020, 80 countries had introduced export prohibitions or restrictions as a result of the pandemic. Such measures can potentially create tensions between trading countries and fiercely disrupt international markets more generally.

The World Trade Organization has acknowledged that the COVID-19 pandemic unleashed unprecedented upheaval in the economy and international trade, as production and consumption have been reduced worldwide. In the second quarter of 2020, merchandise trade suffered its largest decline ever recorded over any period, falling by 14.3% compared to the previous period. The world's GDP is expected to have contracted by almost 5% in the first year of the pandemic. Particularly

hard hit, Europe experienced an unprecedented drop in its exports over this period. The volume of trade in goods for Europe is expected to fall by almost 9% in 2020, before rising – or so it has been forecast – in 2021. The drop in services was at least as severe, causing some sectors to collapse, such as air transport, its activity declining by around 80% between January 2020 and April 2020 (Hervé 2021).

The European Union is a unique economic and political union between 27 EU countries¹ that together cover much of the European continent. The EU is responsible for finalising trade policy and negotiating trade agreements for member countries, which allows the EU to carry more weight in international trade negotiations than individual members (*The EU in Brief* 2016). Despite having a single market thanks to the EU's economic union, the member countries still vary in terms of their integration with the EU as they joined the union at different stages. Also, member countries individually are at different growth trajectories with varying priorities. As a result, it is expected that EU countries will exhibit a variety of trade patterns. Trade among EU countries as a share of total trade in goods ranged from just over 37% for Ireland to 80% for Slovakia in 2019. Germany contributed to slightly less than one-fourth of total intra-EU exports to member countries in 2019, while 10 out of 27 member countries contributed less than 1% (*Intra-EU Trade...* 2021). In this context, it is important to analyse the trade patterns of EU countries in the recent pandemic period to identify similarities and differences in their export and import growth rates. Doing so will make it possible to effectively implement and harmonise EU specific trade policies to member countries.

The objective of this paper is to analyse the recent trends in exports and imports of EU-27 countries, including during the recent COVID-19 pandemic period and assess whether these countries were impacted similarly based on time series clustering analysis. We consider all 27 members of the EU and use exports and import volume quarterly growth data from 2014 to 2020. Data for the paper has been taken from the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). First, we use clustering analysis to partition the EU countries into homogeneous groups or clusters in order to assess how export and import growth rates have been distant across EU countries. Second, we try to identify the characteristics of EU countries that explain the formation of these clusters. For the clustering analysis, we consider two samples – 2014Q1 to 2019Q4, and 2020Q1 to 2020Q3 – to understand the dynamics of these clusters over time and also to identify the impact of COVID-19 on their formation.

Previewing our main results, we find three clusters of EU countries for exports and imports for the two samples. Considering quarterly export growth rates for time period 2014Q1 to 2019Q4, Bulgaria, Estonia, Finland, Greece, Ireland, Lithuania,

¹ Following the UK's exit in January 2020, there are 27 member countries in the EU.

Malta, the Netherlands and Sweden form one cluster, while Denmark, Hungary, Italy, Latvia, Portugal and Spain form the second. The rest of the 12 countries make up the largest cluster. When the analysis period is shortened to 2020Q1 to 2020Q3, in order to assess the impact of COVID-19 on export data, the groups change significantly: Estonia, Finland, Lithuania, Luxembourg and Slovakia form the second cluster, while Cyprus is the only country in the third cluster. The other 21 countries are in the first cluster.

For import growth rates for a larger sample, the first cluster contains: Austria, Croatia, Cyprus, Czechia, Germany, Poland, Romania, Slovakia and Spain. Denmark, Finland, Greece, Hungary, Luxembourg, Malta and Portugal are part of the third cluster while the remaining 11 countries make up the largest cluster. As with exports, there is a significant change in the cluster when the analysis period is shortened to 2020. Denmark, Estonia and Luxembourg form the second cluster, and Malta is the only country in the third cluster. The remaining 23 countries comprise the first cluster.

Clusters obtained for the pandemic period (2020) indicate that patterns in the fall of exports and imports of the EU-27 countries were similar, resulting in most countries being grouped together in one cluster. Cyprus, Estonia, Finland, Lithuania, Luxembourg and Slovakia were not part of the majority cluster during the COVID-19 period for export growth rates, while Malta, Denmark, Estonia and Luxembourg were outliers during the COVID-19 period for import growth rate segmentation. The results are preliminary as they can change with more data availability in future. Also, we have not considered social and demographic factors of EU-27 countries for the segmentation, which could enhance the clustering results.

The rest of the paper is structured as follows. Section 2 reviews the literature to discuss previous related work, gaps in the literature and our contribution to this body of work. Section 3 presents the data and methodology while Section 4 analyses the results. Section 5 concludes the paper, describing limitations of the research and providing future scope of analysis.

2. Literature Review

A good deal of research has been done on EU trade since the EU was formed as a trading bloc. H. Badinger and F. Breuss (2004) used a static and dynamic panel approach to estimate the determinants of the growth of intra-EU trade from 1960 to 2000. The results suggest that income growth was a driving force, accounting for approximately two-thirds of total growth. From 1960 to 2000, intra-EU trade grew by an impressive 1,200 per cent in real terms (6.7 per cent per annum), compared with a more moderate 730 per cent growth in the trade EU countries managed with the rest of the world. In the past two decades, economic integration of EU countries has further consolidated through numerous economic integration agreements

(EIA). A substantial share of trade between the EU and the rest of the world is currently covered by EIAs, and ongoing negotiations will further grow this share. Not counting intra-EU trade, 70% of all imports to the EU-27 in 2013 and 27% of all EU-27 exports were influenced by EIAs (Soete & Van Hove 2017).

The EU is arguably the biggest trading power in the world and it engages in an unrivalled, extremely dense network of preferential trade agreements (Zimmermann 2019). The EU currently has about 100 trade agreements in place or in the process of being updated or negotiated (*The EU Position...* 2021). Trade agreements are not only a means to reducing tariffs, but also to get partners to recognise EU quality and safety standards, and to respect products with a protected designation of origin. These trade agreements are also expected to enhance trade volume of member countries. S. Baier and J. Bergstrand (2005) show, based on empirical evidence, the quantitative effects of FTAs on trade flows using the standard cross-section gravity equation for US trade data. Despite Brexit, the EU will continue to be a major trading bloc globally. The strength of the EU as a trading power, its core strategic outlook and its negotiating behaviour will change only marginally (Zimmermann 2019). Out of 27 EU countries, 19 use the euro as the official currency and are collectively known as Euro area. All EU Member States, except Denmark, are required to adopt the euro and join the Euro area, once they are ready to fulfil the economic and legal conditions, as agreed in the Maastricht Treaty in 1992 (*Countries...* 2021). According to P. R. Lane (2006), the most important gains from the single currency would be the reorganisation and unification of financial markets across the Euro area.

Trade is closely linked to the economy and hence any external shock to the economy will have its subsequent impact on trade or vice-versa. The COVID-19 pandemic has presented an unprecedented challenge to the world. It follows on the heels of the global financial crisis of 2008–09, although the causes and fallout are obviously completely different. G. Alessandria, J.P. Kaboski and V. Midrigan (2010) examined the decline in trade during the 2008–09 crisis. They found that in response to a global productivity shock, a calibrated model shows a larger decline in output, and an even larger decline in international trade, relative to a more standard model without inventories.

With its enormous toll on the economy, COVID-19 has given rise to attempts to analyse its implications for the economy as well as international trade. K. Hayakawa and H. Mukunoki (2021) analyse monthly trade data for exports to 34 countries in 2019 and 2020 using a gravity model and find that COVID-19 has had significant negative effects on both exporting and importing countries. The lockdown measures, social distancing and workforce impacts due to illness and deaths have decreased the scale of production, thereby reducing the supply of exports. On the import side, the effect of COVID-19 is reflected in decreased aggregate demand by

the importing country. The degree of supply shock and demand shock differ across industries. The shocks will be smaller for providers of essential products than of non-essential ones. C. Li and X. Lin (2021) analyse the impact of COVID-19 on trade using a global general equilibrium model for 26 countries with a trade-cost and trade-imbalance structure. Their study identifies three main channels by which the pandemic can impact trade: reduced supply capacity due to the impact on labour and production; reduced foreign demand; and the increased cost of trade during the pandemic.

R. Baldwin and B. Weder di Mauro (*Mitigating...* 2020) indicate that global supply chains have been impacted since the inception of the pandemic. They analyse the impact of COVID-19 on G7 countries and China, which account for almost two-third of global GDP. They categorise the economic shocks resulting from the pandemic in three categories: medical shock resulting from people who are infected by COVID-19 and therefore not contributing to GDP; economic shock resulting from containment measures; and expectation shock. G. Gopinath (2020) analyses the effects of the pandemic from both the demand and supply sides. Business disruptions and prevention measures from the governments have lowered production, creating shocks to supply. Meanwhile, customers and businesses are reluctant to spend money, resulting in demand shocks. Using time series analysis, J. B. Sobieralski (2020) analyses uncertainty shocks resulting from the pandemic and their effects on airline employment. Employment has been affected to a greater extent at the major airlines than at low-cost airlines. The worst hit employees are those dealing with flight operations, while management employees have been less affected. Recovery in airline employment following the pandemic shocks is forecast to take between 4 and 6 years.

This paper contributes to the literature on EU trade by providing an approach to analysing patterns in EU trade by time series clustering analysis. At the same time, it also enhances growing literature on the impact of COVID-19 on international trade by separating clustering analysis for the COVID-19 period and investigating the drivers of segmentation.

3. Data and Methodology

The paper considers all 27 countries of the EU for the analysis. We use quarterly data on volume growth rates of merchandise exports and imports of EU-27 countries from 2014 quarter 1 (Q1) to 2020 quarter 3 (Q3). The data have been collected from UNCTAD and the title of the source table is “Volume growth rates of merchandise exports and imports, quarterly” (UNCTAD, <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=99>, accessed: January 2021). The quarterly growth rate is measured year-on-year. We use data from 2014 due to reflect the addition of Croatia, the last member to join the EU – in 2013. In order to

understand the impact of COVID-19, we also perform clustering analysis for two time periods. The first analysis is for a longer period, including all quarters from 2014Q1 to 2019Q4 (24 quarters); and for the second, we shorten the analysis period to the most recent 3 quarters (2020Q1 to 2020Q3) in order to capture COVID-19's impact. While the major impact of COVID-19 in the EU started in 2020Q2, many countries in the union imposed lockdowns in March 2020 to restrict the pandemic and hence the usual economic activities, including trade, were impacted in 2020Q1².

We use clustering to understand the trends in exports and imports of EU countries and to identify groups with similar trends. Clustering is widely used in data science to group sets of objects such that more similar objects are grouped together. This produces a set of clusters which contain all the objects from the data set. Time series data analysis has become increasingly popular thanks to the availability of historical data. The analysis in this paper is performed using TS nodes in SAS Enterprise Miner, an industry leading software platform for data analytics. Aggregated time series data has been used in many fields to discover trends and similarity behaviour. These help data scientists extract valuable information from complex and time series datasets. Time series segmentation is done through a time series clustering analysis using agglomerative and K-means techniques. We look at how different pockets in the region are performing, which helped us group similarly performing countries. Similarity analysis is performed to compare time series and to find the series that exhibit similar characteristics over time. We fix the appropriate number of clusters in the data after employing the hierarchical clustering process and the elbow method. With three as the optimal number, we do K-means clustering to arrive at the clusters.

S. Schubert and T. Lee (2011) detail the advantages of using TS nodes in SAS for time series data. Clustering through TS nodes produces output that identifies clusters of time series with related trends while enabling researchers to detect similar patterns in historical time series data. K. Nakkeeran, S. Gala and G. Chakraborty (2012) use clustering approach with TS nodes for a retail store's time series data in order to obtain business insights. TS nodes in SAS generate similarity analysis using hierarchical cluster dendrograms and cluster constellation plots. Clustering through similarity analysis can be used to compare time series data and to find time series that show similar characteristics.

² We also attempted to restrict the second analysis to only two quarters, 2020Q2–2020Q3, and to expand the first analysis data to 2014Q1 to 2020Q1. The results for the first analysis change slightly in three clusters for exports and imports as shown in the appendix. However, time series clustering for the second analysis could not be performed due to the insufficient number of quarters.

4. Results and Discussion

4.1. General Remarks

In this section, we present the segmentation results of EU-27 countries based on export and import growth rates. The results of clustering analysis are presented in two stages: first, based on export growth rates for both time periods, then the import growth rates.

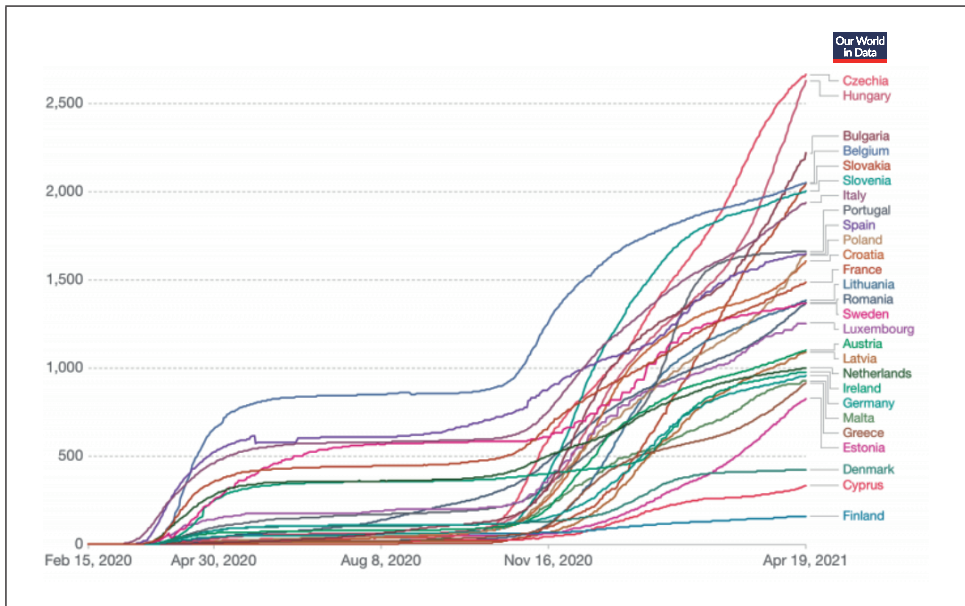


Fig. 1. Confirmed Cumulated COVID-19-related Deaths per one Million Inhabitants of EU-27 Countries

Source: (Damiani 2021).

EU-27 countries have been severely impacted by COVID-19 and accounted for close to one-third of global COVID-19 related deaths. In order to compare the intensity of COVID-19's impact, deaths per million is a better measure as it takes into account the population of the country. As of April 2021, Czechia and Hungary were the most severely impacted countries of the EU in terms of COVID-19 deaths per million, while Denmark, Cyprus and Finland were the least impacted as shown in Figure 1. Of the EU-27 countries, only Finland, Cyprus and Denmark have COVID-19 related deaths per million less than the global average of 510 (<https://www.worldometers.info/coronavirus/>, accessed: April 2021).

4.2. EU-27 Clustering Based on Export Growth Rates

We analyse the segmentation of EU-27 countries based on export growth rates for 24 quarters in the time period 2014Q1–2019Q4. We also consider a shorter period of 3 quarters (2020Q1–2020Q3) to analyse the impact of the pandemic on the earlier segmentation of EU-27 countries.

Table 1. EU-27 Exports Clusters (2014Q1–2019Q4)

EU-27 Exports Clusters		
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Austria, Belgium, Croatia, Cyprus, Czechia, France, Germany, Luxembourg, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia	Bulgaria, Estonia, Finland, Greece, Ireland, Lithuania, Malta, Netherlands, Sweden	Denmark, Hungary, Italy, Latvia, Portugal, Spain

Source: the authors.

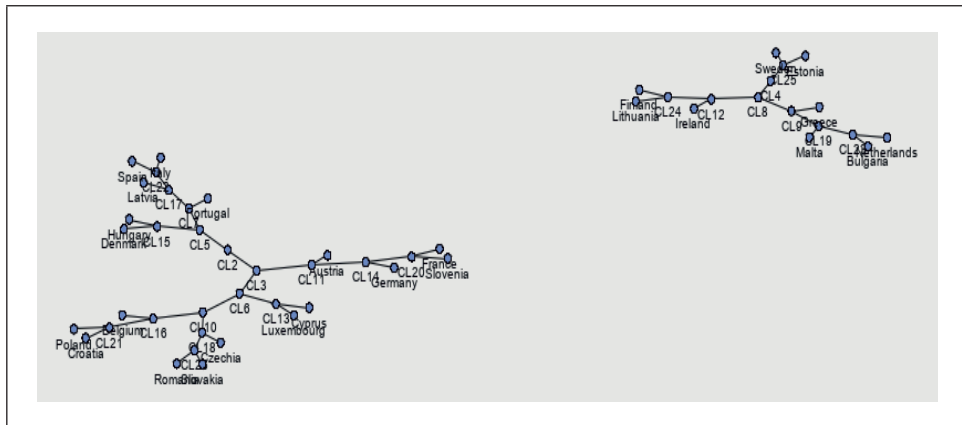


Fig. 2. Cluster Constellation Plot for EU-27 Exports (2014Q1–2019Q4)

Source: the authors.

Based on the clustering results for EU-27 export growth rates for the period 2014–2019 (shown in Table 1), we obtain 3 clusters. Cluster 1 contains 12 countries, while clusters 2 and 3 contain nine and six countries, respectively. The average of the quarterly export growth rates for the period 2014–2019 was 5.3% for the countries in cluster 1, 3.5% for the countries in cluster 2 and 2.6% for those in cluster 3.

A cluster constellation plot (Fig. 2) provides a more visually intuitive illustration of similar time series clusters. The constellation plot contains an array of points

(in this case, all EU-27 countries) that are arranged in connecting clusters and similar groupings. Each country is represented by a point in the plot and the cluster number denotes cluster identification.

Table 2. EU-27 Exports Clusters (2020Q1–2020Q3)

EU-27 Exports Clusters		
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Czechia, Denmark, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Malta, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovenia, Spain, Sweden	Estonia, Finland, Lithuania, Luxembourg, Slovakia	Cyprus

Source: the authors.

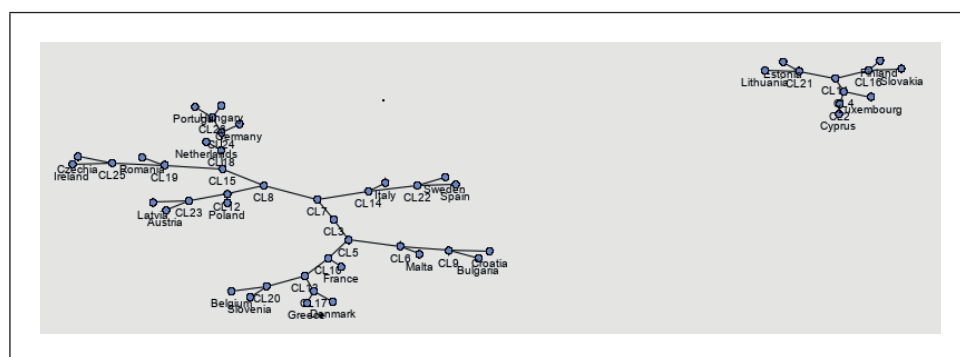


Fig. 3. Cluster Constellation Plot for EU-27 Exports (2020Q1–2020Q3)

Source: the authors.

To analyse the impact of COVID-19, we shorten the analysis period to 2020Q1 to 2020Q3. The clustering results (as shown in Table 2) change significantly for this period. Cluster 1 has 21 countries, cluster 2 has five countries, and cluster 3 contains only Cyprus. For cluster 1, the average quarterly export growth rate is -7.9% , -8.7% for cluster 2, and, surprisingly, 6.2% for cluster 3.

The cluster constellation plot in Figure 3 shows two distinct large clusters (1 and 2) and Cyprus making up the third cluster. Cyprus is closer to cluster 2 than to cluster 1. Cyprus' trade is mainly oriented towards the EU, and comprises 145% of GDP in 2019 (World Bank Data, <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS?locations=CY>, accessed: April 2021). In 2018, the main destinations for

Cyprus' exports were the European Union and Libya; while imports came chiefly from Greece, Germany and Italy (<https://www.nordeatrade.com/en/explore-new-market/cyprus/trade-profile>, accessed: April 2021).

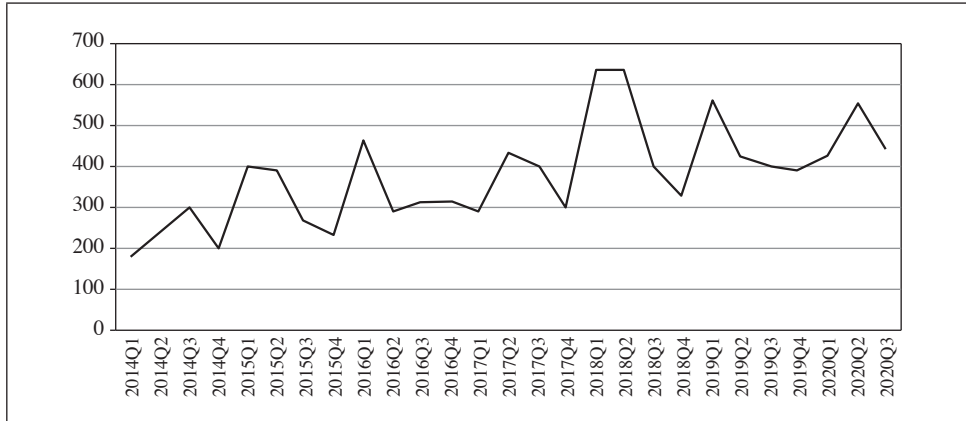


Fig. 4. Export Volume of Cyprus (2005 = 100)

Source: quarterly, volume growth rates of merchandise exports, UNCTAD, <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=99> (accessed: January 2021).

As Figure 4 shows, Cyprus' export volumes were higher in 2018, dropped in 2019Q2 and rose again in 2020Q1 and 2020Q2. The quarterly average growth of exports (year-on-year) for Cyprus are 31.2% and 10.9% for 2020Q2 and 2020Q3, respectively, leading to a positive average growth rate of 6.2% for the period 2020Q1 to 2020Q3.

4.3. EU-27 Clustering Based on Import Growth Rates

We analyse the segmentation of EU-27 countries based on import growth rates for 24 quarters in the time period 2014Q1–2019Q4. Similar to clustering analysis for exports, we shorten the period to 3 quarters (2020Q1–2020Q3) of import growth rates in order to analyse the impact of the recent pandemic on the segmentation of EU-27 countries.

Based on the clustering results for EU-27 import growth rates for the period 2014–2019 (as shown in Table 3), we obtain 3 clusters. Cluster 1 contains 9 countries, while clusters 2 and 3 have 11 and 7 countries, respectively. The average quarterly import growth rate was 6.3% for the cluster 1 countries, 3.4% for cluster 2, and 2.4% for cluster 3. The cluster constellation plot (Fig. 5) depicts the clustering results showing that clusters 2 and 3 are closer to each other than cluster 1.

Table 3. EU-27 Imports Clusters (2014Q1–2019Q4)

EU-27 Imports Clusters		
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Austria, Croatia, Cyprus, Czechia, Germany, Poland, Romania, Slovakia, Spain	Belgium, Bulgaria, Estonia, France, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Netherlands, Slovenia, Sweden	Denmark, Finland, Greece, Hungary, Luxembourg, Malta, Portugal

Source: the authors.

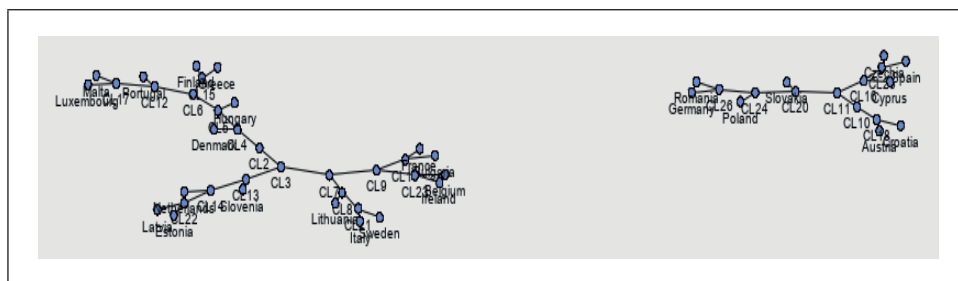


Fig. 5. Cluster Constellation Plot for EU-27 Imports (2014Q1–2019Q4)

Source: the authors.

Table 4. EU-27 Imports Clusters (2020Q1–2020Q3)

EU-27 Imports Clusters		
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czechia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden	Denmark, Estonia, Luxembourg	Malta

Source: the authors.

The clustering results (as shown in Table 4) change significantly for the shorter period (2020Q1–2020Q3). Cluster 1 has 23 countries, cluster 2 has three countries while cluster 3 contains only Malta. For cluster 1, the average quarterly import growth rate is -6.8% , for cluster 2, -9% , and for Malta (cluster 3) it is significantly lower, at -18% . The cluster constellation plot in Figure 6 suggests two distinct large clusters and a third cluster containing only Malta, which is closer to cluster 2 than cluster 1.

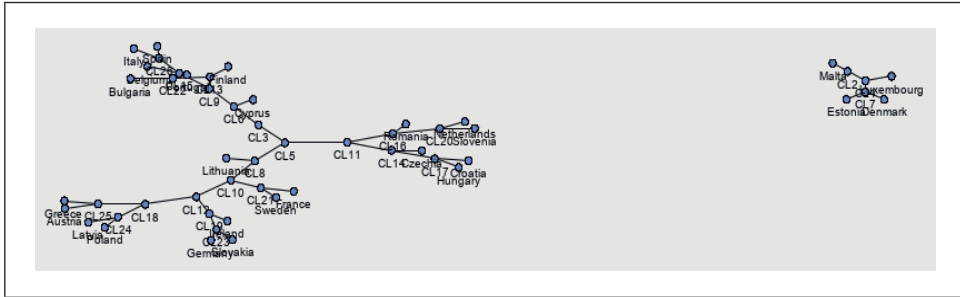


Fig. 6. Cluster Constellation Plot for EU-27 Imports (2020Q1–2020Q3)

Source: the authors.

The COVID-19 pandemic is having an acute impact on critical sectors of Malta’s economy, including tourism and external trade. The country’s economy relies heavily on foreign trade, principally in Europe. International trade represents 269% of GDP (World Bank Data, <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS?locations=MT>, accessed: April 2021), one of the highest rates in the world. Malta’s main trading partners are Germany (13.4%), Italy (7.7%), and France (7.3%); while its imports come mainly from the UK (18.5%), Italy (16.9%) and Germany (6.6%) (<https://www.nordeatrade.com/se/explore-new-market/malta/trade-profile>, accessed: April 2021).

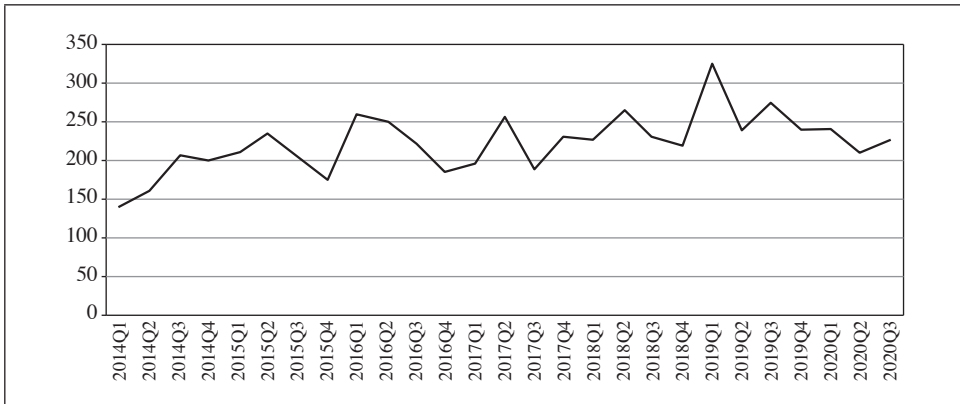


Fig. 7. Import Volume of Malta (2005 = 100)

Source: quarterly, volume growth rates of merchandise imports, UNCTAD, <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=99> (accessed: January 2021).

Malta’s growing trade relations with the UK for imports were significantly impacted by the UK’s exit from the EU in 2020. Also, Malta’s import volumes were

significantly higher than average in 2019Q1 (Fig. 7), resulting in a sharp 26% year-on-year decline in its quarterly import volume.

From the clustering analysis, it can be inferred that the pandemic took a severe toll on the export and import volumes of most of the EU-27 countries in 2020. The export and import growth rate patterns for these countries are similar, resulting in most countries being grouped together in a single cluster. For the basis export growth rates, 21 countries were grouped together in one cluster, while for the basis import growth rates, 23 countries were grouped in the same cluster. Cyprus emerged as an outlier for clustering based on export growth rates for the COVID-19 period, showing positive growth in exports on a quarterly basis (year-on-year). Meanwhile, Malta emerged as an outlier for clustering based on imports during the same period, undergoing a much more pronounced drop in import volume on a quarterly basis than other countries.

5. Conclusion

The COVID-19 pandemic carries heavy threats to the global economy, including international trade. To maintain stable and coordinated trade relations among countries, it will be important to avoid conflicts or disorders which could have a visible impact on the current state of international trade. The EU is a major force in international trade and has an important role to play in defending multilateral consistency, while also promoting flexibility. The rate at which the EU bounces back from the COVID-19 crisis in trade terms will depend on several factors: whether oil prices recover, the speed at which supply chains recover, and the extent to which global demand resumes.

Using time series clustering, we have analysed recent trends in the growth of exports and imports among EU countries. Most of the countries grouped together in a single cluster for the COVID-19 period, indicating that the patterns in exports and imports were similar in most countries. This could have been driven by harmonised EU policies on international trade. Countries like Cyprus and Malta, which each formed separate clusters, were unique in their export and import volume data, respectively, resulting in their demonstrating slightly different patterns.

This study contributes to the literature on international trade and COVID-19 by providing an initial analysis of trade patterns for EU countries after the pandemic. However, there are also limitations to the study. First, limited data points after COVID-19 have been covered, and patterns could change as data become more available. Second, the clustering analysis could be improved by using other dimensions of EU countries including social and demographic factors. Lastly, for the clustering algorithm we used an SAS Enterprise Miner tool, which costs money. However, the approach and methodology could easily be replicated using free software like R.

Appendix

EU-27 Time Series Clustering Based on 2014Q1–2020Q1 Data

A.1. Clusters Based on Export Growth Rates

Table A.1. EU-27 Export Clusters (2014Q1–2020Q1)

EU-27 Export Clusters		
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Belgium, Croatia, Cyprus, Czechia, Denmark, Hungary, Poland, Portugal, Romania, Slovenia, Spain	Austria, Finland, France, Germany, Italy, Luxembourg, Slovakia	Bulgaria, Estonia, Greece, Ireland, Latvia, Lithuania, Malta, Netherlands, Sweden

Source: the authors.

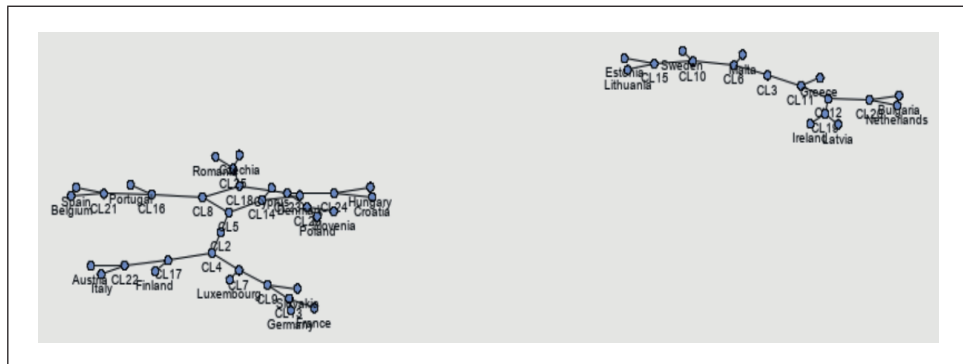


Fig. A.1. Cluster Constellation Plot for EU-27 Exports (2014Q1–2020Q1)

Source: the authors.

A.2. Clusters Based on Import Growth Rates

Table A.2. EU-27 Import Clusters (2014Q1–2020Q1)

EU-27 Import Clusters		
Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czechia, Denmark, Germany, Hungary, Ireland, Latvia, Lithuania, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain	Austria, Belgium, Estonia, Finland, Greece, Italy, Malta, Sweden	France, Luxembourg

Source: the authors.

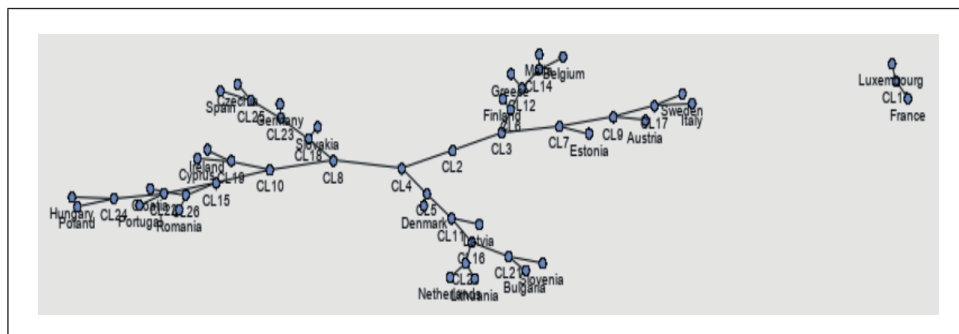


Fig. A.2. Cluster Constellation Plot for EU-27 Imports (2014Q1–2020Q1)

Source: the authors.

References

- Alessandria G., Kaboski J. P., Midrigan V. (2010), *The Great Trade Collapse of 2008–09: An Inventory Adjustment*, “IMF Economic Review”, vol. 58(2), <https://doi.org/10.1057/imfer.2010.10>.
- Badinger H., Breuss F. (2004), *What Has Determined the Rapid Post-War Growth of Intra-EU Trade?*, “Review of World Economics”, vol. 140(1), <https://doi.org/10.1007/BF02659709>.
- Baier S., Bergstrand J. (2005), *Do Free Trade Agreements Actually Increase Members’ International Trade?*, “Federal Reserve Bank of Atlanta Working Paper Series”, no 2005-3, <https://doi.org/10.2139/ssrn.670982>.
- Bown C. P. (2020), *COVID-19: Demand Spikes, Export Restrictions, and Quality Concerns Imperil Poor Country Access to Medical Supplies* (in: *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won’t Work*, R. E. Baldwin, S. J. Evenett (eds), CEPR Press, London, <https://voxeu.org/content/covid-19-and-trade-policy-why-turning-inward-won-t-work>).
- Cheng X., Cao Q., Liao S. S. (2020), *An Overview of Literature on COVID-19, MERS and SARS: Using Text Mining and Latent Dirichlet Allocation*, “Journal of Information Science”, <https://doi.org/10.1177/0165551520954674>.
- Countries Using the Euro* (2021), https://europa.eu/european-union/about-eu/euro/which-countries-use-euro_en (accessed: January 2021).
- Damiani A., *Small EU Countries Had More COVID-related Deaths per Million since Pandemic Started*, Eurostat, <https://www.euractiv.com/section/coronavirus/news/small-eu-countries-had-more-covid-related-deaths-per-million-since-pandemic-started/> (accessed: April 2021).
- The EU in Brief* (2016), European Union, https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_en (accessed: 25.01.2021).

The EU's Position in World Trade in Figures (Infographic) (2021), <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20180703STO07132/the-eu-s-position-in-world-trade-in-Fig.s-infographic> (accessed: January 2021).

Gopinath G. (2020), *Limiting the Economic Fallout of the Coronavirus with Large Targeted Policies* (in:) *Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever It Takes*, R. Baldwin, B. Weder di Mauro (eds), a VoxEU eBook, CEPR Press, London, <https://voxeu.org/content/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes> (accessed: 23.01.2021).

Hayakawa K., Mukunoki H. (2021), *The Impact of COVID-19 on International Trade: Evidence from the First Shock*, "Journal of Japanese and International Economies", vol. 60, <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101135>.

Hervé A. (2021), *The European Trade Policy at the Time of COVID-19: Adaptation or Change of Paradigm?*, "European Issues", no 581.

Intra-EU Trade in Goods – Main Features (2021), https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Intra-EU_trade_in_goods_-_main_features&oldid=452727, (accessed: January 2021).

Lane P. R. (2006), *The Real Effects of European Monetary Union*, "The Journal of Economic Perspectives", vol. 20(4), <https://doi.org/10.1257/jep.20.4.47>.

Li C., Lin X. (2021), *COVID-19 and Trade: Simulated Asymmetric Loss*, "Journal of Asian Economics", vol. 75, <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2021.101327>.

Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever It Takes, R. Baldwin, B. Weder di Mauro (eds), VoxEU.org eBook, CEPR Press, London, <https://voxeu.org/content/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes> (accessed: 20.01.2021).

Nakkeeran K., Gala S., Chakraborty G. (2012), *Application of Time Series Clustering Using SAS Enterprise Miner TM for a Retail Chain*, SAS Global Forum 2012.

Schubert S., Lee T. (2011), *Time Series Data Mining with SAS Enterprise Miner*, SAS Global Forum 2011, <https://support.sas.com/rnd/app/data-mining/enterprise-miner/papers/index.html> (accessed: 28.01.2021).

Sobieralski J. B. (2020), *COVID-19 and Airline Employment: Insights from Historical Uncertainty Shocks to the Industry*, "Transportation Research Interdisciplinary Perspectives", vol. 5, <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100123>.

Soete S., Van Hove J. (2017), *Dissecting the Trade Effects of Europe's Economic Integration Agreements*, "Journal of Economic Integration", vol. 32(1), <https://doi.org/10.11130/jei.2017.32.1.193>.

WTO (2020), *Export Prohibitions and Restrictions*, Information note, https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/export_prohibitions_report_e.pdf (accessed: 20.05.2020).

Zimmermann H. (2019), *Brexit and the External Trade Policy of the EU*, "ERIS – European Review of International Studies", vol. 6(1–2019), <https://doi.org/10.3224/eris.v6i1.02>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993): 27–44

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0302>

Talent Management and the Financial Results of the Foreign Subsidiaries of Polish MNCs – Empirical Research Findings

Zarządzanie talentami a wyniki finansowe jednostek zagranicznych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych – rezultaty badań empirycznych

Marzena Stor¹, Łukasz Haromszeki²

¹ Wrocław University of Economics & Business, Human Resources Management Department, Komandorska 118-120, 53-345 Wrocław, e-mail: marzena.stor@ue.wroc.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3744-791X>

² Wrocław University of Economics & Business, Human Resources Management Department, Komandorska 118-120, 53-345 Wrocław, e-mail: lukasz.haromszeki@ue.wroc.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2293-5926>

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: Stor, M., Haromszeki, Ł. (2021) "Talent Management and the Financial Results of the Foreign Subsidiaries of Polish MNCs – Empirical Research Findings", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 3(993): 27–44, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0302>.

ABSTRACT

Objective: To identify regularities between the overall advancement level of talent management and its constituent elements and company financial performance thanks to the significance of the human factor-based competitive advantage.

Research Design & Methods: The research sample covered 200 nonfinancial Multinational Corporations (MNCs) headquartered in Poland with an overwhelming percentage share of Polish capital. They engage in a variety of economic activities. CATI and CAWI were used, as was a benchmarking measurement method was applied. The general description and analysis of the research data were done using descriptive and correlational statistics.

Findings: The contributive significance of talent management to company's performance falls between important and very important. The selected components of talent management exhibit positive and statistically significant internal relationships. This means that the higher the advancement levels of particular components of talent management, the higher its overall advancement level as an HRM subfunction. Moreover, the higher the overall advancement level of talent management, the better the company's financial performance. This has led to the recognition that advancing the level of talent management results in better financial outcomes for companies.

Implications/Recommendations: The research findings confirm that human capital, in its two basic categories, can be successfully treated as a company competitive factor. Skills, knowledge and competencies developed in talent management programmes may enhance company performance, including financial results, both at the HQs of MNCs and at foreign subsidiaries. Additionally, the results make it possible to formulate some practical recommendations that may support the managerial staff in making decisions regarding talent management, e.g. in planning the number and type of talent management components and ensuring their most optimal coexistence.

Contribution: The research findings contribute to the development of management theory and practice, particularly to the development of talent management as a subfunction of HRM in MNCs. The authors have identified the regularities they theorised might exist between talent management and company financial performance due to the significance of human factor-based competitive advantage. Therefore, it can be assumed that research on the relationships between these variables in Polish MNCs helps fill in a research gap due to the object and subject of research.

Article type: original article.

Keywords: talent management, human factor, competitive factor, financial results, multinational company.

JEL Classification: M12, M16, F23.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest zidentyfikowanie oczekiwanych prawidłowości, jakie mogą występować między ogólnym poziomem zaawansowania zarządzania talentami i jego elementami składowymi a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa ze względu na znaczenie przewagi konkurencyjnej opartej na czynniku ludzkim.

Metodyka badań: Próbę badawczą stanowiło 200 niefinansowych przedsiębiorstw międzynarodowych (PMN) z siedzibą w Polsce i z przeważającym udziałem procentowym kapitału polskiego. Reprezentowały one różne rodzaje działalności gospodarczej. Wykorzystano dwie metody badawcze, tj. CATI i CAWI, oraz benchmarkingową metodę pomiarową. Do opisu i analizy zgromadzonych danych badawczych zastosowano statystykę zarówno opisową, jak i korelacyjną.

Wyniki badań: Kontrybtywne znaczenie zarządzania talentami dla wyników przedsiębiorstwa jest oceniane jako ważne lub bardzo ważne. Wybrane komponenty zarządzania talentami wykazują pozytywne i istotne statystycznie relacje wewnętrzne. Oznacza to, że im wyższe są poziomy zaawansowania poszczególnych komponentów zarządzania talentami, tym wyższy jest ich ogólny poziom zaawansowania jako subfunkcji ZZL. Co więcej, im wyższy ogólny poziom zaawansowania zarządzania talentami, tym lepsze wyniki finansowe organizacji. Prowadzi to

do uznania, że wzrost poziomu zaawansowania zarządzania talentami skutkuje lepszymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw.

Wnioski: Wyniki badań potwierdzają, że kapitał ludzki w swoich dwóch podstawowych kategoriach może być z powodzeniem traktowany jako czynnik konkurencyjny organizacji, a rozwijanie umiejętności, wiedzy czy kompetencji pracowników w ramach zarządzania talentami może poprawić uzyskiwane wyniki finansowe zarówno centrali PMN, jak i jego jednostek zagranicznych. Dodatkowo uzyskane wyniki badań pozwalają na sformułowanie praktycznych rekomendacji, które mogą wspierać kadrę menedżerską w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania talentami, m.in. w planowaniu liczby i rodzaju komponentów zarządzania talentami oraz ich najbardziej optymalnego współistnienia.

Wkład w rozwój dyscypliny: Wyniki badań przyczyniają się do rozwoju teorii i praktyki zarządzania, w szczególności do rozwoju zarządzania talentami jako subfunkcji ZZL w PMN. Autorom udało się zidentyfikować poszukiwane prawidłowości między zarządzaniem talentami a wynikami finansowymi organizacji ze względu na znaczenie przewagi konkurencyjnej opartej na czynniku ludzkim. Można zatem przyjąć, że badania związków między tymi zmiennymi w polskich PMN wypełniają lukę badawczą ze względu na przedmiot i podmiot badań.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, czynnik ludzki, czynnik konkurencyjności, wyniki finansowe, przedsiębiorstwo międzynarodowe.

1. Introduction

Talent management (TM) is becoming an increasingly important issue for research and practice in the third decade of the 21st century. That it continues to be widely addressed in the subject literature suggests that knowledge in the field of identifying and shaping talented employees remains insufficient. Studies conducted in Poland and other countries, both in domestic and international enterprises, confirm that talent management makes up an important subfunction of human resources management (HRM), one that may contribute significantly to the organisation's results. However, a review of the literature leads to the conclusion that the empirical research conducted within this scope in multinational companies (MNCs) has not covered companies headquartered in Poland. The research that has been conducted in Poland used for its research sample local subsidiaries of the MNCs headquartered outside the country.

Hence, the main goal of the paper is to identify the regularities that may be expected to exist between the overall advancement level of talent management and its constituent elements and the financial results companies achieve due to the significance of the human factor-based competitive advantage. The article begins with a brief review of the subject literature, followed by a description of the

methodics used for the empirical research and the research sample, the results of the authors' own empirical research, and final conclusions.

2. A Brief Literature Review

In today's business world, companies benefit from a wide range of competitive factors that build their market success (see Nasab, Farhangnejad & Naysary 2013). However, a critical analysis of the international literature proves that it is human resources are the key competitive factor (Katou & Budhwar 2010, Kearns 2010, Neumann *et al.* 2021), their quality determining the company performance in different fields of operations (Barney 1991, Huselid & Becker 2011, Chen 2014, Juchnowicz 2014, Delery & Roumpi 2017, Mondal & Samaddar 2021). Moreover, to ensure these resources are of high quality, the companies need to implement various high-level HRM subfunctions (Stor & Haromszeki 2020a). In practice, this means that the value of the human factor as a competitive factor results from the levels at which the particular HRM subfunctions have been implemented (Esho & Verhoef 2020, Stor & Haromszeki 2020b). One such HRM subfunction is talent management, or the process of attracting, retaining, motivating and developing talented employees in accordance with the needs of the organisation (Armstrong 2007, p. 354).

Polish researchers also pay attention to the increasing importance of the human factor as a competitive factor (Witek-Hajduk 2010, Stor 2014, *Competency based...* 2014, Stor & Haromszeki 2021). It is usually achieved by obtaining talented staff (managers and other employees) and optimally selected talent management programmes (Kabwe & Tripathi 2020). Talent management activities are an effect of several decades of research done throughout the world, the conclusions of which indicate that talent management significantly boosts competitive advantage (Lepak & Snell 1999, Barney 1991, Farndale, Scullion & Sparrow 2010, Blass, Knights & Orbea 2008, Collings & Mellahi 2009, Lewis & Heckman 2006, Scullion, Vaiman & Collings 2016) and the results enterprises achieve (*cf.* Michaels, Axelrod & Handfield-Jones 2001), including financial results (see *i.e.*: Bethke-Langenegger, Mahler & Staffebach 2011, Mensah 2018). Those results are the focus of the empirical part of this article.

Talent management can have both a positive (Bhatia & Baruah 2020, Höglund 2012) and/or a negative impact on employees (Son *et al.* 2020, Garavan *et al.* 2021, Lacey & Groves 2014) as well as the entire organisation. This makes focusing primarily on talent identification all the more important (Cole 2016, Haromszeki 2014, Coulson-Thomas 2012). It provides a company with insight into how to define talent, the kind of talent it and others are seeking, the actual talents that are available in its resources, which talents need to be developed on-site and which to acquire. The overarching goal in all this, of course, is for the company to perform at the

level it envisions and obtain human factor-based competitive advantage (*cf.* Stor & Haromszeki 2019).

This brief literature review leads to the general conclusion that talent management has attracted increasing attention both from academics and practitioners for at least the last two decades. However, regardless of where the research was conducted (*cf.* Iles, Chuai & Preece 2010, Schmidt, Mansson & Dolles 2014, Collings, Scullion & Vaiman 2011), including in Central and Eastern Europe (Vaiman & Nigel 2010), the subject of interest has predominantly been MNCs headquartered outside of Poland (Ruël, Bondarouk & Dresselhaus 2014, Collings, Mellahi & Cascio 2018). Research carried out in Poland, on the other hand, concerned either foreign subsidiaries of MNCs operating in Poland (Waters-Sobkowiak, Kowalski & Smits 2018) or exclusively domestic enterprises (Włodarczyk 2017, Pauli & Poczowski 2019, *Zarządzanie...* 2020). Given the object and subject of the research, it can be assumed that there is a gap in the research on the relationships between talent management and organisational performance in Polish MNCs. This article is intended to begin to fill in the research gap.

3. The Empirical Research Methodics

Having identified the research gap, it was concluded that the issue of talent management (treated as one of the subfunctions of HRM) in the Polish MNC is a cognitively and exploratively justified subject of research. The main research problem, being identical to the goal of this article, can be expressed in the form of the following question: Are there any regularities between the overall advancement level of talent management (and the advancement levels of its components) and the financial performance results of companies due to the significance of the human factor-based competitive advantage?

The following detailed research questions were formulated:

1. How is the significance of human capital assessed as a competitive factor in foreign subsidiaries of MNC and how in its headquarters itself?
2. What is the contributive significance of talent management to the financial performance results of foreign subsidiaries of MNCs?
3. How advanced is the talent management and its particular constituents in MNCs' local subsidiaries?
4. What kinds of relationships appear between the overall advancement level of talent management and the advancement levels of its particular components?
5. What are the mutual interactions between the particular components of talent management?
6. Are there any relationship patterns between the overall advancement level of talent management (including the levels of their particular components) and the organisation's financial performance?

Based on the empirical literature reports, the following hypotheses were adopted:

H₁: The higher the advancement levels of particular components of talent management, the higher its overall advancement level as HRM subfunction.

H₂: The higher the advancement level of talent identification as a component of talent management, the higher the overall advancement level of talent management and the better the company's financial performance.

H₃: The higher the overall advancement level of talent management, the better the company's financial performance results.

The 200 organisations surveyed were nonfinancial economic entities established in Poland. They possessed at least one overseas subsidiary resulting from foreign direct investment (FDI) but the vast majority of their capital came from Poland. They are referred to as Polish multinational enterprises or companies, and they produced predominantly market goods or services of a nonfinancial character (there were no banks, insurance or brokerage companies, credit institutions or unions, securities houses, investment funds, pension societies or funds). However, they were diversified in terms of their structure – the type of economic activity they engaged in as classified by the European Classification of Business Activity (ECBA), size in terms of the number of employees, years on the market, and percentage ownership of resources or shares of their overseas subsidiaries. Found with purposive sampling, the respondents were well-informed individuals in managerial, presidential, CEO or business owner positions with advanced knowledge of both business performance and HRM issues.

The survey was conducted in 2018 and two research methods were used: CATI and CAWI. In answering the questions, the respondents were asked to consider the last 3 years (2015–2017). This was expected to enable the respondents to identify the cause-and-effect relationships of the selected research variables in the context of non-abstract/specific internal and external organisational settings. This time interval was considered appropriate for assessing talent management activities and their impact on the company's financial performance.

A benchmarking measurement method was used in the study. In assessing the significance (value) of the human factor as a competitive factor of a foreign subsidiary, the reference point was the value it was assigned at HQ. This juxtaposition of the human factor included two separate categories of workers: managerial staff and non-managerial employees who were appraised with reference to their skills, knowledge or general competencies. In assessing the financial performance of these subsidiaries, the respondents were asked to make an evaluation in relation to the results local competitors produced. They were also asked to evaluate the contribution of talent management relative to the organisation's financial performance. On the other hand, the advancement level of talent management was measured by

comparing measures taken at the foreign entity with global trends based on the best worldwide practices. The talent management comprised six components, which are listed together with all measurement scales in Table 1.

The research data were described and analysed using descriptive statistics. Given the ordinal scales applied, the relationships between the variables were identified based on the non-parametric rank correlation test, i.e. Spearman's rho.

4. The Empirical Research Findings

The rudimentary descriptive statistics for the main research variables are presented in Table 1. The value of the human factor as a competitive factor, including its two categories of workers, i.e. non-managerial employees and managerial staff, is very similar in foreign subsidiaries and HQs. As concerns the local level, the value for the first category is only slightly higher ($\bar{x} = 3.41$) than that obtained for the second one ($\bar{x} = 3.37$). In this context the contributive significance of talent management (for both categories of workers) to the given company's performance ($\bar{x} = 3.33$) falls somewhere between important and very important. At the same time, the financial performance in the finances of the foreign entities being higher ($\bar{x} = 3.74$) than those of local competitors. Hence, it can be concluded that the advancement level of talent management ($\bar{x} = 3.70$) played a key role, particularly as it was rated higher than other global trends based on best practices.

Table 1. Rudimentary Descriptive Statistics for: Talent Management, Human Factor, and Financial Performance of the Local Subsidiaries of MNCs

Variables		Valid <i>N</i>	Mean	Min	Max	SD
The contributive significance of talent management to the company's performance		200	3.33	1.00	5.00	0.59
Human factor as competitive factor	Non-managerial employees	200	3.41	2.00	5.00	0.56
	Managerial staff	200	3.37	2.00	5.00	0.56
The advancement level of activities within talent management	Talent identification – from reporting by potential participants and superiors' decisions, to formal multi-range selection criteria for the programme	200	4.01	2.00	5.00	0.78
	Measurement of employee creativity (number of ideas and improvements reported and their quality)	200	3.74	2.00	5.00	0.64
	Systemic talent management within the development paths – managerial, specialist	200	3.58	2.00	5.00	0.59

Table 1 cnt'd

Variables		Valid N	Mean	Min	Max	SD
The advancement level of activities within talent management	Creating transorganisational cooperation between talented employees	200	3.55	1.00	5.00	0.67
	Creating R&D facilities for talented employees	200	3.63	1.00	5.00	0.68
	Building a platform for the exchange of experience, sharing knowledge, learning about the organisation using ICT tools	200	3.71	1.00	5.00	0.63
	The overall mean for talent management	200	3.70	2.00	4.50	0.46
Company financial performance		200	3.74	2.00	5.00	0.51

Scales: The contributive significance of TM to the company's performance: 1 – not important,

2 – slightly important, 3 – important, 4 – very important, and 5 – of critical significance.

Human factor as competitive factor à comparison to the HQ: 1 – strongly lower, 2 – rather lower, 3 – similar to an average, 4 – rather higher, 5 – strongly higher.

Advancement level of activities within TM à comparison to the general trends based on the best worldwide practices: 1 – very low, 2 – low, 3 – average, 4 – high, 5 – very high.

Company financial performance à comparison to the main competitors on the local market: 1 – poor, 2 – below average, 3 – similar to others, 4 – above average, 5 – very good.

Source: own research data.

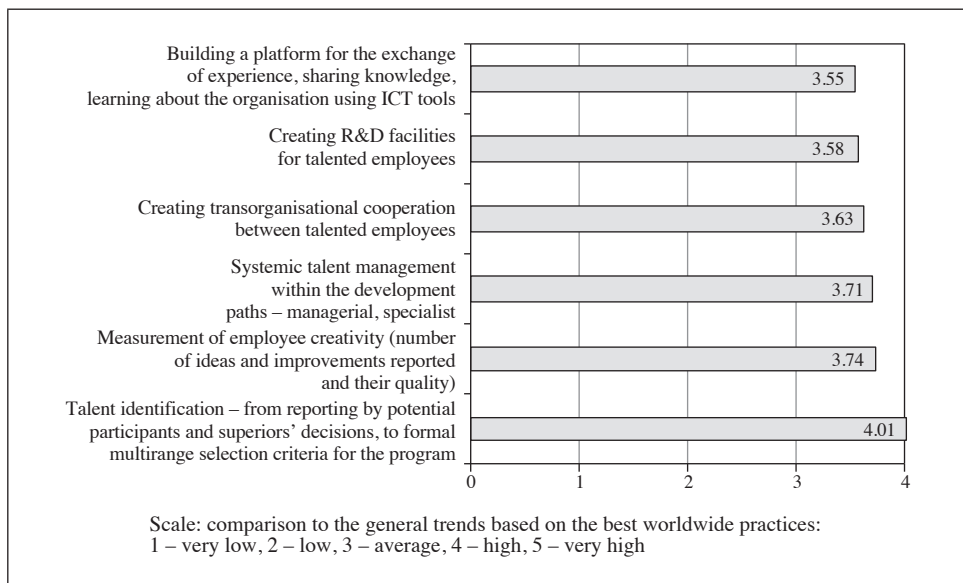


Fig. 1. Ranking of Talent Management Components by Advancement Level

Source: the authors.

Of the six components comprising talent management, talent identification (from reporting by potential participants and superiors' decisions, to formal multi-range selection criteria for the programme) exhibits the highest level of advancement ($\bar{x} = 4.01$), while employee creativity (the number of ideas and improvements reported and their quality) ranks second ($\bar{x} = 3.74$), followed by building a platform for the exchange of experience, sharing knowledge, and learning about the organisation using ICT tools ($\bar{x} = 3.71$). Figure 1 presents the ranking distribution of the remaining components.

A detailed analysis of the correlations between the variables was preceded by the assessment of the scale's reliability using Cronbach's alpha test, which returned a value of $\alpha = 0.771$. As Table 2 shows, none of the talent management components exceeded the acceptable α value except for one – systemic talent management within the development paths – managerial, specialist, which reached a borderline value of $\alpha = 0.772$ and was removed from the scale and further analysis. This slightly improved the reliability of the entire scale ($\alpha = 0.772$).

Table 2. Reliability and Item-Total Statistics for the Components of Talent Management

Variables	Summary for scale: Mean = 22,2100; Std. Dv. = 2,73924; Valid N:200. Cronbach alpha: 0,771741; Standardised alfa: 0,769257. Average inter-item corr.: 0,364944				
	Mean if deleted	Var. if deleted	StDv. if deleted	Itm. Totl. Correl	Alpha if deleted
Talent identification – from reporting by potential participants and superiors' decisions, to formal multi-range selection criteria for the programme	18.20000	4.680000	2.163331	0.643986	0.701242
Measurement of employee creativity (number of ideas and improvements reported and their quality)	18.47000	5.559100	2.357774	0.493487	0.743612
Systemic talent management within the development paths – managerial, specialist	18.63500	6.071775	2.464097	0.362980	0.772365
Creating transorganisational cooperation between talented employees	18.66000	5.524400	2.350404	0.475096	0.748373
Creating R&D facilities for talented employees	18.58500	5.502775	2.345799	0.477078	0.747964
Building a platform for the exchange of experience, sharing knowledge, learning about the organisation using ICT tools	18.50000	5.190001	2.278157	0.655770	0.703625

Source: the authors.

Table 3 presents the correlation matrix resulting from the statistical test for the advancement level of talent management, including the advancement levels of its components, and the company's financial performance. The analysis of the internal correlations between the components of talent management shows that the relationships are exclusively positive (ranging from $r = 0.21$ to $r = 0.54$) and apply to all components. It also reveals that an increase in the advancement level of one component likewise boosts the advancement levels of other components. Furthermore, each of the components is also strongly correlated with the overall means of talent management. The correlations range from $r = 0.54$ to $r = 0.81$, so they can be described as high or even very high. Thus it can be assumed here, as before, that increasing the advancement level within each of the components causes an increase in the advancement level of the comprehensively evaluated talent management (the overall mean of talent management). This observation verifies hypothesis H_1 , which posits that the higher the advancement levels of particular components of talent management, the higher its overall advancement level as HRM subfunction.

By focusing on the talent identification component, and looking at its relationship with the organisation's financial results, it can be concluded that hypothesis H_2 has also been verified. The correlation test revealed positive and statistically significant relationships between the advancement level of talent identification and the overall advancement level of talent management ($r = 0.81$) and between this component of talent management and the company's financial performance ($r = 0.34$).

As for hypothesis H_3 , the correlation test also allowed for the identification of positive relationships between the overall advancement level of talent management and the company's financial performance ($r = 0.35$). This means that the hypothesis is statistically confirmed. Indeed, the higher the overall advancement level of talent management, the better the company's financial performance.

We identified positive correlations not only in the relationships between the overall advancement level of talent management and the company's financial performance, but also between the particular components of this HRM subfunction and the financial results. Two components exhibit the strongest relationships: talent identification – from reporting by potential participants and superiors' decisions, to formal multi-range selection criteria for the programme ($r = 0.34$) and creating R&D facilities for talented employees ($r = 0.34$). However, the variable measurement of employee creativity (number of ideas and improvements reported and their quality) has an only slightly lower correlation score ($r = 0.31$). With regard to the other two components of talent management – building a platform for the exchange of experience, sharing knowledge, learning about the organisation using ICT tools and creating transorganisational cooperation between talented employees – their correlations with the company's financial results are less pronounced but still statistically significant. This may be because the three variables with the highest

Table 3. Correlation Matrix for the Advancement Level of Talent Management, the Advancement Levels of Its Components and the Company's Financial Performance

Variables	Advancement levels of components comprising talent management						The overall mean for talent management	Company financial results
	Talent identification – from reporting by potential participants and superiors' decisions, to formal multi-range selection criteria for the programme	Measurement of employee creativity (the number of ideas and improvements reported and their quality)	Creating transorganisational cooperation between talented employees	Creating R&D facilities for talented employees	Building a platform for the exchange of experience, learning about the organisation using ICT tools			
The advancement levels of components that make up talent management	1.00	0.48*	0.36*	0.37*	0.54*	0.81*	0.34*	
Talent identification – from reporting by potential participants and superiors' decisions, to formal multi-range selection criteria for the programme		1.00	0.21*	0.30*	0.35*	0.67*	0.31*	
Measurement of employee creativity (number of ideas and improvements reported and their quality)	0.48*		1.00	0.24*	0.31*	0.54*	0.24*	
Creating transorganisational cooperation between talented employees	0.36*	0.21*		1.00	0.52*	0.58*	0.34*	
Creating R&D facilities for talented employees	0.37*	0.30*	0.24*		1.00	0.69*	0.25*	
Building a platform for the exchange of experience, sharing knowledge, and learning about the organisation using ICT tools	0.54*	0.35*	0.31*	0.52*		1.00	0.25*	
The overall mean for talent management	0.81*	0.67*	0.54*	0.58*	0.69*		0.35*	
Company financial results	0.34*	0.31*	0.24*	0.34*	0.25*	1.00	1.00	

* Spearman's rho significant at $p < .05000$.

Source: the authors.

intensity of corrections also exhibited the highest level of advancement (see Fig. 1). This in turn may be attributable to the fact that, from the perspective of employees, the identification of talents directly translates into their involvement in R&D facilities created for talented employees, and the results of their participation in these facilities contributes directly to the company's financial performance. In any case, it can be assumed that if the other variables with a lower degree of correlation demonstrated greater advancement, they could have a greater positive impact on the financial performance of the organisation.

Against the background of these findings, it must be emphasised that the variable talent identification – from reporting by potential participants and superiors' decisions, to formal multi-range selection criteria for the programme is the most closely correlated not only with the company's financial results ($r = 0.34$), but also with the overall mean for talent management ($r = 0.81$). This observation is in line with the conclusions of other researchers, and offers further proof that well-prepared and professionally conducted identification of talents is the key element in talent management. Competently identifying talent can ensure the organisation succeeds – or at least is protected from the serious consequences of investing in people who do not have the expected qualities and abilities necessary for active and conscious participation in the process of formal talent shaping in a given situational context. In other words, the goal of these activities is to build up the human factor as a competitive factor so the company achieves the results it expects while asserting its human factor-based competitive advantage.

5. Summary and Final Conclusions

The analysis and discussion of the empirical data carried out in the previous section gives us the confidence to conclude that we have achieved our main goal. That was, to identify the regularities that may be expected to exist between the overall advancement level of talent management and its constituent elements and the financial results the company achieved due to the significance of the human factor-based competitive advantage.

The research findings confirm that human capital, in its two basic categories (managerial staff and non-managerial employees), can be treated as a competitive factor. Skills, knowledge and competencies developed in talent management programmes may enhance the company's performance, including its financial performance, both at foreign subsidiaries and at the HQ of MNCs. Thus the conceptual assumptions we adopted are justified. They are also partly consistent with the assumptions of other researchers. An example is the theoretical framework developed by D. G. Collings, H. Scullion and V. Vaiman (2011) which links global talent management to performance of the HQ's subsidiary through the individual employee levels in the organisational structure. They considered the effects of

higher-level factors on individual performance through the lens of human-capital resources, focusing on how individual human capital can translate or be amplified into a unit-level human-capital resource (Collings, Mellahi & Cascio 2018).

In this respect, the organisational reality we have focused on in our research leads to two conclusions. Firstly, by identifying talented people and creating conditions for their development, the organisation allows their work to better contribute to its results. Increasing the level of advancement in each of the components that make up talent management may therefore have a direct positive impact on the organisation's performance. Others' research results help explain why this is so. For example, N. Ishiyama identified the connection between talent management and work engagement and showed how engagement determines work results which then contribute to company performance (Ishiyama 2021). Secondly, the organisation has the competitive factor of human capital its disposal, and thus it can build its competitive advantage on the market by using appropriate practices in talent management. This is in line with other research findings, including that talent management has a significant and positive impact on sustainable organisational performance (Al Aina & Atan 2020) and that talent management takes on strategic meaning for enterprises seeking to secure competitive advantage (Wilska 2014).

In the MNCs surveyed, the advancement level of talent management is relatively high and correlated with their financial performance. This concerns both the relationships between the financial results and the overall advancement level of talent management as well as relationships with its particular components. The highest-ranking factor, as predicted, was talent identification – from reporting by potential participants and superiors' decisions, to formal multi-range selection criteria for the programme. It had the strongest statistically significant associations with the overall advancement level of talent management and the financial performance of enterprises. This supports the general approach presented in the literature that talent identification plays a crucial role in talent management (Tabor 2013). It also confirms the findings of other researchers showing that the use of talent pool segmentation is becoming a popular means of identifying and managing talent, though MNCs generally face a number of challenges in ensuring that segmentation is done effectively (McDonnell, Hickey & Gunnigle 2011).

While companies running more talent identification processes make use of a greater number of development tools, doing so is much more complicated in MNCs (Natacha Golik & Rita Blanco 2014). A similar conclusion can be drawn from our research. Namely, two components of talent management demonstrated lower correlation values when their relationship with the financial performance of the organisation were considered. They were: creating transorganisational cooperation between talented employees and building a platform for the exchange of experience, sharing knowledge, learning about the organisation using ICT tools.

This may be because it is not so easy to build a system supporting employee and managerial development that is based on the inter-subsidiary exchange of human capital. It is impossible to detach capital from people, and the exchange of experiences or transorganisational cooperation requires direct interactions or at least good IT tools as well as the skills and willingness to use them. But it is certainly possible to adopt the view, following I. Björkman *et al.* (2013), that inclusion in a talent pool is perceived as a signal that the individual's contribution to the organisation has been valued and that the employer has fulfilled its contract by deciding to invest in that individual's future career (Björkman *et al.* 2013).

We believe that the present research and the conclusions drawn from it contribute to the development of management theory and practice, particularly to the development of talent management as a subfunction of HRM in MNCs. The regularities observed not only confirm the conclusions presented in the literature on talent management and its impact on the company's results in finance, but also introduce an innovative interpretation of the reciprocal relationships between the advancement levels of particular components of talent management and the organisation's financial results. Additionally, the research results enable the formulation of practical recommendations that may support management in making decisions pertaining to talent management, e.g. in planning the number and type of talent management components and their most optimal coexistence.

Finally, there are a few weaknesses in the research. For example, reservations may be raised by the structure of talent management components adopted, and the fact that subjective benchmarking measures were used by the respondents to evaluate their companies' financial performance rather than hard indicators. Moreover, not all of the business activity types represented in the research sample or the number of points applied in measurement scales.

We hope that despite these weaknesses, the research outcomes bring some cognitive, exploratory and explanatory value, especially with regard to the relationships between the variables considered in the overseas subsidiaries of Polish MNCs.

Financial Disclosure

The article presents the results of research project conducted with the financial support of the National Science Centre in Poland (grant number: 2016/23/B/HS4/00686).

References

Al Aina R., Atan T. (2020), *The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organisational Performance*, "Sustainability" 2020, vol. 12, no 20, 8372, <https://doi.org/10.3390/su12208372>.

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

- Barney J. B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", vol. 17(1), <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bethke-Langenegger P., Mahler P., Staffelbach B. (2011), *Effectiveness of Talent Management Strategies*, "European Journal of International Management", vol. 5(5), <https://doi.org/10.1504/ejim.2011.042177>.
- Bhatia R., Baruah P. (2020), *Exclusive Talent Management and Its Consequences: A Review of Literature*, "Asian Journal of Business Ethics", vol. 9(2), <https://doi.org/10.1007/s13520-020-00105-8>.
- Björkman I., Ehrnrooth M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J. (2013), *Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification*, "Human Resource Management", vol. 52(2), <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>.
- Blass E., Knights A., Orbea A. (2008), *Developing Future Leaders: The Contribution of Talent Management* (in: *Leadership Learning*, K. T. James, J. Collins (eds), Palgrave Macmillan, London).
- Chen H. L. (2014), *Innovation Stimulants, Innovation Capacity, and the Performance of Capital Projects*, "Journal of Business Economics and Management", vol. 15(2), <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.711361>.
- Cole G. (2016), *Managing Talent Development Effectively: Why Outsiders Matter Too*, "Human Resource Management International Digest", vol. 24(3), <https://doi.org/10.1108/hrmid-02-2016-0018>.
- Collings D. G., Mellahi K. (2009), *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*, "Human Resource Management Review", vol. 19(4), <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. (2018), *Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective*, "Journal of Management", vol. 45(2), <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>.
- Collings D. G., Scullion H., Vaiman V. (2011), *European Perspectives on Talent Management*, "European Journal of International Management", vol. 5(5), <https://doi.org/10.1504/ejim.2011.042173>.
- Competency-based Human Resources Management. The Lifelong learning Perspective* (2014), Ł. Sienkiewicz (ed.), Instytut Badań Edukacyjnych, Warsaw.
- Coulson-Thomas C. (2012), *Talent Management and Building High Performance Organisations*, "Industrial and Commercial Training", vol. 44(7), <https://doi.org/10.1108/00197851211268027>.
- Delery J. E., Roumpi D. (2017), *Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is the Field Going in Circles?*, "Human Resource Management Journal", vol. 27(1), <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>.
- Esho E., Verhoef G. (2020), *A Holistic Model of Human Capital for Value Creation and Superior Firm Performance: The Strategic Factor Market Model*, "Cogent Business & Management", vol. 7(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1728998>.

Farndale E., Scullion H., Sparrow P. (2010), *The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management*, "Journal of World Business", vol. 45(2), <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>.

Garavan T. N., Morley M. J., Cross C., Carbery R., Darcy C. (2021), *Tensions in Talent: A Micro Practice Perspective on the Implementation of High Potential Talent Development Programs in Multinational Corporations*, "Human Resources Management", vol. 60(2), <https://doi.org/10.1002/hrm.22048>.

Haromszeki Ł. (2014), *Expected Features and the Behavior of Talented Leaders in the Three Sectors of the Polish Economy in Context with Other Central-Eastern European Countries*, "Journal of Intercultural Management", vol. 6(4), <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0037>.

Höglund M. (2012), *Quid pro Quo? Examining Talent Management through the Lens of Psychological Contracts*, "Personnel Review", vol. 41(2), doi.org/10.1108/00483481211199991.

Huselid M. A., Becker B. E. (2011), *Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resources Management*, "Journal of Management", vol. 37(2), <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>.

Iles P., Chuai X., Preece D. (2010), *Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers*, "Journal of World Business", vol. 45(2), <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>.

Ishiyama N. (2021), *The Impact of the Talent Management Mechanism and Self-perceived Talent Status on Work Engagement: The Case of Japan*, "Asia Pacific Business Review", <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410>.

Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.

Kabwe C., Tripathi S. (2020), *My Talent or Yours? A Labour Process Analysis of Talent Management in Practice*, "Competition & Change", vol. 24(2), <https://doi.org/10.1177/1024529419848647>.

Katou A. A., Budhwar P. S. (2010), *Causal Relationship between HRM Policies and Organisational Performance: Evidence from the Greek Manufacturing Sector*, "European Management Journal", vol. 28(1), <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.06.001>.

Kearns P. (2010), *HR Strategy. Creating Business Strategy with Human Capital*, Elsevier/ Butterworth-Heinemann, Amsterdam–London.

Lacey M. Y., Groves K. (2014), *Talent Management Collides with Corporate Social Responsibility: Creation of Inadvertent Hypocrisy*, "Journal of Management Development", vol. 33(4), <https://doi.org/10.1108/jmd-06-2012-0073>.

Lepak D. P., Snell S. A. (1999), *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, "Academy of Management Review", vol. 24(1), <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>.

Lewis R. E., Heckman R. J. (2006), *Talent Management: A Critical Review*, "Human Resource Management Review", vol. 16(2), <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>.

- McDonnell A., Hickey C., Gunnigle P. (2011), *Global Talent Management: Exploring Talent Identification in the Multinational Enterprise*, "European Journal of International Management", vol. 5(2), <https://doi.org/10.1504/ejim.2011.038816>.
- Mensah J. K. (2018), *Talent Management and Employee Outcomes: A Psychological Contract Fulfilment Perspective*, "Public Organization Review", vol. 19(3), <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0407-9>.
- Michaels E., Axelrod B., Handfield-Jones H. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Mondal S., Samaddar K. (2021), *Reinforcing the Significance of Human Factor in Achieving Quality Performance in Data-driven Supply Chain Management*, "The TQM Journal", vol. ahead-of-print, no ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2020-0303>.
- Nasab S. M. T., Farhangejad M. A., Naysary B. (2013), *CASTING A RESOURCE-BASED VIEW ON INTANGIBLE ASSETS AND EXPORT BEHAVIOUR*, "Business, Management and Economics Engineering", vol. 11(2), <https://doi.org/10.3846/bme.2013.18>.
- Natacha Golik M., Rita Blanco M. (2014), *Talent Identification and Development Tools: Two to Tango?*, "Management Research", vol. 12(1), <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2013-0498>.
- Neumann W. P., Winkelhaus S., Grosse E. H., Glock C. H. (2021), *Industry 4.0 and the Human Factor – a Systems Framework and Analysis Methodology for Successful Development*, "International Journal of Production Economics", vol. 233, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107992>.
- Pauli U., Poczowski A. (2019), *Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", vol. 7(4), <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070412>.
- Ruël H., Bondarouk T., Dresselhaus L. (2014), *Global Talent Management in Multinational Corporations and the Role of Social Networks*, "Social Media in Strategic Management" (Advanced Series in Management, vol. 11), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000011015](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000011015).
- Schmidt C., Mansson S., Dolles H. (2014), *The New Face of Talent Management in Multinational Corporations: Responding to the Challenges of Searching and Developing Talent in Emerging Economies. New Challenges in the Global Economy* (in:) *Asian Inward and Outward FDI*, C. G. Alvstam, H. Dolles, P. Ström (eds), Palgrave Macmillan Asian Business Series, Palgrave Macmillan, London.
- Scullion H., Vaiman V., Collings D. G. (2016), *Guest Editorial*, "Employee Relations", vol. 38(1), <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0203>.
- Son J., Park O., Bae J., Ok C. (2020), *Double-edged Effect of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of HRM Investments*, "The International Journal of Human Resource Management", vol. 31(17), <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>.

Stor M. (2014), *Reconceptualizing Strategic International Human Resource Management in the Pursuit of MNC Sustainable Competitive Advantage*, "Human Resource Management", vol. 6(101).

Stor M., Haromszki Ł. (2019), *Organizational Leadership Practices in MNCs: The Effect of the HRs Value as a Competitive Factor and the FDI Structure*, "Journal of Transnational Management", vol. 24(2), <http://doi.org/10.1080/15475778.2019.1608748>.

Stor M., Haromszki Ł. (2020a), *The Logic of Internal HRM Consistency: The Synergic Effect of the Subfunctions' Advancement Levels on the Financial Performance Results of MNCs*, "Journal of Human Resources Management Research", vol. 2020, article ID 671987, <https://doi.org/10.5171/2020.671987>.

Stor M., Haromszki Ł. (2020b), *The Role of Human Factor and HRM Practices in MNCs' Performance in Eastern and Western Europe – a Comparative Analysis of the Research Findings* (in:) *11th International Scientific Conference "Business and Management 2020" May 7–8, 2020, Vilnius, Lithuania*, Selected Papers, Stankeviciene J. et al. (ed.), Vilnius Gediminas Technical University, <https://doi.org/10.3846/bm.2020.540>.

Stor M., Haromszki Ł. (2021), *The Central European Perspective on Managerial Staff Development Practices in Local Subsidiaries of MNCs Operating in Eastern and Western Europe* (in:) *Eurasian Business and Economics Perspectives. Proceedings of the 31st Eurasia Business and Economics Society Conference*, M. H. Bilgin, H. Danis, E. Demir (eds), Springer.

Tabor J. A. (2013), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Vaiman V., Nigel H. (2010), *Talent Management's Perplexing Landscape in Central and Eastern Europe* (in:) *Global Talent Management*, D. Collings, H. Scullion (eds), Routledge, New York.

Waters-Sobkowiak M., Kowalski T., Smits S. J. (2018), *The Evolving Potential of Talent Management in Poland*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", vol. 6(3), <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060310>.

Wilska E. (2014), *Determinants of Effective Talent Management*, "Journal of Positive Management", vol. 5(4), <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.025>.

Witek-Hajduk M. K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Włodarczyk K. (2017), *Zarządzanie talentami – praktyki w polskich firmach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 489.

Zarządzanie talentami w polskich organizacjach. Architektura systemu (2020), A. Miś (ed.), Wolters Kluwer, Warszawa.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993): 45–63
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0303>

Zaangażowanie organizacyjne w instytucjach edukacyjnych – wyniki badań empirycznych

Organisational Commitment in Educational
Institutions – the Results of Empirical Research

Anna Wziętek-Staśko¹, Izabela Michalik²

¹Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, e-mail: anna.wzietek-stasko@uj.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6873-7488>

²Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej, Wydział Nauk Stosowanych, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3879-3838>

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: Wziętek-Staśko A., Michalik I. (2021), *Zaangażowanie organizacyjne w instytucjach edukacyjnych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(993), 45–63, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0303>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest prezentacja zaangażowania organizacyjnego jako kluczowej kategorii badawczej oraz wyników autorskich badań mających na celu identyfikację poziomu zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych.

Metodyka badań: Przeprowadzono studia literaturowe oraz badania empiryczne z zastosowaniem metod ilościowych i jakościowych.

Wyniki badań: Badania empiryczne wykazały wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego badanych respondentów w zakresie wszystkich trzech jego komponentów.

Wnioski: Zaangażowanie organizacyjne cieszy się dużym zainteresowaniem. Ze względu na korzyści płynące z wysokiego poziomu zaangażowania organizacyjnego dla organizacji zagadnienie to jest istotne dla nauki, a także kadry menedżerskiej.

Wkład w rozwój dyscypliny: Zidentyfikowano poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników instytucji edukacyjnych, uwzględniając trzy jego komponenty: zaangażowanie afektywne, zaangażowanie trwania oraz zaangażowanie normatywne.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: zaangażowanie organizacyjne, pomiar zaangażowania organizacyjnego, poziom zaangażowania organizacyjnego, korzyści z zaangażowania organizacyjnego.

Klasyfikacja JEL: J24, J29.

ABSTRACT

Objective: To present organisational commitment as a key research category and the results of original research aimed at identifying the level of organisational commitment in educational institutions.

Research Design & Methods: A literature review and empirical research conducted with the use of quantitative and qualitative methods.

Findings: The empirical research showed a high level of organisational commitment among survey respondents for three components: affective, continuance and normative commitment.

Implications/Recommendations: Organisational commitment enjoys growing interest in the world today. Thanks to the benefits it offers, strong organisational commitment is important for the organisations themselves and their management teams as well as science.

Contribution: The level of organisational commitment was identified in three components: affective, continuance and normative commitment among employees of educational institutions.

Article type: original article.

Keywords: organisational commitment, organisational commitment measurement, organisational commitment level, organisational commitment benefits.

1. Wprowadzenie

Zaangażowanie organizacyjne od kilkadziesiąt lat stanowi przedmiot zainteresowania badaczy (Al-Jabari i Ghazzawi 2019). Początkowo ujmowane było jako wykalkulowany charakter relacji między pracownikiem a organizacją (Becker 1960). Następnie traktowano je jako kombinację nastawienia pracownika i jego zainteresowania celami ekonomicznymi przez skojarzenie z organizacją (Mowday, Steers i Porter 1979, s. 226). Obecne, wielowymiarowe podejście do zaangażowania organizacyjnego wiąże się z postawą pracownika wobec organizacji. Zaangażowanie organizacyjne obejmuje identyfikację jednostki z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do organizacji oraz gotowość do działania na rzecz realizacji jej celów (Allen i Meyer 1990, s. 3–4).

Literatura przedmiotu wskazuje, że zaangażowanie organizacyjne jest drogą do poprawy wydajności i wyników organizacji (Wagner i Harter 2006), uspraw-

nienia obsługi klientów, kształtowania innowacyjności organizacyjnej, zmniejszenia absencji i liczby zachorowań pracowników, wzrostu ich lojalności wobec pracodawcy, zwiększenia kreatywności i identyfikacji z celami organizacji (Balay 2007), poprawy poziomu uczenia się pracowników oraz organizacji (Dharmanegara, Sitiari i Adelina 2016), a także dzielenia się wiedzą (Hislop 2002).

Z uwagi na to, że zaangażowanie organizacyjne pozwala na zrozumienie różnorodności zachowań ludzi w organizacji, świadomość jego poziomu jest kluczowa dla menedżerów, którzy uznają priorytet zasobów ludzkich nad pozostałymi zasobami danej organizacji (Adamska-Chudzińska 2015, s. 46).

2. Istota zaangażowania organizacyjnego

W literaturze wymienia się trzy główne podejścia do definiowania zaangażowania organizacyjnego: behawioralne, atrybucyjne oraz psychologiczne (Brown 1997, Kell i Motowidło 2012).

Podejście behawioralne opiera się na koncepcji H.S. Beckera (1960). Istotne są tu zachowania pracowników wzmacniane przez bodźce ze środowiska (Spik 2016, s. 371), co przejawia się aktywnym uczestnictwem w realizacji celów organizacji. Zwraca się uwagę na uczucia, które pracownik wyraża w stosunku do organizacji, do wartości i sposobów jej działania (Rudawska 2011, s. 77), a także do form i metod aktywności organizacji oraz postępowania jej liderów (Juchnowicz 2010, s. 34).

Podejście atrybucyjne odwołuje się do ujęcia zaprezentowanego przez R.T. Mowdaya, L.W. Portera i R.M. Steersa (1982). Jest ono skoncentrowane na aspektach moralnych i aktywnym uczestnictwie w realizacji celów organizacji (Grabowski 2015, s. 150). W tym ujęciu zaangażowanie organizacyjne jest stanem, w którym jednostka identyfikuje się z daną organizacją i jej celami.

Podstawę podejścia psychologicznego stanowi koncepcja W.A. Kahna (1990). Zgodnie z nim zaangażowanie organizacyjne odnosi się do procesu identyfikacji i poświęcenia przez pracownika własnej energii dla realizacji celów organizacji, pielęgnacji jej wartości, zaangażowania w pracę, w wykonywany zawód, karierę oraz silnej etyki pracy (Adamska-Chudzińska 2015, s. 46).

Rozwój i postęp w badaniach nad zaangażowaniem organizacyjnym pozwolił na zdefiniowanie zaangażowania organizacyjnego jako pojęcia wielowymiarowego (Adamska-Chudzińska 2015, s. 45). Zdaniem części badaczy (np.: Ghosh i Swamy 2014, s. 5; Cohen 2007, s. 337), obecnie najważniejszym przykładem wielowymiarowego podejścia jest koncepcja opracowana przez J.P. Meyera i N.J. Allen (1991). W myśl tej koncepcji zaangażowanie organizacyjne odzwierciedla co najmniej trzy stany psychiczne, którym odpowiadają inne zachowania w pracy: 1) przywiązanie afektywne do organizacji, 2) postrzegane koszty opuszczenia organizacji oraz 3) obowiązek pozostania w organizacji. Pozwalają one wyodrębnić komponenty

zaangażowania organizacyjnego. Początkowo badacze zaproponowali dwa takie wymiary: zaangażowanie afektywne (*affective commitment*) oraz zaangażowanie trwania (*continuance commitment*) (Meyer i Allen 1984), a kilka lat później uzupełnili swoją koncepcję o wymiar normatywny (*normative commitment*) (Allen i Meyer 1990).

Zaangażowanie afektywne jest ujmowane jako przywiązanie emocjonalne pracownika do organizacji. Jest to również stopień, w jakim pracownik odczuwa potrzebę podejmowania działań w ramach organizacji, a także wyraża wobec niej emocjonalny stosunek o pozytywnym zabarwieniu. Zaangażowanie trwania jest wynikiem postrzeganych kosztów opuszczenia organizacji. W praktyce oznacza, że pracownik wykonuje zadania, które są przypisane do jego stanowiska pracy ze względu na ewentualne koszty, które musiałby ponieść w związku z zaprzestaniem wykonywania danej czynności. Natomiast zaangażowanie normatywne odnosi się do norm społecznych określających poziom lojalności pracownika wobec organizacji, jego poczucia zobowiązania oraz wierności wobec danej organizacji (Demirel i Goc 2013, s. 955), a także odzwierciedla stopień oddania pracownika organizacji (Łochnicka 2015, s. 319). Zaangażowanie organizacyjne jest więc pojęciem wielowymiarowym, obejmującym identyfikację jednostki z celami i wartościami organizacji, pragnienie przynależności do organizacji oraz gotowość do działania na rzecz realizacji jej celów, a także poczucie lojalności względem organizacji. Należy jednak podkreślić, że zaangażowanie – na co zwracają uwagę badacze – jest konstruktem różnym od motywacji i zadowolenia z pracy.

Zaangażowanie organizacyjne w najogólniejszym ujęciu oznacza więc indywidualne przywiązanie pracownika do organizacji i identyfikację z nią (Spik i Klinieciewicz 2016, s. 449). Można powiedzieć, że zaangażowanie organizacyjne odnosi się do stanu psychologicznego członka organizacji, który pośredniczy we wpływie zasobów pracy i zasobów indywidualnych na wynik osiągany przez organizację (Wołpiuk-Ochocińska 2016, s. 138).

Ponieważ trójwymiarowa koncepcja N.J. Allen i J.P. Meyera (1990) jest omawiana i wykorzystywana zarówno przez teoretyków, jak i badaczy z całego świata, a także istnieją przesłanki do stwierdzenia, że koncepcja ta znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań, podejście to zostało przyjęte jako podstawowe w niniejszym opracowaniu.

3. Znaczenie zaangażowania organizacyjnego

W literaturze poświęconej problematyce organizacji i zarządzania od dawna zwracano uwagę na rolę zaangażowania organizacyjnego. Teoria i praktyka zarządzania przemawiają za tym, że zaangażowanie organizacyjne ma znaczenie dla pracowników, zespołu pracowniczego oraz organizacji.

Osoby zaangażowane organizacyjnie bardziej identyfikują się ze swoją organizacją (Wołpiuk-Ochocińska 2016), wykazują samodzielność w działaniu, chętnie podejmują się realizacji nowych wyzwań oraz biorą na siebie większą odpowiedzialność (Asrar-ul-Haq, Kuchinke i Iqbal 2016, s. 2358). Wysoki poziom zaangażowania organizacyjnego poprawia wskaźnik retencji pracowników (Dharmanegara, Sitiari i Adelina 2016, s. 41) oraz poczucia bezpieczeństwa. Zaangażowani pracownicy osiągają efekty na wysokim poziomie, mobilizują innych pracowników, wykazują wysoką frekwencję oraz stabilizację. Pracownicy ci promują organizację w środowisku zewnętrznym, a także wpływają pozytywnie na zadowolenie interesariuszy organizacji (Lewicka i Szeliga 2016, s. 206).

Zaangażowanie organizacyjne jest często traktowane jako jeden z głównych czynników efektywności zespołów pracowników (Steinerowska 2015, s. 98). Wpływa na wzrost poziomu wsparcia organizacyjnego i motywacji oraz liczby zachowań obywatelskich w organizacji (Czop i Leszczyńska 2012, s. 30–31). Skutkuje także większą wydajnością pracy zespołu (Folorunso, Adewale i Abodunde 2014, s. 284). Gdy zaangażowanie organizacyjne jest duże, członkowie zespołu cenią sobie wzajemne relacje i są gotowi do podjęcia wysiłków na rzecz zespołu. Są również gotowi pomagać innym i brać odpowiedzialność za ich pracę (Chang i in. 2013, s. 259).

Z punktu widzenia organizacji zaangażowanie organizacyjne jest postrzegane jako czynnik osiągnięcia wysokiej jakości i efektywności działania (Tolentino 2013, s. 51), wzrostu wydajności i efektów pracy (Kashefi i in. 2013, s. 506), akceptacji zmian oraz produktywności (Wołowska 2013, s. 34), innowacyjności, kreatywności (Diala i Ude 2015) i uczenia się (Xanthopoulou i in. 2009), a także jako czynnik wpływający na obniżenie kosztów operacyjnych. W literaturze zwrócono również uwagę na pozytywny wpływ zaangażowania organizacyjnego na poczucie sprawiedliwości organizacyjnej (Rathore i Sen 2017, s. 117), a także poziom zaufania w organizacji (Lewicka i Szeliga 2016, s. 206). Wielu autorów wskazuje, że organizacja, wspierając swoich pracowników, docenia ich wartość oraz wkład wnoszony w organizację (np. Cho i Huang 2012, s. 50). M. Juchnowicz (2010, s. 154) powiązała zaangażowanie organizacyjne z efektywnością pracowników; znalazło to odzwierciedlenie również w badaniach prowadzonych przez D. Łochnicką (2015). Zarządzanie organizacyjne stanowi czynnik sukcesu pracowników socjalnych (Marzec 2014) oraz ma znaczenie dla kultury bezpieczeństwa pracy (Wołpiuk-Ochocińska 2016). W kontekście powyższych rozważań jako szczególnie istotne jawi się określenie poziomu zaangażowania organizacyjnego wśród pracowników, na co zwracają uwagę liczni eksperci (np. Jończyk i Jakubowska 2018). Zaangażowanie organizacyjne można uznać za czynnik warunkujący odniesienie sukcesu przez organizację (Wziątek-Staśko i Michalik 2019).

Dotychczasowe badania zaangażowania organizacyjnego pracowników wykazały, że jego poziom dodatnio koreluje m.in. z satysfakcją z pracy (Ali i Jeet 2019) i lojalnością (Pandey i Khare 2012), zmniejsza skłonność do opuszczenia organizacji (Luz, Paula i Oliveira 2018), wpływa także pośrednio na wzrost liczby zachowań obywatelskich w organizacji (Chang i in. 2016). Zaangażowanie organizacyjne obniża ryzyko wypalenia zawodowego pracowników (Saririk i in. 2019), a pozytywnie wpływa na panującą w przedsiębiorstwie kulturę organizacyjną (Al-Shurafat i Halim 2018). Ma pozytywny wpływ na dzielenie się wiedzą w organizacjach (Imamoglu i in. 2019). Na istotność zaangażowania organizacyjnego wśród nauczycieli zwróciła uwagę A. Andrzejczak (2016), eksponując jego rolę jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.

Znaczenie zaangażowania organizacyjnego oraz szeroki zakres jego powiązań z wieloma innymi kategoriami badawczymi uprawniają do postawienia tezy, że ocena poziomu zaangażowania organizacyjnego pracowników powinna być przedmiotem ustawicznych badań.

4. Pomiar zaangażowania organizacyjnego oraz metodyka badań empirycznych

Pomiaru zaangażowania organizacyjnego można dokonać, wykorzystując twarde pomiar danych, ankiety oparte na opiniach oraz połączenie danych i opinii. Aby zapewnić większą rzetelność podczas gromadzenia danych i trafność wnioskowania, zdecydowano się na triangulację metodologiczną i triangulację danych (Stańczyk 2013, s. 128). Triangulacja metodologiczna sprowadza się do wykorzystania kilku metod badawczych (Stolecka-Makowska 2016, s. 51–52), obejmujących badanie ankietowe oraz wywiad, w celu poznania szerszego kontekstu badanego zjawiska. Triangulacja danych polega natomiast na stosowaniu różnych, niezależnych źródeł danych (Stańczyk 2013, s. 128), tj. pozyskanych z różnych organizacji edukacyjnych.

W badaniach uwzględniono wskaźniki komponentów zaangażowania organizacyjnego. Wykorzystano je do skonstruowania narzędzi badawczych w postaci kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza wywiadu. W przypadku zaangażowania afektywnego wskaźnikami są: rozmowy z ludźmi, przywiązanie do organizacji, odejście z organizacji, poczucie wdzięczności, samopoczucie w organizacji oraz poczucie wspólnoty z organizacją. Wskaźnikami zaangażowania trwania są: poczucie przywiązania do organizacji, ograniczone możliwości znalezienia innej pracy, utrata obecnych korzyści, brak alternatyw innej pracy, lojalność wobec organizacji oraz poczucie konieczności świadczenia pracy dla organizacji. W przypadku zaangażowania normatywnego wskaźniki to: konieczność lojalności, poczucie obowiązku w stosunku do organizacji, konieczność szacunku, poczucie moralnego obowiązku pozostania w organizacji, konieczność spłaty zaciągniętych zobowiązań, a także poczucie winy (Allen i Meyer 1990).

Jako podstawę kwestionariusza ankiety wykorzystano kwestionariusz N.J. Allen i J.P. Meyera (1990), w którym zaangażowanie organizacyjne mierzono z uwzględnieniem trzech komponentów: zaangażowania afektywnego, zaangażowania trwania oraz zaangażowania normatywnego. Kwestionariusz ankiety zawierał stwierdzenia dotyczące zaangażowania organizacyjnego – po osiem stwierdzeń w odniesieniu do zaangażowania afektywnego, zaangażowania trwania oraz zaangażowania normatywnego. Odpowiedzi skonstruowano, wykorzystując pięciostopniową skalę Likerta, która należy do najczęściej stosowanych narzędzi pomiaru postaw (Jeziór 2013, s. 118). Istniała możliwość wyboru spośród odpowiedzi: „nie zgadzam się”, „raczej się nie zgadzam”, „nie mam zdania”, „raczej się zgadzam”, „zgadzam się”. Przeprowadzono badania pilotażowe, którymi zostało objętych 30 nauczycieli w dniach 22–30 czerwca 2019 r. Na podstawie wyników badań pilotażowych wyliczono współczynnik α Cronbacha (0,798) oraz test jednego czynnika Harmana (25,454%). Wartości te świadczą o wewnętrznej spójności kwestionariusza ankiety oraz braku błędu jednej metody. Właściwe badania ankietowe zostały przeprowadzone w okresie od 20 września do 30 listopada 2019 r. Ich celem było zgromadzenie danych będących odpowiedziami na pytania o opinię. W procesie gromadzenia danych ankietowych wykorzystano kwestionariusz ankiety udostępniony w wersji elektronicznej oraz dostarczony w sposób tradycyjny w wersji papierowej podczas spotkań z respondentami. Pytania zawarte w wersji elektronicznej oraz papierowej ankiety nie różniły się od siebie. Podmiot badań stanowiły organizacje zajmujące się edukacją, należące do systemu oświaty.

Badaniami empirycznymi zostały objęte osoby zatrudnione na stanowisku nauczyciela w organizacjach systemu oświaty. Zawód nauczyciela, jako jedna z najstarszych profesji w historii kultury i cywilizacji (Lorek 2011, s. 9), stanowi klucz do funkcjonowania systemu szkolnego (Kujawska 2013, s. 38), a szeroko pojęty sukces organizacji edukacyjnej zależy od postawy nauczycieli. Współczesny nauczyciel jest twórczy i innowacyjny, a jego zaangażowanie w realizację zadań zawodowych wspiera sukces organizacji edukacyjnej. Dobór badanych osób był celowy i polegał na doborze jednostek do próby zgodnie z zasadą dostępności i różnorodności. Procedury doboru zostały oparte na decyzjach wynikających ze znajomości badanej populacji. Dopuszczono również możliwość zastosowania doboru wygodnego, czyli wybrania osób z grona współpracowników oraz znajomych. W odniesieniu do badanej próby przyjęto poziom ufności 95%, maksymalny błąd pomiaru na poziomie 5% dla frakcji standardowej 0,5. Wyliczona liczebność próby dla populacji nauczycieli w Polsce wynoszącej 695 933 osoby zgodnie z raportem Systemu Informacji Oświatowej (SIO) na dzień 30 września 2019 r. (http://sio.cie.men.gov.pl/zbiory/nauczyciele_30.09.2019_Michalik_Izabela.zip, data dostępu: 10.01.2020) wynosi 384 osoby. Wyniki badań, które zostały przeprowadzone na próbie o liczności nie mniejszej niż minimalna liczebność próby,

spełniają przyjęte założenia. Badaniami objęto 588 osób z jednorodnej populacji nauczycieli. Wielkość próby badawczej pozwoliła na obniżenie błędu pomiaru statystycznego do 4%. Kolejny, drugi etap procesu badawczego objął przeprowadzenie wywiadów eksperckich z dyrektorami badanych organizacji, jako profesjonalistami i specjalistami z zakresu zarządzania. Celem wywiadów było pogłębienie i uzupełnienie danych pierwotnych uzyskanych w badaniach kwestionariuszowych oraz poznanie szerszego kontekstu rozpatrywanych w pracy zjawisk. Wywiady miały charakter skategoryzowany, uporządkowany ze względu na zadawane pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu, ściśle związane z problemem badawczym. Kwestionariusz wywiadu zawierał sześć pytań związanych z zaangażowaniem organizacyjnym, z uwzględnieniem zrozumienia badanego pojęcia, oczekiwań dyrektorów względem nauczycieli oraz praktycznych rozwiązań świadczących o zaangażowaniu organizacyjnym pracowników merytorycznych społeczności edukacyjnych. Pytania zawarte w kwestionariuszu miały charakter otwarty. Kwestionariusz wywiadu zawierał również pytania końcowe charakteryzujące dyrektora organizacji (metryczkę), tj. pytania o płeć, staż pracy pedagogicznej oraz liczbę lat pełnienia funkcji dyrektora. Wywiad ekspercki został przeprowadzony z dyrektorami szkół i przedszkoli, które zostały wybrane ze względu na odnoszone przez te placówki sukcesy edukacyjne. W przypadku szkół ponadpodstawowych była to Srebrna Tarcza przyznana przez tygodnik „Perspektywy”, potwierdzająca wysokie miejsce w ogólnopolskim rankingu szkół. Spośród szkół podstawowych wybrano te placówki, których uczniowie osiągają najwyższe wyniki w egzaminie ósmoklasisty, oraz posiadające wśród uczniów laureatów wojewódzkich konkursów przedmiotowych. W przypadku placówek wychowania przedszkolnego brano pod uwagę działania dodatkowe w zakresie innowacji pedagogicznych bądź działalność integracyjną. Zebrane podczas badań dane zostały poddane analizie w celu oceny poziomu zaangażowania organizacyjnego w społeczności edukacyjnej.

5. Poziom zaangażowania organizacyjnego – wyniki badań empirycznych

W badaniach ilościowych wzięło udział 588 osób. Ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 1. Na podstawie elementów struktury badanej populacji, takich jak: płeć, wiek, stopień awansu zawodowego oraz staż pracy pedagogicznej nauczycieli w Polsce, stwierdzono, że struktura danych zebranych podczas przeprowadzonych badań jest zbieżna ze strukturą danych uzyskanych z Systemu Informacji Oświatowej na dzień 30 września 2019 r.

Badaniami jakościowymi zostało natomiast objętych dziesięciu dyrektorów jednostek organizacyjnych systemu oświaty. Jeśli chodzi o osoby na stanowiskach dyrektorów, zaobserwowano przewagę kobiet (80%) oraz doświadczenie w pracy pedagogicznej powyżej 21 lat (80%). Najwięcej, bo pięć osób, piastuje swoje funkcje

11–20 lat, dwie osoby są na stanowisku powyżej 21 lat, staż kolejnych dwóch osób mieści się w przedziale 1–5 lat, a jednej osoby w przedziale 6–10 lat. Wśród organizacji, w których badani dyrektorzy pełnią swoje funkcje, znalazły się dwa przedszkola, jeden zespół szkolno-przedszkolny, dwie szkoły podstawowe oraz pięć szkół ponadpodstawowych (dwa technika, dwa licea ogólnokształcące oraz jedna szkoła policealna). Różnorodność typów szkół, doświadczenie dyrektorów w pracy pedagogicznej oraz ich staż na stanowisku dyrektora pozwoliły na uzyskanie oglądu badanych zjawisk z różnych perspektyw.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Element struktury badanej populacji	Cecha charakterystyczna	Odsetek badanej populacji
Płeć	Kobieta	82,1
	Męczyzna	17,9
Wiek	20–30 lat	10,2
	31–40 lat	28,1
	41–50 lat	36,2
	51–60 lat	20,9
	Ponad 60 lat	4,6
Stopień awansu zawodowego	Nauczyciel dyplomowany	57,8
	Nauczyciel mianowany	17,0
	Nauczyciel kontraktowy	15,6
	Nauczyciel stażysta	4,8
	Nauczyciel bez stopnia awansu zawodowego	4,8
Staż pracy pedagogicznej	Powyżej 21 lat	40,8
	11–20 lat	31,8
	6–10 lat	12,1
	1–5 lat	12,9
	Do 1 roku	2,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Dane pochodzące z 588 kwestionariuszy ankietowych dotyczące zaangażowania organizacyjnego pozwoliły na analizę statystyczną prawidłowości w zakresie tego zjawiska, z uwzględnieniem zaangażowania afektywnego, trwania oraz normatywnego. Do analizy zebranych danych zostały wykorzystane następujące mierniki statystyczne: wartość średnia, odchylenie standardowe, wartość minimalna oraz wartość maksymalna (tabela 2).

Tabela 2. Wybrane miary statystyczne dotyczące zaangażowania organizacyjnego

Zmienna	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Zaangażowanie afektywne	28,78	6,93	8	40
Zaangażowanie trwania	26,15	5,22	10	38
Zaangażowanie normatywne	23,78	4,44	12	36
Zaangażowanie organizacyjne ogółem	26,23	5,53	10	38

Objaśnienia: *M* – wartość średnia, *SD* – odchylenie standardowe, min – wartość minimalna, max – wartość maksymalna.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

W celu uszczegółowienia uzyskanych wyników dokonano analizy odpowiedzi respondentów na pytania ankietowe dotyczące zaangażowania organizacyjnego. Wyniki w zakresie zaangażowania afektywnego zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane miary statystyczne dotyczące zaangażowania afektywnego

Zaangażowanie afektywne	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Byłbym szczęśliwy, gdybym spędził resztę mojej kariery zawodowej w tej szkole	3,80	1,23	1	5
Lubię rozmawiać o szkole, w której pracuję, z ludźmi z zewnątrz	3,49	1,33	1	5
Rzeczywiście odczuwam problemy szkoły, w której pracuję, jak swoje własne	3,53	1,25	1	5
Sądzę, że mógłbym łatwo przywiązać się do innej szkoły tak, jak jestem przywiązany do mojej obecnej szkoły	2,99	1,21	1	5
W szkole, w której pracuję, czuję się jak „część rodziny”	3,53	1,24	1	5
Czuję się emocjonalnie związany ze szkołą, w której pracuję	3,90	1,14	1	5
Szkoła, w której pracuję, ma dla mnie duże znaczenie osobiste	3,78	1,15	1	5
Mam silne poczucie przynależności do szkoły, w której pracuję	3,77	1,16	1	5
Zaangażowanie afektywne ogółem	3,59	1,21	1	5

Objaśnienia: jak do tabeli 1.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Najwyższą średnią zaobserwowano w odniesieniu do zdania dotyczącego chęci pozostania w danej instytucji edukacyjnej przez resztę kariery zawodowej („Byłbym szczęśliwy, gdybym spędził resztę mojej kariery zawodowej w tej szkole”). W tym przypadku 36,2% respondentów wskazało odpowiedź „zgadzam się”, a 31,3%

„raczej się zgadzam”. Z powyższym stwierdzeniem nie zgodziło się 7% respondentów, 12% wskazało odpowiedź „raczej się nie zgadzam”, natomiast 13,5% badanych osób nie miało zdania. Na identyfikację z instytucją edukacyjną, w której respondent pracuje, wskazują odpowiedzi dotyczące stwierdzenia: „Lubię rozmawiać o szkole, w której pracuję, z ludźmi z zewnątrz”, „Rzeczywiście odczuwam problemy szkoły, w której pracuję, jak swoje własne”, „W szkole, w której pracuję, czuję się jak «część rodziny»”, „Czuję się emocjonalnie związany ze szkołą, w której pracuję”, „Szkoła, w której pracuję, ma dla mnie duże znaczenie osobiste” oraz „Mam silne poczucie przynależności do szkoły, w której pracuję”. Analiza symetrii pozwala stwierdzić, że większość odpowiedzi znajduje się powyżej średniej. Trudność w udzieleniu jednoznacznej odpowiedzi zaobserwowano natomiast w przypadku stwierdzenia: „Sądzę, że mógłbym łatwo przywiązać się do innej szkoły tak, jak jestem przywiązany do mojej obecnej szkoły”. 33,9% respondentów nie uważa, że byłoby łatwo przystosować się do pracy w innej szkole, 26,4% osób nie ma zdania na ten temat, natomiast 39,7% deklaruje, że nie byłoby łatwo przywiązać się do innej szkoły. Powyższe wyniki świadczą o wysokim zaangażowaniu afektywnym badanych nauczycieli.

Odpowiedzi respondentów na pytania ankietowe dotyczące zaangażowania trwania przedstawiono w tabeli 4. Wyniki uzyskane w tym zakresie charakteryzują się największym zróżnicowaniem. Ich analiza nie wskazuje jednoznacznie na konieczność pozostania pracownika w organizacji. 46,8% respondentów nie obawia się braku możliwości zatrudnienia przy odejściu z dotychczasowej pracy (wskazania dotyczące stwierdzeń: „Nie obawiam się tego, co może się wydarzyć, jeśli odejdę z pracy bez innej możliwości zatrudnienia” oraz „Czuję, że mam zbyt mało innych możliwości, aby rozważyć opuszczenie szkoły, w której pracuję”), a ponad połowa (55,5%) respondentów ocenia, że rezygnacja z zatrudnienia w dotychczasowej instytucji edukacyjnej nie byłaby dla nich kosztowna. 50,8% respondentów widzi dla siebie inne możliwości zatrudnienia (wskazania dotyczące stwierdzenia: „Jedną z poważnych konsekwencji opuszczenia szkoły, w której pracuję, byłby niedostatek dostępnych możliwości zatrudnienia”). Respondenci wskazują jednak na trudność opuszczenia swojej szkoły („Byłoby mi bardzo trudno opuścić szkołę, w której pracuję, właśnie teraz, nawet gdybym chciał”) oraz możliwe zakłócenia, które mogłyby nastąpić w tej sytuacji („Zbyt wiele byłoby w moim życiu zakłóceń, gdybym zdecydował, że chcę teraz opuścić szkołę, w której pracuję”). Natomiast aż 68,4% respondentów pozostaje w swojej instytucji edukacyjnej zarówno ze względu na konieczność, jak i na chęci, a 40,1% docenia korzyści, które uzyskuje, pozostając w obecnym miejscu pracy („Jednym z głównych powodów mojej pracy w tej szkole jest to, że jej opuszczenie wymagałoby znacznego poświęcenia osobistego; inna szkoła może nie oferować takich korzyści, jakie mam obecnie”). W świetle powyższej analizy danych można stwierdzić, że chociaż respondenci nie obawiają

się zmiany miejsca zatrudnienia, uzyskiwane obecnie korzyści oraz stabilizacja, jaką daje praca w danej instytucji edukacyjnej, skłania ich do pozostania. Uzyskane wyniki wskazują na wysoki poziom zaangażowania trwania.

Tabela 4. Wybrane miary statystyczne dotyczące zaangażowania trwania

Zaangażowanie trwania	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Nie obawiam się tego, co może się wydarzyć, jeśli odejdę z pracy bez innej możliwości zatrudnienia	3,27	1,40	1	5
Byłoby mi bardzo trudno opuścić szkołę, w której pracuję, właśnie teraz, nawet gdybym chciał	3,34	1,32	1	5
Zbyt wiele byłoby w moim życiu zakłóceń, gdybym zdecydował, że chcę teraz opuścić szkołę, w której pracuję	3,30	1,33	1	5
Rezygnacja z pracy w szkole, w której pracuję, nie byłaby dla mnie zbyt kosztowna	3,47	1,28	1	5
Praca w szkole, w której obecnie pracuję, jest dla mnie sprawą zarówno konieczności, jak i chęci	3,67	1,13	1	5
Czuję, że mam zbyt mało innych możliwości, aby rozważyć opuszczenie szkoły, w której pracuję	3,36	1,29	1	5
Jedną z poważnych konsekwencji opuszczenia szkoły, w której pracuję, byłby niedostatek dostępnych możliwości zatrudnienia	2,80	1,36	1	5
Jednym z głównych powodów mojej pracy w tej szkole jest to, że jej opuszczenie wymagałoby znacznego poświęcenia osobistego; inna szkoła może nie oferować takich korzyści, jakie mam obecnie	2,95	1,34	1	5
Zaangażowanie trwania ogółem	3,26	1,3	1	5

Objaśnienia: jak do tabeli 1.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Zaangażowanie normatywne, jako komponent wskazujący na poczucie zobowiązania i lojalności wobec instytucji edukacyjnej, stanowi kolejny element analizy ilościowej danych empirycznych (tabela 5).

W przypadku tej składowej zaangażowania organizacyjnego zaobserwowano najwięcej odpowiedzi „nie mam zdania”. Dla stwierdzeń, które dotyczą zasadności pozostawania w jednej instytucji edukacyjnej przez cały okres kariery zawodowej: „Sądzę, że ludzie obecnie zbyt często zmieniają szkoły, w których pracują”, „Skakanie ze szkoły do szkoły nie wydaje mi się etyczne” i „Dawniej było lepiej, gdy ludzie pozostawali w jednej szkole przez cały czas trwania kariery zawodowej”, udzielonych odpowiedzi „nie mam zdania” było odpowiednio: 38,5%, 32,2% oraz

Tabela 5. Wybrane miary statystyczne dotyczące zaangażowania normatywnego

Zaangażowanie normatywne	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Sądzę, że ludzie obecnie zbyt często zmieniają szkoły, w których pracują	2,70	1,13	1	5
Wierzę, że człowiek zawsze musi być lojalny wobec szkoły, w której pracuje	3,50	1,36	1	5
„Skakanie” ze szkoły do szkoły nie wydaje mi się etyczne	3,23	1,28	1	5
Wierzę w znaczenie lojalności dające mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w niej	2,85	1,27	1	5
Gdybym otrzymał propozycję lepszej pracy w innej szkole, nie uważam, że byłoby właściwe opuszczenie szkoły, w której pracuję	2,73	1,34	1	5
Nauczono mnie wierzyć w wartość pozostawania lojalnym wobec jednej szkoły	2,84	1,29	1	5
Dawniej było lepiej, gdy ludzie pozostawali w jednej szkole przez cały czas trwania kariery zawodowej	3,02	1,24	1	5
Bycie „człowiekiem szkoły” nie jest nadal rozsądne	2,93	1,10	1	5
Zaangażowanie normatywne ogółem	2,97	1,25	12	36

Objaśnienia: jak do tabeli 1.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

34,7%. Wiąże się to również ze zmianą postrzegania siebie jako „człowieka szkoły”, czyli poziomu swojego oddania szkole. 47,4% badanych osób nie miało zdania na ten temat. Wynika z tego, że znaczny odsetek respondentów nie postrzega jako istotnej kwestii pracy w jednej instytucji edukacyjnej. Natomiast poczucie lojalności wobec szkoły, w której respondenci są aktualnie zatrudnieni, stanowi istotny wskaźnik (stwierdzenie: „Wierzę, że człowiek zawsze musi być lojalny wobec szkoły, w której pracuje”), lojalność ta nie dotyczy jednak tylko jednej instytucji edukacyjnej przez cały okres trwania kariery zawodowej (stwierdzenie: „Nauczono mnie wierzyć w wartość pozostawania lojalnym wobec jednej szkoły”). Największą różnorodność odpowiedzi uzyskano dla stwierdzenia: „Wierzę w znaczenie lojalności dające mi poczucie moralnego obowiązku pozostania w niej”. Poczucie moralnego obowiązku wobec instytucji edukacyjnej jest postrzegane przez respondentów zarówno jako istotne (32,5%), jak i niemające znaczenia (43%), 24,5% respondentów nie ma zaś na ten temat zdania. Propozycja lepszej pracy („Gdybym otrzymał propozycję lepszej pracy w innej szkole, nie uważam, że byłoby właściwe opuszczenie szkoły, w której pracuję”) dla 48,1% respondentów nie jest wystarczającym argumentem do opuszczenia szkoły. Podsumowując, zaangażowanie normatywne wśród badanych nauczycieli cechuje wysoki poziom, głównie ze względu na poczucie moralności oraz etykę postępowania w zawodzie nauczyciela.

Ogólny poziom zaangażowania organizacyjnego wśród badanych nauczycieli można uznać za wysoki, gdyż średnia wszystkich odpowiedzi respondentów w pięciopunktowej skali dla zaangażowania afektywnego przyjęła wartość 3,59, dla zaangażowania trwania – 3,26, a dla zaangażowania normatywnego – 2,97.

W trakcie badań jakościowych przeprowadzonych wśród dyrektorów szkół potwierdzono wyniki badań ankietowych w zakresie poziomu zaangażowania nauczycieli. Zaangażowanie organizacyjne to aktywne włączanie się we wszystkie sfery działalności edukacyjnej, wykonywanie obowiązków bez przymusu oraz praca na rzecz zarówno interesariuszy, jak i całej instytucji edukacyjnej. Nauczyciele, zdaniem dyrektorów, cechują się wysokim poziomem zaangażowania organizacyjnego. Nie dotyczy to jednak całego grona nauczycielskiego zatrudnionego w badanej instytucji edukacyjnej. Dyrektorzy podkreślają znaczenie zaangażowania w wykonywaną przez nauczycieli pracę oraz podejmowania działań mających na celu dobro całej społeczności edukacyjnej. Z punktu widzenia instytucji edukacyjnej do korzyści należą: pozytywny wpływ na postrzeganie szkoły w środowisku, osiągnięcia dydaktyczne szkoły, jakość pracy, dzięki której zajęcia stają się ciekawsze i bardziej atrakcyjne. Z punktu widzenia nauczyciela korzyści z zaangażowania organizacyjnego to: poczucie spełnienia, stabilizacji i spokoju, satysfakcja wewnętrzna, która daje większą pewność siebie i radość z wykonywanych zadań, wyższa samoocena, a także ochrona przed syndromem wypalenia zawodowego. Sprzyja to również budowaniu zespołu w organizacji edukacyjnej.

Podsumowując wyniki ilościowych oraz jakościowych badań empirycznych, można stwierdzić, że poziom zaangażowania organizacyjnego w badanych instytucjach edukacyjnych jest wysoki we wszystkich trzech wymiarach: afektywnym, trwania oraz normatywnym. Zaangażowanie afektywne oraz zaangażowanie trwania wykazują znacznie wyższy poziom niż zaangażowanie normatywne, a ogólny poziom zaangażowania organizacyjnego rzutuje na renomę szkoły w środowisku i osiągnięcie przez nią postawionych celów.

6. Zakończenie

Przeprowadzone badania empiryczne prowadzą do konkluzji, że poziom zaangażowania organizacyjnego nauczycieli jest wysoki. Najwyższy poziom osiąga zaangażowanie afektywne, co świadczy o odczuwaniu wspólnoty z instytucją edukacyjną, więzi emocjonalnej ze szkołą, a także dobrym samopoczuciu w miejscu pracy. Zaangażowanie trwania, świadczące o przywiązaniu do instytucji edukacyjnej ze względu na możliwe utracone korzyści i brak alternatyw zatrudnienia, jest nieznacznie niższe od zaangażowania afektywnego. W jego przypadku zróżnicowanie odpowiedzi respondentów było największe. Interesujące wydaje się poznanie przyczyn takiego stanu rzeczy, co stanowi zachętę do dalszej eksploracji. Najniższy poziom osiąga natomiast zaangażowanie normatywne, związane z etyką pracy,

lojalnością oraz poczuciem moralnego obowiązku wobec instytucji edukacyjnej. Można zaobserwować, że pracownicy instytucji edukacyjnych są lojalni i oddani szkole, w której aktualnie pracują, ale nie jest to przeszkodą, jeśli chodzi o zmianę miejsca zatrudnienia. Porównując wyniki badań z konkluzjami badaczy, którzy diagnozowali poziom zaangażowania organizacyjnego w innych środowiskach pracowniczych, można stwierdzić, że czynniki determinujące zaangażowanie organizacyjne są podobne, a wysoki poziom zaangażowania nauczycieli wynika przede wszystkim z ich odpowiedzialności i etosu pracy.

Wysnute na podstawie niniejszych badań wnioski podlegają jednak ograniczeniom, które mogą stanowić podstawę do dalszej eksploracji zaangażowania organizacyjnego w nowoczesnych organizacjach. Badania zostały przeprowadzone na reprezentatywnej próbie badawczej. Zakres geograficzny badań obejmował województwo śląskie, dlatego możliwość uogólnienia ustaleń na inne regiony lub Polskę jako kraj może być ograniczona. Interesujące pod względem badawczym mogłoby być zbieranie danych w innych regionach kraju. Badania były prowadzone wśród pracowników wiedzy organizacji zajmujących się edukacją, którzy cechują się wysokim poziomem wykształcenia oraz etyki zawodowej. W przypadku badań zatrudnionych we współczesnych organizacjach innych branż wyniki powinny zostać poddane ponownej weryfikacji.

Literatura

Adamska-Chudzińska M. (2015), *Zaangażowanie organizacyjne pracowników jako źródło uczestnictwa w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 8(944), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2015.0944.0804>.

Ali I.S., Jeet V. (2019), *A Comparative Study of Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Private and Government Professional Educational Institutions*, „International Journal of Human Resource Management and Research”, vol. 9, nr 2, <https://doi.org/10.24247/ijhrmrpr20194>.

Al-Jabari B., Ghazzawi I. (2019), *Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda*, „International Leadership Journal”, vol. 11, nr 1.

Al-Shurafat M.S., Halim B.B.A. (2018), *A Review of Organisational Culture and Organizational Commitment*, „IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)”, vol. 20, nr 3.

Allen N.J., Meyer J.P. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology”, vol. 63, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.

Andrzejczak A. (2016), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w szkole z perspektywy nauczycieli*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2(109).

Asrar-ul-Haq M., Kuchinke K.P., Iqbal A. (2016), *The Relationship between Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: Case of Pakistani Higher Education*, „Journal of Cleaner Production”, vol. 142, nr 4, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040>.

Balay R. (2007), *Predicting Conflict Management Based on Organizational Commitment and Selected Demographic Variables*, „Asia Pacific Education Review”, nr 8, <https://doi.org/10.1007/BF03029266>.

Becker H.S. (1960), *Notes on the Concept of Commitment*, „The American Journal of Sociology”, vol. 66, nr 1, <https://doi.org/10.1086/222820>.

Brown R.B. (1997), *Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 49, nr 3, <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>.

Chang K.C., Yen H.W., Chiang C.C., Parolia N. (2013), *Knowledge Contribution in Information System Development Teams: An Empirical Research from a Social Cognitive Perspective*, „International Journal of Project Management”, vol. 31, nr 2, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.005>.

Chang K., Nguyen B., Cheng K.T., Kuo C.C., Lee I. (2016), *HR Practice, Organisational Commitment and Citizenship Behaviour: A Study of Primary School Teachers in Taiwan*, „Employee Relations”, vol. 38, nr 6, <https://doi.org/10.1108/ER-12-2015-0218>.

Cho V., Huang X. (2012), *Professional Commitment, Organizational Commitment, and the Intention to Leave for Professional Advancement: An Empirical Study on IT Professionals*, „Information Technology and People”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.1108/09593841211204335>.

Cohen A. (2007), *Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review”, vol. 17, nr 3, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>.

Czop K., Leszczyńska A. (2012), *Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a zaangażowanie organizacyjne pracowników*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(152).

Demirel Y., Goc K. (2013), *The Impact of Organizational Commitment on Knowledge Sharing*, 1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC 2013, 24–26 April, Azores, Portugal.

Dharmanegara I.B.A., Sitiari N.W., Adelina M.E. (2016), *The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar*, „IOSR Journal of Business and Management”, vol. 18, nr 2.

Diala I., Ude S.O. (2015), *Support for Creativity and Innovation, Resistance to Change, Organizational Commitment and Motivation*, „International Journal of Computer and Organization Trends”, vol. 22, nr 1.

Folorunso O.O., Adewale A.J., Abodunde S.M. (2014), *Exploring the Effect of Organizational Commitment Dimensions on Employees Performance: An Empirical Evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria*, „International

Journal of Academic Research in Business and Social Sciences”, vol. 4, nr 8, <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i8/1096>.

Ghosh S., Swamy D.R. (2014), *A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary*, „International Journal of Engineering Research and Applications”, vol. 4, nr 12.

Grabowski D. (2015), *Etyka pracy. Przekonania wartościujące pracę a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Hislop D. (2002), *Managing Knowledge and the Problem of Commitment*, Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 5–6 April 2002, Athens, Greece.

Imamoglu S.Z., Ince H., Turkan H., Atakay B. (2019), *The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance*, „Procedia Computer Science”, nr 158, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>.

Jezior J. (2013), *Metodologiczne problemy zastosowania skali Likerta w badaniach postaw wobec bezrobocia*, „Przegląd Socjologiczny”, nr 1.

Jończyk J.A., Jakubowska M. (2018), *Zaangażowanie organizacyjne w przedsiębiorstwie transportowym – studium przypadku*, „Academy of Management”, nr 2(4).

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Review”, vol. 33, nr 4, <https://doi.org/10.5465/256287>.

Kashefi M.A., Adel R.M., Abad H.R.G., Aliklayeh M.B.H., Moghaddam H.K., Nadimi G. (2013), *Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Performance*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, vol. 4, nr 12.

Kell H.J., Motowidlo S.J. (2012), *Deconstructing Organizational Commitment: Associations among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes*, „Journal of Applied Social Psychology”, vol. 42, nr 1, <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00874.x>.

Kujawska M. (2013), *Model współczesnego nauczyciela*, „Cieszyński Almanach Pedagogiczny”, nr 2.

Lewicka D., Szeliga M. (2016), *Zaufanie wertykalne a zaangażowanie organizacyjne na przykładzie podmiotu leczniczego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1, <https://doi.org/10.5604/18998658.1199380>.

Lorek K. (2011), *Nauczyciel (zdolny) w przestrzeni współczesnej edukacji*, Wydział Pedagogiczno-Artystyczny w Kaliszu, Kalisz.

Luz C., Paula S.L. de, Oliveira L. de (2018), *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Their Possible Influences on Intent to Turnover*, „Revista de Gestão”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>.

Łochnicka D. (2015), *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. 94.

Marzec I. (2014), *Zaangażowanie organizacyjne jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników socjalnych w województwie śląskim*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, nr 27(4).

Meyer J.P., Allen N.J. (1984), *Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 69, nr 3, <https://doi.org/10.1037//0021-9010.69.3.372>.

Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 1991, vol. 1, nr 1, [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.

Mowday R.T., Steers R.M., Porter L.W. (1979), *The Measurement of Organizational Commitment*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 14, nr 2, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).

Pandey Ch., Khare R. (2012), *Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty*, „International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research”, vol. 1, nr 8.

Rathore M., Sen C. (2017), *Organizational Justice and Organizational Commitment: A Study on It Sector*, „The International Journal of Indian Psychology”, vol. 4, nr 4, <https://doi.org/10.25215/0404.132>.

Rudawska A. (2011), *Motywowanie do zaangażowania w organizację oraz życie społeczne i rodzinne*, „MBA”, nr 1.

Sarisik M., Bogan E., Zengin B., Dedeoglu B.B. (2019), *The Impact of Burnout on Organizational Commitment: A Study of Public Sector Employees in Turkey*, „Journal of Global Business Insights”, vol. 4, nr 2, <https://doi.org/10.5038/2640-6489.4.2.1066>.

Spik A. (2016) *Perspektywa psychologiczna w zarządzaniu (w:) Zarządzanie, organizacja i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Spik A, Klincewicz K. (2016), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne (w:) Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, red. B. Glinka, M. Kostera, Wolters Kluwer, Warszawa.

Stańczyk S. (2013), *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań (w:) Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa.

Steinerowska S. (2015), *Zaangażowanie organizacyjne jako determinanta wzrostu efektywności zespołów pracowniczych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 230.

Stolecka-Makowska A. (2016), *Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, vol. 261.

Tolentino R.C. (2013), *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, „International Journal of Information Technology and Business Management”, vol. 15, nr 1.

Wagner R., Harter J.K. (2006), *12: The Elements of Great Managing*, Gallup Press, Washington.

Wołowska A. (2013), *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Wołpiuk-Ochocińska A. (2016), *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, nr 1(12).

Wziętek-Staśko A., Michalik I. (2019), *Wymiary zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1(126),

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. (2009), *Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, vol. 82, nr 1, <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993): 65–86
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0304>

Uczciwość jako wartość w przestrzeni organizacyjnej

Integrity as a Value in Organisations

Maria Czajkowska-Białkowska

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź,
e-mail: maria.czajkowska@uni.lodz.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5584-9218>

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: Czajkowska-Białkowska M. (2021), *Uczciwość jako wartość w przestrzeni organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(993), 65–86, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0304>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu było zwrócenie uwagi na ważny problem uczciwości w zachowaniach organizacyjnych, natomiast celem przeprowadzonych badań własnych była odpowiedź na postawione pytania badawcze dotyczące opinii respondentów na temat nieuczciwych zachowań dwóch grup uczestników organizacji: pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów.

Metodyka badań: Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem istniejącego kwestionariusza, który został zaadaptowany na potrzeby badań własnych.

Wyniki badań: Wyniki analizy udzielonych przez respondentów odpowiedzi na postawione pytania ukazują różnice w ocenie zachowań grupy kierowników/dyrektorów i zachowań grupy pracowników/podwładnych. Respondenci wskazywali konkretne nieuczciwe zachowania jako występujące częściej w grupie kierowników/dyrektorów niż pracowników/podwładnych, choć wnioski nie są całkowicie jednoznaczne.

Wnioski: Sformułowane wnioski mogą stanowić podstawę do prowadzenia dalszych badań obejmujących pogłębione studia dotyczące motywów występowania takich zachowań członków obu grup w organizacji.

Wkład w rozwój dyscypliny: Artykuł porusza wciąż aktualne problemy związane z wartością, jaką jest uczciwość, w organizacji w kontekście sprawowania władzy. Zwrócenie uwagi na problem, który w różnym stopniu dotyczy wszystkich uczestników organizacji, może pomóc

w kształtowaniu postaw etycznych przyszłych menedżerów, a w konsekwencji w lepszym zarządzaniu organizacją.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: uczciwość, wartość, władza, zachowania organizacyjne.

Klasyfikacja JEL: D21, D22.

ABSTRACT

Objective: To examine the important problem of honesty in organisational behaviour, and to answer questions concerning the respondents' opinions on dishonest behaviours of two groups of organisational participants: managers/directors and employees/subordinates.

Research Design & Methods: The research was conducted using questionnaire adapted for the research.

Findings: The results show the difference between the behaviours of managers/directors and those of employees/subordinates. The research indicates that particular dishonest behaviours are more frequent among managers/directors than among employees/subordinates, although the findings are not completely conclusive.

Implications/Recommendations: The conclusions provide a basis for further research involving in-depth studies on the motives for the occurrence of such behaviours by members of both groups in an organisation.

Contribution: The article concerns the value of honesty in organisations in the context of the exercise of power. Drawing attention to the problem, which affects all members of an organisation to a different extent, may help to shape ethical attitudes of future managers and, in consequence, to manage the organisation better.

Article type: original article.

Keywords: honesty, value, power, organisational behaviour.

1. Wprowadzenie

Pojęcie wartości, rozumiane jako „zasady i przekonania będące podstawą przyjętych w danej społeczności norm etycznych” (*Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl>, data dostępu: 25.06.2021), od wielu lat fascynuje naukowców i praktyków nauk społecznych. Jak twierdzą M. Kostera i M. Śliwa (2012, s. 84), wiedza o wartościach i wierzeniach członków danej organizacji jest niezwykle istotna. Wartości definiowane jako „skłonności do dokonywania określonego wyboru” stanowią trzon kultury organizacyjnej (Hofstede 2000, s. 44). A. Cekuls (2015, s. 248) na podstawie przeprowadzonych badań stwierdził, że pozytywna zmiana w organizacji może nastąpić, jeśli wartości kulturowe organizacji zostaną udoskonalone. G. Hofstede jest zdania, że wartości są wnoszone do organizacji przez jej członków, a wspólnota w systemach wartości wynika z tego, że w procesie rekrutacji wyszukuje się

pracowników z pożądanymi dla danej organizacji wartościami (Sikorski 2009, s. 38). Współczesne rozumienie przywództwa w biznesie wskazuje, że efektywne zarządzanie nie może być zredukowane do moralnie neutralnej postawy, która koncentruje się wyłącznie na osiąganiu celów organizacyjnych bez uwzględniania kwestii etycznych. Tożsamość moralna jest głównym pojęciem, jeżeli chodzi o zrozumienie moralnego rdzenia przywództwa, ponieważ odnosi się do silnego poczucia moralności oraz do znaczenia wartości moralnych dla jednostki (Huhtala, Fadjukoff i Kroger 2020, s. 639). W artykule poruszono ważny i aktualny problem roli wartości w zachowaniach ludzi w organizacji. Temat ten jest istotny zwłaszcza obecnie, w dobie pandemii, podczas której zmianie uległ nie tylko sposób wykonywania pracy, ale zdefiniowane zostały na nowo także zasady i normy obowiązujące w przestrzeni organizacyjnej.

W artykule skupiono się na uczciwości, która jest powszechnie uznawana za ważną cnotę moralną (Wilson 2018, s. 262). Osoby o niskim poziomie uczciwości (pokory) wykazują tendencje do nieszczerości, manipulacji, oszustwa i pretensjonalności, które zazwyczaj są niezauważalne dla przeciętnego obserwatora, szczególnie po krótkiej interakcji. To samo można powiedzieć o tendencjach behawioralnych osoby, która jest uczciwa, szczerza, skromna i godna zaufania. Poziom (nie)uczciwości, (nie)szczerości i (nie)chęci jednostki do manipulowania innymi lub angażowania się w oszukańcze działania może więc zostać zauważony dopiero po długim okresie i po kilku okazjach do obserwowania jednostki w różnych sytuacjach (Ogunfowora i Bourdage 2014, s. 96).

Na podstawie powyższych rozważań w przeprowadzonych badaniach zdecydowano się zapytać o najczęściej występujące typy zachowań. Celem artykułu było porównanie opinii o zachowaniach grupy podwładnych i grupy osób sprawujących władzę w organizacjach z punktu widzenia uczciwości zachowań. Celem przeprowadzonych badań był natomiast opis oceny zachowań nieuczciwych w grupach przełożonych i podwładnych. Oczywiście jest to, że osoby pełniące funkcje kierownicze w organizacji są również jej pracownikami, jednak w przeprowadzonych badaniach został wprowadzony podział na dwie grupy: pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów. Przez określenie „kierownicy/dyrektorzy” należy rozumieć grupę przełożonych, a przez pojęcie „pracownicy/podwładni” – grupę podwładnych niepełniących funkcji kierowniczych. Stawianie pytań dotyczących występowania zachowań nieuczciwych w organizacji jest ważne z punktu widzenia kształtowania zachowań etycznych. Interesujący ze względu na walory poznawcze jest podział na dwie grupy: osób sprawujących władzę i podwładnych.

2. Uczciwość jako wartość – przegląd literatury

Uczciwość wydaje się kluczową wartością wpływającą nie tylko na myślenie o sobie samym, ale także na współżycie z innymi (Błachnio 2019, s. 1015). Jeżeli chodzi o znaczenie uczciwości, to może być ona rozpatrywana zarówno jako pewna postawa, zachowanie, jak i cecha określonego podmiotu czy jego postępowania (Kopaczyńska-Pieczniak 2016, s. 168). Uczciwość to postępowanie zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniami, to mówienie prawdy, to trwanie przy tym, co właściwe, to dotrzymywanie słowa (Lennick i Kiel 2007, s. 105). Zgodnie ze *Słownikiem Języka Polskiego* (<https://sjp.pwn.pl>, data dostępu: 25.06.2021) „uczciwy” to „rzetelny w postępowaniu, szanujący cudzą własność, niezdolny do oszustwa; też: świadczący o takich cechach; zgodny z przyjętymi zasadami lub prawem; zgodny z rzeczywistością lub prawdą”. Warto dodać, że uczciwość jest postrzegana przez A. Stachowicz-Stanusch (2007, s. 136) jako jedna z tzw. wartości rozwoju. Uczciwość to „wywiązywanie się z obowiązków moralnych, z danego słowa, to przestrzeganie przyjętych reguł moralnych” (Stachewicz 2014, s. 18). Ważne wydaje się również postrzeganie uczciwości jako otwartości na prawdę. Jak podaje M. Drożdż (2012, s. 54): „Prawdę odnajduje się bowiem w kreatywnym procesie intelektualnego poznania, na który składa się recepcja zmysłowo-intelektualna, interpretacja, analiza oraz konfrontowanie z dotychczasowym doświadczeniem osobistym oraz społecznym. Proces ten może być pomyślnie realizowany tylko przy postawie szczerości i uczciwości, która jest warunkiem poszukiwania i odkrywania prawdy”.

Autor podkreśla również rolę uczciwości w przewyżnianiu subiektywnych uprzedzeń czy sądów w rozpoznawaniu rzeczywistości, w której dana osoba funkcjonuje (Drożdż 2012, s. 54): „Postawa szczerości pełni rolę instancji krytycznej w odniesieniu do własnych konstrukcji myślowych i do własnych pasji, a w konsekwencji przyczynia się do minimalizowania subiektywistycznych przeszkód w poznawaniu prawdy obiektywnej”.

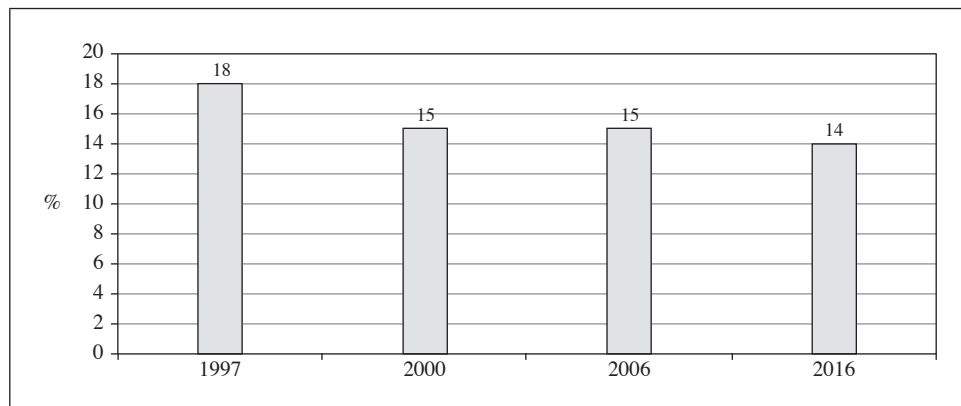
W. Tatarkiewicz (1966, s. 161–162) nakazy uczciwości określa nakazami negatywnymi, które wyznaczają słuszne postępowanie. W. Zuziak (2019, s. 162) zauważa, że słuszność postępowania oraz jego zakres wyznaczają środowisko, w którym dana norma jest lub nie jest respektowana.

W rozważaniach na gruncie zarządzania organizacjami kluczowe wydają się słowa R.D. Putnama, który twierdzi, że w organizacji „uogólniona wzajemność i uczciwość stanowią swoistego rodzaju »smar« istotnie ułatwiający funkcjonowanie maszyny społecznej” (Putnam 2008, s. 238). I. Pałgan jest zdania, że uczciwość jest wartością złożoną, „obejmującą także inne wartości, takie jak prawdomówność, słowność, prawość, solidność, sprawiedliwość” (Pałgan 2008, s. 129). Jest ona kluczową wartością w wielu obszarach funkcjonowania organizacji, np. jest elementem lojalności pracowników współczesnych organizacji, w których jest interpretowana zgodnie z jej podstawowymi definicjami i wyraża się w takich

zachowaniach, jak m.in. postępowanie zgodne z deklaracjami, szczerość, otwarte wyrażanie swoich opinii i przekonań (Świątek-Barylska 2013, s. 233). Pojęcie uczciwości pojawiło się już w przedwojennej regule uczciwości kupieckiej, który to wzorzec jest obecnie znany pod nazwą dobrych obyczajów (Biskup 2007, s. 151). Coraz częściej w organizacji występuje zjawisko kodyfikowania zasad uczciwości prowadzenia działalności gospodarczej. W efekcie tych działań powstają zbiory dobrych obyczajów w postaci kodeksów etycznych, zasad etyki czy kodeksów dobrych praktyk. W realiach wolnego rynku, w których normy prawne nie stanowią wystarczającej regulacji gwarantującej uczciwą swobodę działalności gospodarczej, szczególnie istotne wydaje się samoograniczenie się przedsiębiorców przez stosowanie praktyk gwarantujących uczciwość (Kopaczyńska-Pieczniak 2016, s. 168). Interesujący jest pogląd, że podwładni mogą postrzegać lidera jako wzór niegodny do naśladowania zarówno w przypadku jego zbyt niskiego poziomu uczciwości (w niniejszym artykule uczciwość jest często łączona ze skromnością czy pokorą), jak i w przypadku zbyt wysokiego poziomu uczciwości, co – choć wydaje się kontrowersyjne – ma swoje uzasadnienie w badaniach naukowych. Gdy poziom uczciwości (skromności) lidera jest zbyt wysoki, jego wpływ na kształtowanie postaw etycznych podwładnych może być utrudniony z dwóch powodów. Po pierwsze, podwładni mogą postrzegać takiego lidera jako zadufanego w sobie lub uważać, że nie są w stanie mu dorównać, ponieważ jego standardy moralne są zbyt wysokie. Po drugie, podwładni mogą uważać, że tacy liderzy zachowują się w sposób nieautentyczny. W obu przypadkach podwładni nie będą się identyfikować z takimi liderami, co utrudnia procesy społecznego uczenia się i kształtowanie ról w zakresie właściwych standardów moralnych, koniecznych do wzmocnienia tożsamości moralnej (Ete i in. 2020, s. 394). W literaturze istnieje rozróżnienie ze względu na poziom uczciwości na jednostki uczciwe, częściowo uczciwe i nieuczciwe. Wyjaśnienia wymaga pośrednia kategoria. M. Lombardi i N. Yoshihara (2018, s. 204) definiują jednostkę częściowo uczciwą jako taką, która oszukuje wówczas, gdy prawda jest dla niej przeszkodą do osiągnięcia materialnego dobrobytu. Nie oszukuje natomiast, gdy prawda jest równie skuteczna jak nieprawda. Mówiąc prościej, częściowo uczciwa jednostka postępuje zgodnie z maksymą „nie kłam, jeśli nie musisz”, aby zadbać o swoją sytuację materialną.

3. Badania dotyczące wartości, jaką jest uczciwość, w relacjach władzy w organizacji

W komunikatach z badań CBOS dotyczących uczciwości i rzetelności zawodowej na przestrzeni lat 1997–2016 dyrektorzy i kierownicy przedsiębiorstw byli różnorodnie oceniani. Ocena tej grupy zawodowej pod kątem uczciwości zmieniała się, a opinie na temat wyżej wymienionych cech w odniesieniu do dyrektorów i kierowników były coraz mniej pozytywne. Zmiany te przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Ocena uczciwości i rzetelności zawodowej dyrektorów oraz kierowników firm i przedsiębiorstw w latach 1997–2016 na podstawie raportów z badań CBOS (% odpowiedzi)

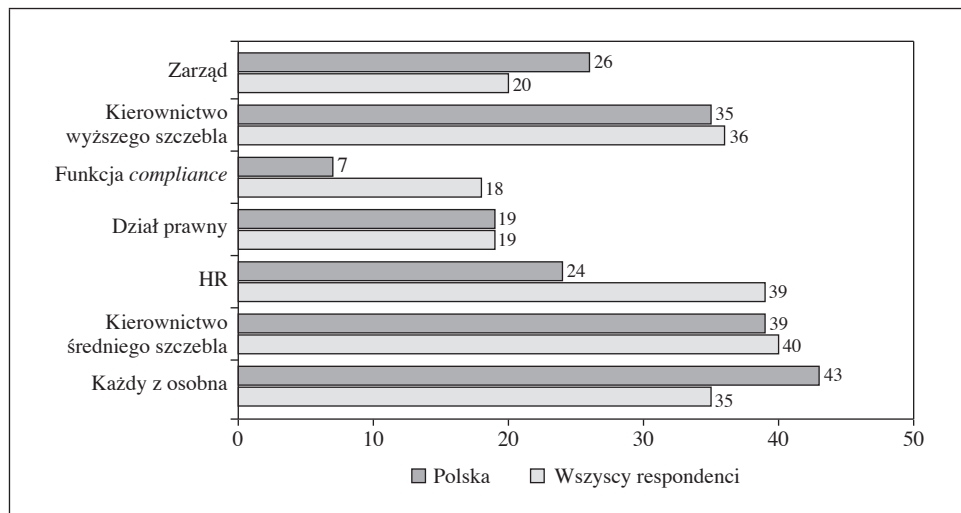
Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Uczciwość...* 1998, s. 1; *O uczciwości...* 2006, s. 1; *Opinie o uczciwości...* 2000, s. 1; *Spółeczne oceny...* 2016, s. 8).

W latach 90. opracowano listę cech niezbędnych do sprawowania władzy w organizacji. Za najważniejsze uznano zaufanie i uczciwość (rozumianą jako działanie według uznanych wartości) (DuBrin 2000, s. 58). Uczciwość bywa więc także traktowana jako ważna wartość, jeśli chodzi o relacje władzy w organizacji, np. jako jedna z zasad przywództwa organizacyjnego. Jak pisze R.E. Palmer (2010, s. 204–205): „Nie ma takiego kontekstu organizacyjnego, w którym uczciwość odgrywałaby rolę mniej istotną niż inne zasady przewodzenia. Osoby, którym lider przewodzi, muszą ufać liderowi i wierzyć nie tylko w jego uczciwość, ale także w to, że jest on rzeczywiście zainteresowany nimi i ich aspiracjami”. Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez O. Waltera w 2003 r., w których zbadano opinię na temat pożądaných i niepożądaných zachowań kierowników, można stwierdzić, że niekompetencja (28,98%), brak komunikacji (21,29%), niesprawiedliwość (19,54%), kłamliwość (18,46%) i nieufność (17,12%) są najczęściej wymienianymi „nie lubianymi” zachowaniami. Na liście najbardziej pożądaných kompetencji znalazły się natomiast: orientacja na klienta, umiejętności przywódcze oraz uczciwość (Cardona i García-Lombardía 2008, s. 20–21). Ten, kto ma w organizacji duży autorytet, powinien nalegać, aby osoby pełniące władzę prowadziły uczciwe, zbiorowe i wewnętrznie publiczne rozmowy (Beer 2020, s. 52). I. Pałgan (2008, s. 133) w przeprowadzonych w 2008 r. badaniach stwierdziła, że 12% respondentów uznało uczciwość za cechę potrzebną do osiągnięcia sukcesu, przez co znalazła się ona na miejscu trzecim po wytrwałości (36%) i pracowitości (16%). Gdy zapytano jednak o cechy, które powinny charakteryzować współczesnego kierownika, uczciwość znalazła się na miejscu pierwszym i wskazało ją aż 38% respondentów.

Ponadto 96% badanych pracowników firm w Polsce twierdzi, że uczciwość i etyka są w firmie bardzo istotne (Sroka 2018, s. 107).

Interesujące jest to, że w dobie pandemii COVID-19 zmieniło się postrzeganie zachowań związanych z nadużyciami w biznesie. Od stycznia do lutego 2020 r. (2948 wywiadów) oraz w kwietniu 2020 r. (600 wywiadów) przeprowadzono badania z przedstawicielami organizacji z 33 krajów i terytoriów całego świata (w Polsce 100 rozmów). W raporcie z badań pt. *Czy to moment prawdy dla uczciwego biznesu? Światowe Badanie Uczciwości w Biznesie* (2020) zawarto wyniki badań przeprowadzonych w trakcie i po pandemii. Aż 90% badanych uważa, że pandemia COVID-19 stwarza ryzyko dla prowadzenia biznesu w sposób etyczny. W skali Polski 100% respondentów twierdzi, że istotne jest, aby organizacja potrafiła wykazać się uczciwością w biznesie (na świecie jest to 95%), a zdecydowana większość respondentów jest zdania, że kierownictwo odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu postaw etycznych w organizacji (rys. 2). Co interesujące, w zależności od badanej grupy respondentów zmienia się sposób postrzegania tych samych kwestii – inaczej są one postrzegane przez pracowników młodszych stażem, a inaczej przez kierownictwo. Aż 43% członków zarządu uważa, że pandemia może doprowadzić do poprawy sytuacji związanej z uczciwością w biznesie, podczas gdy wśród pracowników młodszych stażem z twierdzeniem tym zgadza się tylko 21% respondentów. 58% członków zarządu twierdzi, że postępuje prawidłowo, zaś 57% młodszych stażem pracowników ma wątpliwości, czy ich kadra zarządzająca przestrzega prawa, kodeksów etyki czy standardów branżowych. Jednocześnie znaczna część respondentów uważa, że kierownictwo odgrywa kluczową rolę w budowaniu postaw etycznych. Wyniki dla Polski i dla świata w tej kwestii przedstawiono na rys. 3. Na podstawie badań ustalono, że członkowie kadry kierowniczej są czterokrotnie bardziej (12%) skłonni przyjąć lub wręczyć łapówkę niż pracownicy szeregowi (3%). Niepokój budzi wynik badania pokazujący, że co czwarty badany w Polsce (23%, na świecie 30%) byłby skłonny postąpić nieetycznie, gdyby wpłynęło to pozytywnie na wynagrodzenie lub rozwój kariery zawodowej (*Czy to moment... 2020*).

W raporcie (*Uczciwość... 2018*, s. 5) z 15. Światowego Badania Nadużyć Gospodarczych z 2018 r. przedstawiono wyniki badań, które wyraźnie wskazują dominującą rolę kierownictwa, jeśli chodzi o ponoszenie odpowiedzialności za uczciwość działań pracowników w organizacji. Na pytanie „kto w Pana/Pani organizacji odpowiada za zapewnienie uczciwego postępowania pracowników?” aż 56% odpowiedziało, że osoby sprawujące władzę (41% kierownictwo i 15% zarząd). Odpowiedź, że każdy odpowiada za siebie (odpowiedzialność ponoszą indywidualni pracownicy), została wybrana jedynie przez 22% respondentów. Pozostałe odpowiedzi respondentów wskazywały jako podmioty odpowiadające za zapewnienie uczciwego postępowania pracowników dział prawny i *compliance* (9%) oraz dział HR (11%).



Rys. 2. Rola kierownictwa w budowaniu postaw etycznych (% odpowiedzi)

Źródło: (Czy to moment prawdy... 2020).

A. Gordon, dyrektor globalny Działu Zarządzania Ryzykiem Nadużyć EY stwierdza jednoznacznie, że wyniki przeprowadzonego badania sugerują, iż korzyści wynikające z przyznania uczciwości priorytetu nie tylko wykraczają poza samo unikanie kar, lecz mogą także przyczynić się do poprawy wyników działalności firmy (*Uczciwość...* 2018, s. 3). W przeprowadzonych badaniach własnych skupiono się na aspekcie sprawowania władzy w organizacji i oceny uczciwości zachowań osób zarówno sprawujących władzę (kierowników/dyrektorów), jak i podlegających władzy (pracownicy/podwładni).

4. Cel, pytania badawcze i metodyka badań własnych

W przeprowadzonych badaniach przyjęto następującą uniwersalną (nieprzypisaną do konkretnej dziedziny wiedzy) definicję uczciwości: „uczciwość to postępowanie zgodne z zasadami, wartościami i przekonaniami, to mówienie prawdy, to trwanie przy tym, co właściwe, to dotrzymywanie słowa” (Lennick i Kiel 2007, s. 105). Definicja ta pochodzi z opracowania na temat uniwersalnych wartości moralnych w edukacji dziecka. Została ona wybrana celowo ze względu na jej uniwersalność. Uczciwość można bowiem zaliczyć do wartości uniwersalnych, niepodlegających „sezonowym modom” (Siemieniec 2017).

Celem przeprowadzonego badania nie było zebranie opinii respondentów o nich samych w kontekście uczciwości, ale ich ocena zachowań nieuczciwych na podstawie własnych obserwacji dwóch grup pracowników organizacji: kierow-

ników/dyrektorów (K/D) i pracowników/podwładnych (P/P). Respondenci zostali podzieleni na dwie niezależne grupy, które nie wiedziały, jaki kwestionariusz otrzymała druga grupa. Jedna grupa proszona była o ocenę zachowań dyrektorów/kierowników, a druga – pracowników/podwładnych.

Celem przeprowadzonych badań była ocena zachowań nieuczciwych występujących w grupach przełożonych i podwładnych. Postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy istnieje różnica w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym grupy kierowników/dyrektorów i grupy pracowników/podwładnych?

2. Które nieuczciwe zachowania w kontekście zawodowym w ocenie respondentów występowały najczęściej, a które najrzadziej wśród kierowników/dyrektorów i pracowników/podwładnych w organizacji?

3. Czy płeć respondentów ma wpływ na ocenę nieuczciwych zachowań w kontekście zawodowym grupy kierowników/dyrektorów i pracowników/podwładnych?

Poznanie różnic i podobieństw, jeśli chodzi o ocenę zachowań nieuczciwych w grupie podwładnych i przełożonych, może przyczynić się do opracowania sposobów przeciwdziałania nieuczciwym zachowaniom w organizacji.

W badaniach własnych wykorzystano kwestionariusz stworzony do badania zachowań korupcyjnych, który nie jest przeznaczony dla jednej wybranej grupy respondentów. Dzięki jego uniwersalności można go wykorzystać do badań oceny zachowań zarówno przełożonych, jak i podwładnych. W oryginalnym kwestionariuszu (Iyer i Samociuk 2007, s. 9) badano zachowania respondentów, którzy na pytanie „czy kiedykolwiek...” odpowiadali „tak/nie”. W dalszej części zdania następował opis zachowania. Na potrzeby badań własnych wykorzystano listę zachowań z oryginalnego kwestionariusza (Iyer i Samociuk 2007, s. 9), zmienił się natomiast sposób zadawania pytań. W badaniu poproszono respondentów o ocenę częstotliwości występowania opisanych zachowań kierowników/dyrektorów oraz pracowników/podwładnych¹. Odpowiedzi udzielane były według pięciostopniowej skali Likerta (od „nigdy” do „zawsze”). Lista pytań została podzielona na dwie części. Pierwsza część dotyczy zachowań nieuczciwych w kontekście ogólnym (pytania 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 16, 17), a część druga – w kontekście pracy zawodowej (pytania 3, 7, 9, 11, 12, 14, 15). Stwierdzenia, których dotyczyły pytania, zostały przedstawione w tabeli 1.

Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy i były realizowane w maju 2021 r. na grupie celowo dobranych respondentów. W badaniu wzięło udział

¹ Pytania dotyczą zarówno sfery prywatnej, jak i zawodowej. Co interesujące, na rozmowach kwalifikacyjnych bywa zadawane pytanie „czy kiedykolwiek ukradłeś z pracy długopis?”. Ma ono wykazać, że nikt nie jest niewinny i lepiej się do tego przyznać niż zaprzeczać, <https://www.o2.pl/galeria/najdziwniejsze-pytania-z-rozmow-kwalifikacyjnych-zobacz-czy-podolasz-6012788460208769g/3> (data dostępu: 1.07.2021).

Tabela 1. Pytania w kwestionariuszu w kontekście ogólnym i zawodowym

Kontekst ogólny		Kontekst zawodowy	
nr pytania	treść pytania	nr pytania	treść pytania
1	Korzysta z nielicencjonowanego oprogramowania lub nielegalnie kopioną muzyki	3	Zabiera materiały piśmienne lub sprzęt biurowy do domu, do prywatnego użytku
2	Świadomie nie płaci za przejazd autobusem lub pociągiem	7	Dolicza do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowej pozycje, które nie powinny się tam znaleźć
4	Świadomie zawyża prywatne roszczenie ubezpieczeniowe	9	Niewinnie kłamie na temat swoich kwalifikacji
5	Płaci robotnikowi budowlanemu, hydraulikowi, elektrykowi itp., nie biorąc rachunku (tzn. bez podatku)	11	Przyjmuje prezenty od dostawcy lub klienta i nie zgłasza tego faktu
6	Świadomie przekracza ograniczenia prędkości	12	Płaci łapówki, żeby dostać kontrakt
8	Ubiega się o korzyść, o której wie, że mu się nie należy	14	Przedstawia wydatki osobiste, takie jak opłata za członkostwo w klubie (np. siłownia, golf) lub za inne prywatne rozrywki, jako wydatki firmowe
10	Z rozmysłem nie reguluje opłaty za parkowanie	15	Kieruje zamówienia firmy na towary lub usługi do innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowany on sam lub członek jego rodziny
13	Kradnie cokolwiek		
16	Zaniża wysokość pozycji zgłoszonych w deklaracjach podatkowych lub w ogóle nie zgłasza jakichś dochodów		
17	Nie deklaruje do ocenia przedmiotów, które należy zgłosić		

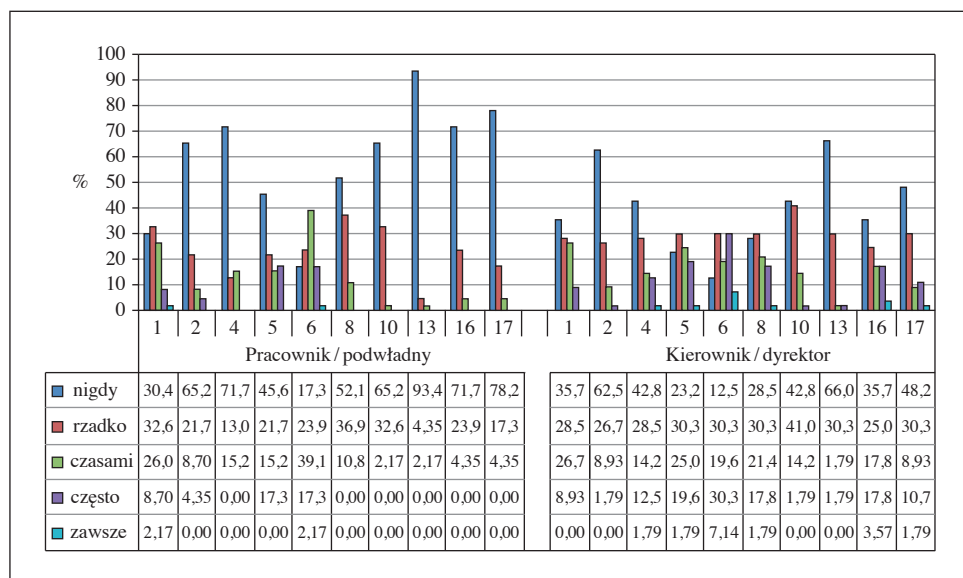
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Iyer i Samociuk 2007, s. 9).

102 respondentów (56 oceniających kierowników/dyrektorów i 46 oceniających pracowników/podwładnych), którzy byli studentami studiów magisterskich. Biorąc pod uwagę strukturę według płci, w grupie oceniającej K/D 69,64% stanowiły kobiety, a 30,36% mężczyźni, zaś w grupie oceniającej P/P kobiety stanowiły aż 89,13%, a mężczyźni 10,87%.

5. Wyniki badań własnych

Odpowiadając na pierwsze postawione pytanie badawcze (czy istnieje różnica w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym grupy kierowników/dyrek-

torów i grupy pracowników/podwładnych?), dokonano analizy wybranej grupy pytań. W kontekście zachowań ogólnych przeanalizowano pytania nr: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 16, 17. Odpowiedzi obu grup na pytania przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Porównanie opinii respondentów na temat nieuczciwych zachowań pracowników/ podwładnych i kierowników/dyrektorów w kontekście ogólnym (% odpowiedzi)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Aż 93,48% respondentów jest przekonanych o tym, że P/P, z którymi mieli styczność, nigdy niczego nie ukradli (pytanie 13). W przypadku K/D jest to 66,07%, więc nieco mniej, ale wciąż jest to najwyższy procent odpowiedzi ze wszystkich uzyskanych dla tej grupy. Co istotne, dla grupy P/P odpowiedź „rzadko” w tym pytaniu wybrało tylko 4,35% respondentów, a dla K/D było to aż 30,36%. Podsumowując, respondenci są mniej pewni uczciwości grupy K/D w porównaniu z grupą P/P. Odpowiedź „zawsze” dla grupy P/P wybrano tylko w przypadku dwóch pytań (2,17% respondentów). Były to pytania dotyczące korzystania z nielicencjonowanego oprogramowania (pytanie 1) i świadomego przekraczania ograniczenia prędkości (pytanie 6). Odpowiedź „zawsze” dla grupy K/D respondenci wybrali w przypadku pytań nr 4, 5, 6, 8, 16, 17. Najwyższy procent odpowiedzi „zawsze” odnotowano w pytaniu 6 (7,14%) dotyczącym świadomego przekraczania prędkości. W przypadku tego pytania dla obu grup najniższy był procent odpowiedzi „nigdy” (17,39% dla P/P i 12,5% dla K/D). Można więc stwierdzić, że przekraczanie prędkości wskazywane jest w przypadku obu grup jako nieuczciwe zachowanie wystę-

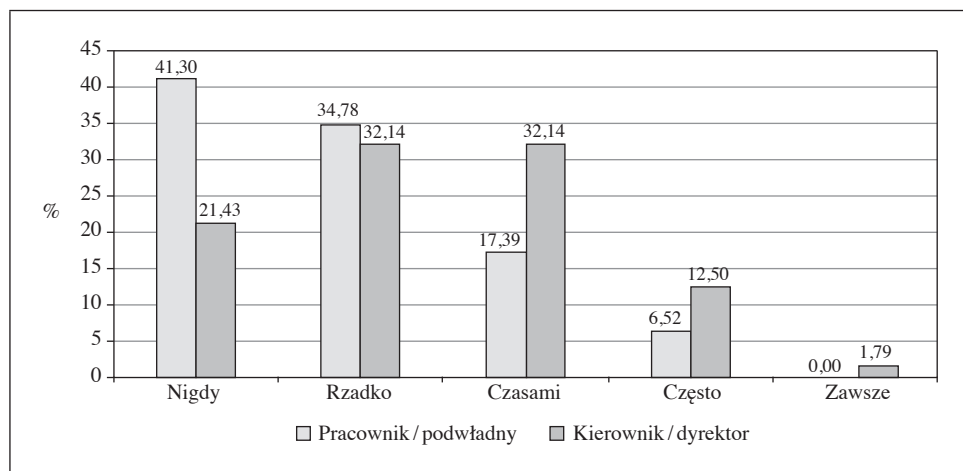
pujące najczęściej, przy czym zdecydowanie częściej w grupie K/D. Jeśli chodzi o odpowiedź „często”, to jedynie w przypadku pytania dotyczącego świadomego niepłacenia za przejazd autobusem lub pociągiem respondenci ocenili, że tego typu zachowania częściej występują w grupie P/P niż K/D². W przypadku pozostałych pytań w opinii badanych nieuczciwe zachowania częściej występują w grupie K/D. Podsumowując, respondenci częściej zauważają poszczególne nieuczciwe zachowania w grupie kierowników/dyrektorów niż pracowników/podwładnych. W przypadku większości pytań respondenci są bardziej przekonani co do niedopuszczania się zachowań nieuczciwych w kontekście ogólnym w grupie P/P niż w grupie K/D. Odnosząc się więc do pierwszego pytania badawczego, można wysnuć wniosek, że istnieje różnica w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym na niekorzyść przełożonych.

Następnie udzielono odpowiedzi na drugie pytanie badawcze: które nieuczciwe zachowania w kontekście zawodowym w opinii respondentów występowały najczęściej, a które najrzadziej wśród kierowników/dyrektorów i pracowników/podwładnych w organizacji? Dokonano analizy pytań związanych wyłącznie z kontekstem pracy. Ze względu na znaczenie tej części pytań przeanalizowano je osobno (pytania nr 3, 7, 9, 11, 12, 14, 15).

Jeśli chodzi o pytanie 3 dotyczące wykorzystywania materiałów służbowych do celów prywatnych, respondenci uznali, że takie zachowanie nigdy lub bardzo rzadko dotyczy grupy P/P (76,08%), a w przypadku grupy K/D odpowiedzi „nigdy” i „rzadko” stanowiły łącznie zaledwie 53,57%. Rozkład odpowiedzi respondentów przedstawiono na rys. 4. Jeśli chodzi o grupę pracowników, w kolejnych odpowiedziach można zauważyć tendencję spadkową. Respondenci nie spotkali się z ani jednym przypadkiem pracownika czy podwładnego, który zawsze wykorzystywałby materiały służbowe do celów prywatnych. W przypadku grupy K/D odpowiedzi „zawsze” udzieliło 1,79% respondentów, co stanowi mały odsetek, ale jednak sytuacja taka miała miejsce.

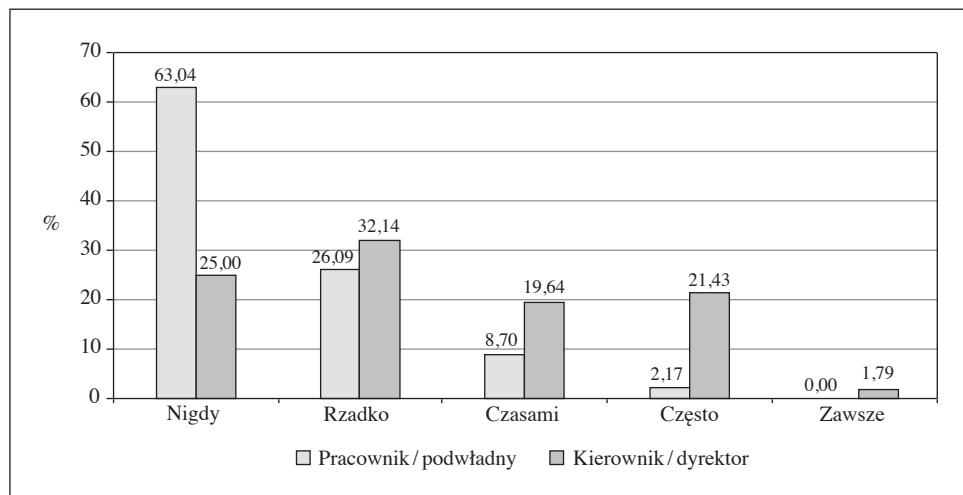
Kolejne analizowane pytanie (nr 7) dotyczyło doliczania dodatkowych pozycji do wydatków związanych z delegacją służbową. Również w tym przypadku respondenci oceniający grupę K/D uznali, że sytuacja taka zdarza się „czasami”, „często” i „zawsze” aż w 42,86%, podczas gdy w opinii respondentów oceniających grupę P/P było to zaledwie 10,87%, w tym 0% odpowiedzi „zawsze”. 63,04% respondentów uznało, że grupa P/P nigdy nie dopuściła się takiego zachowania, natomiast w przypadku grupy K/D odsetek odpowiedzi „nigdy” wynosił tylko 25% (rys. 5).

² Jest to interesujący wniosek, jednak z powodu braku danych wyjaśniających taki stan rzeczy trudno o jednoznaczną ocenę. Możliwe, że reprezentanci grupy K/D nie dopuszczają się takich zachowań ze względu na wartości, którymi się kierują, bądź wyższe zarobki niż grupy P/P, bądź dlatego, że częściej niż przedstawiciele drugiej grupy podróżują samochodem, a nie publicznymi środkami transportu.



Rys. 4. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące wykorzystywania materiałów służbowych do celów prywatnych (pytanie nr 3)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

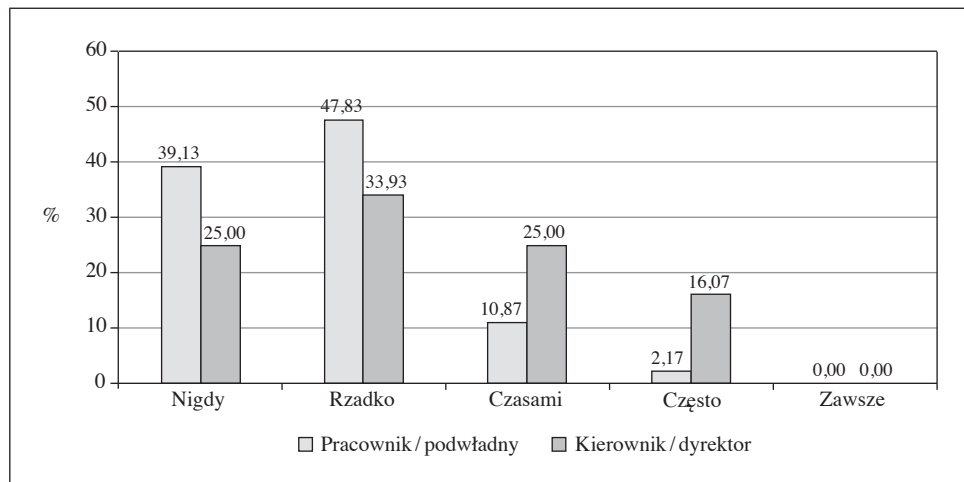


Rys. 5. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące doliczania dodatkowych pozycji do wydatków w ramach delegacji służbowej (pytanie nr 7)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Można więc wywnioskować, że jeżeli chodzi o nadużycia związane z dopisywaniem dodatkowych pozycji do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowych w ocenie respondentów zdecydowanie gorzej w kontekście oceny zachowań nieuczciwych wypadają K/D w porównaniu z P/P.

Kolejne pytanie (nr 9) związane było z podawaniem nieprawdziwych informacji związanych z własnymi kwalifikacjami. Również w przypadku tego pytania respondenci częściej zauważali takie zachowanie w odniesieniu do grupy K/D (odpowiedzi „czasami” i „często” wybrało 41,07% respondentów) niż do grupy P/P (13,04%). W przypadku obu grup nie wskazano takiego zachowania jako nagminnego, o czym świadczy zerowy wynik odpowiedzi „zawsze” (rys. 6).



Rys. 6. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące niewinnego kłamstwa związanego z własnymi kwalifikacjami (pytanie nr 9)

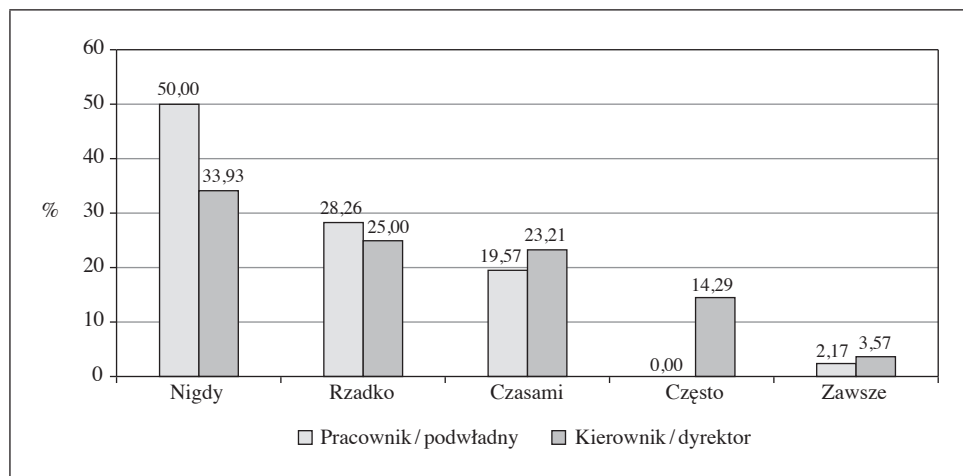
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Po raz kolejny negatywne zachowanie dotyczące kłamstwa na temat swoich kwalifikacji zauważano zdecydowanie częściej w przypadku grupy K/D niż P/P.

Następne pytanie (nr 11) dotyczyło przyjmowania prezentów i niezgłaszania tego faktu. Respondenci stwierdzili, że spotkali osoby z obu grup, które zachowują się tak nagminnie – odpowiedź „zawsze” stanowiła 2,17% w przypadku P/P i 3,57% w przypadku K/D. 50% respondentów uznało, że nigdy nie zaobserwowało takiego zachowania w przypadku grupy P/P, natomiast w przypadku K/D procent ten wynosił 33,93. Jeśli chodzi o odpowiedzi „rzadko” i „zawsze”, wyniki dla tych odpowiedzi różniły się maksymalnie o 3,64 pkt proc. Co ciekawe, często (14,29%) zachowanie to obserwowali respondenci oceniający grupę K/D, podczas gdy oceniający grupę P/P nie spotkali się z ani jednym przypadkiem takiego zachowania (rys. 7).

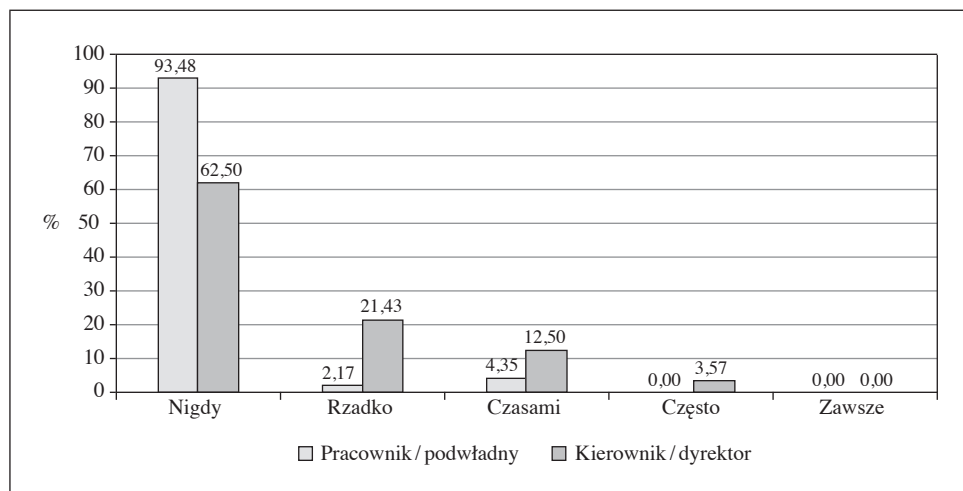
Pytanie 12 dotyczyło wręczania łapówek w celu otrzymania kontraktu. Respondenci z obu grup zakładają, że zdecydowana większość K/D (62,5%) oraz prawie nikt z grupy P/P nigdy nie wręcza łapówek w celu zdobycia kontraktu. W przypadku

grupy P/P takie zachowanie zauważono w małym stopniu, natomiast w przypadku K/D był to większy odsetek, ale wciąż o wiele mniejszy w porównaniu z poprzednimi pytaniami (rys. 8).



Rys. 7. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące przyjmowania prezentów i niezgłaszania tego faktu (pytanie nr 11)

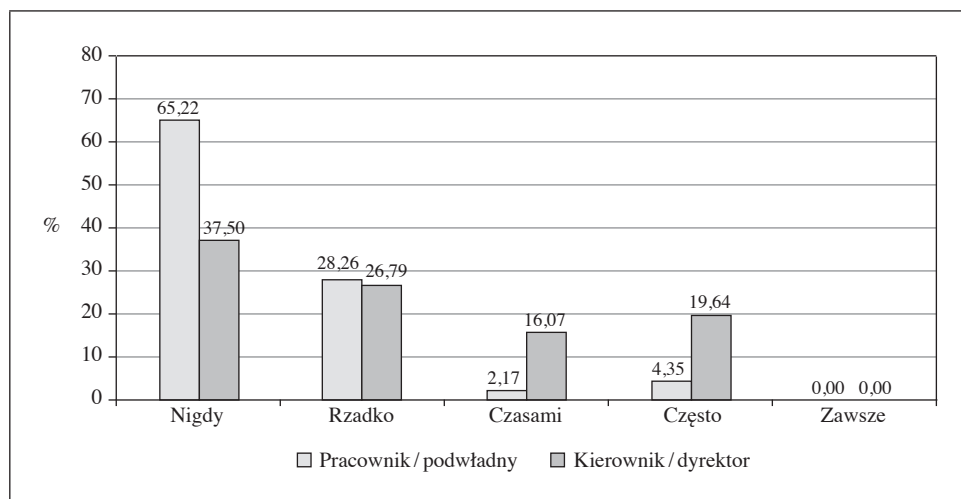
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.



Rys. 8. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące wręczania łapówek w celu otrzymania kontraktu (pytanie nr 12)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Rozważając odpowiedzi respondentów na pytanie 14 dotyczące przedstawiania wydatków osobistych jako wydatków firmowych, podobne wyniki uzyskano w przypadku obu grup dla twierdzeń „rzadko” (choć minimalnie więcej odpowiedzi odnotowano w przypadku grupy P/P) i „zawsze”. Aż 65,22% respondentów twierdziło, że nigdy nie zauważyło takiego zachowania w grupie P/P, natomiast w przypadku grupy K/D odsetek odpowiedzi „nigdy” był znacznie mniejszy – 37,5% (rys. 9).



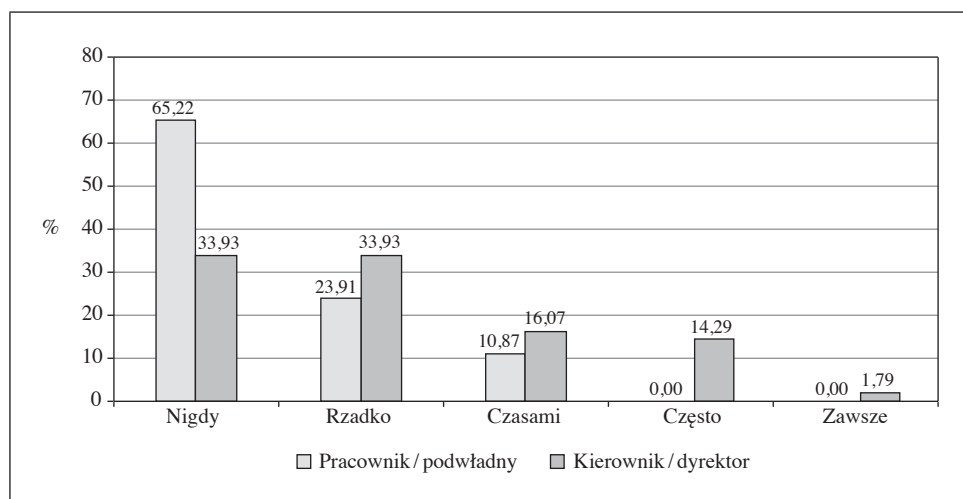
Rys. 9. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące przedstawiania wydatków osobistych jako wydatków firmowych (pytanie nr 14)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Ostatnie pytanie dotyczyło zachowania polegającego na kierowaniu zamówień firmy na towary lub usługi do innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowana dana osoba lub członek jej rodziny. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można wywnioskować, że jako bardziej uczciwą oceniono grupę P/P, gdyż odpowiedzi „nigdy” lub „rzadko” pojawiają się aż w 89,13%, natomiast odpowiedzi „często” i „zawsze” nie wskazano w ogóle. W przypadku grupy K/D odpowiedzi „nigdy” i „rzadko” stanowiły łącznie dwie trzecie wszystkich odpowiedzi (67,87%). Respondenci spotkali się jednak z przypadkami takiego zachowania w grupie K/D (wybrano odpowiedzi „czasami”, „często”, „zawsze”) – rys. 10.

Podsumowując, można stwierdzić, że w grupie podwładnych jako najrzadziej występujące zachowanie wskazano wręczanie łapówek w celu otrzymania kontraktu, a na drugim miejscu znalazło się przedstawianie wydatków osobistych jako służbowych oraz kierowanie zamówień firmy do innej firmy, w której działal-

ność jest osobiście zaangażowana dana osoba lub członek jej rodziny. W przypadku grupy przełożonych jako najrzadziej występujące zachowanie również wskazano wręczanie łapówek w celu utrzymania kontraktu, a na drugim miejscu znalazło się zachowanie związane z przedstawianiem wydatków osobistych jako służbowych. Zachowania, które respondenci wskazali jako najczęściej występujące w ocenianych grupach (odpowiedzi „często” i „zawsze”), były różne w obu grupach. W przypadku grupy podwładnych wskazano na zachowanie związane z zabieraniem materiałów piśmiennych lub sprzętu biurowego do domu, do prywatnego użytku, a oceniając grupę przełożonych, wskazano zachowanie związane z doliczaniem do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowej pozycji, które nie powinny się w nich znaleźć.



Rys. 10. Porównanie odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące zachowania polegającego na kierowaniu zamówień firmy na towary lub usługi do innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowana dana osoba lub członek jej rodziny (pytanie nr 15)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Trzecie pytanie badawcze brzmiało: czy płeć respondentów ma wpływ na ocenę nieuczciwych zachowań w kontekście zawodowym? Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące oceny uczciwości zachowań P/P i K/D w kontekście zawodowym w podziale na płeć respondentów przedstawiono w tabeli 2.

Ze względu na małą liczebność mężczyzn w grupie respondentów oceniających P/P (zaledwie 5 osób, co stanowiło 10,87% wszystkich respondentów w tej grupie) trudno sformułować wnioski. Przeanalizowano więc wyłącznie grupę oceniającą K/D, gdyż jej struktura ze względu na płeć to 39 kobiet do 17 mężczyzn, czyli

Tabela 2. Odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące oceny uczciwości zachowań P/P i K/D w kontekście zawodowym w podziale na płeć respondentów (w %)

Płeć	Odpowiedź	Numer pytania						
		3	7	9	11	12	14	15
Kierownicy/dyrektorzy								
Kobieta	nigdy	17,95	28,21	23,08	33,33	64,10	38,46	33,33
	rzadko	35,90	23,08	38,46	28,21	20,51	25,64	30,77
	czasami	30,77	23,08	20,51	20,51	10,26	17,95	20,51
	często	12,82	23,08	17,95	15,38	5,13	17,95	12,82
	zawsze	2,56	2,56	0,00	2,56	0,00	0,00	2,56
Mężczyzna	nigdy	29,41	17,65	29,41	35,29	58,82	35,29	35,29
	rzadko	23,53	52,94	23,53	17,65	23,53	29,41	41,18
	czasami	35,29	11,76	35,29	29,41	17,65	11,76	5,88
	często	11,76	17,65	11,76	11,76	0,00	23,53	17,65
	zawsze	0,00	0,00	0,00	5,88	0,00	0,00	0,00
Pracownicy/podwładni								
Kobieta	nigdy	41,46	65,85	36,59	46,34	95,12	63,41	63,41
	rzadko	34,15	21,95	48,78	31,71	2,44	31,71	26,83
	czasami	19,51	9,76	12,20	19,51	2,44	0,00	9,76
	często	4,88	2,44	2,44	0,00	0,00	4,88	0,00
	zawsze	0,00	0,00	0,00	2,44	0,00	0,00	0,00
Mężczyzna	nigdy	40,00	40,00	60,00	80,00	80,00	80,00	80,00
	rzadko	40,00	60,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	czasami	0,00	0,00	0,00	20,00	20,00	20,00	20,00
	często	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	zawsze	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

69,64% kobiet do 30,36% mężczyzn. Warto zwrócić uwagę, że kobiety częściej wybierają odpowiedź „zawsze”, bo aż w przypadku 4 na 7 pytań (w każdym pytaniu odpowiedź ta stanowiła 2,56%). Mężczyźni tylko raz wskazali na tę odpowiedź (5,88%) – w pytaniu nr 4 dotyczącym przyjmowania prezentów. Aż 84,61% badanych kobiet wskazało, że w grupie K/D „nigdy” lub „rzadko” wręczane są łąpówki, a wśród mężczyzn odpowiedź tę wskazało 82,35% respondentów. Wartości te są więc zbliżone. Stosunkowo dużą dysproporcję w odpowiedziach kobiet i mężczyzn zauważyć można w przypadku pytania 2 dotyczącego doliczania dodatkowych pozycji do wydatków służbowych. 28,21% kobiet odpowiedziało, że w grupie K/D nigdy takie zachowania nie występują, a w grupie mężczyzn odpowiedzi

takiej udzieliło zaledwie 17,65%. Jeśli chodzi o odpowiedź „rzadko”, to wybrało ją 23,08% kobiet i aż 52,94% mężczyzn. Obie grupy uznały więc, że takie zachowanie nie występuje lub występuje rzadko, jednak mężczyźni rzadziej twierdzą, że nie występuje w ogóle. Jeśli chodzi natomiast o odpowiedzi „często” lub „zawsze”, największą różnicę w odpowiedziach kobiet i mężczyzn można zaobserwować w odpowiedziach na pytanie nr 7 (7,99 pkt proc.) i nr 9 (6,19 pkt proc.). W przypadku pytania nr 11 rozkład odpowiedzi jest prawie identyczny, gdyż różnica wynosi 0,3 pkt proc. Wydaje się, że na podstawie odpowiedzi respondentów nie można stwierdzić, czy ocena przyjmowania prezentów od dostawców/klientów zależy od płci. Interesujące jest to, że więcej zachowań nieuczciwych wskazały kobiety w pytaniach nr 3, 7, 9, 11 i 12, a w pytaniach 14 i 15 – mężczyźni. W pytaniu 14 dotyczącym przedstawiania osobistych wydatków jako firmowych aż 23,53% respondentów płci męskiej odpowiedziało, że często obserwowało takie zachowanie w grupie K/D. Jeśli chodzi o pytanie badawcze dotyczące wpływu płci na ocenę nieuczciwych zachowań, wnioski z badań można wysnuć tylko dla grupy oceniającej osoby sprawujące władzę. W większości pytań dotyczących kontekstu zawodowego kobiety częściej dostrzegały zachowania nieuczciwe niż mężczyźni. Odwrotna sytuacja miała miejsce tylko w przypadku dwóch pytań: przedstawiania osobistych wydatków jako firmowych oraz kierowania zamówień firmy na towary lub usługi innej firmy, w której działalność jest osobiście zaangażowana dana osoba lub członek jej rodziny.

6. Wnioski

Wyniki badań własnych są częściowo zbieżne z przytoczonymi wcześniej wynikami badań. W raporcie ze Światowego Badania Uczciwości w Biznesie 2020 (*Czy to moment...* 2020) wspomniano o wątpliwościach młodych stażem pracowników co do uczciwości kadry kierowniczej. Być może na ocenę tę ma wpływ zmiana pokoleniowa. Pokolenia Y i Z to pokolenia bardziej pragmatyczne i niezależne w porównaniu z pokoleniem X. Interesującym kierunkiem badań byłoby więc zbadanie zachowań grupy sprawującej władzę, aby zweryfikować, która z grup wyrażających opinię była bliższa prawdy. Odpowiadając na pierwsze pytanie badawcze dotyczące różnicy w ocenie nieuczciwych zachowań w kontekście ogólnym obu grup, na podstawie uzyskanych od respondentów odpowiedzi, można stwierdzić, że istnieje różnica w ocenie uczciwości zachowań grupy pracowników/podwładnych i grupy kierowników/dyrektorów. W ocenie respondentów prawie we wszystkich przypadkach (oprócz jednego) grupa K/D częściej dopuszczała się zachowań nieuczciwych niż grupa P/P. Odpowiadając na drugie pytanie badawcze, opisano najczęściej występujące zachowania w każdej z grup (np. dolicza do wydatków poniesionych w ramach delegacji służbowej pozycje, które nie powinny się tam znaleźć dla grupy K/D) i te najrzadziej (np. płaci łąpówki,

żeby dostać kontrakt dla obu grup). Zachowania nieuczciwe były wskazywane jako najczęściej występujące w przypadku grupy kierowników/dyrektorów niż grupy pracowników/podwładnych. Ostatnie pytanie badawcze dotyczyło wpływu płci respondentów na ocenę nieuczciwych zachowań pracowników/podwładnych i kierowników/dyrektorów w kontekście zawodowym. Z powodu niewystarczającej próby badawczej (nieliczna grupa mężczyzn) analiza została przeprowadzona tylko dla grupy K/D, dlatego nie można jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Interesujące jest to, że istnieją takie typy zachowań, które były oceniane w różny sposób w zależności od płci (np. w pytaniu 14 mężczyźni określili wskazane zachowanie jako występujące często w 23,53%, zaś kobiety tylko 17,95%). Nie są znane przyczyny różnic w ocenach. Może do nich należeć np. niewystarczający dostęp do niektórych informacji lub mogą wystąpić inne przyczyny indywidualne lub organizacyjne. Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest niewystarczająca i dobrana celowo grupa badawcza. Wyniki przeprowadzonych badań prowadzą do interesujących wniosków. W celu kontynuacji badań należałoby sformułować kolejne pytania badawcze, np. czy wiek ma wpływ na ocenę zachowań nieuczciwych? Czy płeć ma wpływ na uczciwość zarówno podwładnych, jak i osób sprawujących władzę? Należałoby także przeprowadzić kolejne badania empiryczne wśród przedstawicieli obu grup poszerzone o ww. zagadnienia na reprezentatywnej i wybranej losowo grupie respondentów.

Literatura

Beer M. (2020), *Boards Need Truth (Whether They Want It or Not)*, „NACD Directorship”, May/June, <https://static1.squarespace.com/static/5cb7458452395824b46d82be/t/5faa84c46f08616716f698e8/1605010628031/NACD+Michael+Beer+Final+Article+PDF+06042020.pdf> (data dostępu: 1.07.2021).

Biskup R. (2007), *Dobre obyczaje w działalności gospodarczej*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, vol. 10, nr 1.

Błachnio A. (2021), *Be Happy, Be Honest: The Role of Self-Control, Self-Beliefs, and Satisfaction with Life in Honest Behavior*, „Journal of Religion and Health”, vol. 60(2), <https://doi.org/10.1007/s10943-019-00956-x>.

Cardona P., García-Lombardía P. (2008), *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wydawnictwo M, Kraków.

Cekuls A. (2015), *Leadership Values in Transformation of Organizational Culture to Implement Competitive Intelligence Management: The Trust Building through Organizational Culture*, „European Integration Studies”, nr 9, <https://doi.org/10.5755/j01.eis.0.9.12811>.

Czy to moment prawdy dla uczciwego biznesu? Światowe Badanie Uczciwości w Biznesie (2020), https://brief.pl/wp-content/uploads/2020/06/swiatowe_badanie_uczciwosci_w_biznesie_2020_raport_ey_prezentacja.pdf (data dostępu: 1.07.2021).

- Drożdż M. (2012), *Uczciwość w blasku prawdy*, „Studia Socialia Cracoviensia”, nr 6, <http://dx.doi.org/10.15633/ssc.389>.
- DuBrin A.J. (2000), *Przywództwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Ete Z., Sosik J.J., Cheong M., Chun J.U., Zhu W., Arenas F.J., Scherer J.A. (2020), *Leader Honesty/Humility and Subordinate Organizational Citizenship Behavior: A Case of Too-Much-of-a-Good-Thing?*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 172(5), <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0557>.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Huhtala M., Fadjukoff P., Kroger J. (2020), *Managers as Moral Leaders: Moral Identity Processes in the Context of Work*, „Journal of Business Ethics”, vol. 172(4), <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04500-w>.
- Iyer N., Samociuk M. (2007), *Defraudacja i korupcja. Zapobieganie i wykrywanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kopaczyńska-Pieczniak K.I. (2016), *Zasada uczciwości kupieckiej jako zasada prawa handlowego*, „Studia Iuridica Lublinensia”, vol. 25, nr 1, <https://doi.org/10.17951/sil.2016.25.1.161>.
- Kostera M., Śliwa M. (2012), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lennick D., Kiel F. (2007), *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, Purana, Wrocław.
- Lombardi M., Yoshihara N. (2018), *Treading a Fine Line: (Im)possibilities for Nash Implementation with Partially-honest Individuals*, „Games and Economic Behavior”, vol. 111, <https://doi.org/10.1016/j.geb.2018.03.004>.
- O uczciwości i rzetelności zawodowej* (2006), Komunikat z badań, BS/37/2006, CBOS, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2006/K_037_06.PDF (data dostępu: 1.07.2021).
- Ogunfowora B., Bourdage J.S. (2014), *Does Honesty-Humility Influence Evaluations of Leadership Emergence? The Mediating Role of Moral Disengagement*, „Personality and Individual Differences”, vol. 56, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.08.026>.
- Opinie o uczciwości i rzetelności zawodowej* (2000), Komunikat z badań, BS/116/2000, CBOS, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2000/K_116_00.PDF (data dostępu: 1.07.2021).
- Palmer R.E. (2010), *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pałgan I. (2008), *Biznesmen wychowawcą? (w:) Etyka biznesu. Materiały międzynarodowego sympozjum, Radom, 27 maja 2008 r.*, red. M. Pierzchalska, I. Pałgan, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.
- Putnam R.D. (2008), *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Siemieniec T. (2017), *Uczciwość – wartość uniwersalna*, Puls Biznesu, <https://www.pb.pl/uczciwosc-wartosc-uniwersalna-897978> (data dostępu: 7.08.2021).

Sikorski C. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategie, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo PWN, <https://sjp.pwn.pl> (data dostępu: 25.06.2021).

Społeczne oceny uczciwości i rzetelności zawodowej (2016), Komunikat z badań nr 34/2016, CBOS, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2016/K_034_16.PDF (data dostępu: 1.07.2021).

Sroka R. (2018), *Po co firmie kodeks etyki? W kręgu mitów na temat kodeksów etyki* (w:) *Zarządzanie z ludzką twarzą. Personalizm jako narzędzie rozwoju firm, organizacji i instytucji publicznych*, red. B. Bartosik, H. Frejlik, C. Gawryś, K. Węglarczyk, Laboratorium Więzi, Warszawa.

Stachewicz K. (2014), *Aksjologia prawdy i uczciwości. Krótkie wprowadzenie w problematykę* (w:) *Prawda i uczciwość w życiu publicznym. Nie mów fałszywego świadectwa przeciw bliźniemu swemu. Materiały sesji naukowej zorganizowanej w Toruniu w dniach 8–9 listopada 2013 roku*, red. R. Wiśniewski, Towarzystwo Naukowe w Toruniu, Toruń.

Stachowicz-Stanusch A. (2007), *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Świątek-Barylska I. (2013), *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Tatarkiewicz W. (1966), *Obrachunek i nakazy, uczciwość i dobroć*, „Etyka”, vol. 1, <https://doi.org/10.14394/etyka.208>.

Uczciwość i rzetelność zawodowa (1998), Komunikat z badań, BS/7/7/98, CBOS, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/1998/K_007_98.PDF (data dostępu: 1.07.2021).

Uczciwość pod lupą. Przyszłość zarządzania zgodnością. 15. Światowe Badanie Nadużyć Gospodarczych (2018), https://branden.biz/wp-content/uploads/2018/05/EY_Global_Fraud_Survey_pl.pdf (data dostępu: 1.07.2021).

Wilson A.T. (2018), *Honesty as a Virtue*, „Metaphilosophy”, <https://doi.org/10.1111/meta.12303>.

Zuziak W. (2019), *Uczciwość a ideały społeczne. W poszukiwaniu nowego wzorca*, „Logos i Ethos”, vol. 49, nr 1, <http://dx.doi.org/10.15633/lie.3440>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993): 87–107
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0305>

Kompetencje cudzoziemców w opinii pracodawców aglomeracji poznańskiej

How Employers in Poznań Agglomeration Perceive
the Competences of Foreign Workers

Olena Shelest-Szumilas

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Instytut Ekonomiczno-Społeczny, Katedra Edukacji i Rozwoju
Kadr, e-mail: olena.shelest-szumilas@ue.poznan.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2983-9673>

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: Shelest-Szumilas O. (2021), *Kompetencje cudzoziemców w opinii pracodawców
aglomeracji poznańskiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(993),
87–107, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0305>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest ocena poziomu dostosowania kompetencyjnego cudzoziemców zatrudnianych przez polskie przedsiębiorstwa w odniesieniu do potrzeb pracodawców. Przedmiotem badania było poznanie opinii pracodawców z terenu aglomeracji poznańskiej na temat kompetencji zagranicznych pracowników.

Metodyka badań: Dane zgromadzono za pomocą metody sondażowej. Pozyskane informacje poddano analizie statystycznej z wykorzystaniem metod statystyki opisowej oraz matematycznej. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu omówiono wyniki dotychczasowych badań, w których cudzoziemcy dokonali samooceny w zakresie poziomu dopasowania kompetencji do wykonywanej pracy.

Wyniki badań: Mimo że znaczna liczba cudzoziemców pracujących w Polsce dysponuje wysokim poziomem kapitału ludzkiego, jest on w znikomym stopniu wykorzystywany przez polskie przedsiębiorstwa.

Wnioski: Ankietowani pracodawcy nie dostrzegają problemu niedopasowania kompetencyjnego zatrudnianych cudzoziemców. Nawet jeżeli są tego świadomi, to postrzegają omawiane zjawisko raczej w kontekście braków niż potencjału, jaki można wykorzystać. Problem niedopasowania

kompetencyjnego cudzoziemców pogłębia mocno ograniczona polityka integracyjna na rzecz migrantów w Polsce.

Wkład w rozwój dyscypliny: Artykuł uzasadnia konieczność podjęcia dalszych pogłębionych badań w obszarze niedopasowania kompetencji cudzoziemców w Polsce.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: migranci zarobkowi, rynek pracy, niedopasowanie kompetencyjne, aglomeracja poznańska.

Klasyfikacja JEL: J60.

ABSTRACT

Objective: To assess the extent to which migrant workers employed by Polish companies adjust their skills to fit their employers' needs. The study examines employers' opinions about the competences of foreign workers employed in the Poznań area.

Research Design & Methods: The data were collected with a survey and subjected to statistical analysis. Descriptive statistics and mathematical statistical methods were applied and presented. This is followed by a discussion of the results of previous empirical research in which foreign nationals self-assessed the match between their skills and the jobs they perform.

Findings: Although a significant percentage of foreigners working in Poland are equipped with a high level of human capital, it is barely utilised by Polish enterprises.

Implications/Recommendations: The employers do not recognise much of a skills mismatch. And even if they are aware of one, they are primarily shoring up their shorthanded workforce, not looking at the potential that could be utilized. The problem of skills mismatch among foreigner workers is exacerbated by Poland's relative failure to exercise an integration policy.

Contribution: The article argues for the need to undertake further in-depth research on the skills mismatch of foreign workers in Poland.

Article type: original article.

Keywords: labour migrants, labour market, skills mismatch, Poznań agglomeration.

1. Wprowadzenie

O rynku pracy w Polsce nie sposób mówić, pomijając coraz bardziej zauważalną obecność migrantów zarobkowych¹ oraz ich zaangażowanie, które przyczynia się do rozwoju polskiej gospodarki. Pomimo pandemii COVID-19 i związanych z nią ograniczeń w przemieszczaniu się liczba cudzoziemców mających ważne

¹ Jak podaje Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w raporcie „International Migration Outlook”, w 2018 r. Polska była liderem spośród wszystkich krajów należących do OECD pod względem zatrudnienia tymczasowych migrantów. Z danych zawartych w cytowanym opracowaniu wynika, że napływ zagranicznych pracowników do Polski był większy niż w przypadku Stanów Zjednoczonych, Niemiec czy Australii (*International Migration Outlook* 2020).

dokumenty, uprawniające do pobytu w Polsce, w dniu 1 stycznia 2021 r. wyniosła 457 218 osób, co stanowiło przyrost o 8,3% w porównaniu z rokiem poprzednim². Według danych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych udział cudzoziemców w ogóle osób ubezpieczonych wynosił w latach 2008–2014 ok. 1%, zaś pod koniec 2019 r. wzrósł do 4%. Począwszy od 2015 r. obserwowany jest największy coroczny przyrost liczebności obcokrajowców zgłaszanych do ubezpieczeń społecznych³ (Mrugała i Nasiński 2020). Na podstawie odsetka zatrudnienia cudzoziemców w niektórych sektorach gospodarki należy przypuszczać, że stają się one wręcz uzależnione od pracy świadczonej przez pracowników z zagranicy⁴.

Nasilenie w Polsce przepływów migracyjnych, w szczególności z Ukrainy, związane jest z utrzymującą się w tym kraju niestabilną sytuacją polityczną, która znacząco pogorszyła się wraz z wybuchem konfliktu zbrojnego w Donbasie, oraz z wciąż niskim poziomem wynagrodzeń, co przekłada się na standard życia Ukraińców (Kupets 2016, Levytska i in. 2020, Zielińska i Szaban 2021). Kluczowymi czynnikami zachęcającymi Ukraińców do migracji do Polski są nie tylko perspektywa wyższych zarobków, stosunkowo łatwy dostęp do zatrudnienia (zwłaszcza tymczasowego) i znacznie niższy niż w ich kraju poziom korupcji, ale także aspekty demograficzne oraz społeczno-kulturowe, w tym bliskość terytorialna i językowa,

² Od kilku lat obserwuje się bezprecedensowy napływ cudzoziemców do Polski w celach zarobkowych. Zauważalny wzrost liczby migrantów z Ukrainy związany jest z trwającym od siedmiu lat konfliktem zbrojnym w Donbasie. Z kolei protesty po wyborach na Białorusi w 2020 r. oraz represyjne działania tamtejszych władz państwowych przyczyniły się do wzrostu napływu do Polski obywateli tego kraju. Ponadto wyraźnie zwiększyła się liczba migrantów przybywających z innych, również nienależących do Unii Europejskiej krajów. Wzrost liczby osób dysponujących ważnymi dokumentami uprawniającymi do pobytu w Polsce odnotowano w 2021 r. w przypadku obywateli Gruzji oraz Mołdawii (*Zestawienia roczne...* 2021).

³ Pod koniec 2019 r. liczba zagranicznych pracowników ubezpieczonych w ZUS była ponad 3,5-krotnie większa niż w grudniu 2015 r.

⁴ Do branż, które w dużym stopniu opierają się na pracy cudzoziemców, należą przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, transport i gospodarka magazynowa, handel oraz gastronomia czy hotelarstwo. Potwierdzają to informacje opublikowane przez ZUS, dotyczące struktury zatrudnienia cudzoziemców zgłoszonych do ubezpieczeń emerytalnego i rentowych według sekcji PKD płatnika (Mrugała i Nasiński 2020), jak również dane udostępniane przez Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej dotyczące zarejestrowanych oświadczeń o powierzeniu pracy cudzoziemcowi oraz zezwoleń na pracę wydanych pracownikom spoza Polski (*Oświadczenia...* 2019). W ramach uproszczonej procedury zatrudnienie mogą podejmować obywatele sześciu państw, takich jak: Ukraina, Rosja, Białoruś, Gruzja, Armenia oraz Mołdawia. Według oficjalnie dostępnych informacji na temat zatrudniania obcokrajowców dominującą sekcją PKD jest działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, do której należą m.in. agencje pracy tymczasowej, a także działalność usługowa związana z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni. Brakuje szczegółowych danych na temat sektorów, w których zatrudniani są cudzoziemcy podejmujący pracę za pośrednictwem agencji zatrudnienia.

dostępność wyższego wykształcenia czy więzi rodzinne (Jarecki 2017). Wśród czynników przyciągających cudzoziemców do Polski ważną rolę odgrywa także liberalność prawa migracyjnego (Zielińska i Szaban 2021).

Ostatnio zauważa się coraz większe zainteresowanie zatrudnianiem migrantów ze strony polskich przedsiębiorstw. Jedną z przyczyn coraz częstszego korzystania z pracy obcokrajowców jest deficyt rodzimych pracowników na rynku pracy (Kocór i in. 2020). Nie ulega wątpliwości, że pracodawcy dostrzegli korzyści wynikające z zatrudniania cudzoziemców w kontekście utrzymania aktywności gospodarczej (*Migracje zarobkowe...* 2019). Pozytywny wpływ zagranicznych pracowników na funkcjonowanie rynku pracy w Polsce i wzrost PKB potwierdzają również najnowsze badania empiryczne (Piekutowska 2019, Strzelecki, Growiec i Wyszyński 2020).

Głównym celem niniejszego opracowania jest próba dokonania oceny poziomu dostosowania kompetencyjnego cudzoziemców zatrudnianych przez polskie przedsiębiorstwa w odniesieniu do ich potrzeb. Przedmiotem badania było przedstawienie opinii pracodawców na temat kompetencji zagranicznych pracowników przebywających na terenie aglomeracji poznańskiej. Dane zgromadzono z wykorzystaniem technik CATI oraz CAWI⁵. Próba badawcza wyniosła 420 przedsiębiorstw. Pozyskane informacje poddano analizie statystycznej z wykorzystaniem metod statystyki opisowej oraz matematycznej. Następnie rezultaty analizy zestawiono z wynikami dotychczasowych badań, w których cudzoziemcy dokonywali samooceny w zakresie poziomu dopasowania kompetencji do wykonywanej pracy. Na końcu artykułu zamieszczono krótkie podsumowanie.

2. Kompetencje obcokrajowców na polskim rynku pracy

Migranci przebywający w Polsce stanowią bardzo niejednorodną grupę pod względem krajów pochodzenia, zaplecza kulturowego oraz doświadczeń życiowych i zawodowych. Obcokrajowcy dysponują różnym zasobem wiedzy i umiejętności, które w większym lub mniejszym stopniu mogą odpowiadać potrzebom lokalnych pracodawców. Mimo że ta grupa pracowników jest dosyć homogeniczna pod względem celu przyjazdu do Polski, charakteryzuje się znaczną różnorodnością, jeżeli pod uwagę weźmie się przyszłe zawodowe i życiowe plany migrantów⁶.

Analiza struktury cudzoziemców podejmujących zatrudnienie w Polsce pod względem ich cech społeczno-demograficznych świadczy o tym, że polski rynek

⁵ CATI (*computer-assisted telephone interviewing*) – wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny; CAWI (*computer-assisted web interviewing*) – wspomagany komputerowo wywiad za pomocą strony internetowej.

⁶ Wskutek tego podejmują różne strategie, adaptując się do sytuacji na rynku pracy (Churski i in. 2021).

pracy wybierają przeważnie osoby w młodym wieku i relatywnie dobrze wykształcone. Według danych opublikowanych przez Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii⁷ w latach 2019–2020 ponad 57% oświadczeń o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi, wpisanych do ewidencji przez powiatowe urzędy pracy, dotyczyło obcokrajowców w wieku poniżej 34 lat⁸ (*Oświadczenia...* 2019). W przyszłości w strukturze aktywnych zawodowo migrantów może się znaleźć jeszcze więcej młodych pracowników, co będzie rezultatem dynamicznego przyrostu liczby zagranicznych studentów na polskich uczelniach⁹ (*Szkoły wyższe...* 2018, *Szkoły wyższe...* 2019, *Szkolnictwo wyższe...* 2020). Z punktu widzenia polskich przedsiębiorców obcokrajowcy legitymujący się dyplomem ukończenia studiów wyższych w Polsce mogą stanowić duży potencjał, jeśli chodzi o możliwość ich zatrudnienia, a także inwestowania w rozwój ich kapitału ludzkiego. Młodych, wykształconych cudzoziemców wyróżniają nie tylko kompetencje językowe, ale także rozwinięta inteligencja kulturowa, co niewątpliwie jest dużym atutem w pracy w wielokulturowym środowisku.

W ramach ogólnie dostępnych rejestrów nie są gromadzone informacje na temat wykształcenia cudzoziemców przebywających lub pracujących na terenie Polski, niemniej szacunki opracowane przez Główny Urząd Statystyczny wskazują, że obcokrajowcy dysponują wysokim poziomem kapitału ludzkiego: w 2016 r. cudzoziemcy z wykształceniem wyższym stanowili 36,2% całej populacji obcokrajowców przebywających w Polsce. Jedynie co piąta osoba miała wykształcenie niższe niż średnie (*Cudzoziemcy...* 2018). Większość późniejszych badań empirycznych dostarcza dosyć porównywalnych obserwacji (tabela 1).

Badania przeprowadzone na wybranych grupach cudzoziemców wskazują, że w ostatnich latach czasowa migracja do Polski przybiera formę długotrwałego pobytu. Coraz większy odsetek migrantów wiąże z Polską swoją bliższą przyszłość lub planuje osiedlić się tutaj na stałe Górny i in. 2019, Górny, Madej i Porwit 2020, (Kubiciel-Lodzińska 2017, *Poznaj Sąsiada...* 2018, Strzelecki 2020). Obcokrajowcy, którzy od dłuższego czasu mieszkają w Polsce oraz wiążą z nią swoje zawodowe i życiowe plany, mogą stanowić szczególną wartość dla pracodawców w kontekście

⁷ Do 2020 r. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

⁸ Podobną tendencję można zaobserwować w najliczniejszej grupie obcokrajowców, którą stanowią obywatele Ukrainy. Ponadto z danych opublikowanych przez Urząd Statystyczny Ukrainy wynika, że w przypadku najmłodszej grupy migrantów zarobkowych (w wieku 15–29 lat) pochodzących z tego kraju Polska jest drugim najczęściej wybieranym kierunkiem migracji zarobkowej (*Ukrains'ke suspil'stvo...* 2018).

⁹ Według najnowszego raportu Głównego Urzędu Statystycznego w 2019 r. udział zagranicznych studentów w ogólnej liczbie studentów wynosił 6,83%, co stanowiło wzrost o 0,47 pkt proc. w porównaniu z sytuacją z 2018 r. i o 1,2 pkt proc. w stosunku do 2017 r. Stale wzrasta również liczba cudzoziemców – absolwentów polskich uczelni (*Szkoły wyższe...* 2018, *Szkoły wyższe...* 2019, *Szkolnictwo wyższe...* 2020).

Tabela 1. Udział cudzoziemców z wyższym wykształceniem w dotychczasowych badaniach

Źródło	Badana populacja	Zakres przestrzenny	Udział osób z wyższym wykształceniem ^a (w %)
(Chmielewska, Dobroczek i Panuciak 2018)	migranci z Ukrainy	aglomeracja warszawska	39
(Chmielewska, Dobroczek i Panuciak 2018)	migranci z Ukrainy	aglomeracja lubelska	41,8
(<i>Migracje zarobkowe...</i> 2019)	migranci z Ukrainy	Polska	34,5
(Pędziwiatr, Stonawski i Brzozowski 2019)	obcokrajowcy w wieku powyżej 25 lat, legalizujący swój pobyt w Krakowie	Kraków	70
(Górny, Madej i Porwit 2020)	migranci z Ukrainy	Bydgoszcz	37,8
(Górny, Madej i Porwit 2020)	migranci z Ukrainy	Wrocław	57,7

^a stopień naukowy doktora lub wyższy, a także ukończone studia magisterskie, licencjackie lub inżynierskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

wykorzystania ich potencjału, a także kapitału zgromadzonego podczas pobytu w Polsce. Są to osoby, które znajdują się w trakcie adaptacji językowo-kulturowej albo już przeszły ten proces. W porównaniu z nowo przybyłymi migrantami zarobkowymi są one lepiej zorientowane w kwestiach dotyczących procedur legalizacji pobytu, życia codziennego czy specyfiki polskiego rynku pracy. Stali migranci mają zatem większą motywację do inwestowania w kompetencje, które są cenione na rynku pracy kraju przyjmującego, takie jak nauka języka i innych elementów kultury. Istnieją bowiem duże szanse na to, że taka inwestycja przyniesie w przyszłości korzyści w postaci lepiej płatnej pracy i poprawy sytuacji materialnej (Anderson i Huang 2019), a więc zapewni poprawę konkurencyjności oraz stabilniejszą pozycję na rynku pracy.

3. Metody gromadzenia danych i charakterystyka próby badawczej

Wykorzystane w dalszej analizie dane zebrano na potrzeby projektu badawczego pt. „Popyt pracodawców na kompetencje cudzoziemców zatrudnianych na terenie aglomeracji poznańskiej”, realizowanego przez Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji Poznańskiej i finansowanego przez Miasto Poznań. Badanie zostało przeprowadzone w IV kwartale 2020 r. Wzięło w nim udział łącznie 420 przedsiębiorstw z terenu aglomeracji poznańskiej, deklarujących zatrudnianie obcokrajowców w momencie udziału w badaniu lub w okresie minionych

12 miesięcy¹⁰. Dane zgromadzono z wykorzystaniem technik wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI) oraz wywiadu wspomaganego komputerowo za pomocą strony internetowej (CAWI)¹¹.

Spośród wszystkich podmiotów, które wzięły udział w badaniu, nieco ponad połowa (53,3%) znajduje się w Poznaniu, zaś pozostałe zlokalizowane są w powiecie poznańskim. Przeważająca większość ankietowanych przedsiębiorstw (85%) deklaruje brak zagranicznych udziałów w kapitale. Ponadto 48,33% podmiotów prowadzi działalność eksportową lub importową. W zdecydowanej większości badane przedsiębiorstwa mają stosunkowo niewielkie doświadczenie w zakresie współpracy z pracownikami spoza Polski. Większość z nich (55,7%) zaczęła zatrudniać cudzoziemców w 2018 r. lub później. Ponad jedna trzecia badanych przedsiębiorstw reprezentuje sektor przetwórstwa przemysłowego (34,76%). W następnej pod względem liczebności grupie znalazły się takie branże, jak: budownictwo (17,38%), transport i gospodarka magazynowa (15,95%), handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając w to motocykle (8,33%), działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (8,1%) oraz pozostała działalność usługowa (5,24%). Resztę, czyli 10,24% wylosowanej próby, stanowiły przedsiębiorstwa z innych branż. Odpowiadając na pytanie o rodzaj prac, które są najczęściej powierzane zatrudnianym pracownikom spoza Polski, pracodawcy w większości zaznaczali zajęcia o charakterze fizycznym (87,6%), co jest w pełni zgodne z oficjalnie dostępną informacją na temat wydawanych migrantom dokumentów zezwalających na podejmowanie pracy w Polsce.

4. Postrzeganie kompetencji cudzoziemców przez pracodawców z aglomeracji poznańskiej

Pytania dotyczące postrzegania kompetencji odnosiły się zarówno do aktualnie zatrudnianych pracowników spoza Polski, jak i cudzoziemców aplikujących na wolne stanowiska w przedsiębiorstwach aglomeracji poznańskiej. W treści pytań skoncentrowano się na dwóch składowych kompetencji¹²: wiedzy oraz umiejętnościach¹³. W pierwszej kolejności respondenci zostali poproszeni o wskazanie

¹⁰ Schemat doboru i sposób losowania próby badawczej opisano szczegółowo w opracowaniu (Shelest-Szumilas, Woźniak i Zasada 2021).

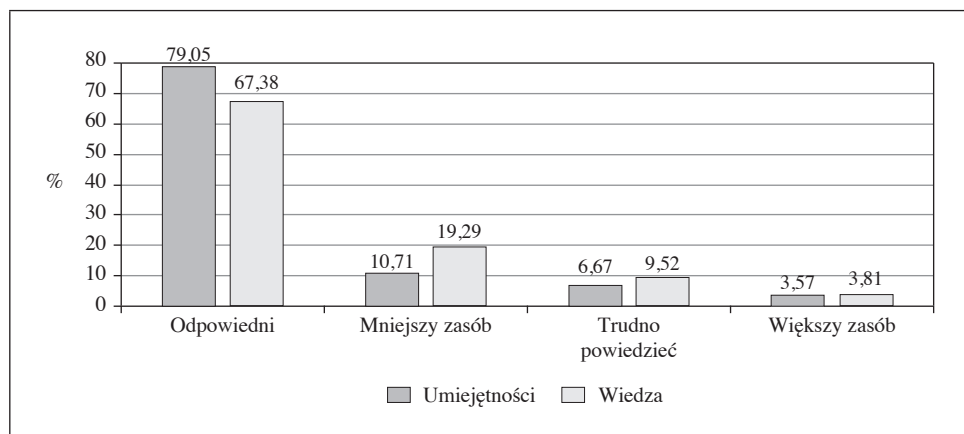
¹¹ Wysłanie do respondenta kwestionariusza ankiety internetowej następowało w dwóch przypadkach: odmowy udzielenia wywiadu telefonicznego lub braku telefonu w bazie.

¹² Pojęcie kompetencji jest rozumiane jako „zdolność do wykorzystywania wiedzy, umiejętności oraz zdolności osobistych, społecznych lub metodologicznych w sytuacjach związanych z pracą lub nauką oraz w rozwoju zawodowym i osobistym” (*Terminology...* 2014).

¹³ Pominięto przy tym trzecią składową obejmującą postawy i wartości (*Knowledge...* 2010), wychodząc z założenia, że trudniej je zaobserwować w miejscu pracy, jako że stanowią nieod-

jednego, konkretnego rodzaju pracy, najczęściej wykonywanego przez cudzoziemców w przedsiębiorstwie. Następnie mogli wyrazić swoją opinię na temat wiedzy i umiejętności zagranicznych pracowników.

Ponad dwie trzecie (67,4%) ankietowanych pracodawców było zdania, że zasób wiedzy zatrudnianych cudzoziemców jest odpowiedni. Występowanie braków w wiedzy obcokrajowców zauważył prawie co piąty (19,3%) respondent. Poziom wiedzy przekraczający wymagania stawiane przed obcokrajowcami zaobserwowało stosunkowo niewiele (3,81%) pracodawców (rys. 1).



Rys. 1. Postrzeganie zasobu wiedzy i umiejętności cudzoziemców w odniesieniu do wymagań najczęściej wykonywanej pracy ($N = 420$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W podobny, bardzo przychylny, sposób pracodawcy z aglomeracji poznańskiej ocenili umiejętności zatrudnianych obcokrajowców. Zdaniem przeważającej większości respondentów (79,05%) cudzoziemscy pracownicy mają umiejętności adekwatne do wykonywanej pracy. Braki w zakresie umiejętności tej grupy dostrzega co dziesiąty (10,7%) pracodawca. Jedynie 3,57% respondentów twierdzi, że umiejętności pracowników spoza Polski przekraczają wymagania najczęściej wykonywanej przez nich pracy.

Następnie w celu ustalenia występowania istotnego związku między opinią pracodawców na temat kompetencji cudzoziemców a zmiennymi opisującymi cechy badanych przedsiębiorstw¹⁴ zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

łączny element psychiki pracownika (Górska-Rożej 2014), a zatem są trudne do uchwycenia w badaniach ilościowych.

¹⁴ Pod uwagę wzięto lokalizację, wielkość zatrudnienia, obecność w kapitale udziałów zagranicznych oraz prowadzenie działalności eksportowej czy importowej.

W przypadku odpowiedzi dotyczących zasobu wiedzy zatrudnianych migrantów stwierdzono brak istotnej zależności.

W tabeli 2 zaprezentowano rozkład opinii badanych pracodawców na temat umiejętności zatrudnianych cudzoziemców, w zależności od zmiennych opisujących podstawowe cechy przedsiębiorstw. Analiza wartości statystyki testowej wykazała występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy oceną umiejętności obcokrajowców a lokalizacją przedsiębiorstwa ($\chi^2 = 10,3215$; $df = 3$; $p = 0,016$). Pracodawcy z Poznania statystycznie częściej niż pracodawcy z powiatu poznańskiego wyrażali opinię, że zatrudniani cudzoziemcy dysponują odpowiednim lub większym zasobem umiejętności. Z kolei pracodawcy z terenu powiatu poznańskiego częściej dostrzegali występowanie braków w tym zakresie.

Dodatkowo ocenę umiejętności zatrudnianych cudzoziemców różnicowała obecność w badanych przedsiębiorstwach zagranicznych współwłaścicieli ($\chi^2 = 7,6669$; $df = 3$; $p = 0,053$). Prawie dziewięć na dziesięć przedsiębiorstw z udziałami zagranicznymi oceniło poziom umiejętności cudzoziemców jako odpowiedni, podczas gdy podobne zdanie o zagranicznych pracownikach wyraziło nieco ponad 77% przedstawicieli przedsiębiorstw bez udziału zagranicznego kapitału. W tych ostatnich częściej dostrzegano braki w poziomie przygotowania zagranicznych pracowników czy też, na odwrót, nadwyżkę ich umiejętności. Poszukując wyjaśnienia takiego stanu rzeczy, można przypuszczać, że obecność zagranicznych inwestorów przekłada się na szerszą współpracę z klientami i dostawcami z zagranicy. To z kolei wymaga zatrudnienia osób z innych krajów na stanowiskach bardziej wymagających pod względem umiejętności, a co za tym idzie – wdrożenia programu efektywnego zarządzania kompetencjami pracowników.

Tabela 2. Ocena umiejętności cudzoziemców w odniesieniu do wymagań najczęściej wykonywanej przez nich pracy ($N = 420$) – % odpowiedzi respondentów

Jak Pani/Pan ocenia umiejętności cudzoziemców w porównaniu z tymi, które są wymagane przy wykonywaniu danej pracy?	Odpowiedni poziom umiejętności	Mniejsze umiejętności niż wymagane	Większe umiejętności niż wymagane	Nie wiem/trudno powiedzieć
Pracodawcy z powiatu poznańskiego	76,0	14,3	1,5	8,2
Pracodawcy z Poznania	81,7	7,6	5,4	5,4
Pracodawcy z przedsiębiorstw o udziałach zagranicznych	88,9	1,6	1,6	7,9
Pracodawcy z przedsiębiorstw bez udziałów zagranicznych	77,3	12,3	3,9	6,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przedstawiciele pracodawców zapytano również o to, jak oceniają kompetencje cudzoziemców ubiegających się o zatrudnienie w przedsiębiorstwach aglomeracji poznańskiej. W tym przypadku opinie respondentów miały odmienny charakter, gdyż braki kompetencyjne były przez nich dostrzegane dużo częściej. Większość ankietowanych (51,9%) wskazała na luki w zakresie kompetencji językowo-kulturowych. Biorąc pod uwagę wyniki dotychczasowych badań, sugerujące, że problemy językowe są postrzegane przez pracodawców jako jedna z głównych przeszkód związanych z zatrudnianiem imigrantów z Ukrainy (Kupczyk 2017), można założyć, że w przypadku tej grupy pracowników komponent dotyczący różnic kulturowych ma mniejsze znaczenie niż trudności z porozumiewaniem się. Może to wynikać z niewystarczającej znajomości słownictwa wymaganego przy wykonywaniu konkretnych czynności zawodowych. Niskie kompetencje językowe pracownika będą powodowały wydłużenie czasu jego adaptacji do nowego miejsca pracy czy też konieczność udzielenia dodatkowego wsparcia szkoleniowego ze strony pracodawcy, a co za tym idzie – zwiększenie kosztów bezpośrednich i pośrednich¹⁵.

Co szósty pracodawca (17,1%) dostrzegał niewystarczające kompetencje kandydatów spoza Polski w zakresie specyfiki funkcjonowania branży. Co ósmy ankietowany (13,1%) był zdania, że braki kompetencyjne dotyczą konkretnych zadań na stanowiskach, na które aplikują pracownicy. Z kolei co dziesiąty respondent (10%) uważał, że braki mają związek ze specyfiką wykonywanego zawodu. Zaskakująco dużo pracodawców (31%) uznało, że ubiegającym się o zatrudnienie cudzoziemcom nie brakuje żadnych kompetencji. Taka opinia może wynikać z panującego wśród niektórych pracodawców przekonania, że potencjalni kandydaci spoza Polski będą zainteresowani podjęciem zatrudnienia na każdych warunkach, w tym jako pracownicy wykonujący proste prace, bez względu na formalne wykształcenie czy poziom kwalifikacji zawodowych.

Na podstawie odpowiedzi pracodawców na temat braków kompetencyjnych cudzoziemców ubiegających się o pracę i w zależności od zmiennych opisujących cechy przedsiębiorstw dokonano analizy występowania związku między kategoriami dwóch zmiennych. Analiza wartości statystyki testowej nie wykazała istotnej statystycznej zależności.

Najbardziej rozpowszechnionym sposobem dostosowania kompetencji zatrudnianych cudzoziemców do aktualnych potrzeb przedsiębiorstw w aglomeracji

¹⁵ Co ciekawe, sami migranci z Ukrainy inaczej postrzegają kwestię bariery językowej, która nie stanowi dla nich przeszkody w poszukiwaniu zatrudnienia na polskim rynku pracy, a wręcz odwrotnie: bliskość językowa jest wskazywana jako jedna z głównych przyczyn wyboru Polski na kraj docelowy emigracji zarobkowej (*Barometr...* 2019, Jarecki 2017). Wobec tego można przypuszczać, że wysoki odsetek wskazań dotyczących kompetencji językowo-kulturowych może być wynikiem większego napływu cudzoziemców pochodzących z krajów bardziej odległych od Polski kulturowo i językowo.

poznańskiej są szkolenia wewnętrzne (48,1%). W co siódmym badanym przedsiębiorstwie (16,2%) dostosowanie poziomu kompetencji cudzoziemców do oczekiwań pracodawcy jest możliwe dzięki przesunięciu pracowników na równorzędne stanowiska pracy. Nieco rzadziej ankietowani pracodawcy (15%) deklarowali, że oferują obcokrajowcom uczestnictwo w szkoleniach zewnętrznych. Najmniej popularne było stosowanie rozwiązań pozwalających na lepsze wykorzystanie potencjału cudzoziemców (powierzenie pracownikowi funkcji opiekuna lub mentora – 12,4%, rozszerzenie zakresu jego obowiązków – 6,9%, awans – 6,2%)¹⁶.

W rezultacie analizy wartości statystyki testowej chi-kwadrat stwierdzono, że trzy zmienne – lokalizacja, wielkość zatrudnienia oraz obecność kapitałów zagranicznych – statystycznie w sposób istotny różnicują działania podejmowane przez pracodawców (tabela 3).

Pracodawcy z Poznania częściej stosują takie działania, jak skierowanie na szkolenia (wewnętrzne lub zewnętrzne), przesunięcie na równorzędne stanowisko pracy oraz doradztwo zawodowe. Z kolei przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie powiatu poznańskiego częściej powierzają pracownikowi funkcję opiekuna lub mentora, stosują poszerzenie zakresu obowiązków czy odpowiedzialności oraz awans zawodowy ($\chi^2 = 47,1936$; $df = 30$; $p = 0,024$).

Drugim czynnikiem różnicującym odpowiedzi jest wielkość zatrudnienia. Najczęściej udział w wewnętrznych szkoleniach oraz możliwość wykorzystania swoich kompetencji w ramach pełnienia funkcji opiekuna lub mentora proponują zagranicznym pracownikom mikroprzedsiębiorstwa. Podmioty zatrudniające 10–49 pracowników częściej niż pozostałe oferują im natomiast przesunięcie na równorzędne stanowisko pracy. Z kolei średnie przedsiębiorstwa częściej wdrażają rozwój kompetencji zatrudnionych obcokrajowców w ramach szkoleń zewnętrznych. Wreszcie największe podmioty częściej stosują awans zawodowy oraz rozszerzenie zakresu obowiązków pracownika ($\chi^2 = 116,8673$; $df = 90$; $p = 0,030$).

Obecność zagranicznych współwłaścicieli firm także różnicuje odpowiedzi pracodawców. Przedsiębiorstwa mające udziały zagraniczne dużo częściej oferują pracownikom udział w szkoleniach zewnętrznych, możliwość pełnienia funkcji opiekuna lub mentora, usługi doradztwa zawodowego oraz awans zawodowy. Z kolei podmioty bez udziałów zagranicznych częściej sięgają po takie rozwiązania, jak skierowanie na szkolenia wewnętrzne, przesunięcie na równorzędne stanowisko oraz zwiększenie zakresu obowiązków pracownika ($\chi^2 = 63,8037$; $df = 30$; $p = 0,000$). Na podstawie analizy odpowiedzi respondentów można zauważyć, że

¹⁶ Zaskakujące jest to, że co piąty respondent miał trudności z udzieleniem odpowiedzi na pytanie o sposoby dostosowania kompetencji zatrudnionych cudzoziemców do aktualnych potrzeb przedsiębiorców. Można to tłumaczyć m.in. tym, że w wywiadzie brali udział przedstawiciele przedsiębiorstw, którzy nie mają ścisłego kontaktu z pracownikami z zagranicy (np. nie uczestniczą w procesie rekrutacji, nie są ich bezpośrednimi przełożonymi).

Tabela 3. Działania podejmowane przez pracodawców w sytuacji, gdy kompetencje cudzoziemców nie są dopasowane do wykonywanej pracy (N = 420) – % odpowiedzi respondentów

Pracodawcy	Skierowanie pracownika na szkolenia wewnętrzne	Przesunięcie pracownika na równorzędne stanowisko pracy	Skierowanie pracownika na szkolenia zewnętrzne	Powierzenie pracownikowi funkcji opiekuna / mentora	Rozszerzenie zakresu obowiązków pracownika lub poszerzenie zakresu jego odpowiedzialności	Awans pracownika	Zapewnienie pracownikowi dostępu do usług doradztwa zawodowego	Inne	Nie wiem / trudno powiedzieć
Powiat poznański	35,3	11,7	10,0	10,8	5,6	4,8	0,4	3,2	18,1
Poznań	36,8	12,6	12,3	8,1	4,8	4,5	0,7	7,1	13,2
0–9 pracowników	41,9	3,3	6,5	16,1	0,0	6,5	0,0	12,9	12,9
10–49 pracowników	35,7	13,9	10,2	9,7	5,5	3,4	0,8	4,5	16,3
50–249 pracowników	37,4	9,8	16,3	6,5	4,1	6,5	0,0	7,3	12,2
Powyżej 250 pracowników	29,2	8,3	8,3	8,3	12,5	12,5	0,0	0,0	20,8
Obecność udziałów zagranicznych	27,6	11,5	12,6	14,9	2,3	12,6	1,2	4,6	12,6
Brak udziałów zagranicznych	37,7	12,3	11,0	8,3	5,7	3,2	0,4	5,5	15,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

wśród przedsiębiorstw niemających w strukturze kapitału zagranicznego bardziej popularne są rozwiązania wymagające stosunkowo mniejszych nakładów finansowych i organizacyjnych.

5. Problem niedopasowania kompetencyjnego cudzoziemców w Polsce

Obecna sytuacja zawodowa migrantów pracujących w Polsce wskazuje na występowanie niedopasowania kompetencyjnego tej grupy pracowników do potrzeb zatrudnieniowych pracodawców. Pomimo wysokiego poziomu formalnego wykształcenia obcokrajowców rzadko mają oni możliwość pracy i rozwoju na stanowiskach wymagających specjalistycznych umiejętności i wysokich kompetencji (por. Górny, Madej i Porwit 2020). Potwierdzają to dane o zarejestrowanych zezwoleniach na pracę (*Oświadczenia...* 2019), z których wynika, że w polskich przedsiębiorstwach zagraniczni pracownicy najczęściej są zatrudniani przy prostych pracach. W następnej kolejności obcokrajowcy wykonują prace na stanowiskach robotników przemysłowych i rzemieślników oraz operatorów i monterów maszyn czy urządzeń. Porównując przytoczone wyżej dane na temat udziału osób z wyższym wykształceniem w populacji migrantów oraz strukturę zajmowanych przez nich stanowisk pracy i wykonywanych zawodów, można dojść do wniosku, że poziom kapitału ludzkiego cudzoziemców nie jest w pełni doceniany i wykorzystywany przez polskie przedsiębiorstwa. Cudzoziemscy pracownicy są zatrudniani przeważnie w celu wykonywania zadań mało wymagających pod względem wiedzy oraz umiejętności.

Mimo że charakter i skala występowania niedopasowania kompetencyjnego w populacji cudzoziemców zatrudnionych na polskim rynku pracy są zbadane w niewystarczającym stopniu, badania empiryczne realizowane w innych krajach dowodzą, że cudzoziemcy częściej niż rodzimi pracownicy podejmują zatrudnienie, które nie odpowiada poziomowi lub profilowi ich wykształcenia, kompetencji czy też kwalifikacji zawodowych (por. np. Banerjee, Verma i Zhang 2019, *How Immigrants...* 2018, Nieto, Matano i Ramos 2015, Sparreboom i Tarvid 2017, Visintin, Tijdens i van Klaveren 2015). Wykonywanie pracy, która nie jest dopasowana pod względem wykształcenia, kompetencji lub kwalifikacji, w literaturze przedmiotu określane jest jako zjawisko *skills mismatch*¹⁷. W zależności od składowej kapitału

¹⁷ Istnieje co najmniej kilka teorii, które próbują wyjaśnić przyczyny niedopasowania kapitału ludzkiego cudzoziemskich pracowników do rynku pracy kraju przyjmującego. Najczęściej w literaturze przedmiotu można spotkać odniesienia do teorii kapitału ludzkiego, sygnalizacji, poszukiwań na rynku pracy i segmentacji. W przypadku nowo przybyłych migrantów niedopasowanie kompetencyjne może być spowodowane wysokimi kosztami poszukiwania lepszego dopasowania, brakiem kompetencji językowych i kulturowych, słabą znajomością lokalnego prawa pracy lub specyficznych wymogów w zakresie wykonywania konkretnego zawodu, wcześniejszym niedopasowaniem kompetencyjnym na rynku pracy kraju wysyłającego czy też dyskryminacją (Kalfa i Piracha 2017,

ludzkiego pracownika, której dotyczy ta rozbieżność (poziom/profil wykształcenia), można wyróżnić kilka rodzajów niedopasowania (tabela 4¹⁸).

Tabela 4. Przykłady niedopasowania kompetencyjnego cudzoziemców

Lp.	Płeć	Wiek	Wykształcenie (profil lub wyuczony zawód)	Aktualnie wykonywany zawód lub stanowisko pracy, miejsce pracy
1	M	37	wyższe (magister, finanse)	oświetleniowiec, reżyser dźwięku, freelancer
2	K	28	wyższe (magister, finanse)	cukiernik (formalnie: pomoc kuchenna), pracownia tortów artystycznych
3	M	32	zawodowe (tynkarz)	brygadzysta, firma budowlana
4	M	28	średnie	operator agregatów tynkarskich, firma budowlana
5	M	31	zawodowe (spawacz, kierowca kat. B)	kierowca kat. C/kurier, firma transportowa
6	K	30	zawodowe (fryzjer kolorysta)	fryzjerka o specjalizacji kolorysta, salon fryzjerski

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pierwsze dwa przypadki w powyższej tabeli ilustrują podwójne niedopasowanie: zarówno poziom, jak i profil wykształcenia respondentów nie odpowiadają aktualnemu zatrudnieniu. Analizując kolejne trzy przypadki, można zaobserwować, że zjawisko niedopasowania kompetencyjnego ma charakter pionowy lub poziomy. Pionowe niedopasowanie oznacza rozbieżność pomiędzy poziomem wykształcenia czy kompetencji pracownika a aktualnie wykonywaną pracą. Nie dotyczy ono jednak tylko cudzoziemców z wyższym wykształceniem, co prezentują przypadki nr trzy i cztery. Z kolei poziome niedopasowanie przejawia się jako rozbieżność pomiędzy profilem wykształcenia (kwalifikacji) a rodzajem wykonywanej pracy, czego przykładem jest piąty przypadek. Pełne dopasowanie można zaobserwować jedynie w ostatnim, szóstym przypadku.

Piracha i Vadean 2013). Występowanie niedopasowania wyjaśniają również niepełna transferowalność kapitału ludzkiego pracowników migrujących na rynek pracy kraju przyjmującego, bariery wejścia w przypadku niektórych zawodów oraz różnice w poziomie rozwoju technologicznego między krajem wysyłającym i przyjmującym (Chiswick i Miller 2009). Poziom niedopasowania kompetencyjnego migrantów może być uzależniony od sytuacji gospodarczej w kraju docelowym, w tym warunków na rynku pracy (Valenta i Drbohlav 2018).

¹⁸ Tabela przedstawia fragment badania realizowanego na terenie aglomeracji poznańskiej przez Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu we współpracy z Centrum Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży. Badania zostały sfinansowane przez Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (grant nr COV 14/2020). W ramach projektu przeprowadzono 30 wywiadów z obywatelami Ukrainy. Informacje zawarte w tabeli pochodzą z wywiadów zrealizowanych przez autorkę artykułu.

Nasilenie i charakter zjawiska niedopasowania kompetencyjnego wśród migrantów są zróżnicowane w zależności od zastosowanej metody pomiaru oraz badanej populacji migrantów – ze względu na płeć, wiek oraz długość pobytu w kraju przyjmującym (Sparreboom i Tarvid 2017). Dotychczasowe badania realizowane w Polsce wyraźnie wskazują na niski poziom dopasowania kompetencji cudzoziemców w stosunku do wymagań dotyczących wykonywanej pracy. Odsetek obcokrajowców mieszkających w dużych miastach oraz deklarujących zatrudnienie poniżej poziomu swoich kwalifikacji osiąga wartości między 20 a 60% (Górny i in. 2019, Górny, Madej i Porwit 2020, *Poznaj Sąsiada...* 2018)¹⁹. Z kolei badania przeprowadzone przez agencję Work Service ujawniły, że rozbieżność między wykonywaną pracą a wykształceniem występuje w przypadku ponad 70% pracowników z Ukrainy (*Migracje zarobkowe...* 2019)²⁰.

Możliwość wykorzystania kompetencji i kwalifikacji cudzoziemskich pracowników w dużym stopniu zależy od otwartości instytucjonalno-prawnej społeczeństwa przyjmującego oraz od tego, jakie perspektywy mają obcokrajowcy w zakresie dostępu do rynku pracy. Jak pokazuje analiza obecnej polityki integracyjnej, cudzoziemcy przebywający w Polsce napotykać w tym względzie wiele barier. Wyzwania stojące przed Polską w obszarze funkcjonowania cudzoziemskich pracowników na rynku pracy można ocenić, analizując wartości Indeksu Polityki Integracji Migrantów²¹. Pod względem jakości polityki integracji migrantów w obszarze mobilności na rynku pracy Polska w 2019 r. zajęła 43. miejsce spośród 52 badanych państw²². Wartości wskaźników cząstkowych, na podstawie których oceniana jest

¹⁹ W ramach badania realizowanego na grupie cudzoziemców mieszkających we Wrocławiu ustalono, że przy prostych pracach był zatrudniony prawie co trzeci migrant z wyższym wykształceniem. Kolejna jedna trzecia badanych z tejże grupy pracowała w charakterze wykwalifikowanych robotników (Górny i in. 2019).

²⁰ Wyniki potwierdzające zjawisko niedopasowania pionowego uzyskano także w badaniu realizowanym na terenie aglomeracji poznańskiej na zlecenie Stowarzyszenia Społeczno-Kulturalnego Polska–Ukraina 2018.

²¹ MIPEX (*Migrant Integration Policy Index*) to syntetyczny wskaźnik opracowany w celu porównywania polityki integracyjnej dotyczącej migrantów. Jego wartość jest obliczana na podstawie 58 kluczowych wskaźników, które są pogrupowane w osiem obszarów: mobilność na rynku pracy, łączenie rodzin, udział w życiu politycznym, stały pobyt, dostęp do obywatelstwa, przeciwdziałanie dyskryminacji, edukacja, zdrowie. Każdy obszar jest oceniany na podstawie zestawu pytań. Każde pytanie zawiera zestaw możliwych do wyboru odpowiedzi z przypisanymi im wartościami (od 0 do 100). Wartość maksymalna 100 jest przyznawana wówczas, gdy polityka integracyjna spełnia najwyższe standardy równego traktowania cudzoziemców. Więcej na ten temat: <https://www.mipex.eu/methodology>.

²² Niższy wskaźnik uzyskano jedynie w przypadku 9 państw (Chile, Cypr, Indie, Indonezja, Irlandia, Rosja, Słowacja, Słowenia i Turcja). Najwyżej zostały ocenione: Niemcy, Szwecja, Portugalia, Finlandia i Norwegia.

jakość polityki integracji obcokrajowców w obszarze mobilności na rynku pracy, prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Wartości wskaźników cząstkowych wykorzystywanych do pomiaru polityki integracyjnej w obszarze mobilności na rynku pracy w latach 2014–2019 (dane dla Polski)

Wskaźnik cząstkowy	Wartość wskaźnika ^a
Średnia wartość	31
Natychmiastowy dostęp do rynku pracy	50
Dostęp do sektora publicznego	0
Dostęp do samozatrudnienia	100
Publiczne służby zatrudnienia	100
Edukacja i szkolenia zawodowe, stypendia naukowe	33
Uznawanie kwalifikacji akademickich	0
Działania na rzecz integracji ekonomicznej obywateli państw trzecich	0
Działania na rzecz integracji ekonomicznej młodzieży i kobiet	0
Dostęp do zabezpieczenia społecznego i pomocy społecznej	0

^a wartość każdego wskaźnika cząstkowego jest taka sama dla wszystkich lat; wskaźniki cząstkowe mogą osiągać wartości od 0 do 100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na stronie <https://www.mipex.eu>.

Z powyższych danych wynika, że w przypadku większości wskaźników cząstkowych Polska osiąga wartości zerowe. Przyczyną tak niskiej oceny jest m.in. brak systemowych rozwiązań w poszczególnych podobszarach. W niektórych przypadkach ułatwienia w dostępie do rynku pracy wprowadzono wyłącznie dla grupy stałych migrantów. W odniesieniu do dwóch wskaźników – natychmiastowy dostęp do rynku pracy oraz edukacja i szkolenia zawodowe, stypendia naukowe – można zaobserwować wartości umiarkowane. Najwyższy poziom (100 punktów) Polska osiąga jedynie w dwóch obszarach: dostęp obcokrajowców do usług świadczonych przez publiczne służby zatrudnienia oraz możliwości dla cudzoziemców w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Pomimo dynamicznego napływu obcokrajowców do Polski w latach 2014–2019 nie wprowadzono żadnych istotnych rozwiązań, które miałyby wpływ na poprawę polityki integracji migrantów w obszarze mobilności na rynku pracy.

Niepełne wykorzystanie kwalifikacji i doświadczenia zawodowego migrantów (szczególnie tych stałych) powoduje ekonomiczne i społeczne koszty (*Seizing the Opportunity...* 2018), które ponoszą nie tylko sami cudzoziemcy, ale również pracodawcy, państwo oraz lokalne społeczności. Z kolei pełniejsze wykorzystanie potencjału obcokrajowców może przynieść mierzalne korzyści dla pracodawców,

m.in. w postaci zwiększenia motywacji, lojalności i efektywności pracy zatrudnionych, zmniejszenia rotacji czy wzrostu konkurencyjności. Ponadto zwiększenie możliwości podjęcia przez migrantów zatrudnienia zgodnego z ich wykształceniem czy kwalifikacjami może dodatkowo ułatwić i przyspieszyć proces ich integracji ze społeczeństwem przyjmującym.

6. Podsumowanie

Artykuł stanowi próbę oceny dopasowania kompetencyjnego cudzoziemców do potrzeb zatrudniających ich pracodawców. Na podstawie badania zrealizowanego na próbie 420 przedsiębiorstw z terenu aglomeracji poznańskiej ustalono, że pracodawcy przychylnie oceniają wiedzę i umiejętności zatrudnianych obcokrajowców. Jedynie niewielki odsetek badanych pracodawców stwierdził występowanie różnicy pomiędzy wiedzą lub umiejętnościami zagranicznych pracowników a wymaganiami związanymi z wykonywaną pracą. Dostrzegana rozbieżność dotyczy tu zarówno nadwyżki, jak i niedoboru tych dwóch kompetencji. Biorąc pod uwagę poziom wykształcenia migrantów zarobkowych pracujących w Polsce, można zaryzykować stwierdzenie, że pracodawcy z aglomeracji poznańskiej nie dostrzegają występowania rozbieżności pomiędzy strukturą kompetencji obcokrajowców a potrzebami polskiego rynku pracy – nawet jeżeli są ich świadomi, to postrzegają wspomniane niedopasowanie kompetencyjne raczej w kontekście braków niż potencjału, jaki można zagospodarować, umożliwiając pracownikom pełniejsze wykorzystanie ich indywidualnego kapitału ludzkiego w miejscu pracy²³.

Wyniki dotychczasowych badań empirycznych realizowanych na populacji cudzoziemców zatrudnionych w Polsce świadczą o tym, że przeważająca większość migrantów zarobkowych podejmuje zatrudnienie, które nie jest zgodne z poziomem ich kompetencji lub profilem wykształcenia. Problem ten dodatkowo pogłębia obecna polityka integracyjna na rzecz migrantów w Polsce, która jest realizowana w mocno ograniczonym zakresie, szczególnie w kwestii dostępu cudzoziemców do rynku pracy. W wielu obszarach istnieje potrzeba wprowadzenia rozwiązań ułatwiających integrację migrantów na rynku pracy.

Dowody empiryczne wskazują także na fakt, że migranci pracujący w Polsce są w większym stopniu narażeni na zjawisko niedopasowania kompetencyjnego niż rodzimi pracownicy. Polska nie jest jednak w tym względzie wyjątkiem na tle innych krajów (Sparreboom i Tarvid 2017).

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła też zidentyfikować lukę badawczą, która wskazuje na trzy ograniczenia dotychczasowych badań poruszających proble-

²³ Warto jednak podkreślić, że pytanie o zgodność wiedzy i umiejętności pracowników z zagrajniczy dotyczyło jedynie najczęściej wykonywanej przez cudzoziemców pracy, która ma z reguły charakter fizyczny.

matykę lepszego wykorzystania kapitału ludzkiego obcokrajowców. Dotyczą one terytorialnego zakresu prowadzonych badań (głównie duże miasta, aglomeracje), koncentracji na wybranych populacjach cudzoziemców oraz uwzględnienia tylko jednego wymiaru niedopasowania kompetencyjnego. Fragmentaryczny charakter analiz empirycznych dotyczących skali i charakteru zjawiska *skills mismatch* wśród cudzoziemców zatrudnionych na polskim rynku pracy uzasadnia konieczność podjęcia dalszych pogłębionych badań.

Finansowanie badań

Artykuł powstał na podstawie badania pt. „Popyt pracodawców na kompetencje cudzoziemców zatrudnianych na terenie aglomeracji poznańskiej”, realizowanego przez Obserwatorium Gospodarki i Rynku Pracy Aglomeracji Poznańskiej i finansowanego przez Miasto Poznań. W skład zespołu badawczego weszli dr Marcin Woźniak, Dominik Zasada i dr Olena Shelest-Szumilas.

Literatura

Anderson K., Huang Z. (2019), *Can Immigrants Ever Earn as Much as Native Workers?*, IZA World of Labor, 159, <https://doi.org/10.15185/izawol.159.v2>.

Banerjee R., Verma A., Zhang T. (2019), *Brain Gain or Brain Waste? Horizontal, Vertical, and Full Job-education Mismatch and Wage Progression among Skilled Immigrant Men in Canada*, „International Migration Review”, vol. 53, nr 3, <https://doi.org/10.1177/0197918318774501>.

Barometr Imigracji Zarobkowej. Ukraiński pracownik w Polsce (2019), Raport Personnel Service, wyd. 4, https://personnel-service.pl/wp-content/uploads/2020/07/BarometrImigracjiZarobkowej_IIH2019.pdf (data dostępu: 15.02.2021).

Chiswick B.R., Miller P.W. (2009), *Educational Mismatch: Are High-skilled Immigrants Really Working at High-skilled Jobs and the Price They Pay if They Aren't?*, Working Paper 2010:7, The Stockholm University Linnaeus Center for Integration Studies (SULCIS), <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:821589/FULLTEXT01.pdf> (data dostępu: 11.02.2021).

Chmielewska I., Dobroczycki G., Panuciak A. (2018), *Obywatele Ukrainy pracujący w Polsce – raport z badania*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, https://www.nbp.pl/aktualnosci/wiadomosci_2018/obywatele-Ukrainy-pracujacy-w-Polsce-raport.pdf (data dostępu: 30.03.2021).

Churski P., Kroczycki H., Łuczak M., Shelest-Szumilas O., Woźniak M. (2021), *Adaptation Strategies of Migrant Workers from Ukraine during the COVID-19 Pandemic*, „Sustainability”, vol. 13, nr 15, 8337, <https://doi.org/10.3390/su13158337>.

Cudzoziemcy na krajowym rynku pracy w ujęciu regionalnym (2018), GUS, Warszawa, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultstronaopisowa/6149/1/1/cudzoziemcy_na_krajowym_ryнку_pracy_w_ujęciu_regionalnym-streszczenie_raportu.pdf (data dostępu: 19.04.2021).

Górny A., Kołodziejczyk K., Madej K., Kaczmarczyk P. (2019), *Nowe obszary docelowe w migracji z Ukrainy do Polski. Przypadek Bydgoszczy i Wrocławia na tle innych miast*,

CMR Working Papers 118/176, <http://www.migracje.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2019/11/WP118176.pdf> (data dostępu: 12.03.2021).

Górny A., Madej K., Porwit K. (2020), *Ewolucja czy rewolucja? Imigracja z Ukrainy do aglomeracji warszawskiej z perspektywy lat 2015–2019*, CMR Working Papers 123/181, http://www.migracje.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/10/WP123181_end2.pdf (data dostępu: 12.03.2021).

Górska-Rożej K. (2014), *Identyfikacja składowych kompetencji w kontekście efektywnego zarządzania kompetencjami*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej”, nr 2(10), [http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Obronnosc_Zeszyty_Naukowe_Wydzialu_Zarzadzania_i_Dowodzenia_Akademii_Obrony_Narodowej/Obronnosc_Zeszyty_Naukowe_Wydzialu_Zarzadzania_i_Dowodzenia_Akademii_Obrony_Narodowej-r2014-t-n2\(10\)/Obronnosc_Zeszyty_Naukowe_Wydzialu_Zarzadzania_i_Dowodzenia_Akademii_Obrony_Narodowej-r2014-t-n2\(10\)-s12-31/Obronnosc_Zeszyty_Naukowe_Wydzialu_Zarzadzania_i_Dowodzenia_Akademii_Obrony_Narodowej-r2014-t-n2\(10\)-s12-31.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Obronnosc_Zeszyty_Naukowe_Wydzialu_Zarzadzania_i_Dowodzenia_Akademii_Obrony_Narodowej/Obronnosc_Zeszyty_Naukowe_Wydzialu_Zarzadzania_i_Dowodzenia_Akademii_Obrony_Narodowej-r2014-t-n2(10)/Obronnosc_Zeszyty_Naukowe_Wydzialu_Zarzadzania_i_Dowodzenia_Akademii_Obrony_Narodowej-r2014-t-n2(10)-s12-31/Obronnosc_Zeszyty_Naukowe_Wydzialu_Zarzadzania_i_Dowodzenia_Akademii_Obrony_Narodowej-r2014-t-n2(10)-s12-31.pdf) (data dostępu: 21.02.2021).

How Immigrants Contribute to Developing Countries' Economies (2018), OECD/ILO, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264288737-en>.

International Migration Outlook 2020 (2020), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ec98f531-en>.

Jarecki W. (2017), *Imigracja z Ukrainy jako źródło podaży pracy w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, vol. 74, nr 3, https://papers.wsb.poznan.pl/sites/papers.wsb.poznan.pl/files/ZN_WSB_P_ART/ZNPoz74_W_Jarecki.pdf (data dostępu: 11.03.2021).

Kalfa E., Piracha M. (2017), *Immigrants' Educational Mismatch and the Penalty of Overeducation*, „Education Economics”, vol. 25, nr 5, <https://doi.org/10.1080/09645292.2017.1298728> (data dostępu: 19.03.2021).

Knowledge, Skills and Competences for Recovery and Growth. Work Programme 2010 (2010), Cedefop, Publications Office of the European Union, Luxembourg, https://www.cedefop.europa.eu/files/4090_en.pdf (data dostępu: 10.03.2021).

Kocór M., Górniak J., Prokopowicz P., Szczucka A. (2020), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich firmach – obraz tuż przed pandemią. Raport z BKL 2019*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/02-BKL---Zarzadzanie-kapitałem-ludzkim_WWW.pdf (data dostępu: 16.03.2021).

Kubiciel-Lodzińska S. (2017), *Skłonność cudzoziemców do podejmowania pracy i osiedlenia się w województwie opolskim*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 309, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-c216520e-0f62-4cdd-a857-323c96a3c99b> (data dostępu: 23.04.2021).

Kupczyk T. (2017), *Ocena imigrantów z Ukrainy przez polskich pracodawców na przykładzie opinii klientów OTTO Work Force Polska* (w:) *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, red. T. Kupczyk, Wrocław, <https://www.vistula.edu.pl/nauka-i>

badania/wp-content/uploads/sites/4/2017/08/imigranci-wsparciem-na-ryнку_wyborcza-1.pdf (data dostępu: 20.03.2021).

Kupets O. (2016), *Economic Aspects of Ukrainian Migration to EU Countries* (w:) *Ukrainian Migration to the European Union*, red. M. Fedyuk, O. Kindler, Springer, Cham.

Levytska O., Mulska O., Ivaniuk U., Kunytska-Iliash M., Vasyltsiv T., Lupak R. (2020), *Modelling the Conditions Affecting Population Migration Activity in the Eastern European Region: The Case of Ukraine*, „Tem Journal”, vol. 9, nr 2, <https://doi.org/10.18421/tem92-12>.

Migracje zarobkowe cudzoziemców z Ukrainy i Azji do Polski (2019), Work Service, <https://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Raport-Migracyjny/Migracje-zarobkowe-cudzoziemcow-z-Ukrainy-i-Azji-do-Polski> (data dostępu: 18.02.2021).

Mrukała G., Nasiński P. (2020), *Cudzoziemcy w polskim systemie ubezpieczeń społecznych*, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarnych, Warszawa, <https://www.zus.pl/documents/10182/2322024/Cudzoziemcy+w+polskim+systemie+ubezpiecze%C5%84+spo%C5%82ecznych+2020.pdf/8a693717-9b66-3e70-737b-28fe827ea41e> (data dostępu: 17.03.2021).

Nieto S., Matano A., Ramos R. (2015), *Educational Mismatches in the EU: Immigrants vs Natives*, „International Journal of Manpower”, vol. 36, nr 4, <https://doi.org/10.1108/ijm-11-2013-0260>.

Oświadczenia o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcowi, wpisane do ewidencji oświadczeń (obowiązujące od 2018 roku) (2019), Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, <https://psz.praca.gov.pl/web/urząd-pracy/-/8180211-oswiadczenia-o-powierzeniu-wykonywania-pracy-cudzoziemcowi-wpisane-do-ewidencji-oswiadczen-obowiazujace-od-2018-r> (data dostępu: 3.03.2021).

Pędziwiatr K., Stonawski M., Brzozowski J. (2019), *Imigranci w Krakowie w świetle danych rejestrowych*, Centrum Zaawansowanych Badań Ludnościowych i Religijnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, <https://owim.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/user-files/reports/Raport%20demograficzny.pdf> (data dostępu: 30.03.2021).

Piekutowska A. (2019), *Imigracja zarobkowa i jej wpływ na rynek pracy*, CeDeWu, Warszawa.

Piracha M., Vadean F. (2013), *Migrant Educational Mismatch and the Labour Market* (w:) *International Handbook on the Economics of Migration*, red. A.F. Constant, K.F. Zimmermann, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

Poznaj Sąsiada! Obywatele Ukrainy w Metropolii Poznańskiej. Dwa spojrzenia (2018), Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne Polska-Ukraina w Poznaniu, <http://powiat.poznan.pl/wp-content/uploads/2018/12/Raport-FINAL-PODSUMOWANIE.pdf> (data dostępu: 12.02.2021).

Seizing the Opportunity: Making the Most of the Skills and Experience of Migrants and Refugees (2018), Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-making-most-skills-experience-migrants-refugees-011118.pdf> (data dostępu: 8.09.2021).

Shelest-Szumilas O., Woźniak M., Zasada D. (2021), *Popyt pracodawców na kompetencje cudzoziemców zatrudnianych na terenie aglomeracji poznańskiej. Raport z badań*, Centrum

Doradztwa Zawodowego dla Młodzieży, Poznań, <https://www.cdzdm.pl/PL-H128/raporty-z-badan.html> (data dostępu: 30.05.2021).

Sparreboom T., Tarvid A. (2017), *Skills Mismatch of Natives and Immigrants in Europe*, International Labour Office, Conditions of Work and Equality Department, ILO, Geneva, https://www.ilo.org/global/topics/labour-migration/publications/WCMS_548911/lang--en/index.htm (data dostępu: 25.02.2021).

Strzelecki P. (2020), *Imigranci w polskiej gospodarce – raport z badań ankietowych*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, <https://www.nbp.pl/publikacje/migracyjne/imigranci-vii2020.pdf> (data dostępu: 30.03.2021).

Strzelecki P., Growiec J., Wyszynski R. (2020), *The Contribution of Immigration from Ukraine to Economic Growth in Poland*, https://www.nbp.pl/publikacje/materialy_i_studia/322_en.pdf (data dostępu: 31.03.2021).

Szkolnictwo wyższe i jego finanse w 2019 roku (2020), GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-i-jego-finanse-w-2019-roku,2,16.html> (data dostępu: 11.03.2021).

Szkoły wyższe i ich finanse w 2017 roku (2018), GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyzsze-i-ich-finanse-w-2017-roku,2,14.html> (data dostępu: 12.03.2021).

Szkoły wyższe i ich finanse w 2018 roku (2019), GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyzsze-i-ich-finanse-w-2018-roku,2,15.html> (data dostępu: 12.03.2021).

Terminology of European Education and Training Policy: A Selection of 130 Key Terms (2014), 2nd ed., Cedefop, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/validation-non-formal-and-informal-learning/european-inventory/european-inventory-glossary> (data dostępu: 19.02.2021).

Ukrainśke suspil'stvo: migracijnij vimir (2018), Naciònal'na Akademiâ Nauk Ukraïni, Kiïv, https://www.idss.org.ua/arhiv/Ukraine_migration.pdf (data dostępu: 5.03.2021).

Valenta O., Drbohlav D. (2018), *Longitudinal and Spatial Perspectives on the Mismatch of Tertiary Educated Migrant Workers in the Czech Labour Market: The Case of Ukrainians*, „Moravian Geographical Reports”, vol. 26, nr 4, <https://doi.org/10.2478/mgr-2018-0021>.

Visintin S., Tjndens K., Klaveren M. van (2015), *Skill Mismatch among Migrant Workers: Evidence from a Large Multi-country Dataset*, „IZA Journal of Migration”, vol. 4, nr 1, <https://doi.org/10.1186/s40176-015-0040-0> (data dostępu: 16.02.2021).

Zestawienia roczne (2021), Urząd do Spraw Cudzoziemców, <https://udsc.gov.pl/statystyki/raporty-okresowe/zestawienia-roczne/> (data dostępu: 17.03.2021).

Zielińska M., Szaban D. (2021), *(Nie)planowane (nie)powroty Ukraińców pracujących w Polsce w drugiej dekadzie XXI wieku. Czynniki warunkujące przeobrażenia migracji czasowych w osiadłe*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica”, nr 76, <https://doi.org/10.18778/0208-600x.76.03>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993): 109–120

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0306>

Robotyzacja procesów podatkowych w przedsiębiorstwie

Robotic Process Automation for Tax Processes in Enterprise

Monika Łada¹, Małgorzata Mierzejewska²

¹ Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Instytut Rachunkowości, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: monika.lada@sgh.waw.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8484-6326>

² Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Instytut Rachunkowości, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: mmierz@sggh.waw.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5196-9143>

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: Łada M., Mierzejewska M. (2021), *Robotyzacja procesów podatkowych w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(993), 109–120, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0306>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest charakterystyka wybranych obszarów robotyzacji procesów podatkowych w przedsiębiorstwie.

Metodyka badań: Artykuł został przygotowany na podstawie literatury przedmiotu, raportów firm doradczych oraz trzech przykładów prezentujących zastosowania robotów wirtualnych w procesach podatkowych realizowanych przez przedsiębiorstwa działające w Polsce.

Wyniki badań: Przeprowadzone badania wykazały, że dotychczasowe postrzeganie celów i sposobów realizacji procesów podatkowych w przedsiębiorstwach sprzyja stosowaniu robotów wirtualnych. Automatyzacja procesów podatkowych według praktyków stanowi remedium na wyzwania pojawiające się w tym obszarze: wymaganą dokładność ustalania podstawy i wymiaru obciążeń podatkowych, pracochłonność pozyskania i raportowania informacji podatkowej, powtarzalność procesów ewidencyjno-sprawozdawczych oraz znaczące ryzyko wynikające z błędów lub braku zgodności dokumentacji. Dodatkowym czynnikiem przyczyniającym się do

postępu robotyzacji jest ewolucja wymogów podatkowych, a w szczególności rozwój raportowania elektronicznego i ogólnodostępnych baz danych, stwarzających nowe możliwości weryfikacji tego wymiaru aktywności przedsiębiorstw.

Wnioski: Przytoczone przykłady charakteryzują postępującą automatyzację procesów podatkowych w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Zwracają uwagę na dodatkowy organizacyjny czynnik determinujący efektywność zastosowania robotów wirtualnych, jakim jest wielość i niekompatybilność źródeł informacji niezbędnych do prawidłowej realizacji procesów podatkowych.

Wkład w rozwój dyscypliny: W artykule poruszono aktualny i stosunkowo mało jeszcze rozpoznany naukowo obszar praktyk współczesnej rachunkowości. Artykuł jest jednym z pierwszych opracowań odwołujących się do problematyki robotyzacji procesów podatkowych w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: procesy podatkowe, automatyzacja rachunkowości, robotyzacja procesów biznesowych, roboty księgowe.

Klasyfikacja JEL: M41.

ABSTRACT

Objective: To characterise selected areas of robotic process automation (RPA) for tax processes in Polish enterprises.

Research Design & Methods: The article was written on the basis of a literature review, reports from consulting companies and three examples of virtual robot applications used in tax processes carried out by enterprises operating in Poland.

Findings: The current perception of the goals and methods of implementing tax processes in enterprises is favourable for the application of virtual robots. Practitioners believe the automation of tax processes is a remedy for the challenges that arise in this area: the need for accuracy in determining the tax base and tax liability, the labour required to obtain and report tax information, the need to make accounting and reporting processes repeatable and the significant risk that must be shouldered in the light of errors and non-compliance. An additional factor supporting the development of robotisation is the evolution of tax requirements, in particular the development of electronic reporting and generally available databases, creating new possibilities for verifying this dimension of business activity.

Implications/Recommendations: The examples described characterise the RPA used in progressive tax processes in enterprises operating in Poland. They also consider additional organisational factors determining the effectiveness of virtual bot applications. These include incompatibility and the large number of sources necessary that are needed to properly implement tax processes.

Contribution: The article looks at modern accounting practices, an area about which too little is known. The study is one of the first to explore the problems of tax process robotisation in enterprises operating in Poland.

Article type: original article.

Keywords: tax processes, accounting automation, robotic process automation, accounting bots.

1. Wprowadzenie

Transformacja cyfrowa jest jednym z najbardziej aktualnych aspektów badań współczesnej rachunkowości (m.in. Troshani i in. 2018, Rozario i Vasarhelyi 2018, Kokina i Blanchette 2019). Wielowymiarowość uwarunkowań i oddziaływania trendów przenoszenia do przestrzeni wirtualnej procesów realizacji i odwzorowania działalności gospodarczej jest interesującym wyzwaniem dla badaczy rachunkowości. Postępująca digitalizacja powoduje bowiem, że zmianom podlegają kolejno niemal wszystkie wymiary i aspekty rachunkowości (Łada 2017, Fernandez i Aman 2018, Qasim i Kharbat 2020). Na obecnym etapie zmian przyspieszenie procesów transformacji cyfrowej rachunkowości wynika z rozpowszechnienia technologii automatyzacji procesów biznesowych (Łada 2016, Cooper i in. 2019, Jędrzejka 2019). Transformacja cyfrowa weszła w fazę tzw. inteligentnej automatyzacji, która przejawia się zastosowaniem robotów wirtualnych (botów) wyposażonych w elementy sztucznej inteligencji (Davenport i Kirby 2015, Kokina i Davenport 2017, Zhang 2019, Ionescu 2020). Takie zaawansowane roboty wirtualne nie tylko naśladują proste czynności informacyjne wykonywane dotychczas przez pracowników działów finansowo-księgowych, ale mogą także stać się aktywnymi dostawcami i odbiorcami informacji z systemu rachunkowości.

Skala i tempo automatyzacji procesów rachunkowości są zmienne w zależności od uwarunkowań zewnętrznych, specyfiki podmiotu, rodzaju technologii oraz obszaru i zakresu jej zastosowania (Rozario i Vasarhelyi 2018, Troshani i in. 2018, Cooper i in. 2019). Robotyzacja jest jedną z form automatyzacji. Zauważa się jej rosnące znaczenie dla ewolucji praktyk rachunkowości – od kilku lat boty księgowe są rozwijane i stosowane przez duże międzynarodowe podmioty specjalizujące się w usługach finansowo-księgowych (Kokina i Davenport 2017, Fernandez i Aman 2018, Cooper i in. 2019). Obecnie ze względu na rosnącą dostępność oprogramowania do tworzenia botów oraz mniejsze trudności w zastosowaniu botów w tzw. chmurze (Marshall i Lambert 2018) ta forma automatyzacji w coraz większym stopniu obejmuje procesy rachunkowości w przedsiębiorstwach. Pandemia szczególnie silnie uświadomiła zarządzającym konieczność zmian i potencjalne korzyści wykorzystania botów księgowych na większą skalę. Jednym z odrębnych obszarów rachunkowości każdego podmiotu, który podlega tym trendom, są procesy informacyjne skierowane na spełnianie wymogów podatkowych (por. Mierzejewska 2017, Fornalik i Ziętek 2019, Mezzio 2019).

Celem artykułu jest identyfikacja i scharakteryzowanie wybranych obszarów robotyzacji procesów podatkowych w przedsiębiorstwach. Ze względu na stosunkowo małą liczbę publikacji naukowych z badanego zakresu w artykule odwołano się także do opracowań popularyzujących automatyzację (w tym robotyzację) procesów podatkowych, przygotowanych przez firmy audytorskie i konsultingowe.

Główne wnioski z badań zostały sformułowane na podstawie analiz praktyk zastosowań botów w procesach podatkowych. Na podstawie materiałów empirycznych pozyskanych w wybranych przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą w Polsce przeprowadzono analizę obszarów oraz szczegółowego zakresu zadań realizowanych przez boty podatkowe. W artykule przedstawiono trzy stosunkowo najbardziej zróżnicowane i reprezentatywne przypadki. Wyniki badań literaturowych i opisane przykłady zastosowania botów świadczą o tym, że dotychczasowe postrzeganie celów i sposobów realizacji procesów podatkowych w przedsiębiorstwach sprzyja ich automatyzacji, w tym także postępującemu procesowi stosowania robotów wirtualnych. Analizowane przykłady świadczą także o tym, że roboty wirtualne znajdują zastosowania fragmentaryczne w obszarach, w których występuje niekompatybilność innych systemów informatycznych lub innych źródeł danych.

2. Zastosowanie robotów wirtualnych w procesach podatkowych

Dotychczasowe, stosunkowo jeszcze nieliczne, badania empiryczne z zakresu robotyzacji procesów rachunkowości koncentrowały się przede wszystkim na audycie oraz innych usługach finansowo-księgowych oferowanych przez duże międzynarodowe firmy (m.in. Kokina i Davenport 2017, Fernandez i Aman 2018, Cooper i in. 2019, Kokina i Blanchette 2019). Badania te ilustrują postępującą automatyzację działalności dostawców usług finansowo-księgowych oraz korzyści, zarówno spodziewane, jak i faktycznie osiągnięte w efekcie transformacji cyfrowej tej specyficznej działalności. W kontekście celów niniejszego artykułu interesujące jest spostrzeżenie (Cooper i in. 2019), że stopień zaawansowania technologicznego w tych podmiotach jest zróżnicowany w zależności od obszaru działalności, przy czym największy zakres automatyzacji (w tym robotyzacji) charakteryzuje usługi podatkowe.

W polskich przedsiębiorstwach robotyzacja procesów podatkowych jest dopiero w początkowej fazie. Świadczy o tym raport przygotowany pod koniec 2018 r. przez KPMG (*Gotowi na zmiany...* 2018)¹. Przedstawiono w nim diagnozę sytuacji w zakresie automatyzacji procesów podatkowych w polskich przedsiębiorstwach. Wykazała ona, że jedynie 3% analizowanych respondentów deklarowało wykorzystanie w tym celu botów, chociaż większość badanych uznawała poziom automatyzacji za bardzo wysoki (13%) lub wysoki (51%). Raport wskazuje, że potencjalne korzyści z automatyzacji są postrzegane bardzo krótkoterminowo jako źródło: usprawnienia pracy działu, zmniejszenia liczby błędów ludzkich,

¹ Należy zauważyć, że wykorzystanie technologii informatycznych nie było wymagane od podatnika aż do 2016 r., tak więc wdrażanie systemów wspomagających rozliczenia podatkowe miało znaczenie wyłącznie wewnętrzne.

zmniejszenia obciążenia specjalistów podatkowych wykonywaniem powtarzalnych czynności, a w efekcie obniżenia kosztów utrzymania działu podatkowego. Podobnie operacyjny jest deklarowany charakter barier wprowadzania nowych technologii, które dotyczą: kosztów wdrożenia, braku wiedzy o technologiach, konieczności zmian i szkoleń oraz rozwoju wewnętrznych regulacji związanych m.in. z cyberbezpieczeństwem.

Podobne raporty i artykuły (np. *Automatyzacja...* 2018, *Robotyzacja...* 2021) zostały opracowane przez polskie oddziały dużych firm doradczych pod wpływem zmian w wymaganiach podatkowych. Wprowadzenie nowych elektronicznych form raportowania określanych jako „jednolity plik kontrolny” (JPK) jest przykładem udostępniania organom podatkowym tzw. danych surowych dotyczących nie tyle zagregowanych danych i wyników kalkulacji podatkowych, ile poszczególnych transakcji oraz ich uczestników. Drugim trendem jest rozwój ogólnodostępnych baz danych zawierających informacje przydatne dla celów podatkowych. Przykładem jest „biała księga” podatników VAT służąca do weryfikacji partnerów biznesowych. W opinii obu firm doradczych (KPMG i Deloitte) zmiany obowiązków podatkowych wpłynęły na potrzebę większej automatyzacji procesów podatkowych. Przekonanie to jest zbieżne z wynikami badań (por. Troshani i in. 2018) wskazującymi, że transformacja cyfrowa rachunkowości wymaga nie tylko dostępności i opłacalności wykorzystania nowych technologii, ale także istotnych zmian w otoczeniu instytucjonalnym. Regulacje prawne niewątpliwie są źródłem nacisków instytucjonalnych i tym samym przyczyniają się do zwiększenia skali automatyzacji procesów podatkowych w przedsiębiorstwach.

Jedynie część tych zmian jest realizowana z wykorzystaniem najbardziej zaawansowanej technologii RPA (*robotic process automation*). Umożliwia ona tworzenie specjalnych wirtualnych robotów (inaczej botów), które w połączeniu ze sztuczną inteligencją realizują złożone procesy informacyjne, kognitywne, decyzyjne i transakcyjne (*Automation...* 2020). W przypadku przedsiębiorstw stosunkowo wysokie koszty opracowania zaawansowanego bota podatkowego mogą zostać zniwelowane przez zakup zestandaryzowanego bota lub wykorzystanie pracy bota udostępnionego w formie usługi realizowanej w chmurze. Z tego powodu głównym źródłem wzorców obszarów zastosowań botów podatkowych są materiały informacyjne przygotowane przez dostawców w celu promowania nowej grupy produktów (usługi botów).

W jednym z najnowszych opracowań przygotowanym przez Deloitte określone zostały następujące rodzaje procesów podatkowych, w których mogą zostać zastosowane boty (*Reimagine...* 2021, s. 3):

- ekstrakcja danych i zarządzanie nimi,
- audyty i zapytania podatkowe,
- ekstrakcja, gromadzenie i walidacja danych,

- generowanie raportów,
- zgłoszenia i zwroty,
- procesy biznesowe w obszarze rachunkowości i finansów,
- dokumentacja cen transferowych.

W opracowaniu (*Reimagine...* 2021) zawarto także przykłady najnowszych zastosowań botów do obsługi procesów podatkowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Ilustrują one duże możliwości botów podatkowych: obsługa zestandaryzowanego oprogramowania (np. do wystawiania faktur), tzw. zeszkrobывanie danych (ze stron internetowych lub wiadomości mailowych) i ich weryfikacja (np. weryfikacja numerów identyfikacyjnych), przenoszenie danych między systemami (np. do ewidencji podatkowej), realizacja transakcji finansowych (np. dokonywanie rozliczeń z fiskusem) czy przygotowanie raportów podatkowych (znaczenie w przypadku rozliczeń z tytułu podatku VAT).

Wyniki własnych analiz przedstawione w dalszej części artykułu mają bardzo zbliżoną formułę do omówionych wyżej raportów. Ich celem było uzyskanie lepszego wglądu w praktyki robotyzacji procesów podatkowych przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Należy podkreślić, że robotyzacja w badanym ujęciu jest postrzegana jako szczególna forma (Kardasz 2017) automatyzacji procesów biznesowych, a procesy podatkowe natomiast jako – co do zasady – integralny element rachunkowości podmiotu, który obejmuje następujące etapy: gromadzenie danych źródłowych, weryfikacja ich poprawności formalnej i merytorycznej, kalkulacja zobowiązania podatkowego, wypełnienie dokumentów podatkowych i archiwizacja. Zakres wykorzystanych źródeł informacji był bardzo zróżnicowany – obejmował instrukcje wewnętrzne, dokumentacje botów, formatki plików podatkowych oraz wyjaśnienia pozyskane podczas rozmów z przedstawicielami dostawców i użytkowników botów. Materiał badawczy zebrany w drugim kwartale 2021 r. posłużył do odtworzenia roli i zakresu zadań botów podatkowych. Ze względu na poufność udostępnionych informacji praktyki zostały opisane bardzo ogólnie. W artykule przedstawiono trzy stosunkowo najbardziej zróżnicowane i reprezentatywne przypadki, które określono jako przykłady. Sposób opisu i unikanie odwołań do konkretnych źródeł miały na celu zachowanie anonimowości respondentów i przedsiębiorstw oraz poszanowanie praw autorskich dostawców rozwiązań technologicznych botów.

3. Robotyzacja weryfikacji podatku VAT naliczonego

Pierwszym przykładem zastosowania bota jest rozwiązanie służące weryfikacji informacji podatkowej VAT (podatek naliczony) na podstawie porównania danych z kilku źródeł, tj. poczty mailowej oraz wewnętrznego systemu transakcyjnego². Według zadanej sekwencji działań bot znajduje dokumenty elektroniczne, dokonuje

² Przykład został opracowany na podstawie praktyk przedsiębiorstwa produkcyjnego.

porównania ich zawartości merytorycznej i na tej podstawie selektywnie wykonuje dalsze kroki. W ogólnym i uproszczonym zarysie działanie bota odpowiada sekwencji następujących czynności:

1. Zalogowanie się bota własnymi danymi uwierzytelniającymi do systemu pocztowego.

2. Otwarcie przez niego pliku Excel z adresami mailowymi dostawców dostarczających dokumenty zakupu elektronicznie.

3. Wyszukanie przez bota w skrzynce mailowej wiadomości od dostawców (maile z listy adresów w pliku Excel), którzy przysyłają faktury w dołączonych plikach (alternatywnie: pobranie takich dokumentów z określonego miejsca na dysku).

4. Wyszukanie w wiadomościach wysłanych zamówień wysłanych do dostawców.

5. Porównanie danych z faktury z zamówieniem wysłanym wcześniej do dostawcy (asortyment, ilość, cena).

6. W razie wykrycia niezgodności utworzenie przez bota raportu w pliku Excel.

7. Wygenerowanie i wysłanie przez bota maila z podpętym plikiem niezgodności do właściwego pracownika w celu weryfikacji różnic.

8. Zalogowanie się bota własnymi danymi uwierzytelniającymi do systemu księgowego.

9. Wygenerowanie w systemie faktury i przepisanie do niej danych z dokumentu od dostawcy, pobranego ze skrzynki mailowej, w tym również danych koniecznych do ewidencji w rejestrze zakupu w celu ustalenia VAT naliczonego.

10. Umieszczenie dokumentu w buforze (zaksięgowanie).

11. Dołączenie do faktury wygenerowanej w systemie pliku pdf z fakturą pobraną z maila.

12. Sprawdzenie, czy do dostawy z faktury utworzono już w systemie magazynowym dokument przyjęcia towaru.

13. Jeśli krok 12 został zweryfikowany pozytywnie – rozliczenie zakupu. Jeśli krok 12 został zweryfikowany negatywnie, robot wirtualny powinien powtórzyć proces od punktu 12 po zdefiniowanym okresie (np. po 3 dniach).

Proces taki może być uruchamiany kilkakrotnie w ciągu doby, również poza godzinami pracy pracowników. Elastyczność bota powoduje, że w zależności od stopnia zaawansowania sposobu przetwarzania danych w jednostce (np. rozbudowanie funkcjonalności systemu księgowego) poszczególne etapy powyższego procesu mogą być pominięte lub mogą zostać do niego dodane nowe etapy, np. przygotowanie płatności za faktury od dostawców.

4. Robotyzacja ustalania korekt podstawy opodatkowania

Drugi przykład odnosi się do bota, którego zadaniem jest sprawdzanie danych w rejestrze faktur obcych lub własnych z punktu widzenia możliwości skorygo-

wania podstawy opodatkowania³. Zgodnie z obowiązującymi przepisami podatnik może skorygować podstawę opodatkowania oraz podatek należny z tytułu dostawy towarów lub świadczenia usług na terytorium kraju w przypadku wierzytelności, których nieściągalność została uprawdopodobniona (art. 89a ustawy o podatku od towarów i usług). Odbywa się to jednak pod warunkiem spełnienia wszystkich określonych wymogów dotyczących statusu kontrahenta oraz daty transakcji. Analizowany bot weryfikuje spełnienie tego typu wymagań według następującej sekwencji czynności:

1. Zalogowanie się bota do systemu księgowego własnymi danymi uwierzytelniającymi.

2. Wyszukanie w systemie faktur niezapłaconych przez odbiorców, których okres zwłoki w uregulowaniu należności na określony moment (ostatni dzień miesiąca, w którym przypadał termin płatności) wynosi powyżej 90 dni.

3. Pobranie z systemu informacji o nieopłaconych fakturach, takich jak: numer faktury, data płatności, dane identyfikacyjne odbiorcy, kwota netto, kwota VAT, kwota brutto.

4. Zapisanie danych z dokumentów dotyczących niezapłaconych należności w pliku Excel.

5. Zalogowanie się bota na stronie KRS i sprawdzanie przez niego, na podstawie danych z systemu księgowego, czy w KRS nie ma wzmianki na temat postępowania restrukturyzacyjnego, upadłościowego likwidacji odbiorcy.

6. Jeśli informacje o tym, że wobec odbiorcy prowadzone są postępowania formalne związane z zagrożeniem wypłacalności, nie zostaną znalezione, bot odpowiednio oznacza dokumenty, z których VAT należny może zostać skorygowany w danym okresie.

7. Zamknięcie pliku Excel przez bota i nadanie mu odpowiedniej standaryzowanej nazwy.

8. Wysłanie przez bota mailem pliku Excel do pracownika odpowiedzialnego za ten obszar.

Należy także zauważyć, że podatnik nie ma obowiązku powiadamiania swojego odbiorcy o korekcie VAT należnego, jednak informacja taka może być potraktowana jako element windykacji należności i wysłana – również przez bota – do zalegającego ze spłatą odbiorcy.

5. Robotyzacja ustalania podatku z transakcji na platformach sprzedażowych

Zastosowanie botów podatkowych jest bardziej efektywne, jeśli skala działalności jest odpowiednio duża, dlatego też ostatni z przykładów dotyczy zastosowania

³ Przykład został opracowany na podstawie praktyk przedsiębiorstwa handlowego.

бота przez dostawcę usług finansowo-księgowych⁴. Omawiana automatyzacja za pomocą RPA dotyczy obsługi podatkowej w przypadku transakcji masowych firm (również zagranicznych), które oferują i sprzedają swoje towary za pośrednictwem dużej internetowej platformy sprzedażowej. Transakcje są przesyłane do biura w określonych formatach od różnych dostawców. Od jednego sprzedającego biuro może otrzymywać nawet do kilkuset tysięcy rekordów miesięcznie. Bot, obsługujący cyklicznie proces raportowania i sprawdzając poszczególne pliki, wykonuje następujące czynności:

1. Wybiera właściwe transakcje do kalkulacji VAT należnego w Polsce i stosuje odpowiednią procedurę z listy potencjalnych 13 sposobów kalkulacji wysokości VAT należnego (od 1.07.2021 r.).

2. Jeśli transakcja jest w walucie obcej, bot pobiera dane ze strony NBP i stosuje właściwy dla danej daty kurs waluty⁵. Następnie wylicza należny VAT i wprowadza dane do systemu księgowego, a także do rejestru sprzedaży w systemie.

3. Do ewidencji sprzedaży bot przenosi minimalną ilość danych pozwalających na prawidłowe rozliczenie podatku i sporządzenie informacji podsumowującej, a w szczególności dane dotyczące: rodzaju sprzedaży i podstawy opodatkowania oraz wysokości kwoty podatku należnego, w tym korekty podatku należnego z podziałem na stawki podatku, kontrahentów i rodzaje dowodów sprzedaży.

4. Podstawowe dane są uzupełniane przez bota z uwzględnieniem konieczności: zapewnienia prawidłowości rozliczeń podatników (nowy obowiązek wskazywania procedur podatkowych w JPK_V7M), wskazywania rodzaju dowodów będących podstawą zapisu, identyfikowania obszarów, w których występują nadużycia w podatku lub które są narażone na te nadużycia (nowy obowiązek opisanego grupowań GTU towarów i usług).

5. Po dodaniu danych z innych plików dotyczących rozliczenia VAT naliczonego bot generuje plik JPK_VAT z deklaracją.

Jak wynika zarówno z omawianego, jak i z poprzednich przykładów jednym z głównych powodów zastosowania botów są sytuacje, w których integracja innych, już działających w jednostce, niekompatybilnych systemów informatycznych byłaby droga i czasochłonna. Powiązanie tych systemów za pomocą bota umożliwiła płynną wymianę danych, również potrzebnych dla celów rozliczeń podatkowych, między odmiennymi systemami, np. bazami danych, arkuszami kalkulacyjnymi.

⁴ Przykład został opracowany na podstawie praktyk biura rachunkowego, które prowadzi obsługę podmiotu handlowego działającego za pośrednictwem jednej z zagranicznych platform sprzedażowych.

⁵ W przypadku gdy kwoty stosowane do ustalenia podstawy opodatkowania są określone w walucie obcej, przeliczenia na złote dokonuje się według kursu średniego danej waluty obcej, ogłoszonego przez NBP na ostatni dzień roboczy poprzedzający dzień powstania obowiązku podatkowego.

Istnieją jednak sytuacje, w których aby zapewnić prawidłowość rozliczeń podatkowych (lub szerzej – publicznoprawnych), konieczne jest wykorzystanie innych systemów, operujących poza jednostką. W takich przypadkach używanie botów jest dla jednostki korzystne i wygodne, zapewniające oszczędność czasu i środków przeznaczonych na obsługę takiego procesu przez pracowników podatnika.

6. Wnioski

Wyniki badań wykazały, że postrzeganie procesów podatkowych jako pracochłonnych, powtarzalnych, wykonywanych na dużą skalę oraz obarczonych wysokim ryzykiem błędów lub braku zgodności dokumentacji sprzyja stosowaniu robotów wirtualnych. Cechy tych procesów wpływają na stosunkowo wysoki poziom oczekiwanych korzyści krótkoterminowych – obniżenia kosztów realizacji procesów podatkowych oraz zmniejszenia ryzyka poniesienia kar podatkowych. Dodatkowymi czynnikami przyczyniającymi się do akceptacji tej nowej technologii przez decydentów są zmieniające się regulacje podatkowe, rosnący zakres obowiązków raportowania elektronicznego, rozwój ogólnodostępnych elektronicznych baz danych oraz rosnąca presja instytucjonalna dotycząca transformacji cyfrowej rachunkowości. Ta zmienność uwarunkowań skłania do stosowania bardziej elastycznych form automatyzacji, takich jak stosowanie botów. Analizując przykłady, zwrócono uwagę na jeszcze jeden czynnik organizacyjny sprzyjający wykorzystaniu botów – jest nim wielkość i niekompatybilność źródeł informacyjnych (w tym tych zewnętrznych), z których pozyskiwane są dane potrzebne do realizacji procesów podatkowych zgodnie z wymaganiami.

Cel i metodyka przyjęte do przedstawienia egzemplifikacji odzwierciedlają wczesny etap rozwoju badań nad robotyzacją procesów rachunkowości. Początkowa faza implementacji tego typu praktyk w obszarze podatkowym nie pozwoliła na szersze przekrojowe lub dynamiczne badania tych ważnych, innowacyjnych rozwiązań. Artykuł jest jednym z pierwszych opracowań odwołujących się do problematyki praktyk robotyzacji procesów podatkowych w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski. Lepsze zrozumienie uwarunkowań, mechanizmów i efektów robotyzacji procesów podatkowych wymaga przeprowadzenia dalszych badań. W szczególności mogą one koncentrować się na analizie mechanizmów faktycznej efektywności zastosowania botów, przebiegu projektów służących ich implementacji oraz nadzorowaniu pracy botów we współpracy z ludźmi. Dostrzeżona silna orientacja na krótkoterminowe korzyści i bariery ekonomiczne sugeruje potrzebę przeprowadzania w przyszłości także badań społecznego wymiaru tych dynamicznie zachodzących i perspektywicznych procesów ekonomicznych.

Literatura

Automation with Intelligence. Pursuing Organisation-wide Reimagination (2020), Deloitte, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/73699-global-intelligent-automation-survey/DI_Automation-with-intelligence.pdf (data dostępu: 17.06.2021).

Automatyzacja w podatkach. Jak sprostać wyzwaniom elektronicznego raportowania? (2018), Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/tax/articles/raport-automatyzacja-w-podatkach.html> (data dostępu: 18.06.2021).

Cooper L.A., Holderness D.K., Sorensen T.L., Wood D.A. (2019), *Robotic Process Automation in Public Accounting*, „Accounting Horizons”, vol. 33, nr 4, <https://doi.org/10.2308/acch-52466>.

Davenport T.H., Kirby J. (2015), *Beyond Automation*, „Harvard Business Review”, June.

Fernandez D., Aman A. (2018), *Impacts of Robotic Process Automation on Global Accounting Services*, „Asian Journal of Accounting and Governance”, vol. 9, <https://doi.org/10.17576/ajag-2018-09-11>.

Fornalik J., Ziętek J. (2019), *Rewolucja technologiczna w podatkach*, „Krytyka Prawa”, t. 11, nr 2, <https://doi.org/10.7206/kp.2080-1084.294>.

Gotowi na zmiany. Technologie podatkowe w firmach działających w Polsce (2018), KPMG, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/11/pl-Raport-KPMG-pt-Technologie-podatkowe-w-firmach-dzialajacych-w-Polsce.PDF> (data dostępu: 20.06.2021).

Ionescu L. (2020), *Robotic Process Automation, Deep Learning, and Natural Language Processing in Algorithmic Data-driven Accounting Information Systems*, „Analysis and Metaphysics”, vol. 19, <https://doi.org/10.22381/am1920206>.

Jędrzejka D. (2019), *Robotic Process Automation and Its Impact on Accounting*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, vol. 105, nr 161, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.6061>.

Kardasz P. (2017), *Współczesna automatyzacja i robotyzacja a człowiek*, „Biuletyn Naukowy Wrocławskiej Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej. Informatyka”, vol. 7, nr 2.

Kokina J., Blanchette S. (2019), *Early Evidence of Digital Labor in Accounting: Innovation with Robotic Process Automation*, „International Journal of Accounting Information Systems”, vol. 35, 100431, <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100431>.

Kokina J., Davenport T.H. (2017), *The Emergence of Artificial Intelligence: How Automation is Changing Auditing*, „Journal of Emerging Technologies in Accounting”, vol. 14, nr 1, <https://doi.org/10.2308/jeta-51730>.

Łada M. (2016), *Automatyzacja procesów rachunkowości zarządczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 440.

Łada M. (2017), *Od konsekwencji do antecedencji – zmiana orientacji pomiaru we współczesnej rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 92(148), <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.0992>.

Marshall T.E., Lambert S.L. (2018), *Cloud-based Intelligent Accounting Applications: Accounting Task Automation Using IBM Watson Cognitive Computing*, „Journal of Emerging Technologies in Accounting”, vol. 15, nr 1, <https://doi.org/10.2308/jeta-52095>.

Mezzio S., Stein R., Stein S. (2019), *Robotic Process Automation for Tax*, „Journal of Accountancy”, December, <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2019/dec/robotic-process-automation-for-tax.html> (data dostępu: 17.06.2021).

Mierzejewska M. (2017), *Automatic Tax Controller Concept Based on Saf-T (w:) Management Challenges in a Network Economy, Proceedings of the MakeLearn and THIM International Conference, 17–19 May 2017, Lublin, Poland*, ToKnowPress, Bangkok–Celje–Lublin.

Qasim A., Kharbat F.F. (2020), *Blockchain Technology, Business Data Analytics, and Artificial Intelligence: Use in the Accounting Profession and Ideas for Inclusion into the Accounting Curriculum*, „Journal of Emerging Technologies in Accounting”, vol. 17, nr 1, <https://doi.org/10.2308/jeta-52649>.

Reimagine the Future Tax Function with Cloud-based Robots (2021), Deloitte, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/tax/covid-19/raas-cloud-robots-tax-function.html> (data dostępu: 17.06.2021).

Robotyzacja procesów zmienia zasady podatkowej gry (2021), PWC, https://www.pwc.pl/pl/pdf/robotyzacja_procesow.pdf (data dostępu: 20.06.2021).

Rozario A.M., Vasarhelyi M.A. (2018), *How Robotic Process Automation Is Transforming Accounting and Auditing*, „The CPA Journal”, vol. 88, nr 6.

Troshani I., Janssen M., Lymer A., Parker L.D. (2018), *Digital Transformation of Business-to-Government Reporting: An Institutional Work Perspective*, „International Journal of Accounting Information Systems”, vol. 31, <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.09.002>.

Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. 2004, nr 54, poz. 535.

Zhang C. (2019), *Intelligent Process Automation in Audit*, „Journal of Emerging Technologies in Accounting”, vol. 16, nr 2, <https://doi.org/10.2308/jeta-52653>.

Zesz. Nauk. UEK, 2021, 3(993): 121–135
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0307>

Wpływ pandemii COVID-19 na rentowność sektora bankowego w Polsce

The Impact of the COVID-19 Pandemic
on the Profitability of the Banking Sector in Poland

Aleksandra Ostrowska

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Finansów,
ul. M. Oczapowskiego 4/305, 10-720 Olsztyn, e-mail: aleksandra.ostrowska@uwm.edu.pl,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5814-0530>

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: Ostrowska A. (2021), *Wpływ pandemii COVID-19 na rentowność sektora bankowego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 3(993), 121–135, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2021.0993.0307>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest ocena wpływu pandemii COVID-19 na rentowność sektora bankowego w Polsce.

Metodyka badań: W badaniach zastosowano krytyczną analizę literatury oraz analizę danych statystycznych.

Wyniki badań: Analiza kształtowania się wskaźników rentowności sektora bankowego w Polsce wykazała jej pogorszenie podczas rozwoju pandemii COVID-19.

Wnioski: Spowolnienie gospodarcze wywołane przez obostrzenia rządowe wprowadzane w wyniku rozwoju pandemii COVID-19 wpłynęło negatywnie na rentowność sektora bankowego w Polsce. Czynnikiem, który w największym stopniu determinował zmniejszenie wyniku finansowego, a w rezultacie rentowność sektora bankowego w Polsce, było zwiększenie rezerw oraz odpisów z tytułu ryzyka prawnego walutowych kredytów mieszkaniowych. Sytuacja ta wymaga podejmowania działań mających na celu jej poprawę.

Wkład w rozwój dyscypliny: Próba oceny skutków kryzysu pandemicznego w sektorze bankowym w Polsce.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: pandemia COVID-19, koronawirus, sektor bankowy, rentowność sektora bankowego.

Klasyfikacja JEL: G21.

ABSTRACT

Objective: To assess the impact of the COVID-19 pandemic on the profitability of the banking sector in Poland.

Research Design & Methods: The methodologies included critical literature analysis and statistical data analysis.

Findings: The profitability ratios of the banking sector in Poland deteriorated during the COVID-19 pandemic.

Implications/Recommendations: The economic slowdown due to government restrictions introduced in response to the COVID-19 pandemic took a toll on the banking sector in Poland, which has been weakening for several years. However, the factor that determined the decrease in the financial results and, consequently, the profitability of the banking sector in Poland to the greatest extent was the increase in provisions and write-offs for the legal risk of FX housing loans. This situation calls for corrective measures.

Contribution: An assessment of the effects of a COVID-19 pandemic on the banking sector in Poland.

Article type: original article.

Keywords: COVID-19 pandemic, coronavirus, banking sector, profitability of the banking sector.

1. Wprowadzenie

Rentowność jest podstawowym kryterium oceny kondycji finansowej banku oraz całego sektora bankowego. Rosnąca rentowność świadczy o wzroście jego stabilności oraz rozwoju. Jest ona uzależniona od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W ostatnich latach wskazuje się na malejącą rentowność sektora bankowego w Polsce. Pierwotną tego przyczyną były konsekwencje kryzysu finansowego z lat 2008–2009, a następnie zaostrzenie wymogów kapitałowych i obciążeń finansowych wobec sektora bankowego, w tym podejmowanie działań związanych z kredytami we franku szwajcarskim, zwiększanie wpłat do Bankowego Funduszu Gwarancyjnego czy wprowadzenie tzw. podatku bankowego w 2016 r. Banki funkcjonowały także w warunkach niskich stóp procentowych, co nie jest korzystne z punktu widzenia sektora bankowego oraz jego rentowności (Fernández i in. 2021, s. 5).

Na przełomie lat 2018 i 2019 w Unii Europejskiej zaczęto obserwować pierwsze symptomy spowolnienia gospodarczego (Adamowicz i in. 2019), nikt jednak nie przewidział wybuchu kryzysu pandemicznego, który w odróżnieniu od innych kryzysów miał swoje źródło nie w systemie finansowym czy w błędnej polityce gospodarczej, ale zupełnie poza nimi, w systemie biologicznym (Grądalski i Guzikowski 2020, s. 34). Pierwsze przypadki zachorowań na COVID-19 odnotowano w grudniu 2019 r. w chińskim mieście Wuhan (Huang i in. 2020, s. 497). Pandemia ta w szybkim tempie przeniosła się na wszystkie kontynenty. Obostrzenia wprowadzane przez rządy w celu ograniczenia liczby zachorowań wywołały negatywne skutki gospodarcze, przede wszystkim osłabiając aktywność ekonomiczną przedsiębiorców i pogarszając sytuację finansową gospodarstw domowych. Ze względu na silne powiązanie sektora bankowego z podmiotami sfery realnej oraz rządem kryzys ten wpłynął negatywnie także na jego funkcjonowanie.

Celem artykułu jest ocena wpływu pandemii COVID-19 na rentowność sektora bankowego w Polsce. W pierwszej części artykułu wyjaśniono istotę rentowności sektora bankowego oraz dokonano charakterystyki jej determinant z uwzględnieniem kryzysu pandemicznego. W drugiej części oceniono tendencje kształtowania się sześciu wskaźników rentowności w okresie I kw. 2018 r. – IV kw. 2020 r. w celu uchwycenia zmian w poziomie rentowności podczas pandemii.

2. Pandemia COVID-19 jako czynnik wpływający na rentowność sektora bankowego

Rentowność banku jest stanem finansowym, który można wyrazić za pomocą wyniku finansowego osiągniętego z podjętej działalności gospodarczej (Gawryś i Trippner 2017, s. 111). Rentowność sektora bankowego jest istotna z punktu widzenia udziałowców, menedżerów banków, inwestorów, nadzorców finansowych, decydentów polityki gospodarczej, ekonomistów, analityków oraz publicystów (Bojāre i Romānova 2017, s. 78). Jest to kategoria złożona i uzależniona od wielu determinant zarówno wewnętrznych (specyficznych dla banków), jak i zewnętrznych (specyficznych dla rynku) (Domanović, Todorović i Savović 2018, s. 667; Rehman i in. 2018, s. 247). Determinanty wewnętrzne wiążą się ze sposobem zarządzania oraz celami stosowanej polityki w banku (Staikouras i Wood 2004, s. 57), w tym polityki kredytowej. Determinanty zewnętrzne mają swoje źródło w sytuacji makroekonomicznej danej gospodarki oraz sektorowej (Raashid, Rasool i Raja 2015, s. 140), są to więc czynniki niezależne od banku. Do determinant wewnętrznych zaliczyć można wielkość banku, adekwatność kapitałową, ryzyko kredytowe, ryzyko płynności oraz efektywność zarządzania. Wśród determinant zewnętrznych wyróżnia się natomiast koncentrację w sektorze bankowym oraz wskaźniki makroekonomiczne, jak tempo PKB i stopa inflacji (Petria, Capraru i Ihnatov 2015, s. 518–524). W ostatnich latach jako czynniki, które wywołują największy wpływ

na rentowność sektora bankowego w Polsce, wskazuje się wzrost wymogów kapitałowych oraz obciążeń finansowych (Kochaniak i in. 2020, Włodarczyk i Ostrowska 2020) wynikające z polityki stosowanej w ramach nadzoru nad rynkiem finansowym. Ostatni kryzys finansowy z lat 2008–2009 miał swoje źródło właśnie w działalności banków. Wskazywano na ich zbyt ekspansywną politykę kredytową i udzielanie kredytów hipotecznych subprime osobom, które nie wykazywały odpowiedniej zdolności kredytowej (Włodarczyk 2012, s. 49). W okresie kryzysowym, po początkowej liberalizacji i deregulacji, zaczęto wprowadzać nowe regulacje ostrożnościowe wobec sektora bankowego mające na celu ich ujednoczenie w skali międzynarodowej (Włodarczyk 2018, s. 67), wierząc, że efektywny nadzór nad rynkiem finansowym może zapewnić sprawne funkcjonowanie sektora bankowego (Włodarczyk i Ostrowska 2017, s. 3). Banki zaczęto również postrzegać w szerszym zakresie jako przedsiębiorstwa komercyjne, nastawione na maksymalizację wyników finansowych (Buszko 2012, s. 134), a nie wyłącznie jako instytucje zaufania publicznego.

W XXI w. najczęściej wskazywano na ryzyko wybuchu kryzysów finansowych, w tym bankowych. Na możliwość wystąpienia kolejnego kryzysu zwracała uwagę A. Zelek (2018), analizując prognozy ekspertów oraz analityków dotyczące zmniejszających się wartości głównych indeksów giełdowych. Nikt jednak nie przewidział geny kryzysu poza systemem finansowym oraz gospodarczym. Takim właśnie źródłem załamania gospodarczego okazała się rosnąca liczba zachorowań na COVID-19 oraz wprowadzane w jej wyniku obostrzenia rządowe wynikające z konieczności zachowania dystansu społecznego, co w praktyce przełożyło się na ogólnokrajowy lockdown. Wpływ tych działań na sektor bankowy oraz jego rentowność jest wielowymiarowy. Obostrzenia związane z ograniczaniem lub zamykaniem działalności dużej liczby przedsiębiorstw prowadzą bezpośrednio do zahamowania działalności gospodarczej, co skutkuje pogorszeniem kondycji makroekonomicznej gospodarki, a jak już wspomniano – wpływa to na działalność banków i ich rentowność. Istotna w tym czasie jest niepewność sytuacji w przyszłości, co wpływa negatywnie na podmioty gospodarcze oraz ich przewidywania. Według danych GUS barometr koniunktury oraz wskaźnik ufności konsumenckiej obniżyły się do historycznych poziomów, tj. –12,5 i –12,4 w III kw. 2020 r. (*Koniunktura...* 2021), a światowy indeks niepewności pandemicznej kształtuje się obecnie na najwyższym dotychczas poziomie 25¹. Pogorszenie kondycji makroekonomicznej gospodarki wymusza na władzach rządowych oraz bankach centralnych stosowanie odpowiedniej polityki stabilizującej gospodarkę. Do tego typu działań należy zaliczyć trzykrotną obniżkę stóp procentowych przez RPP w 2020 r. (<https://www.nbp.pl/home>).

¹ Światowy indeks niepewności pandemicznej jest konstruowany poprzez zliczenie, ile razy „niepewność” jest wspomniana w połączeniu z pandemią w raportach krajowych. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym niepewność jest większa (Ahir, Bloom i Furceri 2018, s. 1).

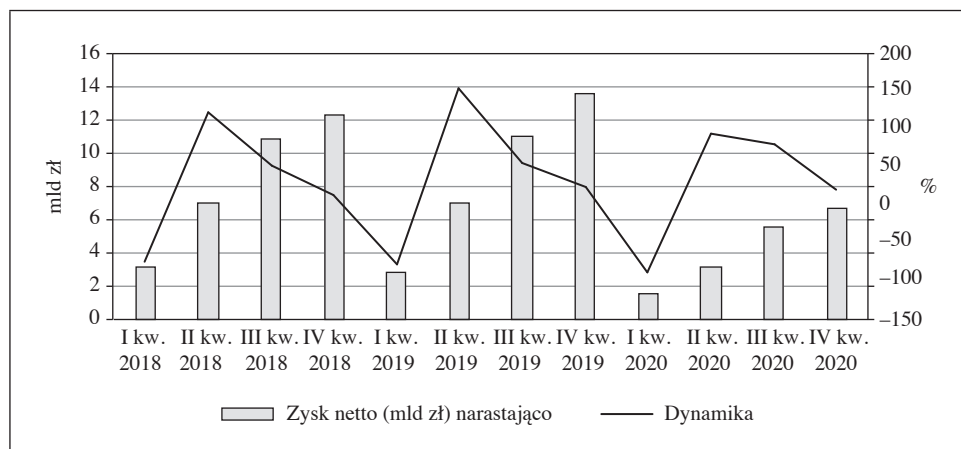
aspx?f=/dzienne/stopy_archiwum.htm, data dostępu: 20.04.2021), co stanowiło szok dla banków (Minkina 2020), czy politykę luzowania ilościowego. Należy pamiętać, że sektor niefinansowy, do którego należą przedsiębiorstwa niefinansowe oraz gospodarstwa domowe, stanowi największą część kredytobiorców banków. Zahamowanie działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwa niefinansowe może wpływać na pogorszenie spłacalności do tej pory zaciągniętych kredytów, a w rezultacie na jakość portfela kredytowego banków i konieczność tworzenia odpisów kredytowych (*Raport o stabilności...* 2020, s. 7). Przedsiębiorstwa takie ograniczają inwestycje, nie będą zatem składały wniosków o uzyskanie tego typu kredytów. Ponadto zaostrzenie polityki kredytowej wobec tych podmiotów przez banki może prowadzić do zahamowania akcji kredytowej oraz do poszukiwania innych zewnętrznych źródeł finansowania przez przedsiębiorstwa (Didier i in. 2020, s. 4). W takich uwarunkowaniach kondycja gospodarstw domowych również ulega pogorszeniu. Gospodarstwa domowe, podobnie jak przedsiębiorstwa, mogą mieć problem ze spłacalnością zaciągniętych już kredytów. Wiele podmiotów gospodarczych w ostatnim czasie złożyło wnioski o tzw. pozaustawowe wakacje kredytowe (*Wakacje kredytowe...* 2021), czyli przesunięcie terminu spłaty zobowiązań o kilka miesięcy. W dłuższym jednak okresie rozwiązanie to powoduje dodatkowe koszty odsetkowe oraz związane z wydłużeniem okresu ważności zabezpieczeń, w rezultacie odraczając realne problemy z obsługą zadłużenia (Solarz i Waliszewski 2020, s. 106). Gospodarstwa domowe z chwilą zmniejszenia bądź utraty dochodów mogą mieć problem ze zdolnością kredytową albo w ogóle zrezygnować z zaciągania nowych zobowiązań. Wszystkie te czynniki generują tzw. ryzyko *credit crunch*, czyli zjawisko nadmiernego ograniczenia dostępności kredytu, od strony zarówno podaży kredytu, jak i popytu na kredyt ze strony podmiotów sektora niefinansowego, zwłaszcza sektora przedsiębiorstw. Przed ryzykiem tym ostrzegali Związek Banków Polskich w swoim raporcie z września 2020 r. Ponadto banki podjęły też działania związane z rozwojem technologii informatycznych, za pomocą których kontaktują się z klientami, oraz przeznaczyły duże kwoty na ratowanie gospodarki, co mogło wpłynąć na osłabienie ich rentowności.

Należy podkreślić, że w ostatnich latach banki stanęły przed wieloma wyzwaniami. Wspomina się również o rosnącym powiązaniu sektora bankowego z rządem, przejawiającym się w trzech aspektach. Po pierwsze, rząd pełni funkcję nadzorczą poprzez uczestnictwo w nadzorze KNF, po drugie – funkcję właścicielską, mając udział właścicielski w dużych podmiotach finansowych, po trzecie – występuje w roli dłużnika, gdyż banki nabywają papiery wartościowe emitowane przez rząd w celu ratowania gospodarki. Wskazują na to dane statystyczne, według których 40% aktywów banków kontrolowanych jest przez państwo, a udział skarbowych papierów wartościowych w portfelach banków wynosi ok. 20%, co stanowi wzrost o 3 pkt proc. w porównaniu z 2019 r. (*Raport o stabilności...* 2020, s. 7). Z badań

przeprowadzonych na podstawie danych z 53 krajów wynika, że akcje banków osiągnęły gorsze wyniki w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami na giełdzie. Autorzy badań spodziewają się więc, że sektor bankowy osiągnie słabsze wyniki nie tylko w porównaniu z przedsiębiorstwami niefinansowymi, ale również działającymi w sektorze finansowym (Demirguc-Kunt, Pedraza i Ruiz-Ortega 2020, s. 3). W wyniku pandemii przed sektorem bankowym stoją dwa główne wyzwania. Należą do nich oparcie systemu finansowego na nadmiernej płynności i niskich stopach procentowych oraz umocnienie roli rządu jako kluczowego gracza na rynku finansowym, zarówno jako pożyczkobiorcy finansującego deficyt publiczny, jak i „amortyzatora ryzyka”, gwarantującego wsparcie fiskalne podmiotom obciążonym w największym stopniu skutkami pandemii (Thakor 2020, s. 93).

3. Rentowność sektora bankowego w Polsce podczas pandemii COVID-19

Na słabnącą rentowność sektora bankowego w Polsce od 2015 r. zwracano często uwagę zarówno w dyskursie naukowym, jak i w przestrzeni praktycznej (Dondalski i Ostrowska 2020, Kata 2017). Według A. Kopińskiego za pogorszenie rentowności sektora bankowego w tym roku odpowiadały presja na obniżkę stóp procentowych przez NBP, obniżenie stawek opłaty *interchange* oraz perspektywa wprowadzenia ustawy o ochronie konsumentów posiadających kredyty mieszkaniowe we frankach szwajcarskich. Co więcej, w tym czasie upadł największy bank spółdzielczy, co spowodowało konieczność wniesienia dodatkowych wpłat do BFG przez pozostałe banki (Kopiński 2016, s. 235). Istotny aspekt stanowi również wpływ rosnących wymogów kapitałowych oraz obciążeń finansowych sektora bankowego na pogorszenie jego rentowności. Sektor bankowy w Polsce zobowiązany został także do wnoszenia wpłat do Funduszu Wsparcia Kredytobiorców oraz wprowadzenia różnych rozwiązań rekomendowanych przez ZBP (Cichy 2017, s. 12–13), co generuje dodatkowe koszty. Kolejnym obciążeniem finansowym, które wprowadzono Ustawą z dnia 15 stycznia 2016 r. o podatku od niektórych instytucji finansowych wobec sektora bankowego oraz innych instytucji finansowych, jest tzw. podatek bankowy (Muszyński 2017, s. 83). Dbałość o wysoką rentowność sektora bankowego powinna być jednym z priorytetowych działań w gospodarce. Wynika to z istotnej roli, jaką sektor bankowy odgrywa w utrzymaniu stabilności makroekonomicznej (Włodarczyk, Heller i Ostrowska 2018, s. 131). Zapewnia on sprawny przepływ środków pieniężnych pomiędzy podmiotami gospodarczymi, dostarcza środków finansowych zarówno na bieżącą działalność przedsiębiorstw, jak i na przyszłe inwestycje, a także dostarcza środków finansowych gospodarstwom domowym na realizację bieżących oraz długookresowych potrzeb konsumpcyjnych związanych np. z zakupem mieszkania. Sektor bankowy pełni ważną funkcję kapitałodawcy, przyczyniając się do wzrostu gospodarczego (Włodarczyk i Szturo 2018, s. 8).



Rys. 1. Zysk netto (mld zł) sektora bankowego w Polsce oraz jego dynamika w okresie I kw. 2018–IV kw. 2020 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów BFG (*Sytuacja w sektorze bankowym...* 2018–2020).

Zasadniczą kategorią, na podstawie której określa się rentowność sektora bankowego, jest zysk netto. Wartości zysku netto (narastająco) w poszczególnych kwartałach badanego okresu wskazują na osłabienie dynamiki jego wzrostu w sektorze bankowym w Polsce. Największy spadek zaobserwowano w I kw. 2020 r. W porównaniu z analogicznymi kwartałami poprzednich dwóch lat dynamika ta uległa znacznemu obniżeniu, o ponad połowę, co z pewnością miało odzwierciedlenie we wskaźnikach rentowności (rys. 1). Należy podkreślić, że spadki zysku netto odnotowały nawet największe pod względem wartości aktywów banki, tj. PKO BP, Bank Pekao SA oraz Santander BP. Według ZBP największy wpływ na obniżenie zysku netto sektora bankowego w Polsce w 2020 r. miał spadek dochodów odsetkowych, wzrost kosztów utworzonych rezerw oraz odpisów na aktywa o obniżonej jakości (*Raport o sytuacji...* 2021, s. 11). Wpłynęło na to pogorszenie sytuacji makroekonomicznej w wyniku rozwoju pandemii i ryzyko braku spłaty zaciągniętych zobowiązań przez podmioty gospodarcze. Innym czynnikiem, który oddziaływał na pomniejszenie wyniku finansowego sektora bankowego w 2020 r. i według NBP będzie miał największy wpływ na konieczność tworzenia rezerw oraz odpisów w kolejnych latach, jest nierozwiązany problem mieszkaniowych kredytów walutowych (*Ryzyko prawne...* 2021). Uznanie odpisów z tytułu utraty wartości w sytuacji istotnego udziału aktywów finansowych w sumie bilansowej banków wpływa na zwiększenie ponoszonych kosztów, a tym samym pomniejsza wypracowany wynik finansowy, wskazując na pogorszenie sytuacji finansowej jednostki (Czajor 2016, s. 64). Łączna wartość odpisów w 2020 r. wyniosła 12 762 mln zł, co stanowiło

wzrost o 33,4% w porównaniu z 2019 r. Na kwotę tę złożyła się wartość odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości aktywów finansowych (11 828 mln zł), odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości aktywów niefinansowych (405 mln zł) oraz pozostałe odpisy (529 mln zł). Dodatkowo wartość utworzonych rezerw wyniosła 3570 mln zł, co stanowiło wzrost o 45% w porównaniu z 2019 r. Według NBP, jak wcześniej wspomniano, największy wpływ na spadek wyniku finansowego miały rezerwy oraz odpisy związane z walutowymi kredytami mieszkaniowymi. Ich wartość wyniosła 12,7 mld zł, z czego 6,7 mld zł (czyli ponad połowę) rezerw zawiązał bank PKO BP (*Raport o stabilności...* 2021, s. 33 i 44). Można więc przypuszczać, że był to decydujący czynnik wpływający na kształtowanie się wyniku finansowego sektora bankowego w Polsce w 2020 r.

W tabeli 1 przedstawiono sześć wskaźników, za pomocą których dokonano oceny rentowności sektora bankowego w Polsce. Do wskaźników tych należą: ROA, ROE, marża odsetkowa, prowizyjna, C/I oraz obciążenie całkowitych przychodów operacyjnych wynikiem z tytułu utraty wartości. Wielowskaźnikowa analiza umożliwiła wielowymiarową ocenę rentowności sektora bankowego w Polsce podczas pandemii COVID-19.

Tabela 1. Wskaźniki rentowności sektora bankowego w Polsce w okresie I kw. 2018–IV kw. 2020 r. (w %)

Wskaźnik	2018				2019				2020			
	I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.
ROA	0,86	0,88	0,87	0,76	0,73	0,75	0,75	0,77	0,67	0,52	0,42	0,35
ROE	8,48	8,46	8,32	7,22	6,9	7,13	7,28	7,7	6,84	5,38	4,48	3,83
Marża odsetkowa	2,71	2,73	2,75	2,67	2,68	2,69	2,67	2,75	2,75	2,66	2,51	2,4
Marża prowizyjna	0,84	0,83	0,79	0,73	0,71	0,71	0,73	0,74	0,75	0,74	0,74	0,75
C/I	55,42	55,12	55,43	55,44	55,95	55,03	55,45	54,72	54,88	55,81	56,88	57,17
Obciążenie całkowitych przychodów operacyjnych wynikiem z tytułu utraty wartości	13,59	13,99	13,8	14,5	14,55	15,01	14,44	13,65	15,39	17,39	17,83	18,62

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów BFG (*Sytuacja w sektorze bankowym...* 2018–2020).

Wskaźnik ROA informuje o tym, ile jednostek aktywów przypada na jednostkę wypracowanego zysku netto. Dane zawarte w tabeli 1 wskazują na spadek wartości tego wskaźnika od II kw. 2018 r., w którym kształtował się on na poziomie 0,88%. W kolejnych kwartałach wartości te były coraz niższe. Dopiero w IV kw. 2019 r. zaobserwowano niewielki wzrost w porównaniu z II kw. tego roku – z 0,75% do

0,77%. W grudniu 2019 r. pojawiły się informacje o pierwszych przypadkach zachorowań na COVID-19 w chińskim mieście Wuhan, a pierwsze przypadki w Polsce odnotowano w marcu 2020 r. Od tego czasu wskaźnik ROA zmniejszał się w jeszcze szybszym tempie, osiągając w kolejnych kwartałach 2020 r. wartości: 0,67% (I kw.), 0,52% (II kw.), 0,42% (III kw.) oraz 0,35% (IV kw.). Rok 2020 był najgorszy, jeśli chodzi o wartości wskaźnika ROA, zatem można stwierdzić, że rozwój pandemii COVID-19 oraz wprowadzane obostrzenia rządowe miały istotny wpływ na rentowność sektora bankowego w Polsce. W ostatnim z badanych kwartałów w porównaniu z II kw. 2018 r. wartość ROA zmniejszyła się ponad dwukrotnie.

Wskaźnik ROE ukazuje relację kapitału własnego do zysku netto. Tendencje jego kształtowania się były podobne do wskaźnika ROA. Od I kw. 2018 r. obserwowany był stopniowy spadek jego wartości, z poziomu 8,48% do 6,9% w I kw. 2019 r. W kolejnym, II kw. 2019 r. odnotowano jego niewielki wzrost, do poziomu 7,28%, a następnie 7,77% w IV kw. 2019 r. Jednak w 2020 r. rozpoczęła się kolejna tendencja spadkowa. W I kw. 2020 r. jego wartość wyniosła 6,84%, następnie 5,38% w II kw., 4,48% w III kw. i 3,83% w IV kw. W badanym okresie jego wartość również obniżyła się prawie dwukrotnie, a największe spadki wystąpiły w okresie rozwoju pandemii COVID-19.

Kolejnymi analizowanymi wskaźnikami były marża odsetkowa oraz prowizyjna. Marża odsetkowa jest relacją wyniku odsetkowego będącego różnicą między przychodami odsetkowymi a kosztami z odsetek do aktywów (Zabawa 2011, s. 185). Wysokie jej poziomy wskazują na nieefektywny, nierozwinięty rynek bankowy i brak konkurencji, a zbyt niskie poziomy mogą stanowić czynnik skłaniający banki do podejmowania nadmiernego ryzyka (Kil i Ślusarczyk 2016, s. 166). Z kolei marża prowizyjna jest relacją wartości wyniku na prowizjach do aktywów ogółem (Iwanicz-Drozdowska 1999, s. 67). W przypadku tych dwóch miar rentowności nie odnotowano tak istotnych zmian jak w odniesieniu do wcześniejszych. Marża odsetkowa kształtowała się w I kw. 2018 r. na poziomie 2,71%, następnie jej wartość zaczęła rosnąć i ponownie maleć. Kolejny wzrost zaobserwowano w IV kw. 2019 r., co utrzymało się do I kw. 2020 r., natomiast od II kw. 2020 r. jej wartości z każdym kwartałem kształtowały się na coraz niższym poziomie, odpowiednio 2,66%, 2,51% oraz 2,4%. W rezultacie wysokość marży odsetkowej obniżyła się w badanym okresie o 0,31 pkt proc. W przypadku marży prowizyjnej zmiany były mniej zauważalne. W I kw. 2018 r. jej wartość osiągnęła poziom 0,84% i ulegała stopniowemu obniżeniu, aż do IV kw. 2019 r., w którym osiągnęła wartość 0,74%, a następnie 0,75% w kolejnym kwartale. W II i III kw. 2020 r. wartość ukształtowała się na poziomie 0,74%, a w IV kw. 0,75%. Łączny spadek marży prowizyjnej wyniósł więc 0,09 pkt proc. w badanym okresie.

Następnym wskaźnikiem był wskaźnik C/I liczony jako stosunek kosztów działania oraz amortyzacji do wyniku działalności bankowej. Pozytywna dla rentow-

ności banku jest jego niższa wartość, co wskazuje na poprawę efektywności funkcjonowania. Malejąca jego wartość świadczy o tym, że ta sama kwota zysku jest uzyskiwana przy niższych kosztach działania ponoszonych przez bank (Kozak 2010, s. 148). Analiza zmian wartości tego wskaźnika wskazała, tak jak w przypadku pozostałych, na pogorszenie rentowności sektora bankowego w Polsce. Dodatkowo wskaźnik ten charakteryzował się częstymi niewielkimi wahaniami, co utrudniało zauważenie długoterminowych tendencji. W I kw. 2018 r. jego wartość kształtowała się na poziomie 55,42%, po czym zmalała w niewielkim stopniu do 55,12%, a następnie wzrosła do poziomu 55,95% w I kw. 2019 r. W kolejnym kwartale uległa ona obniżeniu do poziomu 55,03%, a od III kw. 2019 r. zaczęła ponownie rosnąć, aż do poziomu 56,88% w III kw. 2020 r. W IV kw. odnotowano wzrost do poziomu 57,17%. Łączny wzrost wartości wskaźnika C/I w badanym okresie wyniósł 1,75 pkt proc., co należy ocenić negatywnie.

Ostatnim analizowanym miernikiem było obciążenie całkowitych przychodów operacyjnych wynikiem z tytułu utraty wartości. Analogicznie jak w przypadku wskaźnika C/I pożądanym jest jak najniższy jego poziom. W I kw. 2018 r. wskaźnik ten wyniósł 13,59%, w kolejnym kwartale wzrósł do 13,9%, po czym zmalał do poziomu 13,8%. Od III kw. 2018 r. odnotowano kolejny wzrost z 14,5% do 15,01% w II kw. 2019 r., a następnie spadki do 14,44% i 13,65%, co wskazywało na powrót pozytywnych tendencji. Jednak już w I kw. 2020 r. wskaźnik ten ponownie wzrósł do poziomu 15,39%, a w kolejnych kwartałach do 17,39%, 17,83% i 18,62%. Łączny wzrost tego wskaźnika w badanym okresie wyniósł 5,03 pkt proc., co również wskazuje na negatywne tendencje.

Podsumowując, przeprowadzona analiza wskaźnikowa wykazała znaczące pogorszenie rentowności sektora bankowego w Polsce od 2018 r. W początkowym okresie analizy spadki nie były tak dotkliwe jak w 2020 r., co wiązać można niewątpliwie z rozwojem pandemii COVID-19. Wskazują na to malejące wartości wskaźników ROE, ROA, marży odsetkowej oraz prowizyjnej. Ich spadki wynikały ze zmniejszenia zysku netto sektora bankowego m.in. na skutek obniżek stóp procentowych. Z kolei w przypadku wskaźników C/I oraz obciążenia całkowitych przychodów operacyjnych wynikiem z tytułu utraty wartości zaobserwowano wzrost, który wynikał ze zwiększenia kosztów ponoszonych przez sektor bankowy związanych z pogorszenia jakości portfela kredytowego oraz konieczności zwiększania rezerw i odpisów. Należy podkreślić, że pogorszenie rentowności sektora bankowego w 2019 r. wynikało przede wszystkim z konieczności tworzenia rezerw w związku z ryzykiem prawnym kredytów hipotecznych w frankach szwajcarskich oraz zwrotu części pobranych prowizji od spłacanych przedterminowo kredytów konsumenckich (*Informacja...* 2021, s. 11). Rosnące wymogi kapitałowe oraz obciążenia finansowe, niskie stopy procentowe w powiązaniu z eskalacją pandemii COVID-19 oraz wprowadzanymi obostrzeniami rządowymi wpływającymi na

pogorszenie sytuacji makroekonomicznej niewątpliwie nie tworzą warunków sprzyjających poprawie rentowności sektora bankowego w Polsce. Malejąca rentowność jest dostrzegalna również w sektorach bankowych innych krajów UE (Aiyar i in. 2021, s. 5; Aldasoro i in. 2020, s. 5). Według NBP sektor bankowy w Polsce cechował się pod koniec 2020 r. zadowalającą kondycją pomimo gwałtownego spadku wypracowanego zysku netto, a rozwój pandemii COVID-19 nie był najistotniejszą tego przyczyną. Największy wpływ na sytuację sektora bankowego oraz jego rentowność w najbliższym czasie będzie miała materializacja ryzyka prawnego portfela walutowych kredytów mieszkaniowych, co rozpoczęło się wyrokiem TSUE, który zapadł jesienią 2019 r. Spodziewany jest dalszy wzrost liczby pozwów składanych przeciwko podmiotom sektora bankowego.

4. Podsumowanie

Rentowność sektora bankowego uzależniona jest od różnorodnych czynników, co wynika nie tylko z wielości działań, które prowadzą banki, ale również z różnorodności mierników jej oceny. W ostatnich latach przed bankami podstawiono wiele wyzwań, związanych z podwyższaniem już istniejących oraz wprowadzaniem nowych obciążeń finansowych i wymogów kapitałowych, z portfelem kredytów we frankach szwajcarskich oraz niskimi stopami procentowymi ustalonymi przez RPP.

Słabnąca rentowność sektora bankowego w Polsce obserwowana jest już od 2015 r. Pod koniec 2019 r. w gospodarce światowej pojawiło się nowe wyzwanie związane z rozwojem pandemii COVID-19, której źródło tkwiło poza systemem gospodarczym oraz finansowym. Jej skutki odczuły wszystkie sektory, w których funkcjonują przedsiębiorstwa oraz gospodarstwa domowe. Kryzys pandemiczny wywarł również wielotorowy, negatywny wpływ na funkcjonowanie sektora bankowego oraz na jego rentowność, o czym świadczą pogarszające się wartości badanych wskaźników. Funkcjonowanie sektora bankowego oraz jego rentowność są więc wrażliwe na czynniki zewnętrzne, czemu sprzyjają powiązania z podmiotami sfery realnej oraz rządowej. Wieloaspektowa analiza rentowności sektora bankowego w Polsce skłania do przemyśleń związanych z podejmowaniem działań w celu poprawy rentowności sektora bankowego w Polsce. W marcu 2020 r. zaplanowano pakiet pomocowy dla sektora bankowego. Jednym z jego elementów było czasowe obniżenie wymogów kapitałowych (*Business Alert...* 2020), dzięki czemu więcej kapitału pozostanie do dyspozycji banków, co może zwiększyć również zyski netto.

Ze względu na brak pewności co do kształtowania się dalszej sytuacji pandemicznej w polskiej gospodarce wyzwaniem badawczym jest dalsza obserwacja wskaźników rentowności oraz innych aspektów funkcjonowania sektora bankowego, jak stosowana polityka kredytowa oraz akcja kredytowa wobec sektora niefinansowego, a także formułowanie rekomendacji mających na celu poprawę sytuacji w sektorze bankowym w Polsce. Wśród zalecanych działań mogących poprawić

rentowność sektora bankowego można wskazać: redukcję kosztów poprzez zmniejszenie roli tradycyjnych kanałów dystrybucji produktów bankowych, jak placówki bankowe, oraz podejmowanie inwestycji w rozwój technologii cyfrowych umożliwiających kontakt z klientem, poszukiwanie dodatkowych źródeł przychodów pozaodsetkowych oraz dalszą konsolidację w sektorze bankowym, która mogłaby poprawić efektywność funkcjonowania grup bankowych. Jednak podejmowanie tych działań musi wiązać się z odpowiednią analizą potencjalnych skutków z punktu widzenia zarówno sektora bankowego, jak i klientów banków. Wskazana jest także dalsza obserwacja sytuacji prawnej walutowych kredytów mieszkaniowych, która może generować dodatkowe koszty związane z koniecznością tworzenia rezerw oraz odpisów. Istnieje również potrzeba oceny sytuacji banków komercyjnych na tle banków spółdzielczych ze względu na odmienną specyfikę ich funkcjonowania.

Literatura

Adamowicz E., Dudek S., Kluza S., Ratuszny E., Walczyk K. (2019), *Koniunktura gospodarcza i bankowa w Europie Środkowo-Wschodniej* (w:) *Europa Środkowo-Wschodnia wobec globalnych trendów: gospodarka, społeczeństwo i biznes*, red. M. Strojny, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Ahir H., Bloom N., Furceri D. (2018), *The World Uncertainty Index*, Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR), Working Paper No. 19-027, Stanford, CA.

Aiyar S., Dao Ch.M., Jobst A.A., Mineshima A., Mitra S., Pradhan M. (2021), *COVID-19: How Will European Banks Fare?*, International Monetary Fund, Departmental Paper No. 2021/008, <https://doi.org/10.5089/9781513572772.087>.

Aldasoro I., Fender I., Hardy B., Tarashev N. (2020), *Effects of Covid-19 on the Banking Sector: The Market's Assessment*, Bank for International Settlements, BIS Bulletin No. 12.

Business Alert: #PIN – Pakiet impulsów na rzecz bezpieczeństwa i rozwoju (2020), KPMG, 23 marca, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2020/03/pl-Business-Alert-PIN.pdf> (data dostępu: 24.06.2021).

Bojāre K., Romānova I. (2017), *The Factors Affecting the Profitability of Banks: The Case of Latvia*, „International Journal of Economics and Business Administration”, vol. V, nr 4, <https://doi.org/10.35808/ijeaba/143>.

Buszko A. (2012), *Nowy sposób myślenia o ładzie ekonomicznym*, Difin, Warszawa.

Cichy J. (2017), *Sytuacja finansowa polskiego sektora bankowego w warunkach wzrostu obciążeń finansowych i ich wpływ na ratingi banków*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 325.

Czajor P. (2016), *Wpływ modelu utraty wartości aktywów finansowych na obraz sytuacji finansowej banków oraz jednostek o niefinansowym profilu działalności*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 285.

Demirguc-Kunt A., Pedraza A., Ruiz-Ortega C. (2020), *Banking Sector Performance during the COVID-19 Crisis*, Policy Research Working Paper, nr 9363.

Didier T., Huneus F., Larrain M., Schmukler S.L. (2020), *Financing Firms in Hibernation during the COVID-19 Pandemic*, Research & Policy Briefs, World Bank Group, <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100837>.

Domanović V., Todorović V., Savović S. (2018), *Internal Factors of Bank Profitability in the Republic of Serbia*, „Business and Economic Horizons”, vol. 14, nr 3, <https://doi.org/10.15208/beh.2018.46>.

Dondalski P., Ostrowska A. (2020), *Profitability of the Banking Sector in Poland between 2015–2019*, „Olsztyn Economic Journal”, vol. 15, nr 2.

Fernández M.A.E., Alonso S.L.N., Jorge-Vázquez J., Forradellas R.F.R. (2021), *Central Banks' Monetary Policy in the Face of the COVID-19 Economic Crisis: Monetary Stimulus and the Emergence of CBDCs*, „Sustainability”, vol. 13, nr 8, <https://doi.org/10.3390/su13084242>.

Gawryś I., Trippner P. (2017), *Analiza poziomu rentowności przedsiębiorstwa na przykładzie niepublicznej uczelni wyższej w roku akademickim 2015/2016*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia. Sectio H – Oeconomia”, vol. 52, nr 5.

Grądalski F., Guzikowski M. (2020), *Stabilizacyjna polityka fiskalna i pieniężna w warunkach kryzysu pandemicznego – aspekty teoretyczne a przypadek Polski (w:) Polityka gospodarcza w niestabilnym otoczeniu – dylematy i wyzwania*, red. M. Kaleta, M. Laska, D. Zuchowska, Wydawnictwo WSKSiM, Toruń.

Huang C., Wang Y., Li X., Ren L., Zhao J., Hu Y., Zhang L., Fan G., Xu J., Gu X. i in. (2020), *Clinical Features of Patients Infected with 2019 Novel Coronavirus in Wuhan, China*, „Lancet”, vol. 395, nr 10223, [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(20)30183-5).

Informacja na temat sytuacji sektora bankowego (2021), Komisja Nadzoru Finansowego, Departament Bankowości Komercyjnej i Specjalistycznej, Zespół Analiz Sektora Bankowego, lipiec 2021 r., Warszawa, https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Informacja_na_temat_sytuacji_sektora_bankowego_w_2020_roku.pdf (data dostępu: 1.09.2021).

Iwanicz-Drozdowska M. (1999), *Metody oceny działalności banku*, Poltext, Warszawa.

Kata R. (2017), *Efektywność ekonomiczno-finansowa banków spółdzielczych w warunkach niskich stóp procentowych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, vol. 19, nr 4, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.5173>.

Kil K., Ślusarczyk R. (2016), *Determinanty marży odsetkowej banków w Polsce w okresie pokryzysowym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 451.

Kochaniak K., Mikołajczyk K., Ulrichs M., Włodarczyk B. (2020), *Skutki implementacji regulacji ostrożnościowych dla banków i gospodarki*, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa.

Koniunktura konsumencka – luty 2021 r. (2021), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/koniunktura/koniunktura/koniunktura-konsumentencka-luty-2021-roku,1,96.html> (data dostępu: 17.01.2021).

Kopiński A. (2016), *Analiza rentowności wybranych banków komercyjnych w Polsce*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin – Polonia. Sectio H – Oeconomia”, vol. 50, nr 4, <https://doi.org/10.17951/h.2016.50.4.225>.

Kozak S. (2010), *Czynniki kształtujące dochodowość i efektywność banków spółdzielczych w okresie integracji z europejskim systemem finansowym*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 83.

Minkina P. (2020), *Bankowość i finanse. Wywiad miesiąca. Sektor bankowy przeżył w tym roku szok niezwiązany z pandemią*, „Bank” 2020/12, <https://alebank.pl/bankowosc-i-finanse-wywiad-miesiaca-sektor-bankowy-przezyl-w-tym-roku-szok-niezwiązany-z-pandemia/?id=353366&catid=32100> (data dostępu: 17.01.2021).

Muszyński M. (2017), *Podatek bankowy a efektywność działalności operacyjnej banków komercyjnych w Polsce*, „Finanse i Prawo Finansowe”, vol. 3, nr 15, <https://doi.org/10.18778/2391-6478.3.15.07>.

Petria N., Capraru B., Ihnatov I. (2015), *Determinants of Banks' Profitability: Evidence from EU 27 Banking Systems*, „Procedia Economics and Finance”, vol. 20.

Raashid M., Rasool S.A., Raja M.U. (2015), *Investigation of Profitability of Banking Sector: Empirical Evidence from Pakistan*, „Journal of Finance and Bank Management”, vol. 3, nr 1, <https://doi.org/10.15640/jfbm.v3n1a13>.

Raport o stabilności systemu finansowego (2020), NBP, Departament Stabilności Finansowej, grudzień 2020 r., Warszawa.

Raport o stabilności systemu finansowego (2021), NBP, Departament Stabilności Finansowej, czerwiec 2021 r., Warszawa.

Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Banki 2020 (2021), Związek Banków Polskich, Nr 11/2021, Warszawa.

Rehman Z., Khan S.A., Khan A., Rahman A. (2018), *Internal Factors, External Factors and Bank's Profitability*, „Sarhad Journal of Management Sciences”, vol. 4, nr 2, <https://doi.org/10.31529/sjms.2018.4.2.9>.

Ryzyko prawne portfela kredytów hipotecznych w walutach obcych stanowi główne zagrożenie dla stabilności systemu finansowego (2021), NBP, https://www.nbp.pl/home.aspx?f=aktualnosc/wiadomosci_2021/20210616_stabilnosc.html (data dostępu: 24.06.2021).

Solarz J., Waliszewski K. (2020), *Pandemia czy wojna pokoleń?*, „Finanse i Prawo Finansowe”, vol. 2, nr 26, <https://doi.org/10.18778/2391-6478.2.26.07>.

Staikouras Ch.K., Wood G.E. (2004), *The Determinants of European Bank Profitability*, „International Business & Economics Research Journal”, vol. 3, nr 6.

Sytuacja w sektorze bankowym. Informacja miesięczna w latach 2018–2020 (2018–2020), BFG, https://www.bfg.pl/strefa_dokumentow/sytuacja-w-sektorze-bankowym/ (data dostępu: 25.06.2021).

Thakor Ch.P. (2020), *A Study on Impact of COVID-19 on Banking Sector: An Indian Perspective*, „Paripex – Indian Journal of Research”, vol. 9, nr 6, <https://www.doi.org/10.36106/paripex>.

Wakacje kredytowe – podsumowanie problematyki i działań podjętych przez Rzecznika Finansowego (2021), <https://rf.gov.pl/wakacje-kredytowe-podsumowanie-problematyki-i-dzialan-podjetych-przez-rzecznika-finansowego/> (data dostępu: 17.01.2021).

Włodarczyk B. (2012), *Polski rynek kredytów w okresie światowego kryzysu finansowego*, CeDeWu, Warszawa.

Włodarczyk B. (2018), *Rynek surowców a ryzyko bankowe (w ujęciu ryzyka rynkowego i kredytowego)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.

Włodarczyk B., Heller J., Ostrowska A. (2018), *Financial Aspects of Macroeconomic Stability. The Case of Poland*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin-Polonia. Sectio H – Oeconomia”, vol. 52, nr 6, <https://doi.org/10.17951/h.2018.52.6.129-140>.

Włodarczyk B., Ostrowska A. (2017), *The Impact of Selected Recommendations of Polish Banking Supervision on Banks' Credit Exposure Secured by Mortgage*, Working Papers of the Department of Economics University of Perugia (IT), No. 27, Perugia.

Włodarczyk B., Ostrowska A. (2020), *Selected Aspects of External Encumbrances on Poland's Banking Sector in Comparison to Banking Sectors in Other EU States (w:) Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic*, red. K.S. Soliman. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 4–5 November 2020, Granada, Spain.

Włodarczyk B., Szturo M. (2018), *The Impact of the Financial Sector on Economic Growth*, „Finanse”, nr 1, <https://doi.org/10.24425/finanse.2018.125389>.

Zabawa J. (2011), *Wskaźnik marży odsetkowej a współczynnik wypłacalności na przykładzie polskiego sektora bankowego*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H – Oeconomia”, vol. 45, nr 2.

Zelek A. (2018), *Kryzysy były, są i będą! – o przesłankach kolejnego kryzysu gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe ZPSB. Firma i Rynek”, vol. 2, nr 54.

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
WYDAWNICTWO
www.uek.krakow.pl

Artykuły dostępne są na stronie internetowej czasopisma
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