



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 2 (996) / 2022

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Krakowie

Zeszyty Naukowe

Cracow Review
of Economics
and Management

Nr 2 (996) / 2022

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

Rada Naukowa

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

Komitet Redakcyjny

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

Redaktor statystyczny

Paweł Ulman

Przekład Słowa wstępnego na język angielski

Seth Stevens

Redaktorzy Wydawnictwa

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://kanalregister.hkdir.no/publiseringsskanaler/erihplus/>)
oraz ICI World of Journals (<https://journals.indexcopernicus.com>)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2022

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:

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

zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl

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

Zam. 311/22

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996)
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

Spis treści

Aleksy Pocztowski Słowo wstępne / Preface	5
Konrad Kolegowicz, Wojciech Szymba Investment Decisions and Their Impact on Job Creation at Energy Sector Enterprises in Poland	11
Grzegorz Wojtkowiak, Beata Skowron-Mielnik, Marcin Gołembski Research Challenges Concerning Employees Doing Enforced Remote Work	33
Magdalena Knapińska Structural Determinants of Changes in Unemployment in Poland during the COVID-19 Pandemic	49
Jolanta Stec-Rusiecka, Agata Warmińska Socially Responsible Management of Human Resources in SMEs during the COVID-19 Pandemic	69
Marta Juchnowicz, Hanna Kinowska Determinants of Employees' Occupational Well-being during the COVID-19 Pandemic	85
Justyna Bugaj, Alla Sulyma Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review	99
Sławomir Kamosiński Misja i wartości jako instytucja wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa	119
Anna Wziątek-Staśko, Olena Krawczyk-Antoniuk Wpływ wieku pracowników na postrzeganie składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego	137

Szanowni Czytelnicy,

w drugim numerze „Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management” przedstawiamy sześć artykułów w języku angielskim i dwa w języku polskim. Zeszyt otwiera artykuł Konrada Kolegowicza i Wojciecha Szymli poświęcony podejmowaniu decyzji inwestycyjnych i ich wpływowi na tworzenie miejsc pracy w przedsiębiorstwach sektora energetycznego. Podstawą wniosku była analiza korelacji między nakładami inwestycyjnymi a liczbą pracujących z uwzględnieniem tempa ich zmian oraz efektu opóźnienia. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono występowanie różnic dotyczących kształtowania się badanych wielkości oraz ich wzajemnych relacji w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw. Analiza korelacji wykazała niski stopień współzależności w przedsiębiorstwach małych i średnich, a wysoki w dużych.

W drugiej artykule Grzegorz Wojtkowiak, Beata Skowron-Mielnik i Marcin Gołembski podejmują próbę określenia wyzwań badawczych dotyczących zachowań pracowniczych w warunkach stosowania wymuszonej pracy zdalnej. Na podstawie przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu oraz badań ankietowych i opinii menedżerów autorzy określili istotę wymuszonej pracy zdalnej oraz wskazali problemy badawcze i wyzwania o charakterze praktycznym w tym obszarze. Stwierdzono występowanie różnic w identyfikowaniu tych problemów między respondentami biorącymi udział w badaniach ankietowych a menedżerami uczestniczącymi w warsztatach poświęconych tej problematyce. Oprócz zidentyfikowania głównych problemów związanych z wymuszoną pracą zdalną i hybrydową wskazano również, jakie są uwarunkowania tej formy pracy w odniesieniu do jej efektywności.

Pandemia COVID-19 stanowi tło dla rozważań zawartych w trzech kolejnych artykułach. Magdalena Knapieńska prezentuje wyniki badań na temat czynników determinujących poziom i dynamikę bezrobocia w Polsce w latach 2018–2021. W analizie uwzględniono następujące czynniki: koniunkturę gospodarczą, popyt na rynku pracy, migracje oraz nastroje społeczne. W rezultacie przeprowadzonych badań stwierdzono występowanie zależności między zachorowaniami i związanymi z nimi obostrzeniami w gospodarce a kształtowaniem się wspomnianych wcześniej czynników determinujących bezrobocie. Zaprezentowane w artykule rozważania

wzbogacając istniejącą wiedzę na temat pandemii COVID-19 w sferze gospodarki, w szczególności w odniesieniu do zjawiska bezrobocia.

Wpływ pandemii COVID-19 na stosowanie społecznie odpowiedzialnych działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przez małe i średnie przedsiębiorstwa stanowi przedmiot artykułu autorstwa Jolanty Stec-Rusieckiej i Agaty Warmińskiej. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych autorki stwierdziły, że podczas pandemii COVID-19 w praktyce zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach obecna była problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu. Zarządzający starali się stwarzać pracownikom odpowiednie warunki pracy i wynagradzania oraz wspierać ich w zakresie szkoleń i rozwoju zawodowego.

Marta Juchnowicz i Hanna Kinowska przedstawiają w swoim artykule wyniki badań na temat czynników wpływających na dobrostan pracowników w okresie pandemii COVID-19. Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych drogą elektroniczną na początku 2021 r. zidentyfikowano główne sposoby percepcji tych czynników przez badanych pracowników. Dalsza analiza pozwoliła na wskazanie dwóch najważniejszych czynników determinujących poczucie dobrostanu u pracowników – są to bezpieczeństwo pracy i ciekawa praca. Badani pracownicy dzielili się na tych, którzy dostrzegali znaczenie obu tych czynników, oraz na tych, którzy skupiali się na jednym lub drugim z nich.

Przywództwo stanowi od wielu lat przedmiot rozważań w licznych publikacjach naukowych. Justyna Bugaj i Alla Sulyma podejmują w swoim artykule próbę uporządkowania różnych sposobów ujmowania istoty przywództwa. Podstawę analizy stanowił przegląd literatury przedmiotu od 2010 r., w którym uwzględniono 55 publikacji indeksowanych w bazie Scopus. Przeprowadzona analiza potwierdziła złożoność fenomenu przywództwa oraz różnice w jego ujmowaniu przez autorów wywodzących się z różnych krajów. Autorki zaproponowały własne ujęcie przywództwa, które łączy elementy przywództwa sytuacyjnego i służebnego oraz jest rozpatrywane w szerszym kontekście organizacyjnym. Wskazując kierunki dalszych badań, zwrócono uwagę na potrzebę uwzględniania perspektywy płci oraz różnic geograficznych i kulturowych.

Sławomir Kamosiński analizuje w swoim artykule postawy przedsiębiorców wobec misji i wartości jako elementu wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa. Na podstawie badań empirycznych, które miały formę wywiadów przeprowadzonych z przedsiębiorcami z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, stwierdzono, że misja i wartości stanowiące dziedzictwo przeszłości są przejmowane w procesie sukcesji. Autor przedstawia różne postawy przedsiębiorców wobec misji i wartości: od odrzucenia ich jako zbędnych, poprzez dostrzeganie znaczenia misji i wartości i ich realizowanie, skończywszy na ich wdrażaniu pod wpływem czynników zewnętrznych.

Oddawany do rąk Czytelników numer „Zeszytów Naukowych” zamyka artykuł Anny Wziątek-Staśko i Oleny Krawczyk-Antoniuk poświęcony wpływowi wieku pracowników na postrzeganie składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań empirycznych potwierdzono, że wiek jest czynnikiem moderującym postrzeganie wspomnianych składników klimatu organizacyjnego, które są skorelowane z wybranymi miarami efektywności organizacji. Wyniki badań wzbogacają istniejącą wiedzę na temat wpływu klimatu organizacyjnego na efektywność organizacyjną przez pokazanie, jak postrzegają ten wpływ osoby w różnym wieku.

Kończąc przegląd artykułów składających się na drugi numer „Zeszytów Naukowych”, chciałbym podkreślić, że przedstawione w nim opracowania dotyczą aktualnych i ciągle niedostatecznie zbadanych problemów z zakresu dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, w szczególności pracy i zarządzania ludźmi w kontekście zachodzących zmian i wyzwań związanych z pandemią COVID-19. Życząc interesującej lektury, wyrażam nadzieję, że poruszane w artykułach kwestie, prezentowane poglądy i formułowane oceny będą skłaniać do refleksji i stanowić źródło inspiracji do podejmowania dalszych badań w tym zakresie.

Prof. dr hab. Aleksy Poczowski
Redaktor naczelny

Dear Readers,

In this issue of *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management* we present six articles in English and two in Polish. The issue opens with an article by Konrad Kolegowicz and Wojciech Szymła, who look at investment decisions and their impact on job creation in the energy sector. The basis for their conclusions was an analysis of the correlation between a company's investment outlays and its number of employees, taking into account the pace at which these numbers change and the delay effect. The authors' research led them to conclude that there are significant differences in how the values develop over time as well as in their mutual relations divided into the size classes of enterprises. The correlation analysis they conducted showed a low degree of interdependence in small and medium-sized enterprises and a high degree in large ones.

In the second article, Grzegorz Wojtkowiak, Beata Skowron-Mielnik and Marcin Gołembski identify research challenges surrounding the behaviour of employees engaging in enforced remote work. Using their study of the literature, surveys and the opinions of managers, the authors lay out a definition of enforced remote work and indicate research problems and practical challenges in this area. They found differences in how these problems were identified by two groups, respondents participating in surveys and managers taking part in workshops conducted to address these issues. In addition to identifying the main problems in enforced remote and hybrid work, the authors examine conditions characterising this form of work in the context of its overall effectiveness.

The COVID-19 pandemic is the backdrop for the considerations elaborated in the next three articles. In the first, Magdalena Knapińska presents the results of research on factors determining the level and dynamics of unemployment in Poland in the years 2018–2021. The following factors were taken into account in the analysis: economic situation, demand on the labour market, migrations and social moods. The results of the research led the author to conclude that there is a relationship between the incidence of COVID-19, the economic restrictions it brought about and the development of the factors determining unemployment. The considerations presented in the article enrich the knowledge base on the COVID-19 pandemic and its economic impact, particularly on unemployment.

Jolanta Stec-Rusiecka and Agata Warmińska discuss the impact of the COVID-19 pandemic on the use of socially responsible activities in human resource management at small and medium-sized enterprises. Their empirical research shows that corporate social responsibility was used to manage employees in small and medium-sized enterprises during the COVID-19 pandemic. The paper also examines how managers sought to create appropriate working conditions and remuneration, and to support employees in training and professional development.

In their article, Marta Juchnowicz and Hanna Kinowska present the results of research on factors affecting the well-being of employees during the COVID-19 pandemic. Based on online surveys done at the beginning of 2021, the authors identified the main ways employees perceive these factors. Further analysis allowed them to identify the two most important factors determining the well-being of employees – job security and interesting work. The employees surveyed were divided into those who saw both of these factors as important and those who focused on one or the other of them.

Leadership has been the subject of consideration in numerous scientific publications for many years. In their article, Justyna Bugaj and Alla Sulyma attempt to organise various ways of understanding the meaning of leadership. The analysis is based on a review of the subject literature written since 2010, including 55 publications indexed in the Scopus database. The analysis confirms that leadership is a subject of great complexity, and that the approach to it differs by authors from different countries. The authors propose their own approach to leadership, which combines elements of situational and service leadership and is considered in a broader organisational context. They also conclude that there remains a need to consider the perspective of gender as well as geographical and cultural differences.

For his article, Sławomir Kamosiński conducted interviews with micro, small and medium-sized enterprise owners as the basis of his empirical research. He uses this to analyse the attitudes of entrepreneurs to their company's mission and values as an element of internal company architecture. The author found that the mission and values constituting the company's heritage are taken over in the succession process. He uncovers a range of attitudes among entrepreneurs to their companies' missions and values, with some rejecting them as redundant, others embracing them as important and therefore keeping them, and still others adjusting them to respond to the influence of external factors.

The issue concludes with an article by Anna Wziętek-Staško and Olena Krawczyk-Antoniuk, who look at the influence of employee age on the perception of a pro-effective organisational climate and its constituent elements. Based on an analysis of the literature and their own empirical research, the authors confirm that age plays a role in moderating the perception of these components, which are correlated with

selected measures of organisational effectiveness. The research results add to our knowledge base on how organisational climate impacts organisational performance by showing how people of different ages perceive this impact.

In concluding this review of the second issue of the *Cracow Review of Economics and Management*, I would note that the articles presented take up current and often insufficiently researched problems in the science of management and quality, particularly the management of work and human resources in the context of ongoing changes and challenges related to the COVID-19 pandemic. I hope that the issues these articles raise, the views they present and the assessments they formulate encourage reflection and inspire readers to undertake further research in this field.

Prof. dr hab. Aleksy Pocztowski
Editor-in-chief

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 11–31
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0201>

Investment Decisions and Their Impact on Job Creation at Energy Sector Enterprises in Poland

Decyzje inwestycyjne i ich wpływ na tworzenie miejsc pracy w przedsiębiorstwach sektora energetycznego w Polsce

Konrad Kolegowicz¹, Wojciech Szymła²

¹ Cracow University of Economics, Department of Economics and Organization of Enterprises, Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: kolegowk@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3558-550X>

² Cracow University of Economics, Department of Economics and Organization of Enterprises, Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: szymlaw@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4580-9084>

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: Kolegowicz, K., Szymła, W. (2022) "Investment Decisions and Their Impact on Job Creation at Energy Sector Enterprises in Poland", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2(996): 11–31, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0201>.

ABSTRACT

Objective: The main objective of the research was to confirm the existence of a relationship between the investment outlays energy companies make and the number of workers they employ. The existence of this relationship would indicate the presence of a correlation between investment outlays and jobs created.

Research Design & Methods: The objects of the research were energy companies operating in Poland divided into size classes (small, medium, large). To confirm the assumed research hypothesis, the rate of change of two quantities – capital expenditures and number of employees – was analysed in equivalent periods and taking into account the delay effect ($t + 1$). The study

of the relationship between quantities was done with correlation analysis. Linear regression analysis was used to simultaneously determine the level of interdependence of variables R^2 and the Pearson coefficient.

Findings: The results confirmed significant variation in the development over time of the two quantities, as well as their mutual relations divided into size classes of enterprises. The correlation analysis showed a low degree of interdependence in small and medium-sized enterprises and a high level in large ones. However, the negative direction of this interdependence in large enterprises was a surprise.

Implications/Recommendations: The research results indicate that the high investment intensity in the energy sector results in an increase in the automation of manufacturing activities but does not necessarily involve changes in human resources. However, these relations may be differentiated by enterprise size classes.

Contribution: The article contributes to the knowledge base on measures of enterprise development and the relationships between them. It could provide a methodological basis for conducting similar research in other industrial sectors.

Article type: original article.

Keywords: investments, employment, job creation, energy sector enterprises, measures of development.

JEL Classification: O14, L16, Q48.

STRESZCZENIE

Cel: Celem badań było potwierdzenie istnienia relacji pomiędzy nakładami inwestycyjnymi ponoszonymi przez przedsiębiorstwa energetyczne a liczbą osób w nich pracujących. Występowanie tej relacji wskazywałoby na istnienie korelacji pomiędzy nakładami inwestycyjnymi a tworzonymi następnie miejscami pracy.

Metodyka badań: Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa energetyczne funkcjonujące na terenie Polski w podziale na klasy wielkości (małe, średnie, duże). W celu potwierdzenia hipotezy badawczej dokonano analizy zmian dwóch wielkości (nakłady inwestycyjne, liczba pracujących), a także tempa ich zmian zarówno w okresach równoważnych, jak i z uwzględnieniem efektu opóźnienia ($t + 1$). Badanie relacji pomiędzy wielkościami polegało na analizie korelacji. Wykorzystano analizę regresji liniowej, wyznaczając jednocześnie poziom współzależności zmiennych R^2 oraz współczynnik Pearsona.

Wyniki badań: Uzyskane wyniki potwierdziły znaczne zróżnicowanie kształtowania się w czasie badanych wielkości oraz ich wzajemnych relacji w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw. Przeprowadzona analiza korelacji wykazała niski stopień współzależności w przedsiębiorstwach małych i średnich, a także wysoki poziom w dużych. Zaskoczeniem był natomiast ujemny kierunek tej współzależności w przedsiębiorstwach dużych.

Wnioski: Wyniki badań wskazują, że duża intensywność inwestycyjna w sektorze energetycznym skutkuje raczej wzrostem automatyzacji działań wytwórczych i nie musi wiązać się ze zmianami w potencjale osobowym, jednak relacje te mogą być zróżnicowane w podziale na klasy wielkości przedsiębiorstw.

Wkład w rozwój dyscypliny: Artykuł wzbogaca nurt badań w zakresie mierników rozwoju przedsiębiorstwa oraz występujących pomiędzy nimi zależności. Może stanowić podstawę metodologiczną do prowadzenia podobnych badań w innych sektorach przemysłu.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: inwestycje, zatrudnienie, tworzenie miejsc pracy, przedsiębiorstwa sektora energetycznego, mierniki rozwoju.

1. Introduction

The energy sector is defined as a part of fuel and energy sector involved in the production, transmission and distribution, and trade of electricity. According to the description in the Polish Classification of Activities (PKD), electric power engineering is included in group 35.1, section D, PKD symbol 35, namely “Production, transmission, distribution and trade of electricity”. The electric power industry is a “base sector”, meaning it has a significant impact on the development and competitiveness of other areas of the economy, particularly industry (Daniluk 1999, Ecke *et al.* 2017). The strategic nature of the power industry, apart from its importance for the economy, is also demonstrated by its role as an independent industrial sector employer (68,000 in 2020). The industry also commanded a 16% share of overall industrial sector investment outlays in that year.

This significant role of the energy sector in the economy meant that, from the beginning of the political changes in Poland, the transformation of the sector and individual energy companies have been treated very seriously. However, over the last three decades, both the needs and directions of transformation have changed numerous times. In the first decade of change (the 1990s), the main focus was on creating a new operating model for the sector, both in terms of legal and institutional conditions as well as its ownership structure. The second decade saw changes in the corporate structure of the sector, horizontal and vertical integration of enterprises, gradual liberalisation of the energy market through the introduction of competition, the principle of third-party access to the network (TPA) and the legal separation of activities (unbundling) (Kwiatkowski 2008, Makaruk 2008, Gugler, Rammerstorfer & Schmitt 2013, Szymła 2014). The second decade was also a time of rising anxiety related to the growing awareness of the need to restore aging power generation and network assets. However, at the end of this decade, a challenge was mounted to the EU’s energy and climate package, which were announced in 2007 and 2008 (Szymła 2013, Kowalke & Prochownik 2014, Peña & Rodríguez 2019). The stigma of the EU’s climate policy is undoubtedly a hallmark of the past decade and a harbinger of difficult transformations to come in the next decades. Currently, in

the era of still tightening emission reduction targets and other requirements set forth under the EU's climate policy (Rosenow *et al.* 2017, Tagliapietra *et al.* 2019), the need to transition to new sources of power generation and to adapt the transmission and distribution network to the needs of distributed generation based on Renewable Energy Sources (RES) has come to the fore (Zamasz 2015, Oliva *et al.* 2022). This transition, planned for the coming decades, will require huge investments. It is estimated that by 2040, capital expenditures will amount to approximately PLN 320–342 billion for energy generation sources alone (*Energy...* 2021). According to various forecasts, investment outlays are to be accompanied by a significant increase in employment, especially in industries related to RES. According to a forecast prepared by the Jagiellonian Institute think tank, employment as a result of the transition may increase by 616,000 people by 2040 (Moskwik, Krupa & Roszkowski 2021). According to another forecast, in 50 countries of the world, including Poland, in the RES sector alone, employment would increase fivefold by 2050, of which 85% of new employees would find a job in the wind energy and photovoltaic sectors (Siedlaczek 2021).

Such far-reaching conclusions regarding the connection of investment outlays and employment prompted us to examine their legitimacy. This discussion will be both a continuation and development of research we have already conducted, both in terms of the dynamics and directions of development of enterprises in the power sector (Szymła 2015, 2016, 2020), as well as the relationship between investment outlays and the size of employment (Kolegowicz 2017, 2019). The main thesis of the article is that increasing investment outlays will be accompanied by rising employment in the sector. If this thesis bears out, another question will arise: to what extent the investment outlays made by energy companies contribute to the creation of jobs in the sector.

The article is a part of a wider series that study the basic measures of enterprise development and the relationships between them in individual economic activities and industry sectors, with special regard to division by size classes of enterprises.

2. Literature Review

Investment decisions taken in enterprises cover all kinds of economic expenditures for the reproduction of all types of tangible and intangible economic resources including human, material and monetary ones. Investment decisions are of crucial importance to an enterprise's long-term survival. Such decisions form the foundation of an enterprise's development and its long-term effectiveness (*Finanse przedsiębiorstwa...* 1999, p. 361). They also enable the company, through reconstruction decisions, to maintain its current position and to increase its potential. The importance of investment decisions in shaping the directions and scale of further business operations makes these decisions crucial to the company's operations (Levy &

Post 2005, Zygmunt 2013). They condition the further development of all economic entities and their business activities that make up the whole of the management processes in individual countries. Investment decisions determine the spending of funds on economic objects, securities or intangible assets, the latter including rights enabling the execution of economic processes, the recovery of capital and an increase in an enterprise's potential (Towarnicka 1996, Walica 1998). Methods for measuring the economic effects of investments including fixed assets growth, employment growth and fixed assets per employee have been reported on in the subject literature (Kolegowicz 2019). The interdependence of investments and technical progress is reflected in these methods.

Investments can be further defined as investment activities that are based on certain management decisions intended to increase an enterprise's potential. They determine the enterprise's future development and its current operations. They can be treated as the foundation for implementing the overarching objective of the company's operations – to maximise its value (Jaki 2012). It can be stated, therefore, that investment decisions significantly influence the future direction of a company's development. H. Towarnicka (2003) defines investment decisions as “strategic economic decisions”.

Taking into account these definitions of investments and the many similar ways of understanding them, presented in the subject literature (see also: Koc & Waślicki 2001, Felis 2005, Henzel 2005, Rudkowski 2006, Michalak 2007, Smoleń & Urban 2010, Kasprzak-Czelej 2013, Jensen & Jones 2020), investing is the act of an enterprise spending money to obtain economic effects in a current period or deferred in time.

The significance of time and its impact on investment effects comes from the thus understood essence of investments. Investment decisions as a subject of the development activity of enterprises, national economy and its particular areas are characterised by higher risk and uncertainty occurring at every stage of the investment process, including expenditures, expected outcomes, payback period, the need to accumulate significant cash and more. The purpose of the investment, and the expenditure incurred for its implementation, is to obtain desired effects, including substantive effects, structural, micro- and macroeconomic quantitative, qualitative and social effects. Of particular importance are the effects that create the material and non-material and legal conditions for further development by increasing both the production potential and the degree of utilisation and efficiency of managing available resources.

It is worth mentioning that the economic effects of investments significant for the future development of enterprises are obtained with the size and structure of investment expenditures appropriate from the point of view of development goals. What is important is not only their size and dynamics, but also the directions of

investing. When they are subordinated to rationally defined development goals, investments ensure that those goals are achieved. They therefore largely depend on the reliability, comprehensiveness and accuracy of analyses and assessments of the purposefulness and feasibility of investments made in the preliminary stage of their implementation, taking into account their type, scale, location, and the investor (Kolegowicz 2017).

The main goal of the article is to analyse the relation of investment decisions and their impact on employment in energy sector enterprises in Poland, according to the size classes of those enterprises. Of course, the situation on the labour market depends on the great number and variety of phenomena and processes taking place in the economy. As the subject literature and empirical research make clear (Gawrycka 2002, Wiśniewski & Salejko-Szymczak 2004, Tokarski, Roszkowska & Gajewski 2005, Beard, Ford & Kim 2014, Gawrycka & Szymczak 2015, Szymczak 2017, Kolegowicz 2019), the investment process is closely correlated with the number of jobs generated. Investments carried out by enterprises allow for the creation of new jobs, while constant investment enables existing jobs to be maintained. At the same time, not all investments generate new jobs or contribute to the maintenance of existing jobs, as they can only increase the level of labour productivity. The impact of investment on labour productivity can be complex, especially in a low-growth economy. Maintaining existing jobs can be difficult due to the need to adjust the quality and level of employees' qualifications to the positions enterprises offer (Bremond, Couet & Salort 2005).

On the other hand, increasing labour productivity improves the efficiency of operations, which makes enterprises more competitive. And investments that increase competitiveness may be conducive to increasing employment levels. Critical analysis of the subject literature allows us to observe that, despite the discrepancies in defining the scope of factual investment decisions, there is no doubt that fixed assets are consistently the area that is most frequently invested in (Zygmunt 2013).

3. Data and Methodology

The subject of the research was the analysis of changes in investment outlays and the number of employees as well as the relationship between the analysed variables. The analysis was carried out on the group of non-financial enterprises classified as the economic activity class PKD 35.1, referred to as the energy sector, employing more than 9 people. The results were presented in a breakdown into four groups: total enterprises (more than 9 people), small (employing 10–49 people), medium (50–249) and large (more than 249 people). Micro enterprises (0–9 employees) were not included in the research due to the high share of self-employment entities, i.e. those that do not conduct investment activities aimed at improving their competitiveness, increasing their productivity, and, as a result, increasing employment.

Furthermore, as these entities are not required to conduct statistical reporting, the data describing them are presented in public statistics only as estimates. Only entities covered by the obligatory reporting by the Central Statistical Office (F-01 and F-02) were subjects of the research. Data on their activities for the years 2007–2020 were obtained from the databases of the Central Statistical Office and the PONT Info collections, and their time scope also covered the COVID-19 pandemic.

Comparative analysis based on statistical linear regression was used to map the relationships between the variables in the form of an appropriate function. This was done to search for the specific class of functions that would best characterise the relationship between variables and determine whether the relationship is statistically significant and the strength of the interactivity. For this purpose, a measure of the strength of the rectilinear relationship between two measurable features – the Pearson linear correlation – was used.

To analyse the interdependence of time series, a critical significance level of $\alpha = 0.05$ was adopted, compared with a p -value test probability. A value lower than the critical level of significance means that one can proceed *ad hoc*, as if the null hypothesis that no correlation exists has been rejected (the degree of correlation as a numerical value is given in the results of the analyses only when the condition of p -value $< \alpha$ is met). The correlation was measured using the Pearson R coefficient (degrees of correlation: < 0.1 slight, 0.1 – 0.3 weak, 0.3 – 0.5 average, 0.5 – 0.7 strong, 0.7 – 0.9 very strong, > 0.9 an almost full correlation). The measure of variability applied was the standard deviation and the coefficient of variation (the ratio of the standard deviation to the mean).

A linear regression model was adopted to analytically illustrate the relationship between an explained (dependent) variable and an explanatory (independent) variable and to determine the nature of this relationship (Piłatowska 2006). The fit for the regression equation was established using the determination coefficient R^2 (fit levels: 0.0 – 0.5 unsatisfactory, 0.5 – 0.6 weak, 0.6 – 0.8 satisfactory, 0.8 – 0.9 good, 0.9 – 1.0 very good).

Due to the nature of investment outlays, the effects of which are usually spread over time, the research also took into account the effect of delay. Therefore, the data on capital expenditures were compared to employment data from the same period and from the $t + 1$ period.

4. Findings from the Empirical Research

Energy sector enterprises in Poland were broken down into three classes: small, medium and large (according to the number of employees) (see Fig. 1). Analysis of this structure indicates their significant diversification and a strong dominance of large entities, which prompts analysis of the dependencies in question in individual size classes. The share of large enterprises was 89% in 2007 but had risen to 95%

in 2020. At the same time, the share of middle-sized enterprises decreased by 7 pp while the share of the small enterprises increased by 1 pp.

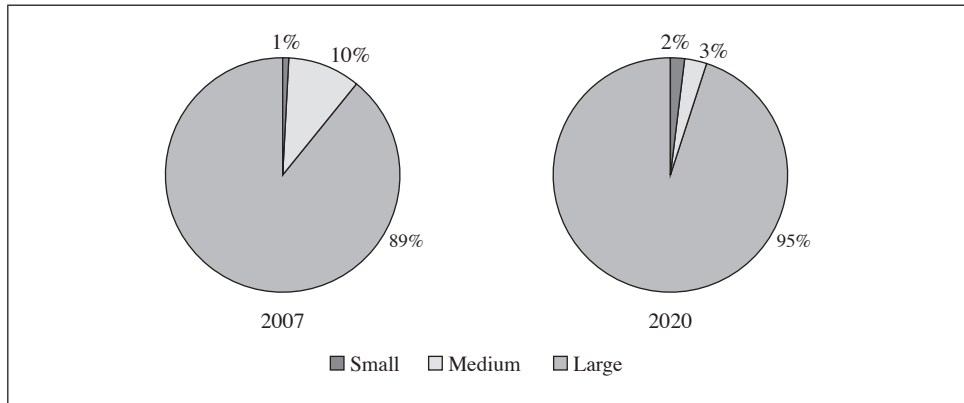


Fig. 1. The Structure of Number of Employees of Small, Medium and Large Energy Enterprises in Poland (2007 and 2020)

Source: the authors, based on data from: Internetowa baza danych PONT Info – Gospodarka – Sektor Średnich i Dużych Przedsiębiorstw, <http://www.pontinfo.sm.pl> (accessed: 31.01.2022), *Wyniki finansowe...* (2021), *Zmiany strukturalne...* (2021).

The structure of investment outlays (Fig. 2) of energy sector enterprises is similar to the structure of the number of employees. The share of large enterprises dominates (90% in 2007) throughout the entire period, with a slight downward trend to 89% in 2020. Meanwhile, there was a simultaneous decrease (by 1 pp) in the share of investment outlays in the medium-sized enterprise class and an increase in the share of the small enterprise class (by 2 pp).

Energy sector investment expenditures (Fig. 3) were characterised by a clearly outlined upward trend with a break point in 2015, when the trend reversed. 2015 was also the year with the highest capital expenditure in the energy sector. Analysis of the number of employed persons indicates a sustained increase until 2010. At that point, the downward trend emerged and continued until the end of 2020. In the class of small enterprises, an increase in the number of employees was observed throughout the entire period, with its maximum values being recorded in 2020. Investment outlays by small entities were characterised by a high degree of volatility and a strong increase from 2018 through 2020. In contrast to the small enterprises, the number of employed in medium-sized enterprises followed a clear downward trend (the lowest number of employed in 2020). Investments made by medium-size entities, like their smaller counterparts, were characterised by a high degree of volatility without an outlined long-term trend, but with a strong increase from

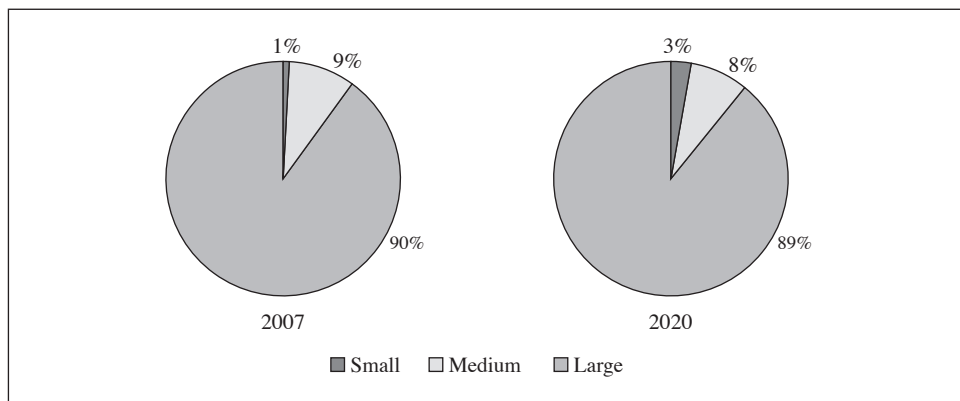


Fig. 2. The Structure of Investment Outlays of Small, Medium and Large Energy Enterprises in Poland (2007 and 2020)

Source: the same as for Figure 1.

2019. In the class of large energy enterprises, a regular reduction in the number of employees was observed from 2010. The size of investment outlays by large enterprises was characterised by an increase until 2015, when the trend was reversed. It then continued until 2020.

The next step in the analysis was to compare the ratio of investment expenditures per employee (Fig. 4). This made it possible to observe the relationship of the two variables analysed in the form of one measure, thus relativising the assessment and allowing the direction of their changes to be indicated. It is interesting that the largest investment expenditures per employee were incurred by small enterprises foremost, but by 2018 also by large entities. Investment expenditures per employee in small energy enterprises did not show a clearly defined change trend, and the highest expenditures were observed in 2010. In large entities, an upward trend could be observed until 2015, and then a slight decrease, despite the fact that the number of employees stabilised. It is noteworthy that there were comparably strong increases in investment outlays per employee in the small and medium-sized enterprise class in 2019 and 2020. The increases were caused in the small enterprises by a strong increase in investment outlays, while there was also a simultaneous reduction in the number of employees. In large energy sector enterprises, the opposite tendency was observed. This was influenced by a strong successive reduction in the number of employees. Finally, in 2020 the amount of investment per employee in small enterprises was 1.5 times higher, and in medium-sized enterprises 2.8 times higher, than in large enterprises.

To assess the possible impact of investments on changes in employment in energy sector enterprises in total in Poland in the years 2007–2020, a linear regres-

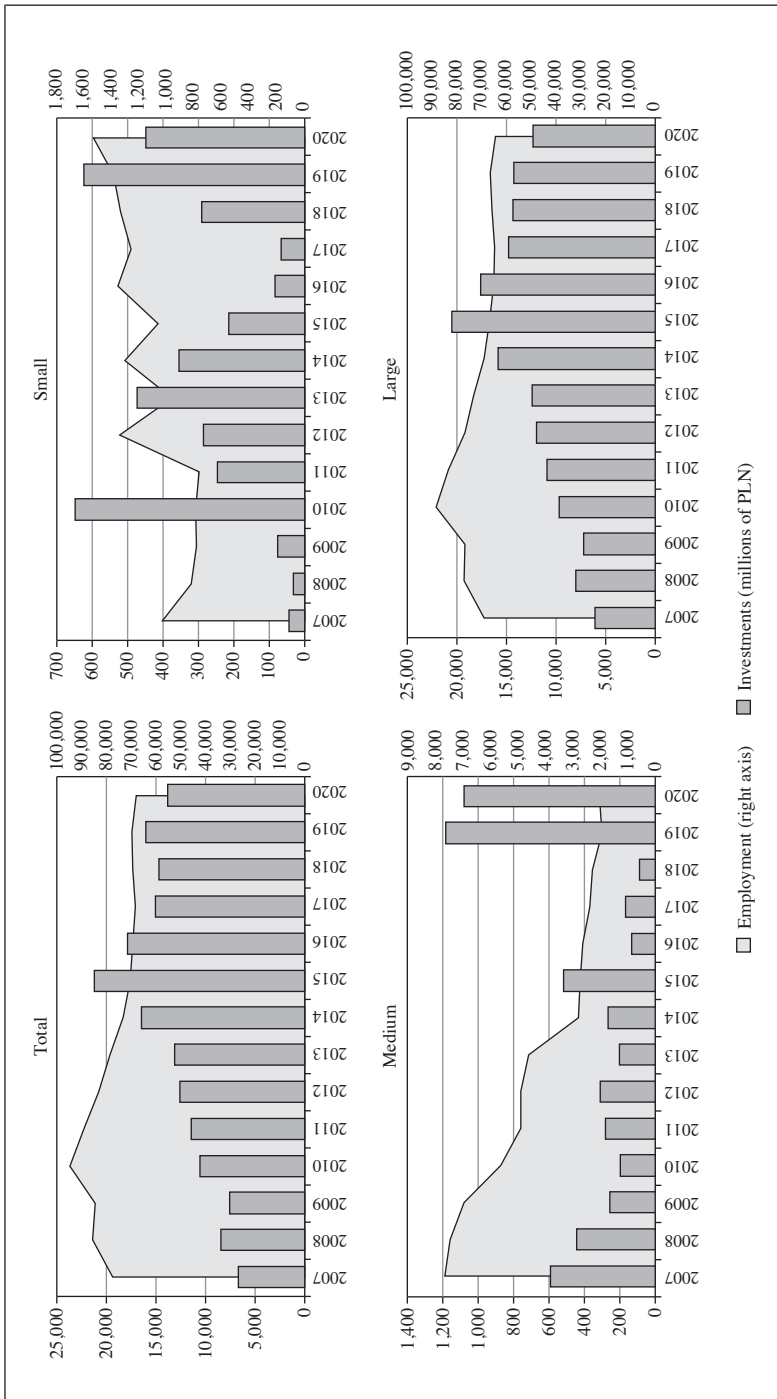


Fig. 3. Investment Outlays (Millions of PLN) and Employment of Small, Medium and Large Energy Enterprises in Poland (2007–2020)
Source: the same as for Figure 1.

sion analysis was done for a comparable period¹ and taking into account the annual delay $(t - 1)^2$ of the investment effect (Fig. 5). Analysis of the interdependencies of variables for the energy sector in total, and the coefficient of determination ($R^2 = 0.44$), indicates a relatively low (unsatisfactory) fit of the regression equation. A strong relationship between investments and the number of employees was not confirmed. 44% of the variability in the employment level of enterprises in Poland is explained by changes in investment outlays, while 39% is attributable to other factors (complete results of the univariate regression analysis (significant effects) are presented in Table 1). The value of the Pearson correlation coefficient ($r_{xy} = -0.667$) indicates a strong correlation between the variables. Considering the delay of the investment effect by 1 year (Fig. 5), the coefficient of determination increased to the level of $R^2 = 0.76$, indicating a fairly satisfactory fit of the regression equation. At the same time, the value of the Pearson correlation coefficient ($r_{xy} = -0.871$) proves a very strong correlation between investments and the number of employees at energy sector enterprises.

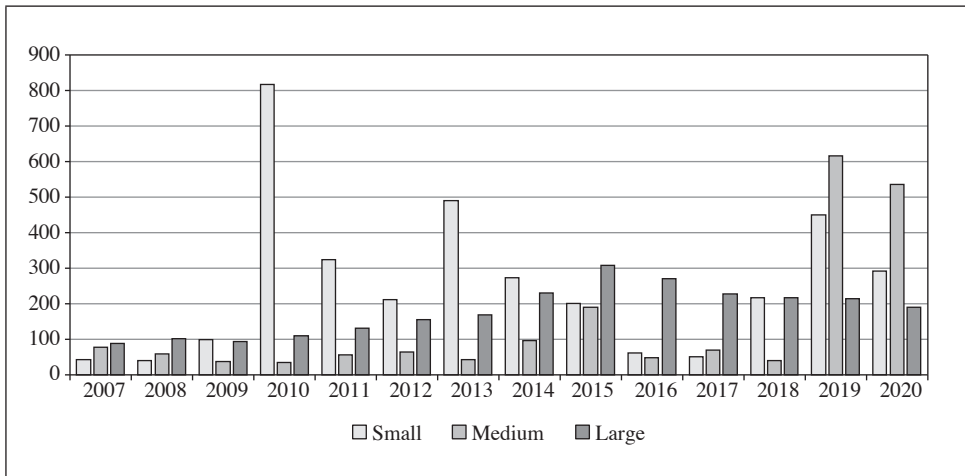


Fig. 4. The Investment Outlays per Employee in the Energy Sector Enterprises in Poland by Size Classes (2007–2020) (Thousands of PLN/Person)

Source: the same as for Figure 1.

In small enterprises, there was no adjustment ($R^2 = 0.017$) and, at the level of $r_{xy} = 0.132$, a very low correlation. Considering the effect of delaying the investment by 1 year, the level of adjustment increased slightly to $R^2 = 0.043$, but still maintained

¹ Data comparison for the same years.

² Investment outlays for period t and the number of employees in period $t - 1$.

a very low correlation ($r_{xy} = 0.207$). The result of the linear regression analysis both for comparable periods as well as taking into account the delay does not allow the conclusion that there is a relationship between the change in investment outlays and the change in employment in small enterprises.

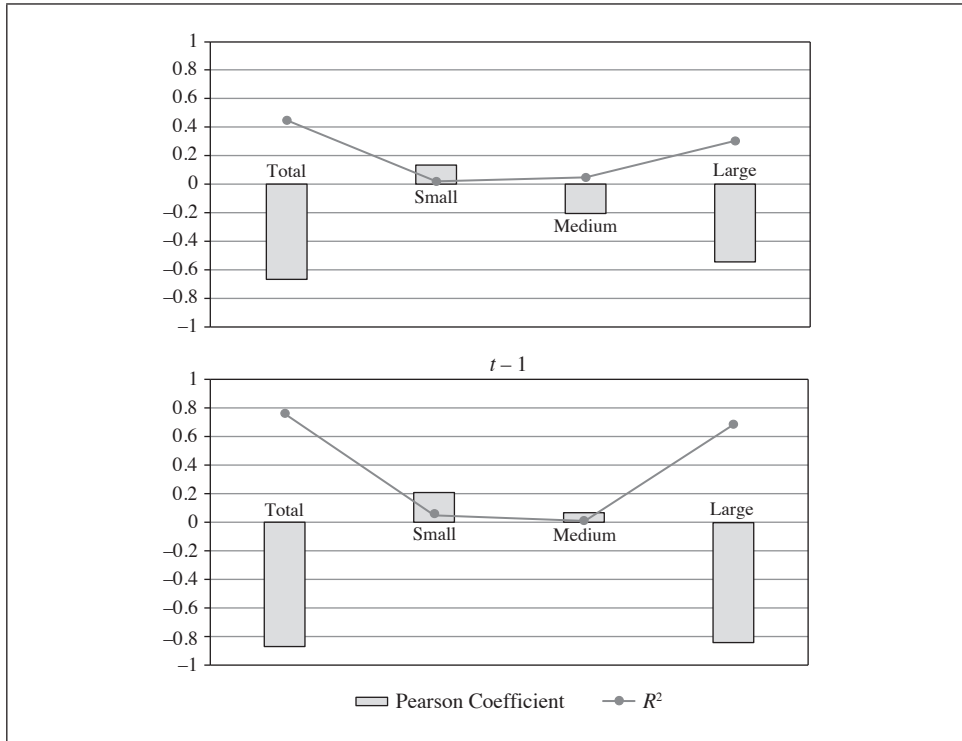


Fig. 5. The Coefficient of Determination R^2 and the Value of the Pearson Correlation Coefficient for the Relationship between Investments and the Number of Employees in Energy Sector Enterprises in Poland by Size Classes (2007–2020)

Source: the same as for Figure 1.

Linear regression analysis in medium-sized enterprises shows ($R^2 = 0.043$) the lack of fit of the regression equation and a very weak correlation ($r_{xy} = 0.208$). Considering the delay of the investment effect, a decrease in the coefficient of determination was observed ($R^2 = 0.003$). This confirms that the variables did not match, and a simultaneous reduction in the Pearson correlation coefficient ($r_{xy} = 0.054$), confirming the weak correlation. On the basis of these results, it is not possible to demonstrate the existence of a statistically significant relationship between employment and investments in medium-sized enterprises in the energy sector.

Table 1. Results of the Univariate Regression Analysis (Significant Results Only)

Dependent Variables	Independent Variables (Explanatory Variables)							Observations
	Constant	Coefficient	Pearson	Standard Error of Regression	R-squared	p-value	F statistics (F-value)	
	Investment Outlays							
EMPN Total	96,332.465	-1.436	0.667	6,866.102	0.443	0.009	9.571	14
EMPN Total ($t - 1$)	102,052.300	-1.876	0.869	4,750.005	0.756	0.000	34.067	13
EMPN Small	1,100.332	0.177	0.133	279.154	0.018	0.000	0.233	14
EMPN Small ($t - 1$)	1,083.566	0.282	0.207	284.765	0.043	0.000	0.538	13
EMPN Medium	4,712.803	-1.277	0.208	2,122.729	0.043	0.000	0.542	14
EMPN Medium ($t - 1$)	3,800.900	0.356	0.054	1,992.805	0.003	0.001	0.032	13
EMPN Large	84,838.925	-1.023	0.547	6,615.462	0.299	0.043	5.121	14
EMPN Large ($t - 1$)	91,565.362	-1.537	0.827	4,603.137	0.685	0.000	23.888	13

Source: the authors.

In large enterprises, the coefficient of determination ($R^2 = 0.30$) indicates a poor fit of the regression equation, while the value of the Pearson correlation coefficient ($r_{xy} = 0.55$) indicates a moderate correlation between the variables. The analysis considering the delay of the investment effect shows a significant increase in the coefficient of determination ($R^2 = 0.685$), indicating an average correlation between the variables. The Pearson's correlation coefficient ($r_{xy} = 0.827$) also increased, confirming a fairly strong relationship between the variables.

It can therefore be concluded that only taking into account the delay of 1 year, the results of the regression analysis indicate the existence of a statistically significant relationship between employment and investments in large enterprises in the energy sector.

The calculated values of Pearson's linear correlation coefficients of enterprises do not indicate a clearly significant correlation between the explained and the explanatory variable, but they do confirm that the relations between the dependencies are statistically significant only in the energy sector in general and in large enterprises. It is particularly significant, however, when the one-year delay of the investment effects is taken into account. Such a correlation was not found in small and medium-sized enterprises.

The linear regression curve for total enterprises (Fig. 6) indicates that an increase in investment outlays by 1 billion PLN will result in a reduction in employment by only 1.4 employees. This confirms the negative correlation between the variables under analysis and the impact of variability of investment outlays on the size of employment in the group of enterprises surveyed. The dependence of the impact of variability in investment outlays in large enterprises is the strongest among all size classes. The results of the analysis confirm the coexistence between the variables, i.e. the impact of changes in the size of investment outlays on the size of employment in the surveyed group of enterprises. However, the direction of the correlation (negative) for medium and large enterprises is surprising.

The analysis of the linear regression curve that takes into account the effect of investment delay for enterprises in general (Fig. 7) indicates that an increase in investment outlays by 1 billion PLN will result in a reduction of employment by as much as 1.87 employees. This confirms the negative correlation between the variables under analysis and the impact of variability of investment outlays on the size of employment in the enterprises. A similar direction of interdependence is observed in large enterprises, where an increase of 1 billion PLN in investment outlays will reduce employment by 1.537 of employees. In small and medium-sized enterprises, the dependencies were statistically insignificant. It therefore cannot be concluded that there is a coexistence between investments and employment in these size classes of energy sector enterprise.

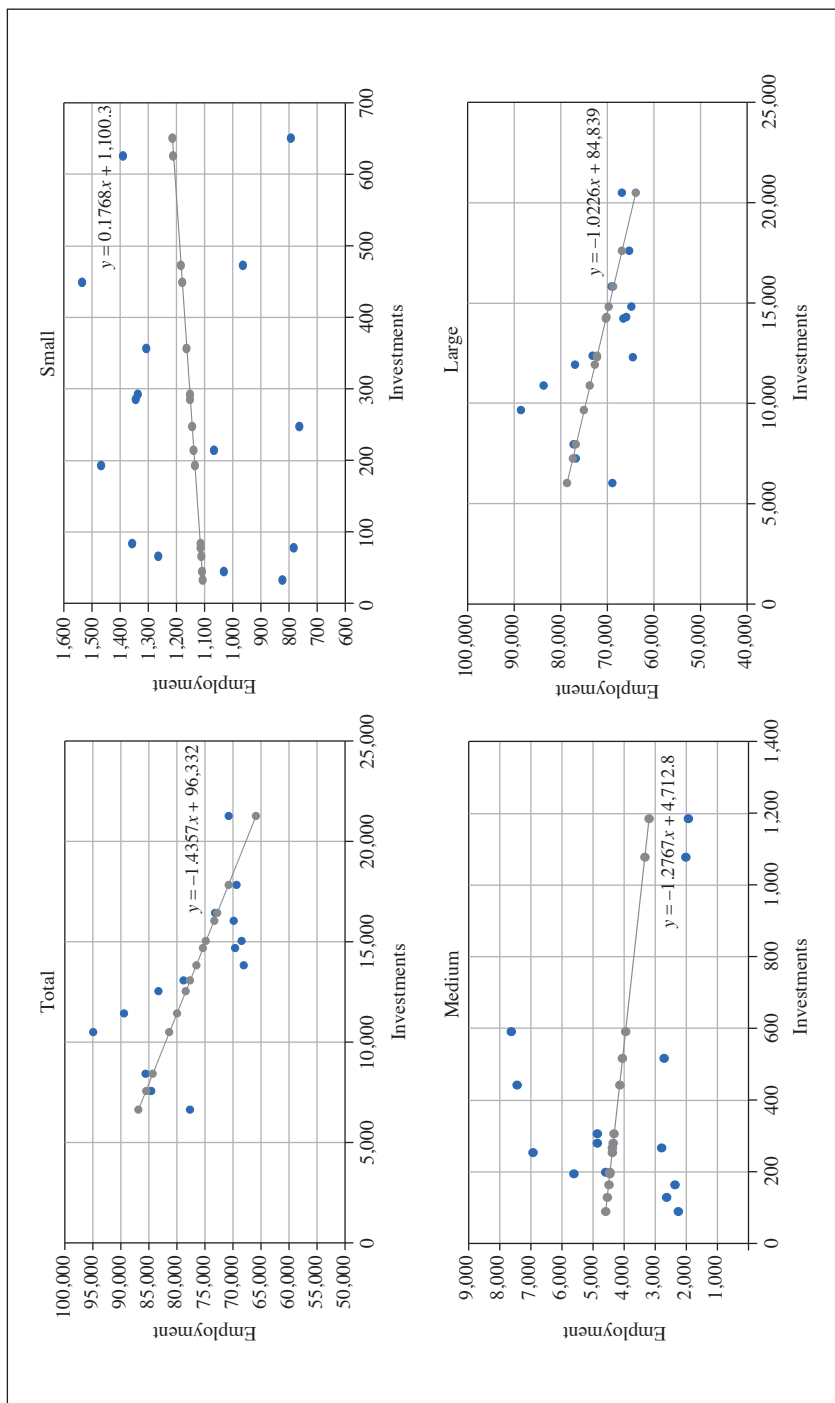


Fig. 6. The Relationship between Investments Outlays and the Number of Employees in Energy Sector Enterprises in Poland by Size Classes (2007–2020)
Source: the same as for Figure 1.

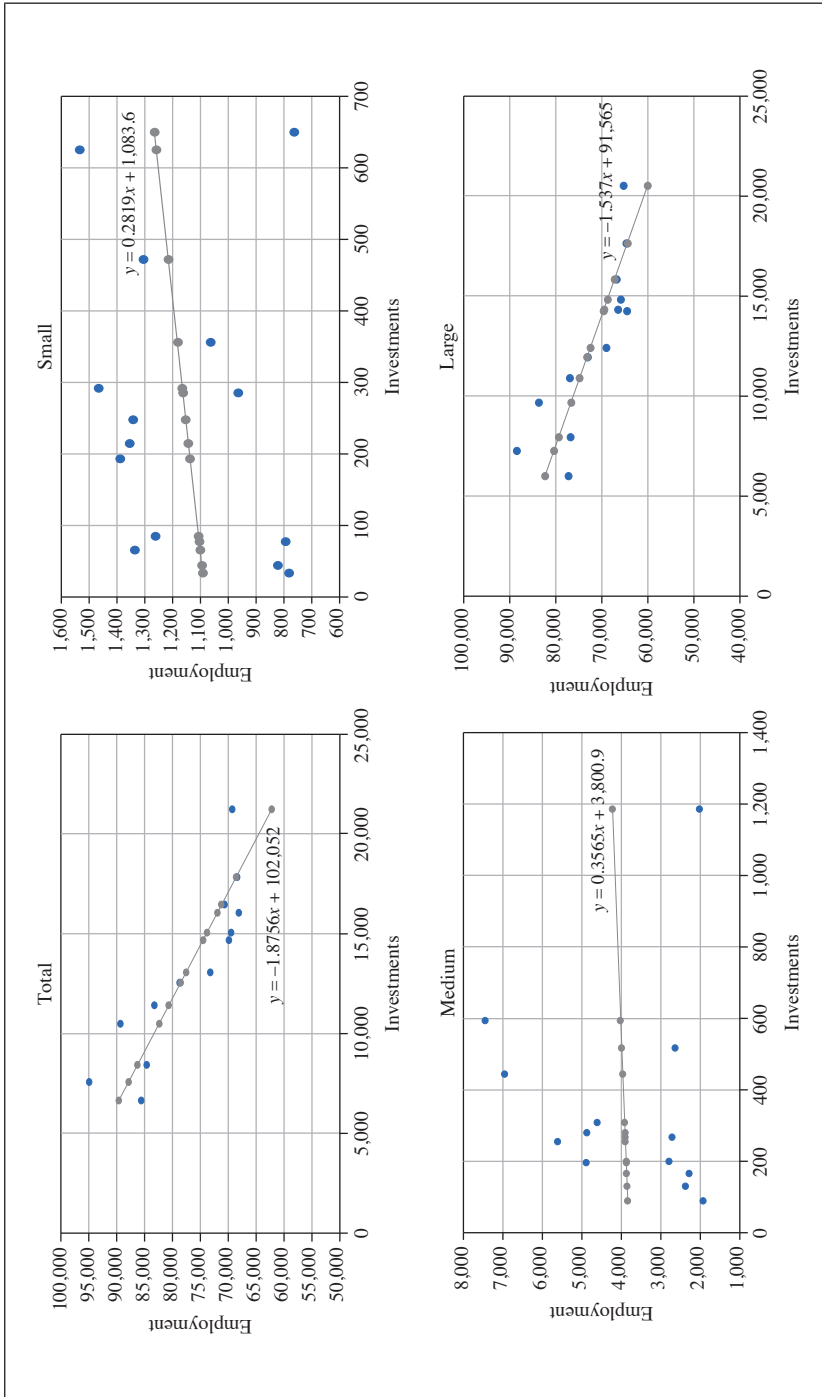


Fig. 7. The Relationship between Investments Outlays and the Number of Employees in Energy Sector Enterprises in Poland by Size Class in 2007–2020 (Effect of Delay in Investment Activities $t - 1$)

Source: the same as for Figure 1.

5. Conclusions

The research carried out for the Polish energy sector has confirmed the thesis – there is a dependence between the variables analysed, mainly when taking into account the delay of the investment effect. Surprisingly, however, the direction of this dependence was different than expected and different than that observed in similar research in the manufacturing sector enterprises (Kolegowicz 2019). During the period under review, there was a negative correlation between the investment outlays incurred and the number of employees in the entire energy sector. The negative direction of interdependence in the sector indicates an increasing level of automation and a reduction in the dependence of production on human potential. An important development is the high level of differentiation both in terms of the formation of the economic quantities over time and their interdependence divided into enterprise size classes. In large enterprises, a negative correlation was observed between the variables tested, with an even higher degree of intensity than for the entire sector. In small and medium-sized enterprises, the variables matched at a low level, preventing a clear determination of the interdependencies between them. It is interesting that, given the one-year delay in investment effects in medium-sized enterprises, a change in the direction of interdependence was observed. Only in small units of the energy sector was there a positive correlation between investment outlays and the number of employees, both with and without the delay of the investment effect taken into account.

In the light of the research and the conclusions drawn from it, it seems that the negative nature of the dependence or co-association of investment outlays and the number of employees in a group of large enterprises is influenced by the specific nature of the entities forming this community. Particularly state-owned enterprises enjoy a significant advantage in terms of economic potential. The vast majority of these companies have not undergone thorough restructuring and have been struggling with the problem of overemployment for several years. In such conditions, increasing the scale of activity of these enterprises, even by increasing investment outlays, would only allow for better management of existing human capital. At the same time, there are enterprises in Western Europe operating in completely different conditions. It is often based on their example that forecasts are made. Increased investments made by the leading companies can cause employment in these entities to rise.

Other conclusions can be drawn from the observation of small enterprises, whose share in the structure of the economic measures examined here is still small. However, it is these very companies that best exemplify a positive dependence of investment outlays on job creation. This situation may result from another phase of development of small energy companies in Poland, which are just entering the sector and for which the prospect of energy transition and possible funds for invest-

ments may become a springboard for further intensive development. If the forecasts for employment growth were to be confirmed, the studies carried out indicate that small enterprises be responsible for the increases. The main question is whether the projected employment increases are the direct and intended result of investment activities or just a side effect. If they are to be an objective, then appropriate regulations supporting the investment decisions of small entities in the electricity sector should be considered.

Financial Disclosure

The article presents the results of research project financed from a subsidy granted to the Cracow University of Economics – Project no. 058/ZZE/2022/POT.

References

- Beard T. R., Ford G. S., Kim H. (2014), *Capital Investment and Employment in the Information Sector*, “Telecommunications Policy”, vol. 38(4), <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2013.12.001>.
- Bremond J., Couet J. F., Salort M. M. (2005), *Kompedium wiedzy o ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Daniluk A. (1999), *Demonopolizacja, restrukturyzacja i prywatyzacja sektora elektroenergetycznego w Polsce* (in:) *Charakterystyka wybranych sektorów infrastrukturalnych i wrażliwych w gospodarce polskiej oraz możliwości ich prywatyzacji*, B. Błaszczyk, A. Cylwik (eds), Raporty CASE, no. 27, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych Fundacja Naukowa CASE, Warszawa.
- Ecke J., Steinert T., Bukowski M., Śniegocki A. (2017), *Polish Energy Sector 2050. 4 Scenarios. Report*, <https://www.forum-energii.eu>, https://forum-energii.eu/public/upload/articles/files/Polski-sektor-energetyczny-2050_druk.pdf (accessed: 20.04.2022).
- Energy Policy of Poland until 2040* (2021), Ministry of Climate and Environment, Warsaw, <https://www.gov.pl/web/klimat/polityka-energetyczna-polski> (accessed: 28.12.2021).
- Felis P. (2005), *Metody i procedury oceny efektywności inwestycji rzeczowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo WSE-I, Warszawa.
- Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy* (1999), M. Wypych (ed.), Absolwent, Łódź.
- Gawrycka M. (2002), *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania na rynku pracy w Polsce* (in:) *Regulacyjna rola państwa we współczesnej gospodarce*, D. Kopycińska (ed.), Katedra Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Gawrycka M., Szymczak A. (2015), *Inwestycje a zatrudnienie w Polsce w perspektywie finansowej 2007–2013*, “Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, vol. 2(41), <https://doi.org/10.18276/sip.2015.41/2-16>.

- Gugler K., Rammerstorfer M., Schmitt S. (2013), *Ownership Unbundling and Investment in Electricity Markets – a Cross Country Study*, “Energy Economics”, vol. 40, <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2013.08.022>.
- Henzel L. (2005), *Współczesne kierunki inwestowania – formy i efekty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Jaki A. (2012), *Wycena i kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Jensen G. R., Jones C. P. (2020), *Investments. Analysis and Management*, Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Kasprzak-Czelej A. (2013), *Determinanty inwestycji przedsiębiorstw*, “Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia”, vol. 47(2).
- Koc S., Waślicki T. (2001), *Inwestycje długo- i krótkoterminowe – problemy z klasyfikacją, ewidencją i wyceną*, “Monitor Rachunkowości i Finansów”, vol. 31(7–8).
- Kolegowicz K. (2017), *Inwestycje a zatrudnienie w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce*, “Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, no. 108, <https://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2017.108.14>.
- Kolegowicz K. (2019), *The Influence of Investment Decisions on Changes in Employment in Production Enterprises in Poland*, “Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, no. 138, <https://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2019.138.9>.
- Kowalke K., Prochownik M. (2014), *Wpływ pakietu energetyczno-klimatycznego na proces unowocześniania polskiego sektora energetycznego*, “Zarządzanie i Finanse”, vol. 12(4).
- Kwiatkowski M. (2008), *Liberalizacja rynku energii elektrycznej* (in:) *Zarządzanie w energetyce: koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej*, A. Chochowski, F. Krawiec (eds), Difin, Warszawa.
- Levy H., Post T. (2005), *Investments*, Pearson Education, Harlow.
- Makaruk P. (2008), *Stan i kierunki postępującej transformacji polskiego sektora elektroenergetycznego* (in:) *Zarządzanie w energetyce: koncepcje, zasoby, strategie, struktury, procesy i technologie energetyki odnawialnej*, A. Chochowski, F. Krawiec (eds), Difin, Warszawa.
- Michalak A. (2007), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Moskwik K., Krupa K., Roszkowski M. (2021), *Transformacja energetyczna Polski w kontekście ekonomiczno-społecznym. Odbudowa i konkurencyjność gospodarki*, Instytut Jagielloński, https://jagiellonski.pl/news/836/transformacja_energetyczna_polski_w_kontekście_ekonomiczno_społecznym_odbudowa_i_konkurencyjność_gospodarki (accessed: 28.12.2021).
- Oliva H. S., Muñoz J., Fredes F., Sauma E. (2022), *Impact of Increasing Transmission Capacity for a Massive Integration of Renewable Energy on the Energy and Environmental Value of Distributed Generation*, “Renewable Energy”, vol. 183, <https://doi.org/10.1016/j.renene.2021.11.025>.

- Peña J. I., Rodríguez R. (2019), *Are EU's Climate and Energy Package 20-20-20 Targets Achievable and Compatible? Evidence from the Impact of Renewables on Electricity Prices*, "Energy", vol. 183, <https://doi.org/10.1016/j.energy.2019.06.138>.
- Piłatowska M. (2006), *Repetytorium ze statystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rosenow J., Cowart R., Bayer E., Fabbri M. (2017), *Assessing the European Union's Energy Efficiency Policy: Will the Winter Package Deliver on 'Efficiency First'?*, "Energy Research and Social Science", vol. 26, <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.01.022>.
- Rudkowski A. (2006), *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa.
- Siedlaczek E. (2021), *Popularność OZE wpłynie na rynek pracy. Do 2050 r. branża zatrudni 5 razy więcej pracowników*, <https://300gospodarka.pl/300klimat/popularnosc-oze-wplynie-na-rynek-pracy-do-2050-r-branza-zatrudni-5-razy-wiecej-pracownikow> (accessed: 28.12.2021).
- Smoleń M., Urban L. (2010), *Inwestycje w procesie kreowania rozwoju gospodarki regionu*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego", no. 2.
- Szymczak A. (2017), *Inwestycje przedsiębiorstw a wybrane aspekty rynku pracy w gospodarce polskiej XXI w.*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", no. 310.
- Szymła W. (2013), *Influence of the Climate and Energy Package on the Conditions of Functioning of the Power Sector Enterprises in Poland* (in:) *Contemporary Economies in the Face of New Challenges: Economic, Social and Legal Aspects*, R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek (eds), Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow.
- Szymła W. (2014), *Restrukturyzacja sektorów strategicznych na przykładzie sektora elektroenergetycznego* (in:) *Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw i gospodarki: uwarunkowania – procesy – efekty*, R. Borowiecki (ed.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Szymła W. (2015), *The Dynamics and the Directions of Changes in Economic Values Characterizing the Functioning and Development of Enterprises of the Electric Power Industry in Poland in the Years 2007–2013* (in:) *Restructuring as the Imperative of Developmental Changes in Economy*, R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska (eds), Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow.
- Szymła W. (2016), *Intensywność i uwarunkowania rozwoju małych przedsiębiorstw elektroenergetycznych w latach 2007–2013* (in:) *Problemy zarządzania we współczesnej gospodarce*, B. Czerniachowicz, K. Szopik-Depezyńska (eds), Zapol Sobczyk Spółka Jawna, Szczecin.
- Szymła W. (2020), *Dynamics and Directions of Growth of Small and Medium-sized Enterprises in the Energy Sector in Poland in the Years 2013–2017* (in:) *Restructuring Management: Models – Changes – Development*, M. Dziura, A. Jaki, T. Rojek (eds), Cracow University of Economics, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

Tagliapietra S., Zachmann G., Edenhofer O., Glachant J. M., Linares P., Loeschel A. (2019), *The European Union Energy Transition: Key Priorities for the Next Five Years*, "Energy Policy", vol. 132, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2019.06.060>.

Tokarski T., Roszkowska S., Gajewski P. (2005), *Regionalne zróżnicowanie produktywności czynników produkcji w Polsce*, "Ekonomista", no. 2.

Towarnicka H. (1996), *Inwestycje rzeczowe w warunkach transformacji. Podstawowe problemy ekonomiczno-finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Towarnicka H. (2003), *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Walica H. (1998), *Zarządzanie strategiczne i praktyka inwestycyjna przedsiębiorstwa. Metodyka opracowywania projektów inwestycyjnych oraz ich realizacja*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.

Wiśniewski J., Salejko-Szymczak I. (2004), *Wzrost i zmiany strukturalne polskiej gospodarki w okresie transformacji* (in: *Czynniki wzrostu gospodarczego*, M. H. Haffer, W. Kraszewski (eds), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń).

Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych I–XII 2020 (2021), GUS, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/wyniki-finansowe-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2020-roku,12,42.html> (accessed: 31.01.2022).

Zamasz K. (2015), *Efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa energetycznego w warunkach wprowadzenia rynku mocy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2020 r. (2021), GUS, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow/zmiany-strukturalne-grup-podmiotow-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-2020-r,1,25.html> (accessed: 31.01.2022).

Zygmunt J. (2013), *Zakres przedmiotowy decyzji inwestycyjnych w spółkach giełdowych sektora lekkiego w Polsce*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", vol. 1(33).

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 33–48
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0202>

Research Challenges Concerning Employees Doing Enforced Remote Work

Wyzwania badawcze dotyczące pracowników w sytuacji wymuszonej pracy zdalnej

Grzegorz Wojtkowiak¹, Beata Skowron-Mielnik², Marcin Gołembski³

¹ Poznań University of Economics and Business, Institute of Management, Department of Corporate Resources Management, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: g.wojtkowiak@ue.poznan.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8467-0260>

² Poznań University of Economics and Business, Institute of Management, Department of Corporate Resources Management, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: Beata.Skowron-Mielnik@ue.poznan.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9285-0413>

³ Poznań University of Economics and Business, Institute of Management, Department of Corporate Resources Management, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: Marcin.Golembski@ue.poznan.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3787-6543>

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: Wojtkowiak, G., Skowron-Mielnik, B., Gołembski, M. (2022) "Research Challenges Concerning Employees Doing Enforced Remote Work", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2(996): 33–48, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0202>.

ABSTRACT

Objective: To identify the research challenges faced by scientists and practitioners looking for effective solutions to address the behaviour of employees required to work remotely.

Research Design & Methods: Literature review and analysis, the results of surveys and thematic workshops with groups of managers.

Findings: A definition of enforced remote work and an indication of proposed research areas and methodological limitations.

Implications/Recommendations: The article adopts a thesis about the significant difference between the conditions affecting the way employees work: during remote work and during enforced (unplanned) remote work. In addition to the attempt to characterise and organise the

conditions influencing the behaviour of employees doing enforced remote work, the article identifies practical challenges which managers managing remote employees face.

Contribution: The authors formulate future research challenges in the area of employee management tools used for enforced remote work and hybrid work, and in the search for a relationship between the conditions of such work and its effectiveness.

Article type: original article.

Keywords: enforced remote working, employee behaviour, managing remote workers, hybrid working.

JEL Classification: M12, M54.

STRESZCZENIE

Cel: Identyfikacja wyzwań badawczych, przed którymi stoją naukowcy i praktycy poszukujący skutecznych rozwiązań w zakresie kształtowania zachowań pracowników w sytuacji wymuszonej pracy zdalnej.

Metodyka badań: Przegląd i analiza literatury, wyniki badań ankietowych oraz wyniki warsztatów tematycznych dla menedżerów.

Wyniki badań: Sformułowanie definicji wymuszonej pracy zdalnej oraz wskazanie propozycji obszarów badawczych i ograniczeń metodologicznych.

Wnioski: W artykule przyjęto tezę o istotnej różnicy między warunkami wpływającymi na sposób pracy pracowników: podczas pracy zdalnej i podczas wymuszonej (nieplanowanej) pracy zdalnej. Scharakteryzowano i uporządkowano uwarunkowania wpływające na zachowania pracowników podczas wymuszonej pracy zdalnej, a także wskazano obszary wyzwań praktycznych, przed którymi stoją menedżerowie zarządzający pracownikami wykonującymi pracę zdalną.

Wkład w rozwój dyscypliny: Autorzy sformułowali przyszłe wyzwania badawcze w obszarze narzędzi zarządzania pracownikami w warunkach wymuszonej pracy zdalnej i pracy hybrydowej oraz poszukiwania zależności między uwarunkowaniami takiej pracy a jej efektywnością.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: wymuszona praca zdalna, zachowania pracowników, zarządzanie pracownikami wykonującymi pracę zdalną, praca hybrydowa.

1. Introduction

The subject of this paper is the situation of enforced remote working that has grown out of the COVID-19 pandemic. In the opinion of the authors, this trend should be examined carefully as it has far-reaching consequences.

While the determinants and course of remote working are relatively well recognised, the practice adopted by enterprises does not always allow for smooth adaptation of the existing solutions, especially with regard to the extent and pace required

due to the pandemic. The thesis put forward by the authors is that the time of the pandemic and the need for many workers to suddenly switch to the remote working mode has significantly changed the determinants, the extent of their impact, and the traditionally assessed effects of work (apart from the narrowly understood results of this work, how it is performed considering the long-term change of the place where it is performed are also important).

The main research questions posed here are, first, what is enforced remote work and, second, how efficient is it? In seeking to answer these questions, others are enlisted: How can enforced remote work be defined? Which of the factors influencing the organisation of work are of key importance when remote work is enforced? Has the approach to how remote work is organised changed, and how has it changed when it was forced? What challenges have arisen for managers? What challenges does enforced remote work generate from the point of view of scientific research (its scope and approach to methodology)?

The aim of the paper is to indicate the research challenges facing researchers and practitioners looking for effective solutions in shaping employees' behaviours in cases where they are required to work remotely. The methodology comprised two main steps: a literature review, conducted to define enforced remote working and its key determinants, followed by a case study identifying the practical aspects that determine effective remote working.

2. Remote Working as a Subject of Research – A Literature Review

Text analysis was performed using two databases: EBSCO (Business Searching Interface) and Web of Science. We first collected words whose meaning was related to remote work by using publicly available online synonym dictionaries. We then grouped these terms and used them as query phrases. To verify the relevance of the initial search phrases, we conducted a subjective assessment to determine how well they matched the topic. The procedure is presented graphically in Figure 1.

The results are presented graphically in Figure 2. The search in the Web of Science database found a total of 21,800 items for the abstract search model and 16,239 for the topic search model. These were filtered to limit the results to “academic journals” and the resulting figures came in at 3,559 and 1,889 items, respectively.

The search in the EBSCO database found a total of 9,114 items for the abstract search model and 10,262 for the topic search. The search results were limited to the following publication types: articles, proceedings papers, early access, book chapters, books, and data papers. This yielded 8,877 and 9,819 items, respectively.

Interest in tele and remote work has increased significantly since 2020, though the results of the Web of Science database also indicate that interest also rose in 2019, prior to the COVID-19 pandemic.

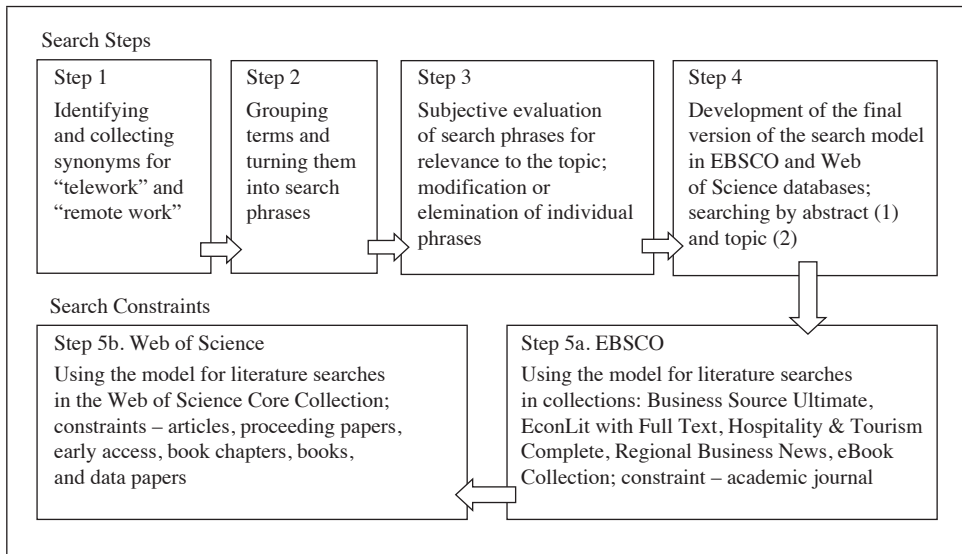


Fig. 1. Flowchart of the Literature Review Process

Source: the authors.

The frequency with which the topic is taken up (despite its apparent consolidation in previous years) prompts questions about the uniqueness of the pandemic period for the practice of telework. A positive aspect to have emerged from remote work being enforced is that the determinants of telework have changed, i.e. the interdisciplinary factors influencing the way it is organised and the effects that are achieved, including technical, organisational, and social ones.

During the pandemic, the role of technical solutions, including ones brought about by Industry 4.0, were discussed (Narayanamurthy & Tortorella 2021). The technical aspects concern organisational considerations, such as how the home space is arranged to create office or work space (Solís 2016), its ergonomics, cyber security (Burrell 2020) as well as simple consideration including one's internet connection speed (Dolot 2020, Taylor 2020). Studies show that the efficiency of teleworking is affected by the number of days that are spent doing it and the flexibility of this work (Solís 2016). However, the choice to telework or not was largely limited during the pandemic. This flexibility of work is also related to the level of control or trust the employer extends to the employee, which significantly affects the level of efficiency that remote workers achieve (Maltseva, Shulgina & Kalimov 2020). Studies have looked at the impact of the level of control of working time (and the course of work) on the need to rest and recover after work and the level of concentration at work (Biron & van Veldhoven 2016). Some authors have also examined the relationship between job demand and its connection to control.

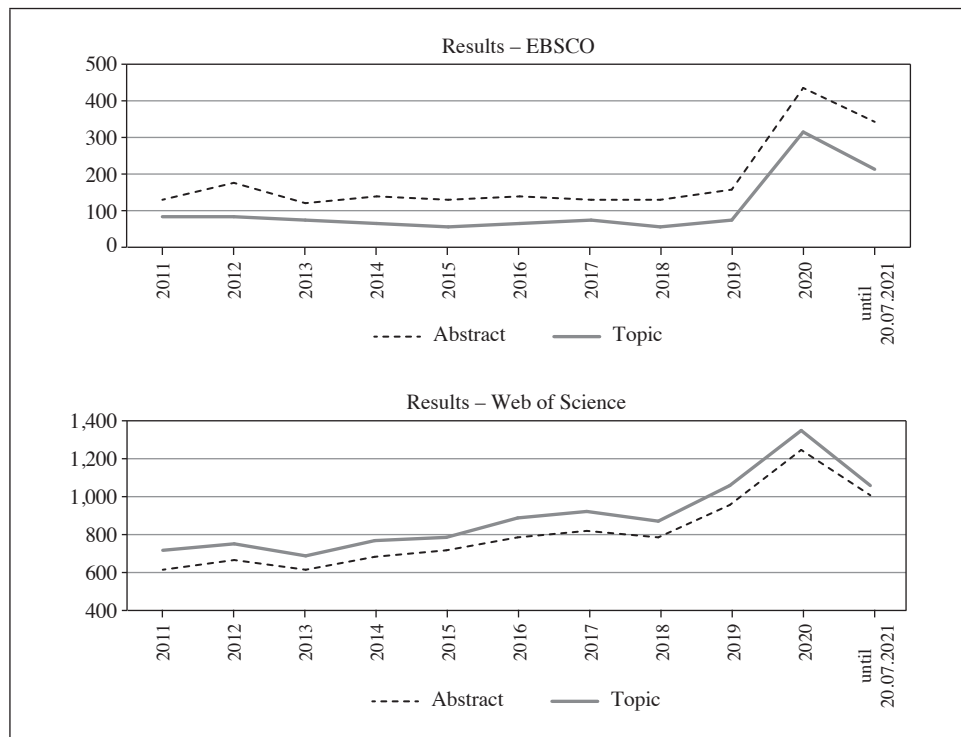


Fig. 2. The Scale of Researchers' Interest in the Problems Affecting Teleworking

Source: the authors.

Some authors point out that organisational culture also has a significant impact on the outcomes of work that is flexibly organised (Putnam, Myers & Gailliard 2014). By way of example, poor support (particularly difficult at the onset of a pandemic) and a lack of trust in employees as well as unrealistic expectations of them can lead to tensions and unhealthy work practices (Perlow & Kelly 2014, de Klerk, Joubert & Mosca 2021). At the same time, work culture (particularly as concerns the structural dimensions of work culture like flexible work hours or a family-friendly culture) is an important factor in defining employee well-being (Stankevičienė *et al.* 2021).

The issues cited above demonstrate the need for a more individualised approach to the study of remote working. Numerous authors point out the dependence of the effectiveness of remote working on the employee's willingness to accept it, the flow of experience between employees (and previous experience in remote working) and the employee's individual environment, including disruptions (cf. Prodanova & Kocarev 2021). Other factors influence whether conditions are stimulating or

constraining, including employee knowledge (Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell 2016), the scope of their responsibility, and the duration of the work actually performed (Solís 2016).

Further arguments in favour of an individual approach to how remote work is studied include the employees' family circumstances and their roles in life (Hilbrecht *et al.* 2008). Factors directly influencing remote working include the need to care for elderly family members, the presence of children at home, and the need to oversee children's own remote activity – learning and studying (Dolot 2020). These elements all became particularly important during the pandemic.

Many authors have done analyses that consider the cultural context (Çoban 2021), or distinguish results by the social characteristics of the group being studied. Research findings confirm that the gender and age of employees are important factors in an employee's attitude to remote work (Raišienė, Rapuano & Varkulevičiūtė 2021).

Finally, it is also worth looking at the interplay between these determinants and the effects achieved. Such effects include the reinforcement effect, where workplace flexibility (geographic flexibility) can be a non-pecuniary motive strengthening the effects of teleworking (Choudhury, Foroughi & Larson 2020). The opposite effect may also occur: employees strongly encouraged or required to work from home may lack the proper conditions and become discouraged from doing their jobs (Taylor 2020). Such a situation – one of coercion – was actually the case during the pandemic. The unique determinants the pandemic period brought about confirm that enforced remote working calls for in-depth examination.

For example, it has been reported that some who work remotely feel guilty about doing so. They believe that their managers and colleagues view them as lazy and out of touch (Wilkie 2017). Such a strong effect did not occur when remote work was being enforced during the pandemic, so no solutions to combat this feeling of guilt or the consequences thereof emerged. At the same time, many studies done during the pandemic report claims that contradict other studies. Some emphasise that working at that time negatively affected employees' efficiency (Narayana-murthy & Tortorella 2021) while others highlight groups of employees for whom this remote work proved beneficial (Eriksson & Petrosian 2020). Similarly, before the pandemic, employees were reported to have had an overall more positive work experience when teleworking. They achieved higher levels of job performance and job satisfaction, and coped better with objective, creative tasks while teleworking (Vega, Anderson & Kaplan 2015).

Regardless of the assumptions made or the groups of employees examined, researchers have confirmed that organisations that strive to achieve employee work efficiency and maintain employee motivation in the circumstances created by the

pandemic should update their human resource management strategies (Raišienė, Rapuano & Varkulevičiūtė 2021). At the same time, employers' efforts during the pandemic were often directed towards survival and continuity, and there was a risk (characteristic of periods of crisis, cf. Ayoko, Ang & Parry 2017) of undervaluing human resources.

Such a situation does not occur when the implementation of remote working is planned. Four factors account for this:

- 1) arrangements are made for organisational matters, working time, task allocation, and supervision,
- 2) solutions related to covering the cost of workplace preparation,
- 3) preparing the physical workplace,
- 4) technical solutions concerning the substantive content of the work, communications and control.

Planning remote working therefore allows for adaptation, exchange of experience and gradual improvement. The organisation of a remote working model often provides for a gradual transition from stationary mode through partial work from the office (single days of the week or month). The validity of this approach has been confirmed by studies defining the ideal ratio of remote working to office working as two to three days per week (de Klerk, Joubert & Mosca 2021). Such solutions improve process flow while also mitigating the social consequences of remote working.

The pandemic aside, many authors have looked at heterogeneity of remote working. In the literature, there is a distinction between traditional work-from-home and work-from-anywhere, which both offer both temporal and geographic flexibility. Some writers (Choudhury, Foroughi & Larson 2020) point out that output rises while not affecting the incidence of rework, and that there is an increase in observable effort during transitions from traditional work-from-home to work-from-anywhere. A similarly interesting distinction is made between high-intensity and low-intensity teleworking (Biron & van Veldhoven 2016). Of particular note in this context is the fact that there are companies operating entirely remotely (Choudhury *et al.* 2020).

In light of the above, it seems appropriate to distinguish the situation of enforced remote working, which can be defined as remote working that is required of employees and employers due to external factors in a sudden manner that is difficult to plan and organise in advance.

In preparation for a broader study, the authors conducted a pilot study aimed at isolating the characteristic features of the period of remote working in the pandemic and properly designing further research.

3. Empirical Findings

A study was carried out as part of a broader collaboration with a subsidiary of an international financial group. The company uses internationally recognised labour standards, and its activities are regulated more than the average company. Moreover, it must – during a pandemic or not – maintain business continuity. The selection of the enterprise was based on availability, with the respondents being workshop participants (managers chosen by the company). Most of the employees perform clerical work and the work they do is highly computerised. The participants were free to express opinions during the workshops. The data obtained from the survey were anonymous.

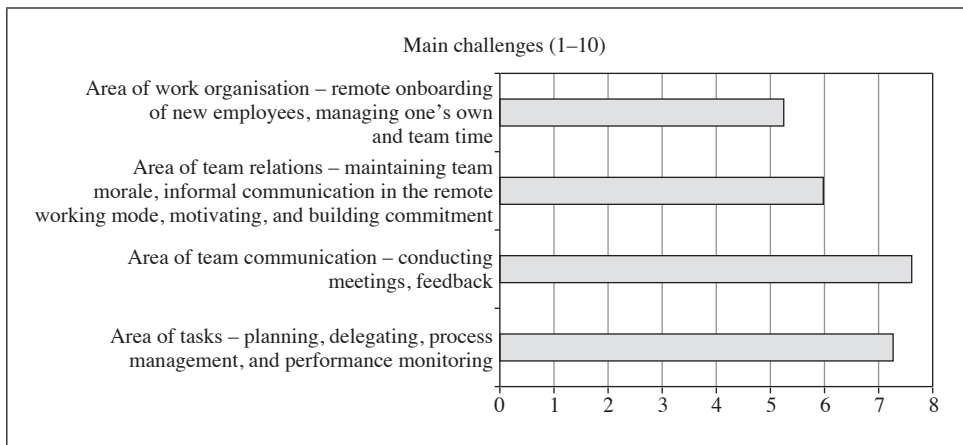


Fig. 3. Ranking of the Importance of the Areas of Managerial Work during the Period of Required Remote Working (on a Scale of 1–10, Average of the Scores)

Source: the authors.

The survey was conducted in August 2020 and was structured around the following:

1) an initial interview with the HR manager who is jointly responsible for matters such as organising remote work during the pandemic; the purpose of the interview was to outline the challenges faced by the organisation when organising remote work;

2) a survey of a sample group of 20 middle and senior managers. The survey identified the areas of managerial work that were considered the most important to improve in order to ensure smooth operation on the teams; questions were based on results of an initial interview.

We conducted an online workshop with a group of 20 managers who had previously participated in the survey. During the workshop, a brainstorming discussion

was held to identify the advantages and disadvantages of remote working, the impact of remote working on the scope of tasks, and a list of principles of teamwork and managerial tasks in remote working. Figure 3 presents the results of the surveys on the areas of managerial work.

During the workshop, the opportunities and benefits as well as the risks and concerns associated with remote working were identified. These are summarised below:

1) opportunities and benefits:

- free choice of where to work,
- time savings, improved time management, ensuring punctuality,
- free and smooth exchange of information,
- improved document management,
- more frequent contact between team members (especially in previously dispersed teams),
- a positive climate for implementing other changes,
- the opportunity to devote more time to family life;

2) risks and concerns:

- the ability to freely choose one's place of work creates a "compulsion" to work everywhere,
- the "compulsion" of being constantly available,
- being forced to adapt to the working hours of other workers (e.g. before noon for those looking after children engaged in remote learning during the pandemic, for example),
- problems with full communication using remote channels,
- difficulty in reading people's emotions (when delegating tasks, for example),
- problems resulting from the organisation of the workplace (space, immediate work tools or internet connection speed),
- challenges related to organising family life (when everyone is working or learning remotely),
- problem with building relationships (on new or changed teams, with new employees),
- the risk of overworking due to the tension of remote working and pandemic situations (especially given that some processes organised remotely are more time-consuming),
- the burden of fear and stress (associated with the pandemic and working in isolation),
- the risk of excessive use of sick leave by employees (or childcare leave – which is linked to the legal arrangements applicable during a pandemic),
- uncertainty about the future (the current situation cannot be improved or current problems caused by remote working cannot be solved).

The workshop also addressed changing the scope of work and examined factors that increase or decrease the range of duties:

- 1) reduction in the scope of responsibilities:
 - savings from using less paper,
 - reducing the number of meetings within the company and with customers;
- 2) increasing the scope of responsibilities:
 - additional reporting and providing additional information,
 - more frequent and prolonged communications (hampered because of remote channels and with difficult timing),
 - time required for allocation of tasks (handing over and checking them), particularly short and one-off tasks,
 - the need to operate the work infrastructure (setting up communication equipment and organising the workspace),
 - more time needed to onboard new employees and team members,
 - more time needed to maintain and build team relationships.

The above ordering allowed for a discussion of solutions. These were formulated as principles to be introduced in the work of teams and managers:

- 1) setting rules for rostering (e.g. mandatory attendance), establishing how to mark break time, standby time and busy time,
- 2) establishing revised time and task accounting rules, indicating changes in the evaluation methods,
- 3) setting rules for organising private affairs (defining emergencies, setting rules and times for childcare among other things),
- 4) introducing standards for communications by email and instant messaging as part of the company's "netiquette".

Similarly, additional managerial tasks were formulated during the discussion:

- 1) ensuring each employee has appropriate working conditions, supporting employees (creating a sense of caring for the employee);
- 2) providing time for team and relationship building, individual relationships, team matters and employees' personal matters;
- 3) planning stress-relief activities;
- 4) expanding information on long-term objectives, scenarios for dealing with changes in the situation, plans for changing work rules or processes.

4. Discussion and Conclusions

The scale of the challenges associated with enforced remote working and the problems that could be encountered during the survey are evident in the difference between the survey responses and the managerial principles and tasks developed by the participants.

In the survey, the highest importance was attributed to team communication and the area of tasks. At the same time, following the SWOT analysis conducted during the workshop, it was revealed that, when determining the principles and tasks to be implemented, the managers focused on how work is organised (mainly in terms of time, but also of communication), accountability at work and team relationships. This may have come as somewhat of a surprise as it was the areas of organisation and team relationships that were initially evaluated as less important.

The workshop was not designed to evaluate the individual components. However, from the perspective of assessing the differences between planned and enforced remote work, the results can at least tentatively be divided into several categories. Such a division may concern both the assessment of the benefits and threats, the assessment of the scope of work, and the lists of tasks and rules developed by the managers. For the purposes of the discussion, a category of components was distinguished:

- 1) universal – unchangeable,
- 2) determined by the nature of the work,
- 3) resulting from the enforcement of remote working.

At the same time, the nature of the activities carried out will also influence the strength of the other components. For example, programmers working in an IT company will be affected differently by enforced remote work (as opposed to planned remote work) than front desk employees will be. Accordingly, such a distinction was made further in the discussion that would make it possible to identify the main determinants influencing the evaluation (and future study) of enforced remote work, and the distinction based on the scope of the issue in question was therefore abandoned.

Five main individual characteristics emerged from the examination of the advantages and disadvantages of enforced remote work and the attendant changes in the scope of work and the suggested principles. They include:

- 1) the nature of the work,
- 2) the organisation of work,
- 3) technical solutions,
- 4) communication and maintaining relationships,
- 5) the employee's individual circumstances.

The nature of the work has a direct impact on how it is carried out. For example, the response indicating a change in the scope of work points to savings in time due to reduced documentation requirements or fewer meetings with customers. However, the way in which working time is organised relates to rules set at the enterprise or team level. In some enterprises these may be more formalised regardless of the form of work while in others such formalisation may not be required first during

the pandemic. In any case, the efficiency of the former ones will be higher and the scope for change smaller. This will influence the evaluation of remote work as such.

Similarly, the scope of control or the manner of dealing with accountability for work activities and their results depends to a large extent on the characteristics of the position and the company itself. Other authors have observed that how the control and monitoring system is organised will affect the results of teleworking (Maltseva, Shulgina & Kalimov 2020).

How work is organised also depends on the range of technical solutions adopted, but the tools used will always affect the organisation, the substantive work and the communication. As a case in point, consider the use of electronic workflow. Depending on the scope of its implementation (or lack thereof), remote work may come with significant advantages or threats and difficulties. In the example analysed, the digitisation of workflow was an advantage. Such digitisation affects not only task performance, but also communication and maintaining relationships as well as the ability to resolve conflicts. Of course, as was revealed by our study, different groups of employees in different organisations (with different organisational cultures) may have different experiences, habits and needs in the area of team building.

The emotional sphere and each employee's individual circumstances were also examined in the pilot study. The impact of family life on work and the efficiency of work processes are important factors. While the way work is organised and the rules governing work (as interdependent conditions) can influence family life (cf. Solís 2016), the pandemic situation made their implementation much more difficult and repeatedly showed that enforced remote work can have deleterious effects on household members.

The above analysis of literature and workshop results therefore shows that the evaluation of remote work can vary depending on:

- 1) the initial situation in terms of organisation, communication and digitisation of work;
- 2) the scope and efficiency of technical support regarding the two variables:
 - the gap between the solutions currently in use and the solutions required for effective remote working,
 - the ability of IT departments to implement solutions in a short period of time;
- 3) broadly understood behavioural aspects associated with the functioning of the teams themselves;
- 4) the market situation (in the labour market), the social situation and probably the psychological status;
- 5) the employees' individual circumstances.

While the market and social situations are factors that influence remote working regardless of whether it is planned and required, aspects of employees' psychological well-being must be taken into account as an important variable for both

researchers and managers alike. Many authors engaged in analysing this issue before the pandemic (e.g. Anderson, Kaplan & Vega 2015, Biron & van Veldhoven 2016) indicated that remote working is less stressful. In contrast, during the pandemic, employees' mental health was reported to have deteriorated (e.g. Izdebski & Mazur 2021, Williams 2021). Challenges related to uncertainty or stress are also highlighted in our results, as are solutions involving interpersonal relationships and coping with emotions in remote working.

It is also worth paying attention to the scope and efficiency of IT support – the sudden implementation of numerous solutions may have a negative impact on employee adaptability and, in terms of feedback, on the condition and efficiency of the technical support teams themselves.

The list of determinants found in the literature of the broadly understood effectiveness of remote working (among its other features) is very rich. An analysis of examples from during the pandemic suggests that these determinants are changing and depend on many internal and external factors. Some paradoxes and feedback loops – elements that are mutually dependent and seemingly mutually exclusive – have also been exposed. These make it extremely difficult to search for closed catalogues of determinants and examine the strength of their influence on the effects of remote working, or even to attempt to assess these effects during required remote work.

Researchers investigating enforced remote work need to take these considerations into account and should employ qualitative research (e.g. natural experiment or case study, e.g. Choudhury, Foroughi & Larson 2020) that allows for, among other issues, competencies to be taken into account and explored (e.g. Zdonek, Podgórska & Hysa 2017) and social support to be assessed (e.g. through interviews, e.g. Collins, Hislop & Cartwright 2016). Researchers would also do well to consider the need for a sector-related approach, one that examines the specificity of the particular professions (e.g. Ozturk, Avci & Kaya 2021), as well as elements specific to particular social groups. Often mentioned in cultural contexts, discussions about gender, age or nationality, the issue of diversity comes to mind here. However, it seems reasonable to apply this approach to the assessment of remote working while considering age (e.g. Raišienė, Rapuano & Varkulevičiūtė 2021), living and family situation (cf. Fonner & Stache 2012) or individual characteristics such as the need for social contact.

While researchers will continue to use research questionnaires to study enforced remote work (e.g. Raišienė, Rapuano & Varkulevičiūtė 2021), such studies should set out to indicate certain correlations between conditions or tools of work and the actual effects of work. Rather, the aim should be to openly indicate methods of coping with unfavourable conditions (e.g. Maltseva, Shulgina & Kalimov 2020). For example, by creating a toolbox for managers.

As the preliminary study has shown, aspects of employees' psychological condition, or broader issues of management psychology, are an extremely important issue with regard to enforced remote working. While these issues are worth studying, taking into account behavioural aspects, technological conditions must not be left out of the conversation. It is precisely the interdependence of conditions and the need for an individual approach that constitute the main research challenges. They should influence both the manner of research and of anticipating the results.

The study is based on a case study from financial sector, and generalised conclusions cannot be generalised beyond it. However, it does suggest that there is a need for research in other sectors and for comparative analysis to be done. We ourselves intend to extend the present study to include the impact of the tools applied here, including both technical and organisational ones, on the course of enforced remote working. That extension will likewise avoid linking particular solutions with the final effects.

While we hope a pandemic similar in scale to the one brought about by COVID-19 will never again occur, the social consequences of recent times, including mistakes made in the organisation of remote working, will remain in companies for some time. Current learning and experience gained will also encourage companies to partially maintain remote working, and widespread globalisation will certainly result in a more frequent use of enforced remote working and collaboration.

Financial Disclosure

This paper has been prepared as part of the project "Tools for managing teams of employees in conditions of forced remote working based on technological solutions of economy 4.0" financed within the Regional Initiative for Excellence programme of the Minister of Education and Science of Poland, years 2019–2023, grant no. 004/RID/2018/19, financing 3,000,000 PLN.

References

- Anderson A. J., Kaplan S. A., Vega R. P. (2015), *The Impact of Telework on Emotional Experience: When, and for Whom, Does Telework Improve Daily Affective Well-being?*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", vol. 24(6), <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>.
- Ayoko O. B., Ang A. A., Parry K. (2017), *Organizational Crisis: Emotions and Contradictions in Managing Internal Stakeholders*, "International Journal of Conflict Management", vol. 28(5), <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2016-0039>.
- Biron M., Veldhoven M. van (2016), *When Control Becomes a Liability Rather than an Asset: Comparing Home and Office Days among Part-time Teleworkers*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 37(8), <https://doi.org/10.1002/job.2106>.

Boell S. K., Cecez-Kecmanovic D., Campbell J. (2016), *Telework Paradoxes and Practices: The Importance of the Nature of Work*, “New Technology, Work and Employment”, vol. 31(2), <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>.

Burrell D. N. (2020), *Understanding the Talent Management Intricacies of Remote Cybersecurity Teams in Covid-19 Induced Telework Organizational Ecosystems*, “Land Forces Academy Review”, vol. 25(3), <https://doi.org/10.2478/raft-2020-0028>.

Choudhury P., Crowston K., Dahlander L., Minervini M. S., Raghuram S. (2020), *GitLab: Work Where You Want, When You Want*, “Journal of Organization Design”, vol. 9(1), <https://doi.org/10.1186/s41469-020-00087-8>.

Choudhury P., Foroughi C., Larson B. (2020), *Work-from-anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility*, “Strategic Management Journal”, vol. 42(4), <https://doi.org/10.1002/smj.3251>.

Çoban S. (2021), *Gender and Telework: Work and Family Experiences of Teleworking Professional, Middle-class, Married Women with Children during the Covid-19 Pandemic in Turkey*, “Gender, Work & Organization”, <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>.

Collins A. M., Hislop D., Cartwright S. (2016), *Social Support in the Workplace between Teleworkers, Office-based Colleagues and Supervisors*, “New Technology, Work and Employment”, vol. 31(2), <https://doi.org/10.1111/ntwe.12065>.

Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, “E-mentor”, vol. 1(83), <https://doi.org/10.15219/em83.1456>.

Eriksson E., Petrosian A. (2020), *Remote Work-transitioning to Remote Work in Times of Crisis*, UMEA School of Business, Economics and Statistics, UMEA University, <http://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1446999/FULLTEXT01.pdf> (accessed: 21.02.2022).

Fonner K. L., Stache L. C. (2012), *All in a Day's Work, at Home: Teleworkers' Management of Micro Role Transitions and the Work-home Boundary*, “New Technology, Work and Employment”, vol. 27(3), <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x>.

Hilbrecht M., Shaw S. M., Johnson L. C., Andrey J. (2008), *“I'm Home for the Kids”: Contradictory Implications for Work-life Balance of Teleworking Mothers*, “Gender, Work and Organization”, vol. 15(5), <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>.

Izdebski Z. W., Mazur J. (2021), *Changes in Mental Well-being of Adult Poles in the Early Period of the COVID-19 Pandemic with Reference to Their Occupational Activity and Remote Work*, “International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health”, vol. 34(2), <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01778>.

Klerk J. J. de, Joubert M., Mosca H. F. (2021), *Is Working from Home the New Workplace Panacea? Lessons from the COVID-19 Pandemic for the Future World of Work*, “SA Journal of Industrial Psychology”, vol. 47, <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883>.

Maltseva I., Shulgina Y., Kalimov O. (2020), *Features of Social and Labour Monitoring in the Conditions of Transition to Remote Employment*, “Economic Annals-XXI”, vol. 186(11–12), <https://doi.org/10.21003/ea.V186-16>.

Narayanamurthy G., Tortorella G. (2021), *Impact of COVID-19 Outbreak on Employee Performance Moderating Role of Industry 4.0 Base Technologies*, "International Journal of Production Economics", vol. 234(C), <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>.

Ozturk P., Avci C., Kaya C. (2021), *The Effect of Remote Collaborative Work on Design Processes during the Pandemic*, "Strategic Design Research Journal", vol. 14(1), <https://doi.org/10.4013/sdrj.2021.141.10>.

Perlow L. A., Kelly E. L. (2014), *Toward a Model of Work Redesign for Better Work and Better Life*, "Work and Occupations", vol. 41(1), <https://doi.org/10.1177/0700888413516473>.

Prodanova J., Kocarev L. (2021), *Employees' Dedication to Working from Home in Times of COVID-19 Crisis*, "Management Decision", vol. 603, <https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1256>.

Putnam L. L., Myers K. K., Gailliard B. M. (2014), *Examining the Tensions in Workplace Flexibility and Exploring Options for New Directions*, "Human Relations", vol. 67(4), <https://doi.org/10.1177/0018726713495704>.

Raišienė A. G., Rapuano V., Varkulevičiūtė K. (2021), *Sensitive Men and Hardy Women: How Do Millennials, Xennials and Gen X Manage to Work from Home?*, "Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity", vol. 7(2), <https://doi.org/10.3390/joitmc7020106>.

Solís M. S. (2016), *Telework: Conditions that Have a Positive and Negative Impact on the Work-family Conflict*, "Academia Revista Latinoamericana de Administración", vol. 29(4), <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0289>.

Stankevičienė A., Tamaševičius V., Diskienė D., Grakauskas Ž., Rudinskaja L. (2021), *The Mediating Effect of Work-life Balance on the Relationship between Work Culture and Employee Well-being*, "Journal of Business Economics and Management", vol. 22(4), <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>.

Taylor J. C. Jr (2020), *From the CEO: Remote Work and an Inequity Time Bomb*, "HR News, Society for Human Resource Management", <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/winter2020/pages/from-the-ceo-remote-work-and-an-inequity-time-bomb.aspx> (accessed: 10.03.2022).

Vega R. P., Anderson A. J., Kaplan S. A. (2015), *A Within-person Examination of the Effects of Telework*, "Journal of Business and Psychology", vol. 30, <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>.

Wilkie D. (2017), *Remote Workers Feel Productive but Also Guilty*, "HR News, Society for Human Resource Management", <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/remote-workers-feel-guilty-.aspx> (accessed: 9.03.2022).

Williams L. (2021), *What's Required for Remote Employees?*, "Canadian HR Reporter", vol. 34(4), <https://www.hrreporter.com/focus-areas/employment-law/whats-required-for-remote-employees/355826> (accessed: 11.12.2021).

Zdonek I., Podgórska M., Hysa B. (2017), *The Competence for Project Team Members in the Conditions of Remote Working*, "Foundations of Management", vol. 9(1), <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0017>.

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 49–67
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0203>

Structural Determinants of Changes in Unemployment in Poland during the COVID-19 Pandemic

Strukturalne determinanty zmian bezrobocia w Polsce w okresie pandemii COVID-19

Magdalena Knapieńska

Poznań University of Economics and Business, Institute of Economics, Department of Macroeconomics and Development Research, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań,
e-mail: magdalena.knapinska@ue.poznan.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6576-6416>

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: Knapieńska, M. (2022) "Structural Determinants of Changes in Unemployment in Poland during the COVID-19 Pandemic", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2(996): 49–67, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0203>.

ABSTRACT

Objective: The study analyses the determinants of the level and dynamics of unemployment in Poland in the years 2018–2021. The general hypothesis explored is: the level and structure of unemployment are influenced by the economic situation, the number of job offers reported by employers, migration and border movements, and social attitudes to employment. The article presents an analysis of whether these factors had an impact on the unemployment level in Poland during the COVID-19 pandemic by presenting the development of these measures in the Polish economy.

Research Design & Methods: The determinants were presented in the form of quantitative measures available for the quarters of the 2018–2021 period (sometimes the scope and availability of data resulted in a different time range). The data were obtained from public databases of the Central Statistical Office (GUS) and the results of surveys carried out by the Center for Public Opinion Research (CBOS) were used. To achieve the study's aims, descriptive statistics, analysis, including logical analysis of cause-and-effect influences were used.

Findings: The results of the analysis of the presented research material led to conclusions confirming the relationship between the successive waves of disease and the introduction of economic restrictions and the shaping of measures of the economic situation, the number of job offers reported to labour, migration and border traffic offices, as well as social moods regarding employment and opportunities of finding a job. Further research on the causality and determinants of the unemployment situation could lead to the diagnosis of monthly data, or to search for the strength of the tested relationships using more advanced econometric methods.

Implications/Recommendations: The analysis included in this paper is an enrichment of the empirical explanation of the economic consequences of the COVID-19 pandemic. This pandemic is an interesting phenomenon not only in the medical sphere, but also carries a number of consequences affecting the world of the economy, which should be investigated with the greatest possible detail.

Contribution: This article deepens the understanding the pandemic period and its implication on the labour market and its influence on the unemployment in 2018–2021.

Article type: original article.

Keywords: labour market, unemployment, COVID-19 pandemic, economic prosperity.

JEL Classification: J64.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest wstępna diagnoza determinant poziomu i dynamiki bezrobocia w Polsce w latach 2018–2021. Sformułowano hipotezę, zgodnie z którą na poziom i strukturę bezrobocia ma wpływ kształtowanie się sytuacji gospodarczej, liczba ofert pracy zgłaszanych przez pracodawców, migracje i ruch graniczny, a także nastroje społeczne związane z zatrudnieniem. Głównym problemem jest zatem przeanalizowanie, czy te czynniki mogły mieć wpływ na poziom bezrobocia, poprzez przedstawienie kształtowania się tych miar w polskiej gospodarce w okresie pandemii.

Metodyka badań: Tak zdiagnozowane determinanty ujęto w postaci mierników ilościowych dostępnych dla kwartałów okresu 2018–2021 (niekiedy zakres i dostępność danych wpłynęła na wybór innego zakresu czasowego). Dane pozyskano z ogólnodostępnych baz danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz posłużono się wynikami badań ankietowych prowadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecznej. By zrealizować cel opracowania, wykorzystano metody statystyki opisowej, analizę dynamiki zjawisk, a także logiczną analizę wpływów przyczynowo-skutkowych.

Wyniki badań: Wyniki analizy zaprezentowanego materiału badawczego potwierdziły związek między następowaniem po sobie fal zachorowań i wprowadzaniem obostrzeń gospodarczych a kształtowaniem się mierników opisujących sytuację gospodarczą, liczby ofert pracy zgłaszanych do urzędów pracy, migracji i ruchu granicznego, a także nastrojów społecznych dotyczących zatrudnienia i możliwości znalezienia pracy.

Wnioski: Dalsze badania nad przyczynowością i determinantami sytuacji dotyczącej bezrobocia mogłyby prowadzić do diagnozy danych miesięcznych bądź do poszukiwania siły badanych związków za pomocą bardziej zaawansowanych metod ekonometrycznych.

Wkład w rozwój dyscypliny: Zawarte w opracowaniu analizy stanowią wzbogacenie sposobów empirycznego wyjaśniania skutków ekonomicznych pandemii COVID-19. Pandemia ta jest zjawiskiem interesującym nie tylko w sferze medycznej, także jej konsekwencje dla świata gospodarki powinny zostać możliwie szczegółowo zbadane.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: rynek pracy, bezrobocie, pandemia COVID-19, koniunktura gospodarcza.

1. Introduction

The study investigates the determinants of the level and dynamics of unemployment in Poland during the COVID-19 pandemic. The main problem discussed is the determinants which influenced the unemployment rate in Poland during the pandemic. Studies on economic changes caused by the pandemic constitute a very important strand of contemporary research. It is therefore important to investigate the determinants that caused unemployment to rise during the pandemic. The research hypothesis adopted in the article is that the increase in unemployment was influenced by the economic situation, the dynamics of the labour market, migration movements and sociological changes.

The paper starts by looking at unemployment in Poland by quarter in the years 2018–2021. This part presents the number of registered unemployed, reasons for their registration, their age structure, the number of newly registered unemployed and the number of de-registered unemployed in a given quarter. The unemployment rates recorded in the research period are also presented here. The second section presents the development of potential determinants that influenced the level of unemployment, particularly the number of job offers reported to labour offices. The next section reports on selected measures describing the economic situation, including domestic demand, fixed capital formation, consumption and GDP in constant prices. This is followed by an examination of the development of migration for permanent residence and border traffic among foreigners during the years 2018–2021. The final section looks at selected results of the questionnaire surveys, where the respondents described their attitude to employment and job seeking during the pandemic. The subject of the analyses are statistical data obtained from the Central Statistical Office (GUS) and the results of research conducted by the Center for Public Opinion Research (CBOS) were used in the analyses. Conclusions from the analyses and further directions of research on the determinants of unemployment are formulated in the final section.

2. Unemployment and Its Determinants in Theoretical Context

The labour market in a market economy is usually not balanced, in either the short or long term. Moreover, there is rarely a total or even partial equilibrium on individual segments of this market. Although the problem of adjusting supply and demand in the labour market occurs as a result of the market mechanism, it is compounded by factors in the state of the economy, institutions that have “established themselves” in this market, and human factors – those related to the behavioral aspect of individuals who make decisions in this market.

Thus, market imbalance may take the form of a supply imbalance, where there is a quantitative predominance of labour supply, or a demand imbalance, where there is a quantitative predominance of the demand for labour. However, these situations occur at different frequencies. That is partially because in market economies, there is a relatively permanent supply imbalance, while centrally managed economies tend towards demand imbalances, or, in other words, a lack of labour. The Polish economy today is mainly characterised by a supply imbalance, though in partial segments of the labour market a demand imbalance can be observed.

At the end of the 1800s, the English economist J. A. Hobson defined unemployment as involuntary inactivity (Hobson 1904, pp. 2, 93–97; cit. after Kwiatkowski 2002, p. 13). Thus understood, the unemployed are people of working age, able and ready to work, are looking for a job, but not working (Kotlorz 2007, p. 25; Kwiatkowski 2002, p. 13; Jarmołowicz & Knapińska 2005, p. 59; Borjas 2013, p. 504). In neoclassical economic theory, unemployment is defined as a supply imbalance on the labour market, with wages higher than the equilibrium wages (see Fig. 1).

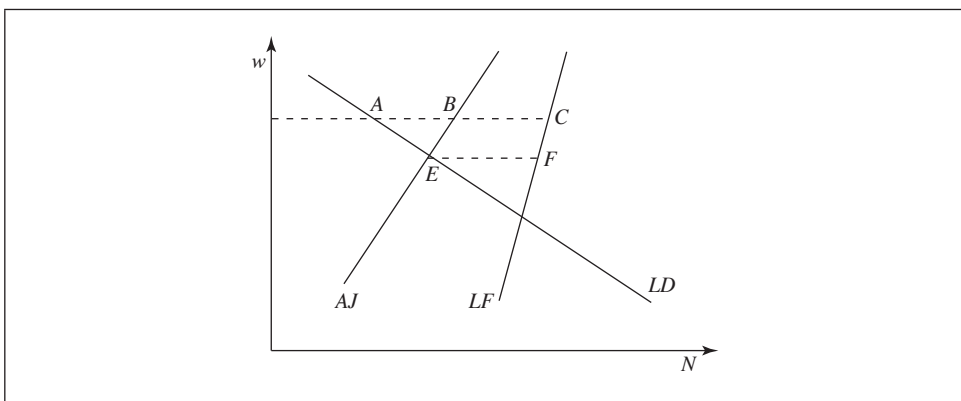


Fig. 1. Supply Imbalance – Unemployment in Labour Market

Explanations: *LD* – labour demand, *AJ* – number of people accepting jobs conditions, *LF* – labour force, *E* – equilibrium in the labour market, *N* – number of people, *w* – real wage.

Source: (Begg *et al.* 2014, p. 312).

In the classic form of unemployment, the unemployed are defined as the resource of size AB in Figure 1, and defined as voluntarily unemployed, because some “voluntary” part of the potential labour pool starts to look for a job – with wages having clearly increased from the level of equilibrium at point E . On the other hand, with higher wages inducing them to do so, employers lower the demand for labour, thus creating a supply imbalance. At the same time, the resource of global and total unemployment is additionally comprises individuals in the BC section, who are unemployed because they do not accept the prevailing conditions on the labour market (i.e. wages are still too low to start looking for a paid job). Thus, the total stock of unemployment in this economy is section AC (Begg *et al.* 2014, p. 312; Kwiatkowski 2001, pp. 541–542).

However, this simple approach hardly covers all the important aspects of unemployment in the economy. Another important aspect is the search for the causes of unemployment, which has become a key issue in economic theory on employment. The concept that comes out of mainstream neoclassical theory, but supplemented with the issue of natural unemployment (in Fig. 1 it is the EF segment), also referred to in the literature as “equilibrium unemployment”. This form of unemployment is characteristic of economic equilibrium and does not disappear even in periods of economic recovery (Woźniak 2008, p. 10). Therefore, even when the prevailing economic conditions are positive, there is a certain amount of “natural” or “equilibrium” unemployment, as there will always be people who do not accept the market’s existing wage conditions. This phenomenon occurs due to other factors, including the effectiveness of the labour market and the goods market, the degree of development of the network of labour offices, information about jobs and the unemployed, the degree of development of vocational training, and the level of labour mobility (Kwiatkowski 2009, p. 15).

The second area in understanding the causes of unemployment comes to us thanks to Keynesianism and the concepts considered to be derived from this trend. According to Keynes, unemployment is a forced phenomenon and jobseekers cannot find it without failing – due to recession or economic depression. Keynes therefore referred to forced unemployment as cyclical unemployment. Thus, unemployment occurs mainly due to a shortage of global demand, which employers combat by reducing their demand for labour, or even making it independent of the level of remuneration. Even if workers will work for a rate of 0, business operators do not want to hire employees because they will not sell sufficient manufactured products or services in a crisis or recession (Kwiatkowski 2009, pp. 11–12; Kryńska & Kwiatkowski 2013, pp. 85–87).

The determinants of unemployment have been widely researched and are presented in the literature. Some authors emphasise the role of economic growth and economic productivity and the structure of GDP (Bal-Domańska 2022, p. 1143;

Panaite, Prohozescu & Pintilescu 2022, p. 3). They find that Okun's law holds true. Identified in 1962 on the basis of data from the United States, Okun's law says that a 1% decrease in the cyclical unemployment rate is associated with a 2% increase in the real level of output. Bean and Pissarides (1993) were the first to introduce frictional unemployment into a model of economic growth. They estimated a model based on the production function, where new players in the labour market must be compatible with existing job vacancies. Thus, an increase in the share of factors of production favours economic growth and the creation of new jobs, which leads to a decrease in the unemployment rate (Panaite, Prohozescu & Pintililescu 2022, p. 2).

Contemporary views on unemployment indicate the presence of two groups of factors. Unemployment depends on structural or institutional factors: the strength of trade unions, the extent of unemployment benefits, the degree of protection of the employment relationship, the role of long-term unemployment, the intensity of the job search, and work productivity. The second group of factors determines the actual unemployment, and there are temporary supply and demand shocks (Kwiatkowski 2022, p. 205). Negative shocks increase the level of actual unemployment above the equilibrium unemployment. Finally, the hypothesis of unemployment hysteresis says that, after shocks, the level of unemployment in equilibrium is still higher than it was before the crisis (Snowdon, Vane & Wynarczyk 1998, pp. 340–341).

According to Kalinowska-Sufinowicz and Knapińska (2022) and others authors (Standing 2021, Forsythe *et al.* 2020), temporary changes observed in labour relations, the emergence of the precariat, and the difficult situation young people face on the labour market are the reasons for unemployment. These changes in society can influence the social moods and attitudes on employment, which are created during temporary supply-demand shocks, among other circumstances.

Migrations are also a determinant of unemployment. Well-known theories on migrations have been put forward by Lee, Zielinsky, Stark and Todaro, and Harris, Lewis and others (de Hass 2021, Knapińska 2012). The relations between migration and local unemployment have been explored by Ciżkowicz, Kowalczyk and Rzońca (2014). The main results from these studies show that large disparities in local unemployment in Poland are more related to differences in structural factors, such as local demographics, education and sectoral employment composition than to local demand factors such as GDP or investment dynamics (Ciżkowicz, Kowalczyk & Rzońca 2014, p. 1). Therefore, it can be assumed that demographic factors such as migration may have an impact on unemployment.

However, the problem is not so simple, as there are also studies that show an entirely different picture. For example, from their analysis of data from 27 EU countries in 2000–2017 Gündoğmuş and Bayir (2021) concluded that international migration does not have a statistically significant effect on unemployment.

In addition, an increase in GDP, public expenditures, education expenditures and wages rises reduce unemployment rates.

Further, the literature also offers classifications of unemployment, including frictional, structural, long-term, transformative or institutional unemployment. These are types of unemployment that are identified in Poland and elsewhere in Europe.

Measuring unemployment and the ways of presenting it in national and international statistics is another relevant topic in this context. The simplest method is to specify the size of unemployment by determining the number of unemployed (or the unemployment rate) calculated on the basis of people registered as unemployed in labour offices. Such registration takes place under the provisions of the Act of April 20, 2004 on employment promotion and labour market institutions, as amended (Ustawa... 2019, items 1482, 1622). Article 2, point 2 defines the understanding of an unemployed person, which in Poland is one of working age who has worked continuously in the territory of the Republic of Poland for a period of at least 6 months, has not acquired the right to a disability or old-age pension, does not operate a business him or herself, is not serving a sentence of imprisonment, is not the owner of a farm, does not earn income in the amount of half the minimum monthly wage, and does not receive permanent social benefits. Labour offices in Poland register unemployed people using the criteria defined above, and on this basis the unemployment rate is also calculated. The unemployment rate can be understood as the ratio of the number of unemployed people to the number of people who are labour resources, with the result being expressed as a percentage (Kwiatkowski 2002, p. 40).

A different approach is adopted by the Central Statistical Office in conducting the Labour Force Survey, where the number of unemployed is estimated on the basis of survey data. And this estimate is used to calculate the unemployment rate according to LFS. Proposed by the International Labour Organization, this method of determining unemployment is particularly useful in international comparisons. Many countries conduct surveys on a quarterly basis and with the adoption of a sample rotation (one quarter of the surveyed households are mentioned). According to the methodology used for this study, an unemployed person one aged 15–74, who is not working during the week surveyed, has in the past four weeks been actively looking for a job and is ready to take up a job within 2 weeks of the week's tests. The unemployed also include people who are waiting to start work in the next 3 months (GUS 2019).

3. Methodological Methods and Procedure

Taking into account theoretical findings and current aspects, the following research hypothesis can be formulated: the unemployment level during a pandemic may be influenced by economic growth or crisis, labour market dynamics, demo-

graphic processes and social changes (see Fig. 2). Which measures should be used to describe these phenomena remains a problem. What is more, the economic, demographic and social changes observed were caused by external factors in the form of the COVID-19 pandemic.

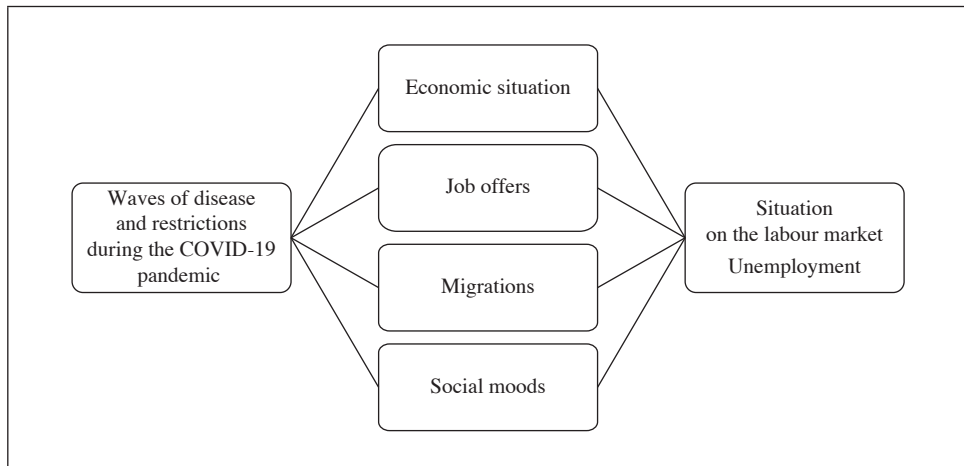


Fig. 2. Determinants of Unemployment during the COVID-19 Pandemic

Source: the author.

The further part of the article presents statistical data on the Polish labour market on a quarterly basis for the years 2018–2021. Descriptive statistics and an analysis of the dynamics and structure of registered unemployment were used to understand relevant trends. An attempt is also made to identify the causes of changes in unemployment. These are mainly macroeconomic reasons, and include a decline in economic activity associated with periodic restrictions in some industries, changes in external migrations, and changes in global demand, including consumption and investment. Additionally, a number of microeconomic and sociological-psychological explain the individual decisions and moods employees dismissed from work demonstrated. Many chose to register with the poviats labour office, or to return from emigration (also short-term), or needed to have health insurance during the COVID-19 pandemic.

The source material for the research was public statistics from the Central Statistical Office and public opinion polls conducted by various national research centers.

4. Results of Research

Figure 3 shows the number of registered unemployed recorded for individual quarters of the 2018–2021 period. As can be seen, the number of registered unemployed is seasonal, but in 2018 it was on the decline. A similar trend continued in 2019, though the number rose slightly in both years in the fourth quarter and in the first quarter of the following year. However, a significant increase in the number of registered unemployed was observed in 2020 through the first quarter of 2021. During this period, the COVID-19 pandemic worsened in Poland and prompted numerous restrictions to be imposed, including periodic downtimes in numerous industries. Studies have been done to investigate the short-term impact of a pandemic on unemployment, economic activity and employment rates and show that the introduction of pandemic restrictions irrevocably deteriorates these measures (Güven, Sotirakopoulos & Ulker 2020, Andersson & Wadensjö 2022).

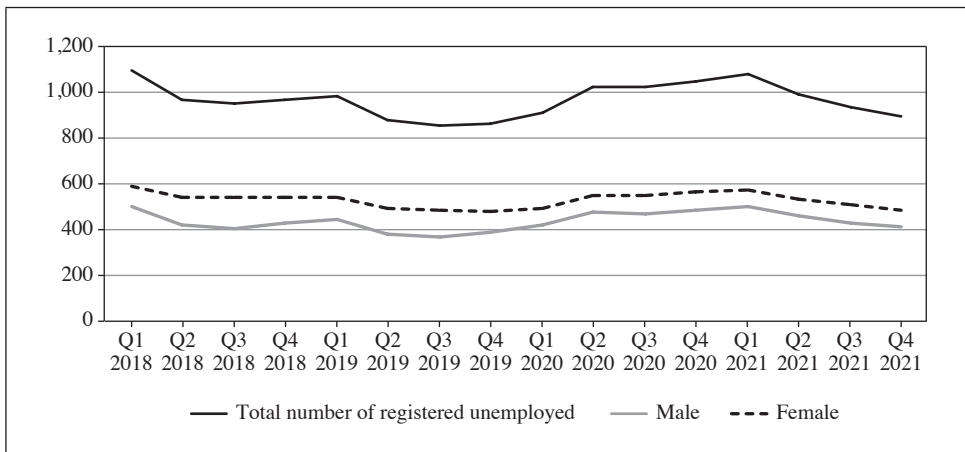


Fig. 3. Number of Registered Unemployed in 2018–2021 (Thousands of People)

Source: the author, based on statistical data (BDM 2022).

The population of the registered unemployed in May 2020 exceeded one million people and stay similarly elevated in the months that followed. At the end of 2020, there were 20.8% more registered unemployed than there had been in December 2019. It should be noted here that in the years of economic prosperity, the 2nd and 3rd quarters of the year were usually characterised by a decrease in unemployment compared to the 1st and 4th quarters, while in 2020 this seasonal cyclicality was not maintained (GUS 2021d, p. 35).

A decrease in the number of registered unemployed was observed from the 2nd quarter of 2021 and continued until the year's end. It too was not the result of seasonal changes. Comparing the inflow and outflow from unemployment registers in poviats labour offices in 2020 and 2019, a lower number of new registrations can be noticed, but at the same time there were many fewer leaving the ranks of the unemployed than in 2019. Throughout 2020, 1,340.7 thousand people were registered as new unemployed (10.4% less than in 2019) and at the same time 1,160.7 thousand people were removed from the register of the unemployed (27.4% less than the year before) (GUS 2021d, p. 35).

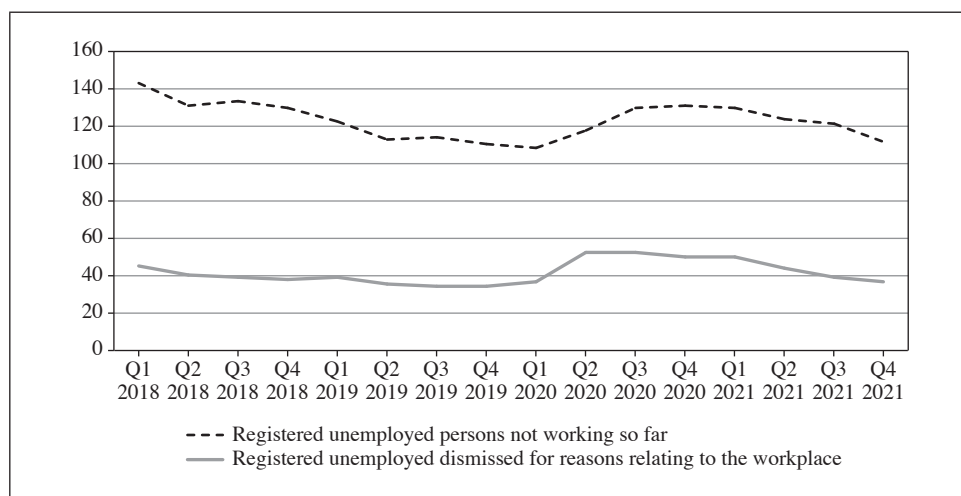


Fig. 4. Reason for Registering the Unemployed in 2018–2021 (Thousands of People)

Source: the same as for Figure 3.

In the total number of newly registered unemployed in 2020, 672,300 were women, 153,200 were not working, and 74,500 had been dismissed for reasons related to the workplace (GUS 2021a, p. 256). Of those deregistered (gained employment) in 2020, 590,200 were women, and 713,500 started work (hence their deregistration) (GUS 2021a, p. 256). At the same time, an increasing number of people were dismissed for reasons related to the workplace. In fact, in 2020 there was a 40.7% increase over 2019, mainly due to a twofold increase those let go for workplace-related dismissals in Q2 (GUS 2021d, p. 38). The data on the reasons for the registration of the unemployed are presented in detail and in the full research period (Fig. 4), which shows that in the 2nd quarter of 2020 there was an increase in both the registration of unemployed persons that had never worked so far, and those dismissed for reasons attributable to the workplace.

In turn, the data in Figure 5 show the structure of the registered unemployed by age. The largest share comprised people aged 35–54, a number that increased significantly in the second quarter of 2020, as well as in the first quarter of 2021. A high increase was also recorded in the 18–34 age group, especially in the 2nd quarter of 2020, while in the 1st quarter of 2021 the increase was not as pronounced as in the 35–54 age group. Relatively low dynamics characterised the registered unemployed aged 55–60 and above.

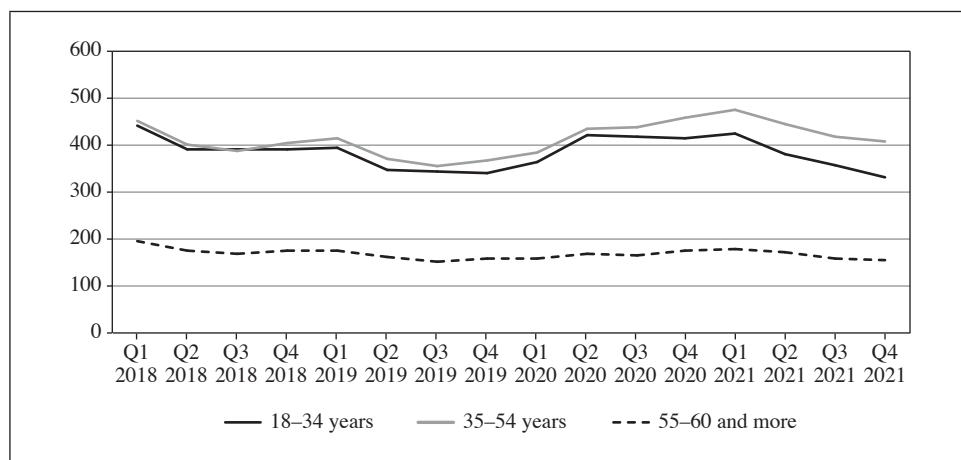


Fig. 5. Registered Unemployed by Age (Thousands of People)

Source: the author, based on statistical data: http://swaid.stat.gov.pl/RynekPracy_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_RPRA_16.aspx (accessed: 21.03.2022).

Turning to Figure 6, we will now look at the rates of registered unemployment in 2018–2021. Unemployment fell in these quarters: Q2 and Q3 2018, Q2 and Q3 2019 and Q2, Q3 and Q4 of 2021, while it rose in Q4 2018, Q1 2019, from Q1 2020 to Q1 2021. Seasonality accounts for some of the increases (Q4 2018, Q1 2019), while the pandemic and the decline in economic activity accounted for the increases in 2020, when no seasonality was observed.

Changes in the number of registered unemployed may be influenced by job offers recorded and reported in labour offices. The number of such offers in particular quarters of the 2018–2021 period is shown in Figure 7. A decrease in the number of offers submitted to poviats labour offices was recorded in the 4th quarter of each year surveyed. This was undoubtedly attributable to the seasonality of economic activity, unemployment and employment.

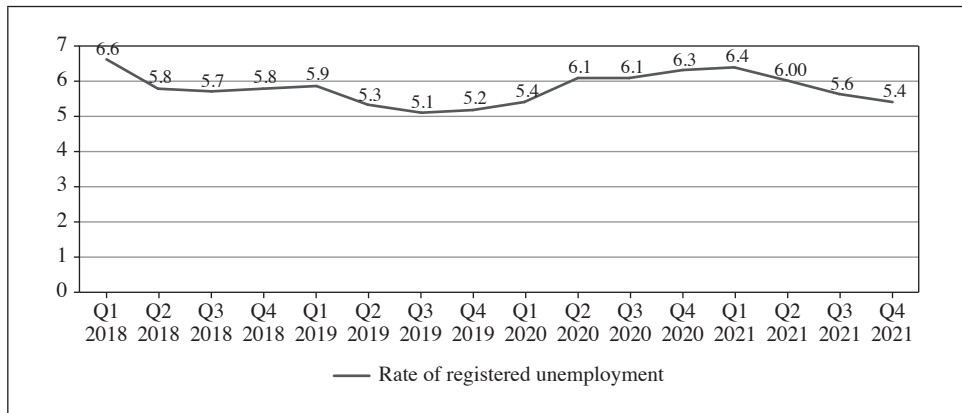


Fig. 6. Rate of Registered Unemployment in 2018–2021 (in Percent)

Source: the same as for Figure 3.

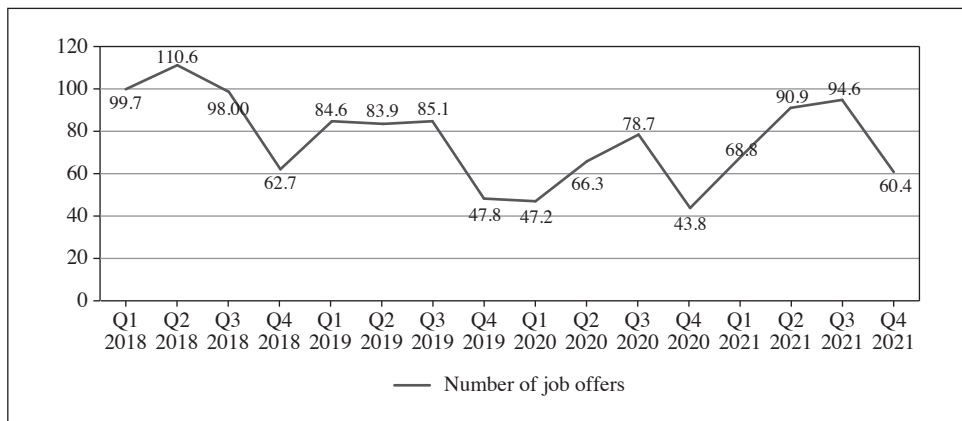


Fig. 7. Number of Job Offers in 2018–2021 (in Thousands)

Source: the same as for Figure 3.

The number of job offers may also be related to the attitude of employers to hiring new employees, though at the same time employers are not obliged to report all job offers to the labour office. It therefore stands to reason that this number does not reflect the total demand for work. The mood of entrepreneurs and employers can be assessed, in a way, using measures of general economic activity. Thus, Figure 8 shows the evolution of GDP, fixed capital formation and domestic demand during the period under analysis.

The data presented in Figure 8 show that three variables – domestic demand, GDP in constant prices and household consumption – followed a very similar

course throughout the period (all values were presented in relation to the value from the previous year).

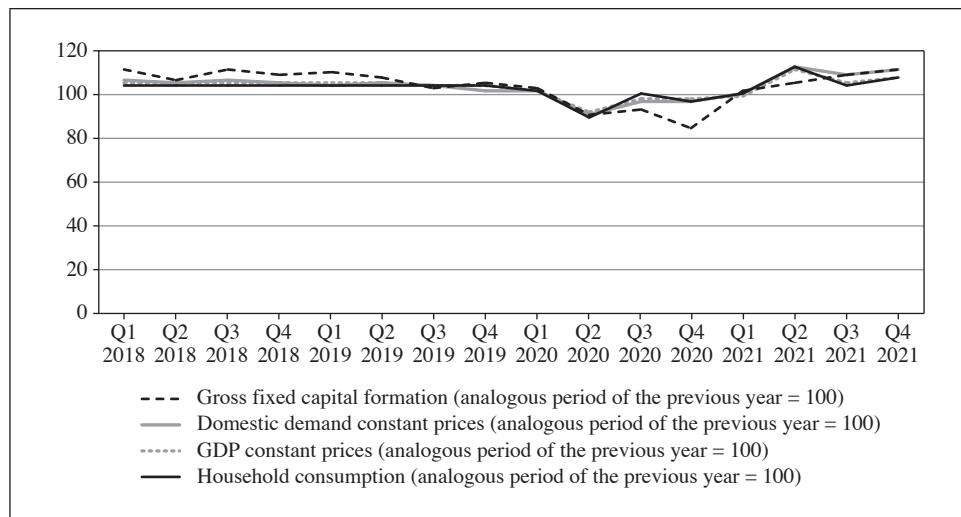


Fig. 8. Selected Measures of Economic Activity in 2018–2021

Source: the same as for Figure 3.

Figure 8 also shows that fixed capital formation was characterised by slightly more visible fluctuations than the other variables. In particular, there was a decrease in these outlays in the 2nd, 3rd and 4th quarters of 2020, while the decrease in the growth dynamics of these outlays occurred in: Q1 and Q4 2018, Q2 and Q3 2019, and from Q1 2020 to Q1 2021. Certainly, such a development in outlays is also related to the number of submitted job offers (though it is worth noting that these are not all the job offers in the economy).

Among the reasons for changes in unemployment, there are also changes in the size of the workforce resulting from external migrations. The numbers of emigrants, immigrants and the balance of external migrations are presented in Figure 9. Unfortunately, the data are on an annual basis and end in 2020, which is why in this case the research period was extended back to 2017. As the figure illustrates, emigration for permanent residence from Poland decreased, while immigration increased until 2019, and in 2020 the number of immigrants and emigrants decreased significantly due to restrictions in travelling and the COVID-19 pandemic. Similar conclusions were reached in analyses conducted for other countries, including the US, Canada, Australia and the European Union (Cassidy 2022), where a decrease in migration was observed in April and May 2020. Earlier analyses confirmed a significant reduction in immigration in the labour markets of many countries, again due to

the pandemic (Borjas & Cassidy 2020). The balance of migration during the entire period was positive, but in 2020 decreased for the reasons discussed above.

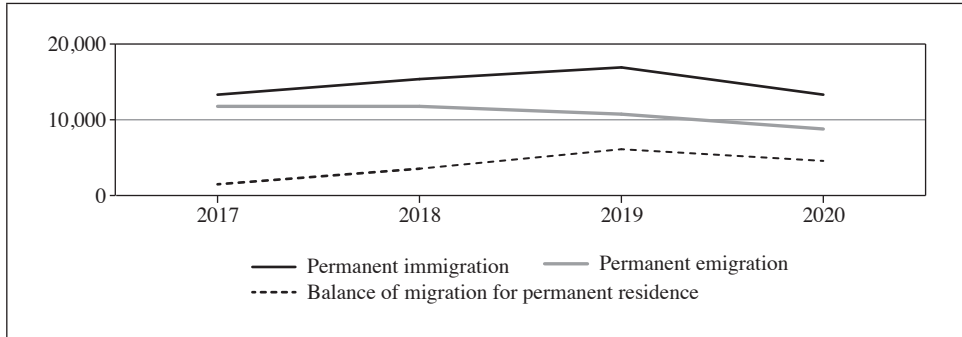


Fig. 9. External Migrations in 2017–2020

Source: the author, based on statistical data: http://swaid.stat.gov.pl/Demografia_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_DEM_13.aspx (accessed: 21.03.2022).

On the other hand, selected data on border traffic are also available. These may also provide information on the impact on human resources in the national economy, because data on migration only concern immigration/emigration for permanent residence, i.e. for a period of more than 1 year. Figure 10 therefore presents data on the border traffic of foreigners in 2020 and in the 3rd quarter of 2021, including to and from Poland.

As Figure 10 shows, a decrease in the number of border crossings by foreigners was recorded in the 2nd and 4th quarters of 2020, while there was an increase in the 3rd quarters of 2020 and 2021. The data does not cover the full research period, but it can be noted here that the decreases in border crossings followed successive waves of COVID-19 and the subsequent introduction of restrictions. Overall, however, in the 3rd quarter of 2021 there was a 10.9% increase in the number of crossings of the Polish border over the number that occurred in the 3rd quarter of 2020. Of that overall increase, foreigners crossing accounted for 8.8%, while Poles accounted for 13.6%.

The majority of foreigners crossing individual sections of the Polish land border were citizens of countries that neighbour Poland, including Ukraine (92.6%), Belarus (81.1%), and on the border with Russia – citizens of Russia (59.1%) (GUS 2021b, p. 1). However, the reasons for crossing the border in 2020 included: to go shopping (70.9%), visit relatives and friends (12.1%), and to vacation and pursue recreation (9.9%). Interestingly, in 2020, 36.0% of foreigners' trips to Poland by plane were for business/professional purposes (this accounted for the largest share from among the three types of border crossing). Visits by non-residents in Poland (crossing the

border at airports) largely concerned (apart from transit) visits to relatives or friends (20.6%) and rest, recreation, and holidays (16.9%) (GUS 2021c, p. 23). Such statistics do not indicate that the inflow of foreigners played a significant role for the labour market, although the declaration of the purpose of crossing the border could have changed after crossing (for example, a person who had come to Poland not to work could try to find a job).

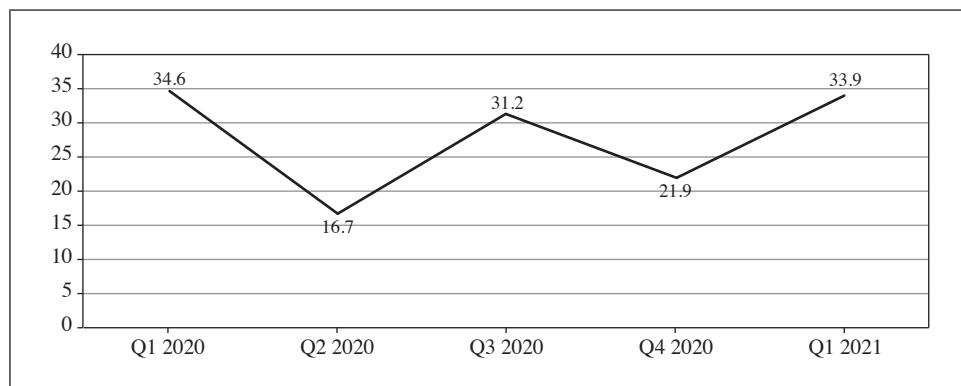


Fig. 10. Border Traffic of Foreigners (Movement of People from Poland and to Poland in Millions of People)

Source: the author, based on statistical data (GUS 2021b, p. 3).

Moreover, the opinion polls on the labour market, the threat of unemployment and the prospects of finding employment in the local labour market during the ongoing COVID-19 pandemic are interesting. Respondents' opinions – notably, their pessimism – are summarised in Figure 11, which clearly shows them in relation to the rising or falling tide of COVID-19 cases.

Regarding responses to the question of a potential deterioration in the situation of the workplace, three increases in the percent of affirmative responses were recorded: from March to June 2020, from September to December 2020, and from June 2021 to February 2022. In the latter case, the course of the number of cases was not increasing at that time, but the moods were nevertheless pessimistic, which may be associated with more permanent manifestations of social mood.

As concerns responses to the question about the threat of job loss, a positive answer was given by a growing percent of respondents in four periods: March and June 2020, December 2020, September 2021 and February 2022. An increase in positive responses to the question about the difficulties and inability to find a job in the local labour market was also recorded for four periods: June 2020, December 2020, March 2021 and December 2021. As concerns the last question, on the

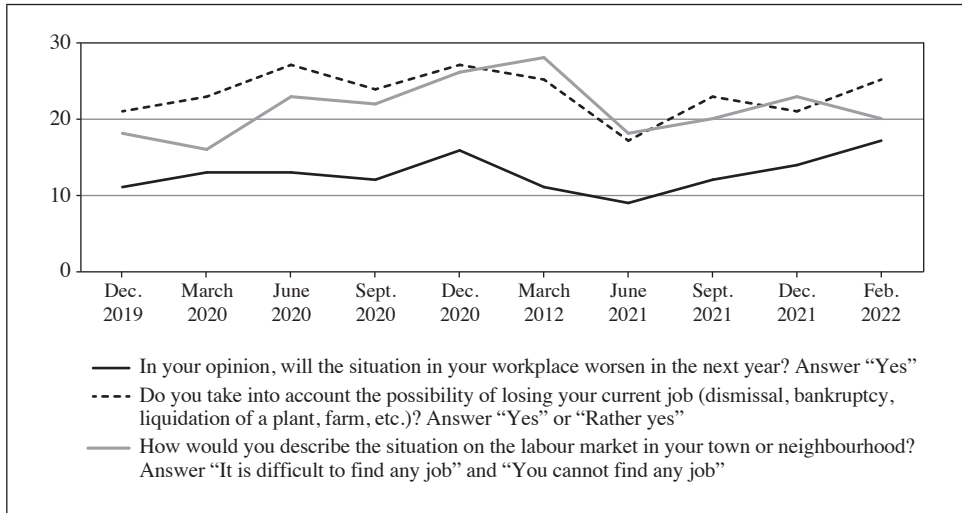


Fig. 11. Opinions of the Employed and Unemployed on the Prospects for the Labour Market in the Light of CBOS Research in 2019–2022 (Percent of Respondents)

Source: the author, based on data (CBOS 2020, 2021, 2022).

respondents' moods, answers coincided with the course of the seasonality of unemployment and the economic situation. Only in June 2020 can they be associated with the influence of an external factor such as the pandemic.

5. Conclusion

Summarising the foregoing analyses and statistical data, it is difficult to clearly indicate how much the COVID-19 pandemic impacted on the situation on the labour market. Undoubtedly, however, the successive waves of both disease and restrictions introduced in economic and social life contributed to changes in the current trends in shaping the economic situation, unemployment and migration.

A particularly noteworthy economic aspect resulting from the waves of virus was a decline in GDP in 2020. This drop was accompanied by a reduction in outlays on fixed assets and a decline in investment demand. The progressing waves of the pandemic were also behind the reduced number of job offers and reductions in both immigration and emigration, as well as in border traffic (by land and air). The impact of the pandemic was also visible in the responses of the respondents, whose pessimism grew when they were asked about continuing employment and the possibility of finding employment on the local labour market. These changes in the areas presented in the article contributed to the changes in the level and rate of

registered unemployment observed, its structure and detailed measures describing this phenomenon.

Further and more in-depth studies of the impact of the pandemic can be carried out using monthly rather than quarterly data. Further, having full time series of variables would make it possible to measure the strength of this impact on the level of unemployment. In this study, only an attempt was made to diagnose the direction of this impact and logical justification based on a cause-and-effect analysis. The subject matter discussed here certainly requires deeper analysis and further quantification based on statistical and econometric methods.

References

- Andersson F. W., Wadensjö E. (2022), *COVID-19 and the Swedish Labor Market – A Register Perspective*, IZA Discussion Paper no. 15167, <https://docs.iza.org/dp15167.pdf> (accessed: 31.03.2022).
- Bal-Domańska B. (2022), *The Impact of Macroeconomic and Structural Factors on the Unemployment of Young Women and Men*, “Economic Change and Restructuring”, vol. 55, <https://doi.org/10.1007/s10644-021-09341-9>.
- BDM (2022), Bank Danych Makroekonomicznych (Macroeconomic Data Bank), GUS, <https://bdm.stat.gov.pl/> (accessed: 31.03.2022).
- Bean C. R., Pissarides C. (1993), *Unemployment Consumption and Growth*, “European Economic Review”, vol. 37(4), [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(93\)90093-p](https://doi.org/10.1016/0014-2921(93)90093-p).
- Begg D., Vernasca G., Fischer S., Dornbusch R. (2014), *Makroekonomia*, 5th ed., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Borjas G. J. (2013), *Labour Economics*, 6th ed., McGraw-Hill, New York.
- Borjas G. J., Cassidy H. (2020), *The Adverse Effect of the COVID-19 Labor Market Shock on Immigrant Employment*, NBER Working Paper no 27243, <http://www.nber.org/papers/w27243> (accessed: 31.03.2022).
- Cassidy H. (2022), *The Labor Market Impact of Covid-19 on Immigrants*, IZA World of Labor, article no. 489, <https://wol.iza.org/articles/labor-market-impact-of-covid-19-on-immigrants/long> (accessed: 31.03.2022).
- CBOS (2020), *Nastroje na rynku pracy w pierwszej dekadzie grudnia*, Komunikat z badań nr 166/2020, CBOS, Warszawa.
- CBOS (2021), *Nastroje na rynku pracy w pierwszej dekadzie grudnia*, Komunikat z badań nr 166/2021, CBOS, Warszawa.
- CBOS (2022), *Nastroje na rynku pracy w pierwszej dekadzie lutego*, Komunikat z badań nr 24/2022, CBOS, Warszawa.
- Ciżkowicz P., Kowalczyk M., Rzońca A. (2014), *Heterogeneous Determinants of Local Unemployment in Poland*, NBP Working Paper no. 188, Economic Institute, Warsaw.

- Forsythe E., Kahn L. B., Lange F., Wiczer D. (2020), *Labor Demand in the Time of Covid-19: Evidence from Vacancy Posting and UI Claims*, "Journal of Public Economics", vol. 189, <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104238>.
- Gündoğmuş B., Bayir M. (2021), *The Effect of International Migration on Unemployment: Empirical Analysis on the European Countries*, "MANAS Journal of Social Studies", vol. 10(4), <https://doi.org/10.33206/mjss.865460>.
- GUS (2019), *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej*, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/14,pojecie.html> (accessed: 18.10.2019).
- GUS (2021a), *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2021*, GUS, Warszawa.
- GUS (2021b), *Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w III kwartale 2021 r.*, Informacje sygnałowe, GUS, Warszawa.
- GUS (2021c), *Ruch graniczny oraz wydatki cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą w 2020 r.*, Analizy statystyczne, GUS, Warszawa.
- GUS (2021d), *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce. Aktywność ekonomiczna ludności przed i w czasie pandemii COVID-19*, Analizy statystyczne, GUS, Warszawa.
- Güven C., Sotirakopoulos P., Ulker A. (2020), *Short-term Labour Market Effects of COVID-19 and the Associated National Lockdown in Australia: Evidence from Longitudinal Labour Force Survey*, GLO Discussion Paper no 635, Global Labor Organization, Essen, <http://hdl.handle.net/10419/223013> (accessed: 31.03.2022).
- Hass H. de (2021), *A Theory of Migration: The Aspirations-capabilities Framework*, "Comparative Migration Studies", vol. 9(8), <https://doi.org/10.1186/s40878-020-00210-4>.
- Hobson J. A. (1904), *The Problem of the Unemployed: An Enquiry and an Economic Policy*, Methuen, London.
- Jarmołowicz W., Knapińska M. (2005), *Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kalinowska-Sufinowicz B., Knapińska M. (2022), *Youth and Covid-19 in Chosen European Union Labour Markets: From Junk Jobs to Unemployment*, "Social Policy", vol. 4, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.8734>.
- Knapińska M. (2012), *Wspólny europejski rynek pracy. Geneza – rozwój – funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kotlorz D. (2007), *Podstawowe pojęcia* (in:) *Ekonomia rynku pracy*, D. Kotlorz (ed.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice.
- Kryńska E., Kwiatkowski E. (2013), *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kwiatkowski E. (2001), *Bezrobocie* (in:) *Podstawy ekonomii*, E. Kwiatkowski, R. Milewski (eds), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiatkowski E. (2002), *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kwiatkowski E. (2009), *Pojęcie i determinanty bezrobocia równowagi w świetle teorii rynku pracy* (in:) *Bezrobocie równowagi w gospodarce polskiej. Szacunki, tendencje i determinanty*, W. Kwiatkowska (ed.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Panaite N., Prohozescu N., Pintilescu C. (2022), *The Determinants of Unemployment: Estimating a Vector Error Correction Model for Romania*, "Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics", vol. 2022, article no. 186405, <https://doi.org/10.5171/2022.186405>.

Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P. (1998), *Współczesne nurty teorii makroekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Standing G. (2021), *The Precariat: The New Dangerous Class*, Special Covid edition, I. B. Tauris & Company, London.

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z późn. zm., Journal of Laws 2019, item 1482, 1622.

Woźniak B. (2008), *Bezrobocie równowagi i nierównowagi a polityka państwa wobec rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 69–83
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0204>

Socially Responsible Management of Human Resources in SMEs during the COVID-19 Pandemic

Społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami
ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach
w czasie pandemii COVID-19

Jolanta Stec-Rusiecka¹, Agata Warmińska²

¹ Rzeszów University of Technology, Faculty of Management, Al. Powstańców Warszawy 10,
35-959 Rzeszów, e-mail: rusiecka@prz.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4273-8743>

² Rzeszów University of Technology, Faculty of Management, Al. Powstańców Warszawy 10,
35-959 Rzeszów, e-mail: agataw@prz.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3283-4881>

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: Stec-Rusiecka, J., Warmińska, A. (2022) "Socially Responsible Management of Human Resources in SMEs during the COVID-19 Pandemic", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2(996): 69–83, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0204>.

ABSTRACT

Objective: The paper examines whether the COVID-19 pandemic has influenced SMEs to take socially responsible actions in their HR management.

Research Design & Methods: The paper reviews the literature with regard to human resources management in SMEs and corporate social responsibility. Empirical research was carried out with a survey, with respondents filling out an online questionnaire. The research covered 241 small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in south-eastern Poland.

Findings: The main research problem was the analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the continuation of socially responsible activities in HR management at SMEs. The first hypothesis – that there is a correlation between the application of social responsibility before the COVID-19 pandemic and the implementation of socially responsible human resources

management activities during the pandemic – was verified. The second hypothesis – that the implementation of socially responsible activities does not depend on the location of SMEs – was not confirmed.

Implications/Recommendations: The results of the research show that during the COVID-19 pandemic companies continued to combine employee performance assessments with CSR activities, rewarding socially responsible activities undertaken by employees, providing employees with favourable working conditions, and supporting them in training and professional development.

Contribution: The research and analysis both enrich the current scientific knowledge base on social responsibility with data on the social commitment of employers to employees in a crisis situation.

Article type: original article.

Keywords: small and medium-sized enterprises (SMEs), human resources management (HRM), corporate social responsibility (CSR), COVID-19 pandemic.

JEL Classification: M14, M54.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest ustalenie, czy pandemia COVID-19 wpłynęła na podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP).

Metodyka badań: W artykule dokonano przeglądu literatury w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi w MŚP oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Badania empiryczne przeprowadzono na podstawie metody badań ankietowych. Zastosowano technikę badań internetowych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Badaniami objęto 241 małych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie Polski Południowo-Wschodniej.

Wyniki badań: Głównym problemem badawczym była analiza wpływu pandemii COVID-19 na kontynuowanie przez MŚP społecznie odpowiedzialnych działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W wyniku przeprowadzonych badań hipoteza 1 (istnienie zależności pomiędzy stosowaniem społecznej odpowiedzialności przed pandemią COVID-19 a realizacją działań społecznie odpowiedzialnych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w czasie pandemii) została zweryfikowana pozytywnie, natomiast hipoteza 2 (realizacja działań społecznie odpowiedzialnych nie zależy od lokalizacji MŚP) nie została potwierdzona.

Wnioski: Wyniki badań wskazują, że w czasie pandemii COVID-19 przedsiębiorcy nadal uwzględniali w ocenie pracowników działania na rzecz CSR, nagradzali je oraz zapewniali pracownikom korzystne warunki pracy, a także wspierali ich w szkoleniach i rozwoju zawodowym.

Wkład w rozwój dyscypliny: Przeprowadzone przez autorki pracy badania i ich analiza wzbogacają dotychczasowy dorobek naukowy w obszarze społecznej odpowiedzialności o dane dotyczące społecznego zaangażowania pracodawców na rzecz pracowników w sytuacji kryzysowej.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), społeczna odpowiedzialność organizacji (CSR), pandemia COVID-19.

1. Introduction

The coronavirus (COVID-19) pandemic has been a global challenge for the 21st century for small and medium-sized enterprises that has caused serious disruption to the economy and business operations. The pandemic has resulted in supply chain disruptions, cash flow problems, decreased demand for goods and services, a decline in confidence, and a partial or complete suspension of economic activity. The difficult situation companies have faced has also affected employees as their livelihoods were at risk. Over the last two years, the socio-economic crisis caused by the COVID-19 pandemic has caused numerous changes in the approach to management, including human resources management (Matuska & Koczerga 2021, p. 89). The changes concern both the organisation of work and the need to use modern technologies. The issues related to ensuring appropriate working conditions have become particularly important. They include support for employee well-being, competency management, proper communication, integration of employee teams, and appropriate motivation. The pandemic has forced employers to change their focus on the employee, who has become managers' center of attention.

During the pandemic some companies have distinguished themselves with a proactive attitude and measures by providing support to employees. Some enterprises managed to retain employees and pay them even when operations were suspended. However, many companies were forced to lay off employees or reduce their working hours. During this period, a responsible approach to human resources management, one that focused on protecting the health and safety of employees, was of key importance. In the short-term perspective, applying the principle of social responsibility in HR management increases the trust and efficiency of employees. Enterprises that care about the safety of their employees are also more attractive to investors.

The purpose of this paper was to present whether the COVID-19 pandemic influenced SMEs to take socially responsible actions by SMEs in HR management.

2. Corporate Social Responsibility and the Employee

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) defines corporate social responsibility (CSR) as: "activities of enterprises contributing to sustainable economic development, focused on cooperation with employees, their families, local community and the entire society for the purpose of improving the quality of their lives" (Teneta-Skwiercz 2013, p. 40).

CSR is a kind of social contract that leads organisations to act ethically and responsibly (economically, ecologically and socially), minimising the negative effects of running a business while maximising its positive effects (Maignan & Ferrell 2004, pp. 3–19).

Social responsibility is the commitment of enterprises to sustainable development and to improving the quality of life of the entire society. CSR cannot be reduced only to the implementation of image goals or giving money away (sponsorship). Nor is it only about complying with the provisions of labour law or environmental protection (Klimek 2019, p. 183). Not only a specific style of managing (people, products, processes, entire organisations), social responsibility is a philosophy of the company's operation, one that undertakes a voluntary commitment to respect the rights of employees, society and the environment, exceeding the applicable legal requirements.

There are two dimensions of CSR: internal and external. The internal includes (Klimek 2019, p. 183):

- human resources management, including employee involvement, equality, fair wages, work-life balance,
- occupational health and safety, including principles of work safety or forms of health care,
- ethical programmes for employees, i.e. ethical codes or training in ethics,
- an ability to adapt to changes, including, for instance, flexibility in employment, minimising the negative effects of changes, minimising the negative impact on the environment,
- corporate supervision and its principles, e.g. information transparency.

The external dimension includes:

- impact on local society,
- relationships with suppliers and customers,
- environmental impact,
- human rights.

The essence of social responsibility is also presented in the ISO 26000 standard, published by the International Organization for Standardization in November 2010. CSR covers the entire policy of the organisation, its strategy that takes into account social, ethical and environmental aspects in its activities and in its contacts with stakeholders (Rok 2012, p. 362).

The BS ISO 26000:2010 standard entitled *Guidance on Social Responsibility (ISO 26000... 2010, pp. 14–68)* distinguishes seven areas of social responsibility which are intended to help organisations identify problems that arise as a result of organisational activities undertaken within each of them. The areas include organisational governance (principles and standards of enterprise management), human rights, work practices, the natural environment, fair market practices, relations with consumers and activities for the benefit of the local community. These areas are intended to help organisations identify problems that arise as a result of the organisation's activities undertaken within each area:

- organisational governance – includes the principles and standards relating to broadly understood enterprise management. In order for the organisation to be effectively managed, it should implement the principles of transparency, accountability, ethical conduct, respect for issue raised by stakeholders, legal requirements, international standards and human rights;

- human rights – fundamental rights that every organisation should respect and include civil and political rights as well as economic, social and cultural rights which take precedence over other rights;

- work practices – responsibility for employees and the workplace, including: employee recruitment, disciplinary procedures and complaints, transfer and posting of employees, termination of employment, training and professional development, health, health and safety at work, working time and remuneration;

- natural environment – each organisation should try to limit its impact on the environment, taking into account the direct and indirect economic, social, health and environmental effects of its decisions and actions;

- fair market practices – covers the organisation's ethical behaviour towards all stakeholders (in particular partners, suppliers, customers, competitors, government organisations and local communities);

- relations with consumers – each organisation is accountable to consumers (clients). Responsibility in this respect includes the use of clear and transparent commercial information and the promotion of sustainable consumption;

- activities for the benefit of the local community – as all organisations have an impact on the communities in which they operate, they should engage in activities for the benefit of local communities, thus helping to strengthen civil society.

Some companies focus their CSR activities on employees (HR management, in other words), hoping that in the long term they will help the company achieve positive reactions from investors (Qiu *et al.* 2021, pp. 1–12). During the crisis, CSR activities allowed for the creation of stronger ties with employees than had existed prior to the crisis. Remote work has led employers to find new ways to manage employee performance. Hence, in order to increase employee involvement, many employers organised virtual meetings with them (Camilleri 2021, p. 12).

In the theory and practice of SMEs, HR management that strives to practice CSR – employment, training, evaluation, remuneration and providing SME employees with a usually ethically acceptable work environment (Ceranić & Popović 2009, p. 73) – is of great importance. HR management that employs CSR consider numerous factors, including employee involvement in decision-making processes, the opportunity to develop and improve one's qualifications, work-life balance, fair remuneration, improved communication between employees and management, and easy access to information about changes in the company's strategy (Bem-Kozieł 2008, p. 110).

Research by Burgdorf (2021, p. 53) shows that, during the COVID-19 pandemic, SMEs invested less in CSR than large companies because they were forced to deploy their resources in a struggle for survival.

3. Human Resources Management in SMEs

The role of small and medium-sized enterprises is indisputable for the economy of any country. Research has shown that on a global scale, SMEs conduct over 90% of all business activities (Ceranić & Popović 2009, p. 71).

Two important features SMEs boast are flexibility and ease of adapting to the dynamic changes taking place in the economy based on knowledge and innovation. Companies from this sector have much lower material and financial resources than larger companies (Matejun & Motyka 2016, p. 44). The past several decades have shown that resources such as technology, finance and production processes provide SMEs smaller competitive advantage. However, employees, their intellectual capital, competences, creativity, attitude to clients, motivation or ability to learn are all factors that distinguish SMEs and influence the growth of their importance (Ceranić & Popović 2009, p. 72). Drucker (1998, p. 282) emphasises that a person is the most versatile, productive and fertile resource of all available wealth. Human resources have a unique character (Matejun & Motyka 2016, p. 43) because they cannot be imitated by the competition. Over time, their value and usefulness increase (Adamik 2003, pp. 126–127). Moreover, employers assess the competences possessed by human capital to be among the most difficult elements for competition to copy (Cyran 2017, p. 36). An increase in the importance of human capital influences has brought about a change in employer-employee relationships.

Employers prefer employees who pursue their own goals and help the organisation achieve its own goals, while at the same time accepting responsibility for the results the company achieves. They also prize inventiveness and openness to change. As the number of skilled employees rises, the requirements of employees towards employers change. Apart from having their economic security ensured, employees expect to do interesting work that enables them to improve and develop (Rybak 2004, p. 181). Employees' requirements are related not only to the economic aspect, but also to the "socio-ethical dimension of humanity" (Bem-Kozieł 2008, p. 112).

A main goal of HR management in SMEs is to combine the improvement of employee efficiency with an ethical and socially responsible approach. Achieving this goal is conducive to achieving other strategic goals, including profit, productivity, and customer and employee satisfaction.

Small and medium-sized enterprises usually do not have a separate department dedicated to HR management (Fabi, Raymond & Lacoursière 2009, pp. 7–25). The HR management process in small enterprises often depends on the personal preferences of the owner/manager. For SME managers, the source of knowledge

and ideas on how to manage human resources is their own experience and often an informal approach to management. The results of research conducted by Zakrzewska-Bielawska (2007, p. 90) show that small and medium-sized companies employ well-established management patterns without taking into account the diverse needs of employees, which in the end may cause the company to fail. In SMEs, the strategic approach to HR is more moderate than in large companies, and best HR management practices are only applied less systematically (Johnson 2000, pp. 69–82). Some researchers have argued that formal personnel practices make a company more transparent, and thus more attractive for employees (Nguyen & Bryant 2004, p. 611).

Global competition also leads companies to embrace professional HR management (Naz, Aftab & Awais 2016, p. 700). If an enterprise is dominated by an inflexible owner/manager, it may be difficult to implement the HRM model applied in large enterprises. The lack of formal organisational structures and relationships may be helpful in implementing HRM practices in SMEs (Wiesner 2001, p. 45).

The use of participatory practices by SME owners/managers in managing employees helps boost enterprise performance and effective competition in the market (Wiesner 2001, p. 48). Investing in employee participation programmes and creating incentives for non-professional roles are an important success factor for SMEs that want to promote innovation and entrepreneurship (Hayton 2003, p. 386).

As the role of employees in SMEs has changed, so too has the approach to creating employment plans recruitment. For example, recruitment is not only the act of hiring an employee, but also of preparing and training them and ultimately introducing them to their work.

In the knowledge-based economy, employees' developing qualifications are highly relevant. The training process is particularly important for SMEs that have limited resources and which should react quickly to changing operating circumstances. Companies all too rarely use training, especially external forms, due to financial constraints, information gaps and a lack of awareness of the benefits (*Management Training...* 2002, p. 5). But training and development do improve company results (de Kok & Uhlaner 2001, pp. 273–291). This is also confirmed by the results of research on the impact of HR management on SME results. In their study, Naz, Aftab and Awais (2016) adopted recruitment, selection, training and development, remuneration policy and employee evaluation as independent variables, and SME results as the dependent variable. The results of regression and correlation confirmed that all independent variables had an impact on the results (Naz, Aftab & Awais 2016, p. 706). Investments in training, even of a small number of employees, improving their skills, knowledge and competences, helps companies build good relations with customers, an extremely important factor determining competitiveness (Aurangzeb, Asif & Amin 2021, p. 687).

During the pandemic, companies used a number of mechanisms to support employees, including working from home, introducing procedures related to health and safety at work, introducing the obligation to use personal protective equipment, maintaining social distance, limiting business trips, guaranteeing the possibility of taking paid holidays, employee volunteering and employee assistance programmes (Mahmud, Ding & Hasan 2021, p. 8). Such measures enable socially responsible SMEs to strengthen both their image and mutual relations with employees. In order to increase employee motivation and strengthen their sense of job security, employers have systematically contacted employees and provided current information related to COVID-19.

4. The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Functioning of SMEs in Selected Areas – the Results of Our Research

Research on how the pandemic affected enterprises has been published in the last year, particularly on the short- and long-term impact of the pandemic on enterprises (Cucculelli & Peruzzi 2018, pp. 459–474; Karabag 2020, pp. 1–6; Kraus *et al.* 2020, pp. 1067–1092; Moradian *et al.* 2020, pp. 1–7; Rodrigues *et al.* 2021, pp. 1–21). However, a systematic review of the literature and research has yet to be done.

Several studies attempting to analyse the economic impact of the COVID-19 pandemic highlight its serious negative impact on employees, customers and supply chains. The negative significance of the economic recession caused by the pandemic was emphasised by Açıkgöz & Günay (2020, pp. 520–526). The pair also note of all enterprises, SMEs suffered the most under the pandemic, with the restrictions introduced by governments reducing their financial liquidity or in some cases driving them into insolvency (Runyan 2006, pp. 12–26; Anderson *et al.* 2020, pp. 931–934; Baker & Judge 2020, p. 620; Kraus *et al.* 2020, pp. 1067–1092; Le *et al.* 2020, pp. 3683–3692; McCloskey & Heymann 2020, p. 148; Gregurec, Tomičić Furjan & Tomičić-Pupek 2021, p. 1098).

The pandemic also disrupted HR management at SMEs, as companies had to take measures to protect jobs and guarantee safe working conditions.

The research used for this paper mainly referred to the impact of the COVID-19 pandemic on “work practices”, which, among other things, covers responsibility for employees and the workplace. This includes: employee recruitment, transfer and posting of employees, termination of employment, training and professional development, health, safety and hygiene at work, working time and remuneration.

The results presented in this paper are the outcome of our own research, which seeks to identify responsible actions taken by SMEs for the benefit of employees during the COVID-19 pandemic. The primary research problem was the analysis of the impact of the pandemic on the continuation of socially responsible activities

in HR management by SMEs. The study focused on a single area CSR – work practices. The research is a part of wider research aimed at identifying the changes that the pandemic has forced on companies from the SME sector.

The research was conducted by employees of the Faculty of Management of the Rzeszow University of Technology in the period March–June 2021. The research sample consisted of 241 enterprises operating in south-eastern Poland (voivodships: Podkarpackie, Świętokrzyskie and Lubelskie), located both in urban (63%) and rural (37%) areas. The measurement and the analysis covered enterprises classified into one of the following categories: sole proprietorship (23%), micro-enterprises (35%), small enterprises (23%) and medium-sized enterprises (19%); 0.03 percent was micro companies, 0.38 small companies, and 1.47 medium companies from the total number of companies located in the area. Survey respondents are people with full knowledge of how the company surveyed functions, including management staff, owners or individuals indicated by them. The sample was selected using the purposive method, while the method of questionnaire research was used in our own research. The questionnaire was developed in Polish on the basis of the literature on the subject. Internet research was used, with respondents completing a questionnaire on a website. Before the final version of the questionnaire was developed, a pilot study was conducted, with academic experts and company managers as participants. This was intended to minimise the likelihood of errors.

The research and analysis fill the research gap regarding how the pandemic influenced the functioning of SMEs in Poland and the actions taken by owners/managers in terms of responsible human resources management.

Description and statistical analysis (Mann-Whitney *U* test) have been used to describe and analyse the data collected.

Taking into account the conclusions from the analysis of the literature on the subject, the following hypotheses were adopted:

Hypothesis 1: There is a relationship between the use of social responsibility before the COVID-19 pandemic and the implementation of socially responsible activities in human resources management during the pandemic.

Hypothesis 2: The implementation of socially responsible activities does not depend on the location of the SMEs.

Only 8% of the enterprises (20 companies) started a new type of activity, entered a new sector or changed industries as a result of the pandemic.

The average length of existence of the companies that participated was 15 years. Half of the companies had been operating for 10 years or less, and the other half for longer. Most often, companies had been operating in the market for 5 years. There were 21 such companies, or 9% of the total surveyed. Six months was the shortest period a company had been operating, and 170 years – the longest. The volatility index shows that the companies are highly diversified in terms of their activities.

As a result of the pandemic, 18% of the enterprises surveyed (44 companies) made redundancies.

Figure 1 shows the percentage that introduced or increased the use of remote work (from home) as a result of the COVID-19 pandemic: 83 enterprises introduced remote work, while 38 enterprises increased it and in 120 no work was done remotely.

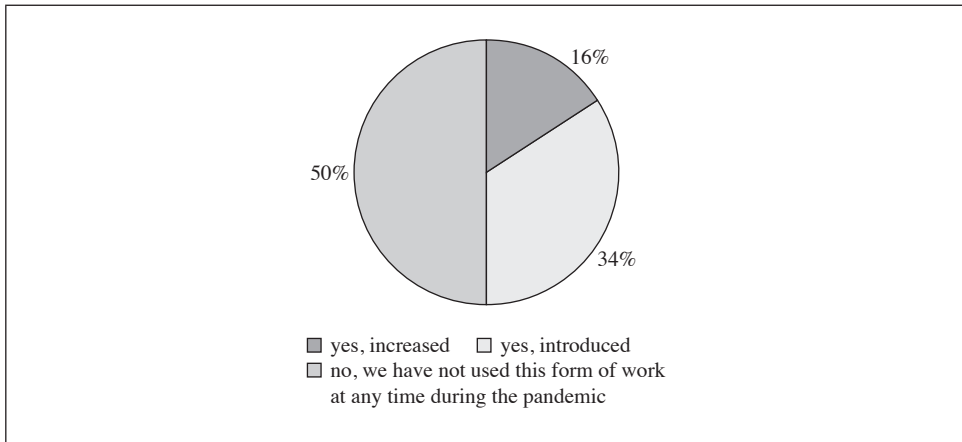


Fig. 1. Has the Use of Remote Work (from Home) Been Introduced or Increased at Your Company as a Result of COVID-19?

Source: the authors.

Study respondents were asked if their enterprise had undertaken any SR activities in the period before the pandemic. Only 29% of the surveyed SMEs had. Then, using the Mann-Whitney U test (the research was carried out at the significance level of $\alpha = 0.05$), the existence of a relationship between companies that used CSR before the COVID-19 pandemic and those that did not was confirmed, as was the relationship between the assessment of employee performance and activities for CSR (0.0010), rewarding employee activities within CSR (0.0003), ensuring appropriate and favourable working conditions (0.0054) and supporting employees in training and professional development (0.0003). This is shown in Figure 2.

68% of the respondents indicated greater care for social relations and a good atmosphere of cooperation (online meetings, help for sick employees) have emerged. The companies surveyed also ensure good communication with employees – 61% indicate that they talk to employees about their problems and concerns more often, while 64% ensure that they explain themselves to employees when difficult decisions must be made.

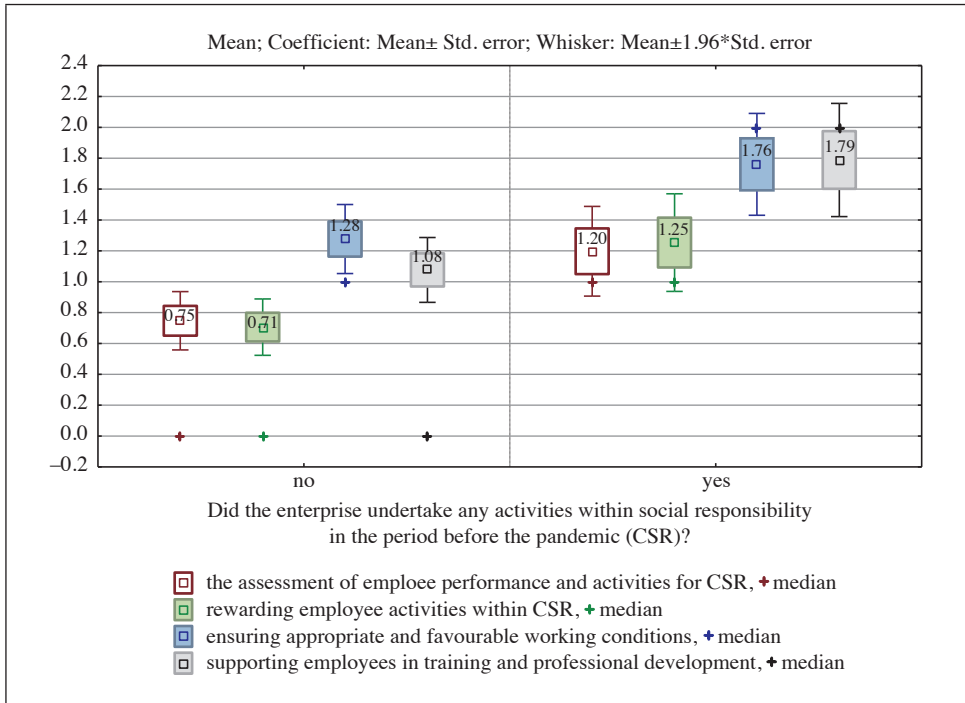


Fig. 2. A Comparison between Companies Using (and Not Using) CSR before the COVID-19 Pandemic in Selected Aspects

Source: the authors.

In the case of the company’s hub, the Mann-Whitney *U* test was used (at the significance level $\alpha = 0.05$). The study showed four differences in the assessments of individual statements. One analysed the impact of an activity on the assessment of problems with the payment of benefits for employees $p < \alpha$ ($p = 0.0458$), the need to change employment conditions $p < \alpha$ ($p = 0.0090$), and enabling employees with special needs to work at convenient hours $p < \alpha$ ($p = 0.0460$). Problems paying employees benefits and the need to change employment conditions occurred much more often in companies located in the city (1.65 and 1.82 on average). Companies located in the city allowed their employees to work at convenient hours more often (an average grade 1.42).

5. Conclusions

As the analyses show, Hypothesis 1 was confirmed: There is a relationship between the application of social responsibility before the COVID-19 pandemic and the implementation of socially responsible activities in HR management during the

pandemic. The results also show that, during the COVID-19 pandemic, employers continued to combine employee performance assessments with CSR activities, rewarding socially responsible activities undertaken by employees and providing employees with favourable working conditions and supporting them in training and professional development.

The second hypothesis was not confirmed. The research showed a correlation between the location of the enterprise and the payment of employee benefits, introducing changes in employment conditions and enabling employees with special needs (e.g. single parents) to work at convenient hours.

To summarise the research, people running small and medium-sized enterprises, despite a significant deterioration in the conditions for running a business, still undertake voluntary actions for their employees.

Only SMEs operating in Poland's southeast were included in the research. The small number of respondents and the fact that the results obtained could have been influenced by the subjective assessment of the respondents were factors limiting the research. For future research we recommend conducting comparative research on SMEs operating in other regions of Poland.

References

- Açikgöz Ö., Günay A. (2020), *The Early Impact of the Covid-19 Pandemic on the Global and Turkish Economy*, "Turkish Journal of Medical Sciences", vol. 50(9), <https://doi.org/10.3906/sag-2004-6>.
- Adamik A. (2003), *Zasoby i umiejętności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", vol. 4(2).
- Anderson R. M., Heesterbeek H., Klinkenberg D., Hollingsworth T. D. (2020), *How Will Country-based Mitigation Measures Influence the Course of the COVID-19 Epidemic?*, "The Lancet", vol. 395(10228), [https://doi.org/10.1016%2FS0140-6736\(20\)30567-5](https://doi.org/10.1016%2FS0140-6736(20)30567-5).
- Aurangzeb, Asif M., Amin M. K. (2021), *Resources Management and SME's Performance*, "Humanities & Social Sciences Reviews", vol. 9(3), <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9367>.
- Baker T., Judge K. (2020), *How to Help Small Businesses Survive COVID-19*, Columbia University School of Law, Center for Law & Economic Studies, Working Paper, no. 620.
- Bem-Kozieł K. (2008), *CSR a efektywność pracy* (in:) *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, M. Bąk, P. Kulawczuk (eds), IBnDiPP, Warszawa.
- Burgdorf R. K. (2021), *COVID-19 and Its Effect on CSR, MA in Culture, Communication & Globalization*, Master Programme, Aalborg University, Aalborg.
- Camilleri M. A. (2021), *The Employees' State of Mind during COVID-19: A Self-determination Theory Perspective*, "Sustainability", vol. 13(7), <https://doi.org/10.3390/su13073634>.
- Ceranić S., Popović B. (2009), *Human Resources Management in Small and Medium Enterprises*, "Applied Studies in Agribusiness and Commerce", vol. 3(1–2).

- Cucculelli M., Peruzzi V. (2018), *Post-crisis Firm Survival, Business Model Changes, and Learning: Evidence from the Italian Manufacturing Industry*, "Small Business Economics", vol. 54(2).
- Cyran K. (2017), *Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP*, "Studia Ekonomiczne", vol. 343.
- Drucker P. F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Fabi B., Raymond L., Lacoursière R. (2009), *Strategic Alignment of HRM Practices in Manufacturing SMEs: A Gestalts Perspective*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 16(1), <https://doi.org/10.1108/14626000910932854>.
- Gregurec I., Tomičić Furjan M., Tomičić-Pupek K. (2021), *The Impact of COVID-19 on Sustainable Business Models in SMEs*, "Sustainability", vol. 13(3), <https://doi.org/10.3390/su13031098>.
- Hayton J. C. (2003), *Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance*, "Human Resources Management", vol. 42(4), <https://doi.org/10.1002/hrm.10096>.
- ISO 26000 Guidance on Social Responsibility* (2010), BSI, <https://www.bsigroup.com/en-GB/ISO-26000-Social-Responsibility/> (assessed: 14.02.2020).
- Johnson E. K. (2000), *The Practice of Human Resource Management in New Zealand: Strategic and Best Practice?*, "Asia Pacific Journal of Human Resources", vol. 38(2), <https://doi.org/10.1177/103841110003800206>.
- Karabag S. F. (2020), *An Unprecedented Global Crisis! The Global, Regional, National, Political, Economic and Commercial Impact of the Coronavirus Pandemic*, "Journal of Applied Economics and Business Research", vol. 10(1).
- Klimek J. (2019), *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*, Difin, Warszawa.
- Kok J. de, Uhlaner L. M. (2001), *Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm*, "Small Business Economics", vol. 17(4).
- Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. (2020), *The Economics of COVID-19: Initial Empirical Evidence on How Family Firms in five European Countries Cope with the Corona Crisis*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", vol. 26(5), <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>.
- Le H., Nguyen T., Ngo C., Pham T., Le T. (2020), *Policy Related Factors Affecting the Survival and Development of SMEs in the Context of Covid 19 Pandemic*, "Management Science Letters", vol. 10(15), <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.025>.
- Mahmud A., Ding D., Hasan M. M. (2021), *Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic*, "SAGE Open", vol. 11(1), <https://doi.org/10.1177%2F2158244020988710>.

Maignan I., Ferrell O. C. (2004), *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework*, "Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 32(1), <https://doi.org/10.1177%2F0092070303258971>.

Management Training in SMEs (2002), OECD, Paris.

Matejun M., Motyka A. (2016), *Zasobowe zdolności dynamiczne w zarządzaniu rozwojem firm sektora MŚP*, Monografie Politechniki Łódzkiej nr 2199, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Matuska E., Koczerga M. (2021), *Pandemia COVID-19 – ku humano-centrycznemu modelowi zarządzania zasobami ludzkimi* (in:) *Zarządzanie i rynek pracy w warunkach pandemii COVID-19*, P. Walentynowicz, A. Sałek-Imińska (eds), Akademia Pomorska w Słupsku, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin.

McCloskey B., Heymann D. L. (2020), *SARS to Novel Coronavirus – Old Lessons and New Lessons*, "Epidemiology & Infection", vol. 148(e22), <https://doi.org/10.1017/S0950268820000254>.

Moradian N. et al. (2020), *The Urgent Need for Integrated Science to Fight COVID-19 Pandemic and Beyond*, "Journal of Translational Medicine", vol. 18, <https://doi.org/10.1186/s12967-020-02364-2>.

Naz F., Aftab J., Awais M. (2016), *Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan*, "International Journal of Management, Accounting and Economics", vol. 3(11).

Nguyen T. V., Bryant S. E. (2004), *A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-size Enterprises in Vietnam*, "International Small Business Journal", vol. 22(6), <https://doi.org/10.1177%2F0266242604047412>.

Qiu S. C., Jiang J., Liu X., Chen M. H., Yuan X. (2021), *Can Corporate Social Responsibility Protect Firm Value during the COVID-19 Pandemic?*, "International Journal of Hospitality Management", vol. 93, 102759, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102759>.

Rodrigues M., Franco M., Sousa N., Silva R. (2021), *Reviewing COVID-19 Literature on Business Management: What It Portends for Future Research?*, "Sustainability", vol. 13(11), <https://doi.org/10.3390/su13115995>.

Rok B. (2012), *Podstawy odpowiedzialnej konkurencji* (in:) *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (ed.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Runyan R. C. (2006), *Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster I*, "Journal of Contingencies and Crisis Management", vol. 14(1), <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00477.x>.

Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Teneta-Skwiercz D. (2013), *Uwarunkowana realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Wiesner R., McDonald J. (2001), *Bleak House or Bright Prospect? Human Resource Management in Australian SMEs*, "Asia Pacific Journal of Human Resources", vol. 39(2), <https://doi.org/10.1177%2F103841110103900203>.

Zakrzewska-Bielawska A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w MŚP w kontekście zachowań innowacyjnych* (in:) *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na jednolitym rynku europejskim*, J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk (eds), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 85–97
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0205>

Determinants of Employees' Occupational Well-being during the COVID-19 Pandemic

Czynniki decydujące o samopoczuciu zawodowym pracowników w warunkach pandemii COVID-19

Marta Juchnowicz¹, Hanna Kinowska²

¹ WSB University in Warsaw, Łabiszyńska 25, 03-204 Warszawa, e-mail: marta.juchnowicz@wsb.warszawa.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7506-5576>

² SGH Warsaw School of Economics, Collegium of Business Administration, Al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: hanna.kinowska@sgh.waw.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7936-9737>

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: Juchnowicz, M., Kinowska, H. (2022) "Determinants of Employees' Occupational Well-being during the COVID-19 Pandemic", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2(996): 85–97, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0205>.

ABSTRACT

Objective: The aim of this paper is to explore the determinants of occupational well-being in employees under the conditions of the COVID-19 pandemic.

Research Design & Methods: The paper presents the results of a survey, conducted in January 2021, using the CAWI method, on a representative sample of working Poles ($N = 1,000$). Hierarchical cluster analysis, Ward's method and one-way ANOVA test were applied in the analysis of the survey results.

Findings: The empirical study identified three relatively homogeneous groups of employees depending on factors determining their occupational well-being. For the first group, interesting work and job security were the two most important factors, while work-life balance and good cooperation with the superior were the least important. The second group depends on one factor – job security – for its professional well-being, while it ascribes the least importance to job prestige and development opportunities. The third group also identifies only one factor – interesting work – as being the most important, and job security and job prestige as being the least important.

Implications/Recommendations: As a result, two key factors were identified: job security and interesting work. Polish workers fall into three groups: 1) those for whom both of these factors are important, 2) those focused mainly on job security and 3) those who put interesting work above all else.

Contribution: The article adds to the knowledge on the determinants of employees' occupational well-being, particularly during the COVID-19 pandemic. The results are important for the conscious management of employees. They provide practical guidance to help motivate employees in the conditions that characterise work during a pandemic.

Article type: original article.

Keywords: occupational well-being, determinants of well-being, COVID-19, cluster analysis.

JEL Classification: M12, M54, J24.

STRESZCZENIE

Cel: Celem pracy jest eksploracja czynników decydujących o samopoczuciu zawodowym pracowników w warunkach pandemii COVID-19.

Metodyka badań: W artykule przedstawiono wyniki badania, które przeprowadzono w styczniu 2021 r., metodą CAWI, na reprezentatywnej próbie pracujących Polaków ($N = 1000$). Do opracowania wyników badania zastosowano hierarchiczną analizę skupień, metodę Warda oraz jednoczynnikowy test ANOVA.

Wyniki badań: Badanie empiryczne pozwoliło zidentyfikować trzy relatywnie jednorodne grupy pracowników pod względem czynników decydujących o samopoczuciu zawodowym. Pierwsza grupa wskazała na dwa równie ważne czynniki: interesującą pracę i pewność zatrudnienia oraz dwa czynniki najmniej istotne: równowagę między życiem prywatnym i zawodowym oraz dobrą współpracę z przełożonym. Druga wyodrębniona grupa uzależnia swoje samopoczucie zawodowe głównie od jednego czynnika, jakim jest pewność zatrudnienia, a za najmniej istotne uważa prestiż wykonywanej pracy i możliwości rozwoju. Trzecia grupa także wskazała tylko jeden czynnik, który wpływa na jej samopoczucie zawodowe – jest nim interesująca praca. Najmniej ważne są dla niej z kolei pewność zatrudnienia i prestiż wykonywanej pracy.

Wnioski: W rezultacie wyodrębniono dwa kluczowe czynniki: bezpieczeństwo pracy i ciekawą pracę. Polscy pracownicy dzielą się na trzy grupy: 1) osób, dla których ważne są oba wskazane czynniki, 2) osób skoncentrowanych głównie na bezpieczeństwie pracy oraz 3) osób, dla których najważniejsza jest interesująca praca.

Wkład w rozwój dyscypliny: Artykuł wzbogaca wiedzę na temat determinantów dobrostanu zawodowego pracowników w warunkach pandemii COVID-19. Wyniki są ważne dla świadomego zarządzania pracownikami i dostarczają praktycznych wskazówek ułatwiających motywowanie pracowników w warunkach pandemii.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: samopoczucie zawodowe, determinanty dobrostanu, COVID-19, analiza skupień.

1. Introduction

The COVID-19 pandemic triggered a transformation in employment, affecting how work is organised (e.g. remote work) and employees alike (e.g. social distancing, stress, unemployment) (Kniffin *et al.* 2021). The shift to remote work put the health and quality of life of workers into the spotlight. Research indicates that the pandemic contributed to a deterioration of well-being (Bakker & van Wingerden 2020), job satisfaction and family life (Möhring *et al.* 2021). During the pandemic, employee welfare became a priority for employers (*Raport...* 2020). In response to the circumstances, organisations introduced programmes to help improve employee well-being or embedded a supportive approach in their organisational culture.

Due to the pandemic, managers found themselves unable to experiment with solutions to identify the ones that maximise benefit, instead having to rely on their biases and observations. Insufficient awareness of effective practices disrupts an organisation's operations generally. During the pandemic, unforeseen changes in the workplace made it difficult to maintain work efficiency and commitment, affecting work-life balance. The extent of the changes brought about by the pandemic has resulted in a research gap surrounding the determinants of occupational well-being. Hence the need for up-to-date research.

The aim of this paper is to explore the determinants of occupational well-being in employees. The following research questions were formulated:

- What factors determine employees' occupational well-being?
- How do employees' opinions vary on the factors determining their occupational well-being?

The analysis was predicated on a study of working Poles' opinions on occupational well-being conducted during the COVID-19 pandemic, in January 2021. Cluster analysis was used in developing the results. The text of the article consists of three main parts, starting with an analysis of the literature to elucidate the key aspects of professional well-being, and the evolution of employment conditions in Poland as a result of the pandemic. It then describes the methodological aspects of the research conducted, including the aim and structure of the sample. Finally, the observations achieved from the study will be presented and analysed with the key points displayed in the conclusion.

2. Theoretical Background

2.1. Factors Determining Employees' Occupational Well-being

The COVID-19 pandemic has increased interest in the issue of employee well-being from individual and organisational perspectives. Numerous studies examine the level of employee welfare and its various effects (Johnson, Robertson & Cooper 2018). They demonstrate that organisations with higher levels of care for employees

perform better. This provides an impetus to investigate the factors influencing well-being levels. Researchers indicate that in the process of work, psychological well-being has the most significant influence on the sense of well-being (Johnson, Robertson & Cooper 2018). Therefore, employee well-being has been constructed using the foundation of psychological well-being. (Ryff 1989).

Psychological well-being is a multidimensional phenomenon, one that can be analysed from two perspectives: that of hedonism, which deals with experiencing positive emotions and satisfaction, and that of eudemonism, which focuses on human potential and development (e.g. Ryan & Deci 2001, Czapiński 2012). In the eudemonistic view, well-being is an aggregate of feelings, experiences, and emotions that accompany a person's actions aimed at actualising their own potential, as well as living a life that is coherent and consistent with the true self (Ilska & Kołodziej-Zaleska 2018). Eudemonic well-being includes six key aspects: positive attitude towards oneself (self-acceptance), positive interpersonal relationships, a sense of freedom, autonomy, the existence of an overarching goal in life, and circumstances allowing for the development of one's craft (Ryff 2013). A separate stream of research on well-being has also emerged in the literature. It is close to the eudemonistic perspective, and it referred to as workplace well-being (Tabor-Błazewicz 2021). It is defined as the accumulated experience and functioning of an employee in terms of both physical and psychological well-being (Warr 2006). These concepts are relevant to both organisations and how they are managed, and they set the theoretical framework for the study presented in this article.

Well-being is a construct that is partly determined by the employee's personality. As such, in the long term, it is a relatively fixed characteristic over which the employer will have limited influence. In addition, employee well-being changes under the influence of many factors directly related to work. These are particularly crucial for management as they affect feelings at work. Their impact is direct and it is easier for organisations to change and improve work-related factors. For this reason, the scope of the research analysed in this article has been limited to determinants of work-related employee well-being. Identifying the workplace factors that influence employees' occupational welfare is essential in order to guide organisations on which factors to prioritise in well-being activities.

In the case of occupational well-being in the workplace, the employer has a particular role to play. In the literature, specific recommendations can be found as to what activities give rise to a desirable work environment. These include creating conditions in which employees: are paid living wages, have control over their work, have opportunities for professional development, flexibility, are protected from adverse conditions, are provided with disease prevention and stress management, the sick and disabled are supported and their return to work is facilitated (Marmot 2010).

Measures recommended for workplace well-being include ensuring: adequate resources and communication, control and autonomy, a balanced workload, adequate job security, good relationships and working conditions (Robertson 2016). Employers should provide employees with all the tools they need to do their jobs. They should not restrict employees' freedom to do their jobs – by delegating authority appropriately and ensuring a good work-life balance. They are responsible for ensuring that workers have transferable and up-to-date skills and are treated with dignity and respect at work. Employers should provide the best possible working conditions, including pay and benefits.

Occupational well-being is conceptualised as a state of feeling shaped by the quality of work life. The key determinants of work well-being are work and its context, workplace relationships and work-home relationships, the purpose and meaning of work, leadership and management (Johnson, Robertson & Cooper 2018). Tools designed for employees and employers are used to analyse occupational well-being. Diagnostic tools for employees investigate several dimensions: quality of work conditions, feeling of purpose, the probability of experiencing burnout, exhaustion, the relationship between work and life, as well as suicidal tendencies (e.g. Employee Well-Being Index, eWBI) (Dyrbye, Satele & Shanafelt 2016).

In human capital management, well-being is examined using the PERMA model, which identifies five elements of a good life: P – positive emotions (e.g. joy, recognition, comfort, inspiration, hope or curiosity), E – engagement (understood as a state of flow), R – relationships (being with people, working together), M – meaning (a sense of meaningful action), A – achievements (satisfying work outcomes) (Seligman 2012). In the present study, the Gallup Index was used to measure occupational well-being, which includes the well-being-shaping aspects of experiencing daily life. It includes five core components: purpose (maintaining a positive perspective on everyday tasks and sufficient stimulation to complete them), relationships (possessing nurturing relationships), finances (having an economic situation that does not contribute to undue stress and provides a sense of security), community (having a positive attitude towards the place where one lives, feeling safe and proud of the community), and physical health (being adequately fit to complete daily goals) (*Well-being 5 Toolkit* 2017).

2.2. Work during the COVID-19 Pandemic

Before the factors determining occupational well-being in Poland can be understood, a bit of background on the characteristics of the country's labour market is in order. Poland was significantly affected by the COVID-19 pandemic. A low level of unemployment was observed alongside an increase in the working population.

There were 17.3 million economically active persons in the third quarter of 2021. That was 139,000 (0.8%) more than the results of the second quarter of 2021 (*Aktywność ekonomiczna... 2021*).

In December 2020, the registered unemployment rate in Poland remained low in Poland (6.2%) and increased by 0.1 pp. compared to the previous month. At the same time, the country's labour offices registered 1.03 million unemployed people (a decrease of 7.8 to the month prior), and 79,200 job vacancies were reported to labour offices (*Aktualności... 2021*).

The pandemic and resulting crisis caused a shift in how work was performed. For example, there was a proliferation of either partially or completely remote work, especially among office workers. These were new conditions for a large proportion of employees – as many as 40% of those who worked remotely due to the COVID-19 pandemic had never done so before. At the same time, more than 80% said it was easy or very easy to adapt to remote working, flexible work schedules and greater autonomy. Two-thirds of workers expected to work remotely more often than they used to even after the pandemic ended (*Aktualności... 2021*).

The impact of the COVID-19 pandemic was evident in the data on where work was performed. In Q1 2021, the number of people doing their work from home, usually or sometimes, was 3.2 million, or 19.6% of all workers. Among this collective, 2 million persons (i.e. 62.1%) worked at home due to the situation related to the COVID-19 pandemic. In Q1 2021, 2.4 million persons (14.7% of all employed persons) performed all their work duties in the form of remote work. 89.7% worked in this form due to the COVID-19 pandemic (*Aktywność ekonomiczna... 2021*).

Given all the changes that have occurred in the labour market and the spread of remote working, there is a strong need for research on the factors determining the professional well-being of employees.

3. Research Objectives and Methodology

The aim of the research was to analyse the factors determining occupational well-being during the COVID-19 pandemic. Data was collected in January 2021.

The sample was purposive-quota and involved surveying 1,000 employees of companies of different sizes with a close to proportional distribution of demographic characteristics (gender, age). The survey was conducted on a research panel accredited by PKJPA and ESOMAR using the CAWI method. Only data from fully completed surveys were analysed. Prior to analysis, the data were carefully checked for accuracy and logical consistency.

Higher educated employees (52%), and those employed on the basis of an employment contract (77%) in the private sector (77%) were the most likely to respond to the research. The research sample was balanced in terms of gender

(men 55%, women 45%) and age (from 18% to 27% of respondents from each age group). Table 1 presents the detailed characteristics of the research sample.

Table 1. Structure of the Research Sample

	Specification	Percent
Gender	female	45
	male	55
Age	18–29	18
	30–39	28
	40–49	27
	50 and over	27
Education	vocational	8
	secondary	41
	higher	52
Form of employment	employment contract	77
	civil law agreement	9
	B2B contract	14
Company size	below 50 employees	42
	50–249 employees	27
	250–500 employees	12
	more than 500 employees	9
Sector	public	20
	private	77
	foundations, associations and others	3

Source: the authors.

The survey consisted of 22 questions addressing the respondents' views on different features of employee well-being, engagement and assessment of pay equity. For the purpose of this article, the responses to the question on factors determining occupational well-being were analysed. A list of factors determining employees' occupational well-being was developed based on the "Gallup-Healthways, Well-being 5 Index" tool (*Well-being 5 Toolkit* 2017). Based on the indications of the expert judges, the items from the Gallup tool were grouped and named in a way that relates to the motivational factors recognised by practitioners.

In the survey conducted, respondents were asked to rank the following eight factors:

- interesting job,
- job security,
- job prestige,

- sense of fair remuneration,
- opportunity for personal development,
- friendly atmosphere at work,
- work-life balance,
- good cooperation with superiors.

The respondents ranked the factors from most (first place) to least important (eighth place).

First, descriptive statistics of the individual factors determining professional well-being were counted in each place. Next, hierarchical cluster analysis using Ward's method with squared Euclidean distance was applied to analyse the data collected. The purpose of using cluster analysis was to extract homogeneous groups of employees in terms of their assessment of the factors determining occupational well-being. The results of the groups identified were subjected to a one-way ANOVA test. The tests confirmed statistical significance in the mean differences.

The application of the method proceeded in the following stages: 1) selection of diagnostic variables, 2) construction of observation matrix, 3) standardisation of diagnostic variables, 4) selection of similarity measure, 5) determination of taxonomic distance matrix on the basis of calculated distances between all pairs of objects, 6) selection of agglomeration method, 7) construction of dendrogram 8) selection of number of identified clusters, 9) characterisation of distinguished clusters and interpretation of results.

Calculations were performed using the SPSS statistical package, version 27.

4. Research Findings

On the basis of descriptive statistics, the mean positions assigned by respondents to the various factors studied to determine occupational well-being were calculated (Table 2).

Table 2. Descriptive Statistics of Factors Determining Occupational Well-being

Factor	Average place	Standard deviation
Interesting job	3.4	2.2
Job security	3.3	2.2
Job prestige	5.7	2.2
Sense of fair remuneration	4.0	2.1
Possibility of personal development	5.0	2.1
Friendly atmosphere at work	4.3	2.1
Work-life balance	5.0	2.1
Good cooperation with superior	5.3	2.0

Source: the authors.

The data obtained shows that, among the factors determining professional well-being, the employees surveyed ranked the following as the most important: job security (in third place on average) and interesting job (also in third place on average). The lowest positions in the ranking were job prestige (in sixth place on average) and good cooperation with superiors (in fifth place on average). The middle places in the ranking were rounded out by a sense of fair remuneration (fourth place on average) and a friendly atmosphere at work (also fourth place on average).

Table 3. Clusters of Factors Determining Occupational Well-being

Factor	Cluster I (N = 344)		Cluster II (N = 423)		Cluster III (N = 233)	
	average place	standard deviation	average place	standard deviation	average place	standard deviation
Interesting job	2.8	2.0	4.3	2.2	2.6	1.9
Job security	2.9	2.0	2.2	1.3	5.8	1.5
Job prestige	3.6	1.9	7.0	1.2	6.3	1.9
Fair remuneration	4.9	2.1	3.5	2.0	3.7	2.0
Possibility of personal development	4.5	2.0	5.8	1.8	4.4	2.3
Friendly atmosphere at work	5.3	1.8	3.6	1.9	4.0	2.1
Work-life balance	6.2	1.8	4.4	2.0	4.2	2.1
Good cooperation with superior	5.8	2.0	5.2	2.0	4.9	2.1

Source: the authors.

Cluster analysis was done to identify relatively homogeneous groups of employees in terms of factors determining well-being at work. As a result of its application, three relatively homogeneous groups (clusters) of employees were identified (Table 3). The description of the clusters was preceded by an analysis of the structure of each cluster (Table 4).

The first group included respondents who make their professional well-being dependent on interesting work and job security. Both factors on average ranked third in this group. The first group of respondents was characterised by low importance given to: work-life balance and good cooperation with superiors. Both factors ranked sixth on average. The first group consisted of mainly older employees: 30% were at least 50 years old. They were mainly employed on the basis of employment contract (73%), though a relatively high percentage of this group also worked on B2B contracts (18%). This group was dominated by employees of small (43%) and medium (29%) organisations.

The second group of respondents (cluster II) was more focused on job security, ranking this factor on average in second place. Respondents from this group

ascribed the least importance to the prestige of their work and opportunities for personal development. On average, job prestige ranked seventh and opportunities for development sixth. The second group consisted mainly of individuals on employment contracts (85%), and those employed in very large (22%) and large (13%) organisations. The age structure of the second group was similar to that of the surveyed sample.

Table 4. Structural Characteristics of the Clusters (in Percent)

Characteristic	Cluster I	Cluster II	Cluster III
Age:			
18–29	13	19	24
30–39	28	28	27
40–49	28	26	26
50 and over	30	27	23
Form of employment:			
Employment contract	73	85	70
Civil law agreement	9	6	13
B2B contract	18	9	17
Company size:			
Below 50 employees	43	37	49
50–249 employees	29	27	24
250–500 employees	11	13	11
More than 500 employees	17	22	15

Source: the authors.

The third group of respondents (cluster III) was more focused on interesting while not ascribing job security much importance. The second factor was indicated in both of the other separate groups as being crucial for professional well-being. Respondents ranked interesting work, on average, third. The lowest ranking in this group, in sixth place, apart from job security, was job prestige. Young workers (aged 18–29) made up a relatively high share (24%) of the third group. A relatively small number were employed on civil law contracts (13%) or on B2B contracts (17%). Similarly to the first group, the third group consisted mainly of those working in small (49%) and medium-size (25%) organisations.

5. Conclusions

The study identified key factors that determined employees' well-being at work during the COVID-19 pandemic. The results confirm the importance of having interesting work and job security. They also provide information on the diversity of factors specific to different groups of workers, indicating the existence of three

relatively consistent groups with different factors determining their respective occupational well-being. The research shows that a factor that is important to one group may be completely irrelevant to another. One such factor is job security, the second group in the study identified as crucial, and the third considered to be least important.

These findings provide important information. Understanding the factors that influence occupational well-being enables targeted interventions that can improve the psychological welfare of employees. Lack of clarity about the key drivers of occupational well-being leaves managers unsure of how they could improve or maintain the psychological well-being of employees, and results measures being largely ineffective. The study found that the importance of factors varies with the age of the employee, the size of the organisation and the type of contract. This shows that there is a need for an individualised approach in the personnel decision-making process, and, in turn, a comprehensive approach to how to influence occupational well-being.

Supporting the development of employee well-being requires a set complex instruments, among which the system of employee motivation is crucial. If properly applied, it will enhance well-being and the motivation to perform work. Using the right tools, the organisation will encourage employees to develop and increase their effectiveness. Contemporary management gives employees a wide range of tools in motivational systems (Juchnowicz 2012). These systems generally includes financial and non-financial benefits that an employee receives in return for their work. They form a package supporting the realisation of the company's goals and at the same time they take into account the needs and value hierarchy of particular groups of employees in a personalised way, creating an environment where work is challenging and rewarding and where employees know that their contribution matters to the organisation.

The study captures the determinants of occupational well-being during the COVID-19 pandemic. While a static snapshot is presented, long-term relationships and degree of influence have not been examined. As the factors investigated are time-sensitive and susceptible to change, the investigation of the pandemic's effects requires further research. Moreover, factors determining job satisfaction may change over time, so it is recommended they be studied in a long-term perspective. Finally, this study concerns Polish employees. But to generalise the results, studies encompassing multiple regions and countries should be conducted.

Research on factors determining occupational well-being should consider the perspectives of both employees and employers. The research conducted for this article looked only at the former. To provide a more comprehensive view, the latter's perspective should also be studied. Additionally, the only source of assessment was employee self-assessment questionnaires. Other sources should be used.

Future investigations could explore the links between factors determining occupational well-being and their more detailed components. Furthermore, they could be extended to include the impact of contexts on the factor groups identified.

Financial Disclosure

This research was funded by the National Science Centre in Poland under Grant “Compensation justice”, 2016/21/B/HS4/02992.

References

- Aktualności rynku pracy, styczeń 2021* (2021), IARP, Warszawa, https://iarp.edu.pl/wp-content/uploads/2021/02/rynek-pracy_styczen_2021.pdf (accessed: 16.02.2022).
- Aktywność ekonomiczna ludności Polski – I kwartał 2021 roku* (2021), GUS, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-i-kwartał-2021-roku,4,41.html> (accessed: 16.02.2022).
- Bakker A. B., Wingerden J. van (2020), *Rumination about COVID-19 and Employee Well-being: The Role of Playful Work Design*, “Canadian Psychology/Psychologie canadienne”, vol. 62(1), <https://doi.org/10.1037/cap0000262>.
- Czapiński J. (2012), *Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa*, “Nauka”, no. 1.
- Dyrbye L. N., Satele D., Shanafelt T. (2016), *Ability of a 9-Item Well-Being Index to Identify Distress and Stratify Quality of Life in US Workers*, “Journal of Occupational and Environmental Medicine”, vol. 58(8), <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000798>.
- Ilska M., Kołodziej-Zaleska A. (2018), *Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych*, “Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, no. 123.
- Johnson S., Robertson I. T., Cooper C. L. (2018), *Well-being. Productivity and Happiness at Work*, 2nd ed., Palgrave-Macmillan, Cham.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kniffin K. M., Narayanan J., Anseel F., Antonakis J., Ashford S. P., Bakker A. B., Bamberger P., Bapuji H., Bhawe D. P., Choi V. K., Creary S. J., Demerouti E., Flynn F. J., Gelfand M. J., Greer L. L., Johns G., Keszibir S., Klein P. G., Lee S. Y., Ozcelik H., Petriglieri L. J., Rothbard N. P., Rudolph C. W., Shaw J. D., Siroła N., Wanberg C. R., Whillans A., Wilmot M. P., Vugt M. van (2021), *COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action*, “American Psychologist”, vol. 76(1), <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Marmot M. (2010), *Fair Society, Healthy Lives. The Marmot Review, Strategic Review of Health Inequalities in England post-2010*, <https://www.instituteofhealthequity.org/>

resources-reports/fair-society-healthy-lives-the-marmot-review/fair-society-healthy-lives-full-report-pdf.pdf (accessed: 16.02.2022).

Möhring K., Naumann E., Reifenscheid M., Wenz A., Rettig T., Krieger U., Friedel S., Finkel M., Cornesse C., Blom A. G. (2021), *The COVID-19 Pandemic and Subjective Well-being: Longitudinal Evidence on Satisfaction with Work and Family*, "European Societies", no. 23:sup1, <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1833066>.

Raport: Global Human Capital Trends 2021 (2020), Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2021.html> (accessed: 16.02.2022)

Robertson I. (2016), *The 6 Essentials of Workplace Wellbeing*, "Occupational Health & Wellbeing", vol. 68(10).

Ryan R. M., Deci E. L. (2001), *On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being*, "Annual Review of Psychology", vol. 52, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.

Ryff C. D. (1989), *Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-being*, "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 57(6), <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>.

Ryff C. D. (2013), *Eudaimonic Well-being and Health: Mapping Consequences of Self-realization* (in: *The Best within Us: Positive Psychology Perspectives on Eudaimonia*, A. S. Waterman (ed.), American Psychological Association, <https://doi.org/10.1037/14092-005>).

Seligman M. E. P. (2012), *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*, Atria Paperback, New York.

Tabor-Błazewicz J. (2021), *Dobrostan pracowników. Koncepcje, zadania, wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Warr P. (2006), *Differential Activation of Judgments in Employee Well-being*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", vol. 79(2), <https://doi.org/10.1348/096317905X52652>.

Well-being 5 Toolkit (2017), Gallup-Healthways, <http://static1.squarespace.com/static/55badabde4b0315175afa387/t/5679899ac647ad4d61528831/1450805658499/Workplace+Well-Being+5+FAQS.pdf> (accessed: 2.04.2021).

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 99–117
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0206>

Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review

Problemy definicyjne dotyczące przywództwa
– systematyczny przegląd literatury

Justyna Bugaj¹, Alla Sulyma²

¹ Jagiellonian University in Kraków, Faculty of Management and Social Communication, prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: j.bugaj@uj.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0652-4134>

² WSB University, Ciepłaka 1C, 41-300 Dąbrowa Górnicza, e-mail: asulyma@wsb.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3149-6689>

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: Bugaj, J., Sulyma, A. (2022) "Problems in Defining Leadership – A Systematic Literature Review", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 2(996): 99–117, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0206>.

ABSTRACT

Objective: The paper offers an analysis and definition of the concept of leadership in the light of current socio-economic trends. The following research questions were posed: "How is leadership understood?" and "What elements comprise its definition?". The definitions of leadership place the term in a range of categories: as a characteristic, a behaviour, a process, a role relationship, or a position in an organisational structure. It has been analysed through multiple paradigms, including classical, transactional, transformational, situational, and service leadership. It is not clear at present which definition is dominant, nor which research methods have been used to determine its constituent elements.

Research Design & Methods: A critical and systematic literature review covering publications that appeared in the years 2010–2020; 55 full-text indexed publications were analysed from the Scopus database.

Findings: The research draws together and organises definitions of leadership that have appeared in the last 10 years in the publications indexed from the Scopus database. The authors also put

forward their own definition of leadership from the perspective of management and quality sciences.

Implications/Recommendations: Organising the definition of leadership allows the authors to understand the diversity and complexity which have a positive impact on building, strengthening and developing leadership. The study also brings to light areas and directions for further research, e.g. in the gender of managers or discrepancies in the perception of leadership resulting from publications from various geographic and cultural regions.

Contribution: Arranging the existing definitions of leadership and its components from the perspective of management and quality sciences; demonstrating that a qualitative approach is increasingly used in leadership research.

Article type: original article.

Keywords: leadership, definition of leadership, systematic literature review, critical literature review.

JEL Classification: C18, M12.

STRESZCZENIE

Cel: W artykule przeprowadzono analizę pojęcia przywództwa oraz opracowano jego definicję odpowiadającą aktualnym trendom społeczno-gospodarczym. Postawiono następujące pytania badawcze: w jaki sposób rozumiane jest przywództwo oraz jakie są składowe jego definicji. Dotychczasowe definicje przywództwa traktują je w różnych kategoriach: jako cechę, zachowanie, proces, relację ról czy miejsce w strukturze organizacyjnej. Badacze z różnych krajów analizują je wielostronnie, z perspektywy odmiennych paradygmatów przywództwa: klasycznego, transakcyjnego, transformacyjnego, sytuacyjnego czy służebnego. Obecnie nie można zatem jednoznacznie określić, jaka definicja przywództwa dominuje oraz jakich metod badawczych użyto do określenia jej składowych.

Metodyka badań: Krytyczny i systematyczny przegląd literatury z lat 2010–2020. Analizie poddano 55 pełnotekstowych wersji publikacji indeksowanych w bazie Scopus.

Wyniki badań: Uporządkowano definicje przywództwa występujące w publikacjach indeksowanych w bazie Scopus w ostatnich 10 latach. Ponadto opracowano autorską definicję przywództwa z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości.

Wnioski: Wyniki analizy pozwalają uporządkować definicję przywództwa, w konsekwencji umożliwiając zrozumienie jej różnorodności i złożoności, co ma pozytywny wpływ na budowanie, wzmocnienie i rozwój przywództwa. W artykule wskazano też obszary i kierunki dalszych badań, np. w kontekście płci menedżerów lub rozbieżności w postrzeganiu przywództwa wynikające z różnych obszarów geograficznych i kulturowych.

Wkład w rozwój dyscypliny: Uporządkowano dotychczasowe definicje przywództwa i jego składowe z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. Potwierdzono również stosowanie podejścia jakościowego w badaniach naukowych dotyczących przywództwa.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: przywództwo, definicja przywództwa, systematyczny przegląd literatury, krytyczny przegląd literatury.

1. Introduction

Since the 19th century, the issue of leadership has been constantly evolving and has been a frequent focus of scientists and practitioners (Burns 1978, Bass 2010, Cameron 2013, *Leading at a Higher Level...* 2010). According to Chaudhry, Javed and Sabir (2012), leadership is considered one of the most outstanding and less understood phenomena in the field of management. Blanchard stressed that the definition of leadership has in recent times been modified to mean “the capacity to influence others by unleashing their power and potential to impact the greater good” (*Leading at a Higher Level...* 2010, p. XVI). But he also understands leadership as “the process of achieving worthwhile results while acting with respect, care, and fairness for the well-being of all involved” (*Leading at a Higher Level...* 2010, p. XVI). In such circumstances, those in charge of leading organisations feel a greater need to improve their leadership skills. Global events of recent years have shown that leadership is undoubtedly very important (Wilson 2020, p. 280) and constitutes a significant part of every organisation.

The multitude of ways in which the concept is understood suggests that it is ambiguous (*Transformational and Charismatic...* 2013, p. 1; Alvesson & Spicer 2012, p. 367), “elusive and enigmatic, despite years of effort to achieve a satisfactory interpretation” (Avery 2009, p. 21). Stogdill suggested that “there are almost as many definitions of leadership as there are persons who may have attempted to define the concept” (Stogdill 1974, p. 259). Despite the large number of definitions, leadership may be considered the foundation of a given organisation’s performance and growth. It is present in any public and non-public organisation in both formal and informal ways (Zonneveld, Pittens & Minkman 2021, p. 17). Ideas on how to define leadership have evolved alongside scientific, technical, and social development, as well as due to planned and unforeseen changes both within and around organisations.

Most of the definitions lead to the conclusion that “leadership has been defined in terms of traits, behaviours, influence, interaction patterns, role relationships, and the occupation of an administrative position” (Yukl 2006, p. 2). Originally, terminology concerning leadership appeared in military and political organisations (Freihat 2020, p. 365). Today, because of its presence in various areas, industries, and spheres of human activity, leadership is an interdisciplinary term. Thus, research on leadership has for many years been a subject of interest for researchers doing both theoretical research and more practical applications. The objective of the work behind this article was to find answers to questions about defining leadership and the components of its definition. Our literature review is an original contribution to the development of management and quality studies and fills a research gap concerning the organising of definitions of leadership and its components.

2. Research Method

A systematic and critical literature review was employed to find answers to the research questions. This method identifies, evaluates, and critically analyses the data that qualifies for inclusion in the research. The advantages of using this method include (Czakoń 2013, pp. 57–60): being able to combine the results of previous research and perspectives to find answers to current research questions; being able to present areas under investigation with ambiguous or different results, including at the border between interdisciplinary research; being able to identify unexplored or under-explored areas that may be key to the development of scientific theories (Webster & Watson 2002, p. 3) and building conceptual models. A systematic literature review follows a well-defined procedure contained in PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) – the QUOROM guidelines for systematic literature reviews.

Within the present study, the procedure of a systematic literature review was carried out in four phases (Fig. 1) (Czakoń 2013, p. 124):

Phase I – defining the goal of the research – for the purposes of this article, the scope of the research was defined as related to the evolution of the concept of leadership and research methods used to for studying leadership.

Phase II – identifying specialist literature; selecting publications; developing a database – the concept of leadership is popular in scientific literature, and concerns various fields (e.g. educational leadership, leadership in healthcare) and scientific areas (management, psychology, pedagogy). Thus, the area for analysis was narrowed down to a certain group of texts by introducing the following criteria:

- articles in English,
- articles located in the Scopus digital database in three categories: Business, Management and Accounting,
- articles published in the years 2010–2020,
- articles published based on empirical or review work,
- articles in open-access indexed Scopus journals.

Phase III – carrying out a bibliometric analysis and content analysis – the articles selected for analysis were subjected to critical analysis in two categories: the definition of leadership and leadership research methods.

Phase IV – structuring results and presenting conclusions (Snyder 2019, p. 333).

For this study, articles meeting the criteria described in Figure 1 were selected from the Scopus database.

The selection and analysis processes of said literature were subject to the following phases (Fig. 1):

- 1) verification based on title, summary, keyword, and then full-text review,

2) identification of data containing details of the definition of leadership and of the research carried out, including the place and period of the research and the number of respondents,

3) re-examination of the selected articles by two researchers to verify their eligibility for further research, taking into account the criteria mentioned above,

4) descriptive analysis of qualified articles (access to articles from the Scopus indexed journals database on 26.11.2021).

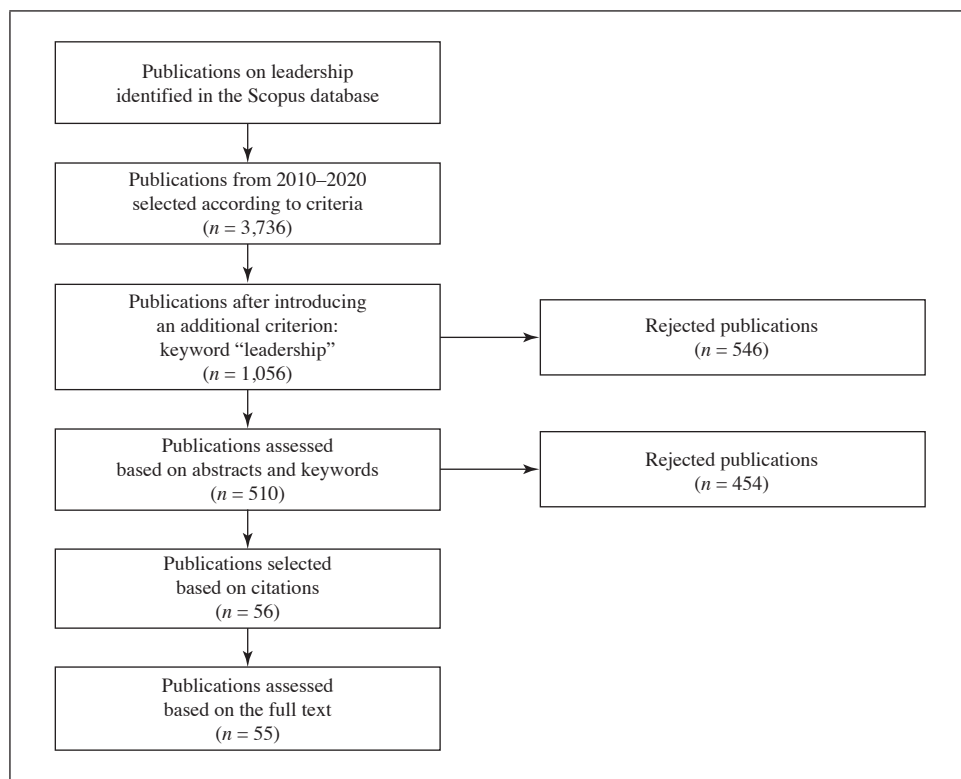


Fig. 1. The Selection Process for the Articles under Analysis

Source: the authors, based on (Page *et al.* 2021, p. 8).

In the first step, the Scopus indexed journals database was searched using only the keyword leadership. The search results showed a visible upward trend for open access publications (Fig. 2).

Figure 2 shows strong growth in publications on leadership over the period 2010–2020. A particular increase in the number of publications meeting the criteria described above began in 2013, in which 169 articles were published. In 2014,

191 articles were published (2015 – 253, in 2016 – 332, in 2017 – 417, in 2018 – 535, in 2019 – 640, in 2020 – 770). In 2010–2015, the number of articles published increased by an average of 33 (0.9%) each year, while in 2016–2020 the increase was by 73 articles (2%). It is likely that the rising number of scientific articles published over the period in question is a sign of increased global interest in leadership among researchers as well as the popularity of leadership in the lives of public and private organisations.

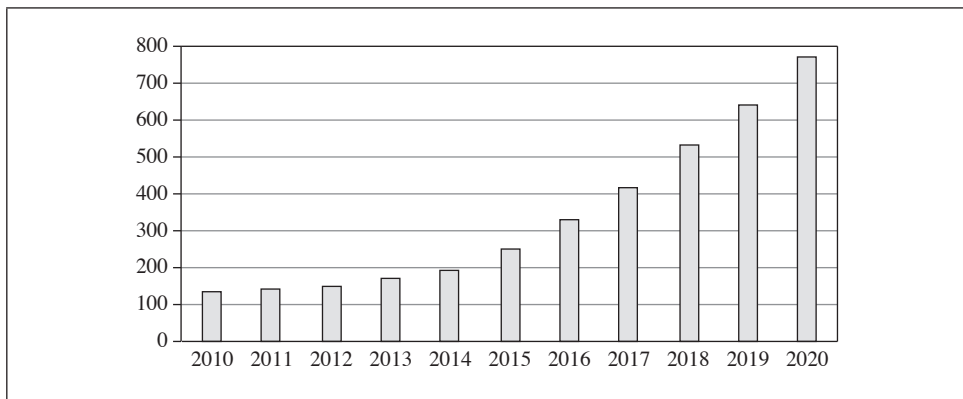


Fig. 2. Number of Publications on Leadership by Year

Source: the authors, based on search results from the Scopus indexed journals database (accessed: 26.11.2021).

The next stages of the selection process for articles was divided into three steps. In the first step following the database search, 3,736 scientific articles were identified and additional exclusion criteria were introduced, i.e. title-abs-key “leadership” and “limit-to (pubstage, ‘final’)” and “limit-to (pubyear, 2010–2020)” and “limit-to (doctype, ‘ar’)” and “limit-to (subjarea, ‘busi’)” and “limit-to (language, ‘English’)” and “limit-to (oa, ‘all’)”.

In the second stage, and following the introduction of the next exclusion criterion, i.e. the keyword “leadership”, the system generated 1,056 publications. After an initial assessment of articles, abstracts, and keywords, 546 publications were rejected because they did not include “leadership” in the title of the publication. This whittled the total number of articles down to 510.

In the third selection stage, an additional refinement criterion, associated with the number of auto-generated citations in the Scopus database, is introduced. It was assumed that the five most cited articles from each year in the 2010–2020 period would be selected for further analysis. The exception was 2013, for which 6 articles were accepted for analysis. This is because two articles – no 5 and no 6 on the

list of articles that were qualified for analysis – had the same number of citations (28 citations each). We also included only 4 articles from 2015, because one publication with a high number of citations (38 citations) is a working document that has not been categorised as a published article. All of this led us to select 55 articles for in-depth analysis. Data on articles qualified for the analysis in the form of bibliographic research are presented in Table 1.

Table 1. The Number of Articles Analysed at the Second and Third Selection Stages

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
510 articles identified at the third stage of selecting publications from the Scopus database										
29	23	29	27	23	28	50	62	75	70	94
55 articles ultimately qualified for in-depth analysis										
5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5

Source: the authors.

From Table 1 it can be concluded that the number of articles containing the keyword “leadership” in the title which were published in 2010–2015 remained relatively at the same level. The situation changes between 2016 and 2020, when the number of publications increased significantly.

In Phase III, involving in-depth analysis, two categories were analysed: the definition of leadership and research methodology.

3. Analysis

Given the interdisciplinary nature of leadership, research has been carried out in almost every area of human activity where leadership occurs, including health-care, business psychology, tourism, administrative offices, industry, production, and education. Based on the articles analysed ($n = 55$), the frequency of the term “leadership” occurring in keywords was determined. A social network analysis of the keywords is shown in Figure 3.

Figure 3 shows that “leadership” is a term that occurs in each of the articles analysed. It confirms the multi-faceted character of the concept and the practical links to the diverse aspects of an organisation. Based on Figure 3, it can be concluded that leadership is strongly linked to the development of organisations, including the implementation of innovations and the development of employees based on training, non-standard solutions, and mediation. At the same time, leadership is based on well-established scientific theories and philosophical thought and is described in the context of specific behaviours such as charisma and ethics. The graph also shows that leadership is to a large extent the organisation and people

who create it, experimenting at an entrepreneurial level, and managers who adopt different styles. Leadership does not exist in itself; it is the background against which a multi-faceted image of modern organisations emerges.

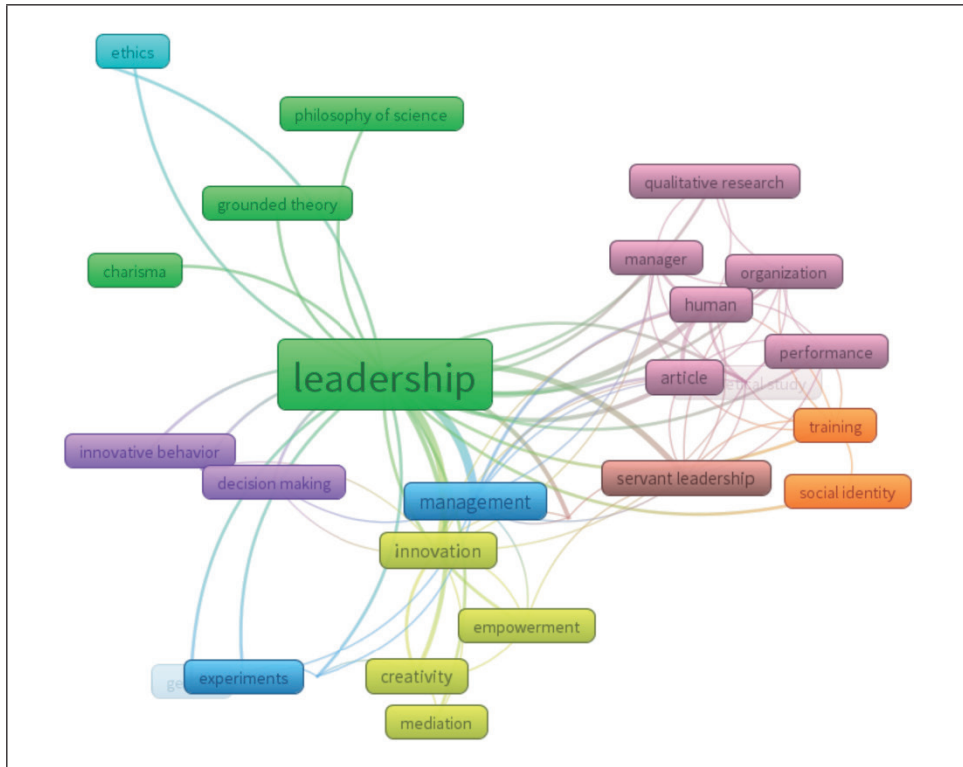


Fig. 3. Social Network Analysis of the Keywords in Articles Selected for Research

Source: the authors.

Analysis of Figure 3 also shows that leadership is a key element of any organisation. It can be used in political, governmental and crisis management (de Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld 2010, Wilson 2020), in the efficient management of an educational establishment (Male & Palaiologou 2015, Truong, Hallinger & Sanga 2017), a health centre (Daly *et al.* 2014) and in the successful implementation of innovations in production companies (Laureani & Antony 2017).

Among the articles analysed ($n = 55$), 42% presented a qualitative approach, 24% presented quantitative analyses and 34% were theoretical considerations, including meta-analyses. Of the total, 42% focused on general leadership, nearly 9% of the articles investigated service leadership, and 9% – transformational leadership,

5.4% of articles concerned political leadership, and the same number – entrepreneurial leadership. Relational, ethical, paradoxical, pedagogical, and clinical leadership each accounted for 3.6% of the total, while articles on cultural leadership issues based on respect and social identity, as well as leadership in engineering, and shared/team leadership each accounted for 1.8%.

Fewer than half of the articles examined (40%, $n = 22$) included a reference to a definition of leadership. These were most often modified and previously published definitions. Only a few ($n = 5$) texts contained the authors' own definitions. Semantic components of leadership are shown in italics in Table 2.

Table 2. Leadership Definitions in the Articles under Analysing

Year	Article	Definition
2010	Brownell (2010, p. 366)	<i>the act of service to empower</i> followers
2010	Han, Kakabadse & Kakabadse (2010, p. 266)	<i>a desire to serve</i> to ensure that those served grow as persons and their needs are satisfied (after Greenleaf 1970, p. 4)
2011	Kempster & Parry (2011, p. 107)	<i>a socially real phenomenon</i> in the sense that if humans did not exist it would not exist (after Fleetwood 2004) <i>a social and relational influence process</i> that occurs within a social system (after Parry 1998, p. 87, Hunt 1991, Locke <i>et al.</i> 1991, Yukl 1998)
2011	Sydow <i>et al.</i> (2011, p. 330)	<i>individual and/or organisational action</i> based on social relationships that make things happen, often by influencing the actions of others by means of the production and reproduction of structures (after Huxham & Vangen 2000, p. 1165; see also Bass 1990)
2013	Kissi, Dainty & Tuuli (2013, p. 486)	<i>leading that changes followers</i> , causing them to look beyond self-interest in favour of the group's objectives by modifying their morale, ideals and values (after Pieterse <i>et al.</i> 2010, p. 610)
2013	Hoch (2013, p. 159)	<i>a dynamic interactive influence process</i> among individuals in groups where they lead one another to the achievement of group or organisational goals or both (after <i>Shared Leadership... 2003</i> , p. 1)
2013	Karakas & Sarigollu (2013, p. 666)	<i>a paternalistic style</i> of cultural context where leaders show individualised care and concern for subordinates in both work and nonwork domains (after Wang & Cheng 2009)
2013	Driver (2013, p. 418)	<i>an organisational practice</i> that centres on the construction of identities
2014	Ayoko & Chua (2014, pp. 504–531)	<i>the process of influencing others</i> to accomplish individual, team, and organisational goals (after Fu & Yukl 2000)
2014	Daly <i>et al.</i> (2014, p. 77)	<i>the ability to influence peers to act</i> and provide them with support and motivation; a role in developing the organisation's strategy; challenge processes; and the ability to implement vision (after Garrubba, Harris & Melder 2011)

Table 2 cnt'd

Year	Article	Definition
2014	Steffens <i>et al.</i> (2014, p. 1002)	a capacity to represent, advance, create, and embed a shared <i>sense of social identity for group members</i> (after Haslam, Reicher & Platow 2011, Hogg 2001, Reicher, Haslam & Hopkins 2005, Turner & Haslam 2001, van Knippenberg & Hogg 2003, van Knippenberg <i>et al.</i> 2004, Ellemers, de Gilder & Haslam 2004, Turner 2005). In other words, leadership is a <i>process of social influence</i> that involves making everyone want to contribute to shared goals (after House, Javidan & Dorfman 2001)
2014	Lewis, Andriopoulos & Smith (2014, p. 58)	a <i>dynamic competence and a relational process</i> (after Augier & Teece 2005, pp. 114–136)
2015	Havermans <i>et al.</i> (2015, p. 181)	a <i>dynamic process of dealing with complexity</i> (after Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007)
2015	Valente, Dredge & Lohmann (2015, p. 128)	a <i>process, an outcome, and a concept</i> that is both tangible (such as a formal position) and intangible (such as an experience, a conversation, or the “soft” power of a charismatic actor) (after Bolden, Petrov & Gosling 2009, Chemers 2014, Tourish 2014)
2016	Stephan & Pathak (2016, p. 506)	is a <i>process of social influence</i> to achieve goals (after Yukl 2010)
2017	Fischer, Dietz & Antonakis (2017, p. 1727)	is a <i>social and goal-oriented influence process</i> , happening in a specific time and place and consisting in mediating constructs, such as follower motivation (after Antonakis, Day & Schyns 2012, cf. Senge 2014)
2019	Currie & Spyridonidis (2019, p. 1212)	<i>shared roles between members of a leadership team</i> who work together harmoniously, considering the necessary variety of skills, expertise, and sources of influence and legitimacy (after Denis, Langley & Sergi 2012)
2019	Cunha <i>et al.</i> (2019, p. 706–707)	<i>the ability to switch flexibly</i> between seemingly paradoxical leadership behaviours in order to reconcile conflicting interests and foster organisational ambidexterity
2019	Javed <i>et al.</i> (2019, p. 556)	<i>an invitation to others to contribute</i> (after Nembhard & Edmondson 2006, p. 947)
2019	Eva <i>et al.</i> (2019, p. 111)	a <i>holistic approach</i> that engages followers in multiple dimensions (e.g., relational, ethical, emotional, spiritual), such that they are empowered to grow into what they can become
2020	Paais & Pattiruhu (2020, p. 579)	a <i>process of influencing</i> existing activities; primarily to group organisations to achieve initial goals (after Mitchell & Scott 1987) a <i>process of encouraging others</i> in pursuing shared goals through successful interaction of various individual differences (after Pigors 1933)

Source: the authors.

The various elements of the definition provide a range descriptions which show leadership to be:

- a process (Hoch 2013, Karakas & Sarigollu 2013, Havermans *et al.* 2015, Stephan & Pathak 2016, Haslam *et al.* 2017, Paais & Pattiruhu 2020) of leadership, control, encouragement, and drive;
- cooperation (Kempster & Parry 2011, Alvesson & Spencer 2012, Kissi, Dainty & Tuuli 2013, Driver 2013) between team members;
- a set of objectives (Sydow *et al.* 2011, Kissi, Dainty & Tuuli 2013, Ayoko & Chua 2014, Daly 2014, Steffens 2014) and its implementation;
- aspiration, enhancement and growth (Han, Kakabadse & Kakabadse 2010, Brownell 2010) for the organisation and its members.

In summary, leadership is treated not only as a process but also as a skill or ability a modern leader or manager must have.

4. Leadership Components

Over the past 10 years, the concept of leadership has been transformed and adapted to turbulent conditions. In each consecutive period, research on leadership focused on specific components, including: “the leader” (2010), who is supposed to be motivated and inspired; creating “social relations” (2011–2012) and a sense of shared identity as a leadership foundation; impact on followers (2013–2015) to lead them to achieve their goals; “a process of objective-oriented influence” (2016–2018) as well as “cooperation and commitment” (2019), based on a flexible approach and the universality of the leader; leadership as an “incentive process” (2020) which influences the organisation’s activities. Table 3 provides a summary of these considerations.

Table 3. Dominant Components of the Term “Leadership” by Year

2010	2011–2013	2013–2015	2016–2018	2019	2020
leader	social relations	impact on followers	objective-oriented influence	cooperation and commitment	incentive-oriented process

Source: the authors.

Table 3 shows that leadership is more and more often understood as a complex process involving the leader and the organisational community. A dynamic process geared toward dealing with the complexity that comes in practice; oriented toward the general objective and group objectives that can be achieved through harmonious cooperation and flexible leadership, based on encouraging actions. On multiple occasions, Huxham and Vangen (2000) emphasised the practical aspect of leader-

ship in collaborative situations. The pair also presented organisational structures and processes, confronting them with the role of the leader (Sydow *et al.* 2011).

Based on the analyses carried out, we developed our own definition. Using it involves understanding and considering the organisational context, including the organisation's maturity, its capabilities and constraints, as well as the conditions of the immediate and further ecosystems the organisation operates in, including opportunities and risks originating on the market. This leads us to believe that the best leadership will be a mixture of the situational and service leadership paradigms, and will combine the following elements:

- the process (what?): taking effective actions based on internal and external factors; putting challenges in front of the team and every employee individually;
- the time (when?): making the right decisions and choosing the right actions for events in the organisation; implementing strategies/ goals;
- the direction (where to?): skillfully anticipating the future of the team/organisation; constant and active planning; monitoring the actions of co-workers and self-monitoring;
- the means (how?): effectively communicating goals/strategies, exerting influence and building involvement; providing motivations that drive the organisation's growth and the development of every employee individually;
- the goal (what for?): effective involvement of the leader and building the involvement of co-workers, carrying out set goals, both individual and of the team.

In conclusion, we believe that these components of the definitions presented herein are a prerequisite for a good understanding of leadership.

5. Limitations and Suggestions for Future Research

Research on leadership conducted in the years 2010–2020 comes from different geographical areas. This may affect our conclusions. Most of the publications we analysed were authored in the UK ($n = 7$) and the US ($n = 5$), and less frequently in China ($n = 3$), Turkey, Scotland, the Netherlands, Germany, and Canada ($n = 2$ each). We also analysed single articles from Australia, Brazil, Haiti, Liberia, New Zealand, Vietnam, Belgium, Spain, Singapore, and Indonesia as well as Asia Pacific ($n = 1$ each). As our analysis shows, some articles do not specify where the research was conducted. The absence of this information is a specific research gap that can be addressed in subsequent studies.

One limitation of our research was that it was carried out on a limited sample of secondary data, including of time (period 2010–2020), location of data (Scopus database), and breadth (limited to the 4–6 most cited articles). Additional work with a larger research sample and a wider range of temporary scientific publications will be justified in order to broaden the results and to delve more deeply into issues of leadership.

Another limitation was that the study only analysed leadership in general terms. Future research is planned to determine how leadership is changing across different paradigms (classical, transactional, transformational, situational, and service leadership).

Another interesting area for future research will be a deeper analysis of the position of women in leadership, as it has been shown that only a small number of publications addressed this issue over the past 10 years (Meuser *et al.* 2016, p. 1389; Hoyt & Murphy 2016, p. 387; Sojo *et al.* 2016, p. 519).

6. Conclusions

The notion of leadership seems to be almost intuitive, yet it is extremely complex and therefore hard to define. This difficulty is reflected even in popular articles, such as one by Kruse (2013), who points out that leadership is often misunderstood and defined in terms of the hierarchy within the company. It is indicated by titles, found in personal attributes, and attributed to management.

It is not enough to define a leader as “someone with followers” or even “someone with a vision” – these are oversimplifications. As the notion is much more complex, empowering or motivating others is not a sufficient means to becoming a leader. Managers can influence and motivate, they may even have vision, yet at the same time not be leaders. Hence, Kruse recommends understanding leadership as a complex process involving social influence that requires others, and includes a goal, but can be realised in many styles and many ways.

In examining the evolution of the definition of leadership and its components, we reached the following conclusions. Firstly, our results allowed us to structure a definition of leadership, thereby making it possible to understand its diversity and complexity. This may help others identify, build, strengthen, and develop leadership (e.g. Eva 2019, pp. 70–71). Secondly, the development of leadership is crucial for organisational practices and the role of managers. Every day, the people running organisations face internal and external challenges and focus on building collective capacity. Thirdly, the study has shown areas for further research, including in the context of the gender of managers and the varying forms of leadership resulting from different geographical and cultural areas.

References

- Alvesson M., Spicer A. (2012), *Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity*, “Human Relations”, vol. 65(3), <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>.
- Antonakis J., Day D. V., Schyns B. (2012), *Leadership and Individual Differences: At the Cusp of a Renaissance*, “The Leadership Quarterly”, vol. 23(4), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.002>.

- Antonakis J., House R. J. (2013), *The Full-range Leadership Theory: The Way Forward* (in:) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*, B. J. Avolio, F. J. Yammarino (eds), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005006>.
- Augier M., Teece D. J. (2005), *Reflections on (Schumpeterian) Leadership: A Report on a Seminar on Leadership and Management Education*, "California Management Review", vol. 47(2), <https://doi.org/10.2307/41166298>.
- Avery G. C. (2009), *Przywództwo w organizacji: paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ayoko O. B., Chua E. L. (2014), *The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-team Conflict*, "Group and Organization Management", vol. 39(5), <https://doi.org/10.1177/1059601114550080>.
- Bass B. M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, New York.
- Bass B. M. (2010), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Simon & Schuster, New York.
- Bolden R., Petrov G., Gosling J. (2009), *Distributed Leadership in Higher Education: Rhetoric and Reality*, "Educational Management Administration & Leadership", vol. 37(2), <https://doi.org/10.1177/1741143208100301>.
- Brownell J. (2010), *Leadership in the Service of Hospitality*, "Cornell Hospitality Quarterly", vol. 51(3), <https://doi.org/10.1177/1938965510368651>.
- Burns J. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cameron K. (2013), *Practicing Positive Leadership. Tools and Techniques that Create Extraordinary Results*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Chaudhry A. Q., Javed H., Sabir M. (2012), *The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Motivation of Employees in Pakistan*, "Pakistan Economic and Social Review", vol. 50(2), <https://www.jstor.org/stable/43855782>.
- Chemers M. (2014), *An Integrative Theory of Leadership*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York.
- Cunha M. P. E., Fortes A., Gomes E., Rego A., Rodrigues F. (2019), *Ambidextrous Leadership, Paradox and Contingency: Evidence from Angola*, "International Journal of Human Resource Management", vol. 30(4), <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1201125>.
- Currie G., Spyridonidis D. (2019), *Sharing Leadership for Diffusion of Innovation in Professionalized Settings*, "Human Relations", vol. 72(7), <https://doi.org/10.1177/0018726718796175>.
- Czakon W. (2013), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* (in:) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (ed.), 3rd ed., Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.

- Daly J., Jackson D., Mannix J., Davidson P. M., Hutchinson M. (2014), *The Importance of Clinical Leadership in the Hospital Setting*, "Journal of Healthcare Leadership", vol. 6, <https://doi.org/10.2147/JHL.S46161>.
- Denis J. L., Langley A., Sergi V. (2012), *Leadership in the Plural*, "Academy of Management Annals", vol. 6(1), <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>.
- Driver M. (2013), *The Lack of Power or the Power of Lack in Leadership as a Discursively Constructed Identity*, "Organization Studies", vol. 34(3), <https://doi.org/10.1177/0170840612463003>.
- Ellemers N., de Gilder D., Haslam S. A. (2004), *Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance*, "The Academy of Management Review", vol. 29(3), <https://doi.org/10.2307/20159054>.
- Eva N., Robin M., Sendjaya S., Dierendonck D. van, Liden R. C. (2019), *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*, "Leadership Quarterly", vol. 30(1), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
- Fischer T., Dietz J., Antonakis J. (2017), *Leadership Process Models: A Review and Synthesis*, "Journal of Management", vol. 43(6), <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>.
- Fleetwood S. (2004), *The Ontology of Organisation and Management Studies* (in:) *Realism in Action in Management and Organisation Studies*, S. Fleetwood, S. Ackroyd (eds), Routledge, London.
- Freihat S. (2020), *The Role of Transformational Leadership in Reengineering of Marketing Strategies within Organizations*, "Problems and Perspectives in Management", vol. 18(4), [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.29](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.29).
- Fu P. P., Yukl G. (2000), *Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China*, "Leadership Quarterly", vol. 11(2), [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00039-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00039-4).
- Garrubba M., Harris C., Melder A. (2011), *Clinical Leadership: A Literature Review to Investigate Concepts, Roles and Relationships Related to Clinical Leadership*, Centre for Clinical Effectiveness, Southern Health, Melbourne.
- Greenleaf R. K. (1970), *The Servant as a Leader*, Greenleaf Center for Servant Leadership, Indianapolis.
- Han Y., Kakabadse N. K., Kakabadse A. (2010), *Servant Leadership in the People's Republic of China: A Case Study of the Public Sector*, "Journal of Management Development", vol. 29(3), <https://doi.org/10.1108/02621711011025786>.
- Haslam S. A., Reicher S. D., Platow M. J. (2011), *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*, Psychology Press, London & New York.
- Haslam S. A., Steffens N. K., Peters K., Boyce R. A., Mallett C. J., Franssen K. (2017), *A Social Identity Approach to Leadership Development. The 5R Program*, "Journal of Personnel Psychology", vol. 16(3), <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000176>.
- Havermans L. A., Den Hartog D. N., Keegan A., Uhl-Bien M. (2015), *Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity*, "Human Resource Management", vol. 54(1), <https://doi.org/10.1002/hrm.21764>.

Hoch J. E. (2013), *Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity*, "Journal of Business and Psychology", vol. 28(2), <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9273-6>.

Hogg M.A. (2001), *A Social Identity Theory of Leadership*, "Personality and Social Psychology Review", vol. 5(3), https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1.

House R., Javidan M., Dorfman P. (2001), *Project GLOBE: An Introduction*, "Applied Psychology", vol. 50(4), <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070>.

Hoyt C. L., Murphy S. E. (2016), *Managing to Clear the Air: Stereotype Threat, Women, and Leadership*, "The Leadership Quarterly", vol. 27, <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatement/FlowDiagram> (accessed: 26.11.2021).

Hunt J. G. (1991), *Leadership: A New Synthesis*, Newbury Park, Sage, CA.

Huxham C., Vangen S. (2000), *Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World*, "Academy of Management Journal", vol. 43(6), <https://doi.org/10.2307/1556343>.

Javed B., Abdullah I., Zaffar M. A., Haque A. U., Rubab U. (2019), *Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Empowerment*, "Journal of Management and Organization", vol. 25(4), <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>.

Karakas F., Sarigollu E. (2013), *The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger*, "Journal of Business Ethics", vol. 113(4), <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1691-5>.

Kempster S., Parry K. W. (2011), *Grounded Theory and Leadership Research: A Critical Realist Perspective*, "Leadership Quarterly", vol. 22(1), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.010>.

Kissi J., Dainty A., Tuuli M. (2013), *Examining the Role of Transformational Leadership of Portfolio Managers in Project Performance*, "International Journal of Project Management", vol. 31(4), <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.004>.

Kleiner A., Smith B., Roberts C., Senge P. M., Ross R. (2011), *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for Building a Learning Organization*, Hachette UK.

Knippenberg D. van, Hogg M. A. (2003), *A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations*, "Research in Organizational Behaviour", vol. 25, [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1).

Knippenberg D. van, Knippenberg B. van, De Cremer D., Hogg M. A. (2004), *Leadership, Self, and Identity: A Review and Research Agenda*, "The Leadership Quarterly", vol. 15(6), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>.

Kruse K. (2013), *What Is Leadership?*, "Forbes", <http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadership-Forbes.pdf> (accessed: 7.03.2022).

Laureani A., Antony J. (2017), *Leadership Characteristics for Lean Six Sigma*, "Total Quality Management and Business Excellence", vol. 28(3–4), <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1090291>.

Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations (2010), K. H. Blanchard, Ken Blanchard Companies, The Founding Associates and Consulting Partners of The Ken Blanchard Companies, FT Press, Upper Saddle River, NJ.

Lewis M. W., Andriopoulos C., Smith W. K. (2014), *Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility*, "California Management Review", vol. 56(3), <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>.

Locke E. A., Kirkpatrick S., Wheeler J. K., Schneider J., Niles K., Goldstein H., Welsh K., Chah D. O. (1991), *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*, Lexington Books, New York.

Male T., Palaiologou I. (2015), *Pedagogical Leadership in the 21st Century: Evidence from the Field*, "Educational Management Administration and Leadership", vol. 43(2), <https://doi.org/10.1177/1741143213494889>.

Meuser J. D., Gardner W. L., Dinh J. E., Hu J., Liden R. C., Lord R. G. (2016), *A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration*, "Journal of Management", vol. 42(5), <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>.

Nembhard I. M., Edmondson A. C. (2006), *Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 27, <https://doi.org/10.1002/job.413>.

Paais M., Pattiruhu J. R. (2020), *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance*, "Journal of Asian Finance, Economics and Business", vol. 7(8), <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>.

Page M. J., McKenzie J. E., Bossuyt P. M., Boutron I., Hoffmann T. C., Mulrow C. D. *et al.* (2021), *The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews*, "The BMJ", 372, n71, <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

Parry K. W. (1998), *Grounded Theory and Social Process: A New Direction for Leadership Research*, "The Leadership Quarterly", vol. 9(1), [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90043-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90043-1).

Pieterse A. N., Knippenberg D. van, Schippers M., Stam D. (2010), *Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 31(4), <https://doi.org/10.1002/job.650>.

Pigors P. (1933), *Leadership and Domination among Children*, "Sociologus", no. 9.

Reicher S. D., Haslam S. A., Hopkins N. (2005), *Social Identity and the Dynamics of Leadership: Leaders and Followers as Collaborative Agents in the Transformation of Social Reality*, "Leadership Quarterly", vol. 16(4), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.007>.

Senge P. M. (2014), *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Crown Business, Danvers, MA.

Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership (2003), C. L. Pearce, J. A. Conger (eds), Thousand Oaks, Sage, CA.

- Snyder H. (2019), *Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines*, "Journal of Business Research", vol. 104, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Sojo V. E., Wood R. E., Wood S. A., Wheeler M. A. (2016), *Reporting Requirements, Targets, and Quotas for Women in Leadership*, "The Leadership Quarterly", vol. 27(3), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.003>.
- Steffens N. K., Haslam S. A., Reicher S. D., Platow M. J., Franssen K., Yang J., Ryan M. K., Jetten J., Peters K., Boen F. (2014), *Leadership as Social Identity Management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to Assess and Validate a Four-dimensional Model*, "Leadership Quarterly", vol. 25(5), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>.
- Stephan U., Pathak S. (2016), *Beyond Cultural Values? Cultural Leadership Ideals and Entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", vol. 31(5), <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.07.003>.
- Stogdill R. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, The Free Press, New York.
- Sydow J., Lerch F., Huxham Ch., Hibbert P. (2011), *A Silent Cry for Leadership: Organizing for Leading (in) Clusters*, "The Leadership Quarterly", vol. 22(2), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.008>.
- Tourish D. (2014), *Leadership, More or Less? A Processual, Communication Perspective on the Role of Agency in Leadership Theory*, "Leadership", vol. 10(1), <https://doi.org/10.1177/1742715013509030>.
- Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. 10th Anniversary Edition* (2013), B. J. Avolio, F. J. Yammarino (eds), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, <https://doi.org/10.1108/S1479-357120135>.
- Truong T. D., Hallinger P., Sanga K. (2017), *Confucian Values and School Leadership in Vietnam: Exploring the Influence of Culture on Principal Decision Making*, "Educational Management Administration and Leadership", vol. 45(1), <https://doi.org/10.1177/1741143215607877>.
- Turner J. C. (2005), *Explaining the Nature of Power: A Three-process Theory*, "European Journal of Social Psychology", vol. 35, <https://doi.org/10.1002/ejsp.244>.
- Turner J. C., Haslam S. A. (2001), *Social Identity, Organizations, and Leadership* (in:) *Groups at Work: Theory and Research*, M. E. Turner (ed.), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ.
- Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. (2007), *Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era*, "The Leadership Quarterly", vol. 18(4), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>.
- Valente F., Dredge D., Lohmann G. (2015), *Leadership and Governance in Regional Tourism*, "Journal of Destination Marketing & Management", vol. 4(2), <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.005>.
- Vries R. E. de, Bakker-Pieper A., Oostenveld W. (2010), *Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles*, *Knowledge Sha-*

ring and Leadership Outcomes, “Journal of Business and Psychology”, vol. 25(3), <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>.

Wang A., Cheng B. (2009), *When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy*, “Journal of Organizational Behavior”, vol. 31(1), <https://doi.org/10.1002/job.634>.

Webster J., Watson R. T. (2002), *Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review*, “Management Information Systems Quarterly”, vol. 26(2).

Wilson S. (2020), *Pandemic Leadership: Lessons from New Zealand’s Approach to COVID-19*, “Leadership”, vol. 16(3), <https://doi.org/10.1177/1742715020929151>.

Yukl G. (1998), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Yukl G. (2006), *Leadership in Organizations*, 6th ed., Pearson–Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Yukl G. (2010), *Leadership in Organizations*, Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Zonneveld N., Pittens C., Minkman M. (2021), *Appropriate Leadership in Nursing Home Care: A Narrative Review*, “Leadership in Health Services”, vol. 34(1), <https://doi.org/10.1108/LHS-04-2020-0012>.

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 119–135
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0207>

Misja i wartości jako instytucja wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa

Mission and Values as an Institution of a Company's Internal Architecture

Sławomir Kamosiński

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Instytut Prawa i Ekonomii, Katedra Ekonomii,
pl. Weyssenhoffa 11, 85-072 Bydgoszcz, e-mail: slawomirkamosinski@ukw.edu.pl,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9314-4991>

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: Kamosiński S. (2022), *Misja i wartości jako instytucja wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(996), 119–135, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0207>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem badań jest analiza postawy przedsiębiorców wobec misji i wartości w organizacji. Poszukiwano źródeł inspiracji przedsiębiorców w zakresie implementacji tego niematerialnego elementu wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa oraz odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ mają misja i wartości na trwałość organizacji gospodarczych.

Metodyka badań: Przyjęty cel zrealizowano z wykorzystaniem badań jakościowych w formie wywiadów, które przeprowadzono wśród przedsiębiorców z sektora mikro- oraz małych i średnich przedsiębiorstw. W trakcie wywiadów przedsiębiorcy udzielali swobodnych dłuższych wypowiedzi; rozmowy były nagrywane. Realizowano je w latach 2017–2019 oraz 2020–2021.

Wyniki badań: W firmach rodzinnych misja i wartości jako dziedzictwo przeszłości są przejmowane w procesie sukcesji. Część przedsiębiorców uznaje je za element „sentymalny” zakłócający biznes i dlatego odrzucają je jako zbędny balast. Pomimo to misja i wartości są w tych firmach dostrzegane, a realizowane są w ramach tzw. wypracowanych reguł postępowania. W pozostałych przedsiębiorstwach omawiane elementy niematerialne architektury wewnętrznej firmy są implementowane pod wpływem czynników zewnętrznych i wynikają z potrzeby wzbogacenia przekazu marketingowego organizacji.

Wnioski: Uzyskane wyniki pozwalają na konstatację, że w następstwie wzrostu świadomości konsumentów w zakresie poszanowania dostępnych zasobów Ziemi przedsiębiorcy przyjmują misję i wartości jako niematerialny element wspomagający efektywność gospodarowania dzisiaj i projektowanie przyszłości.

Wkład w rozwój dyscypliny: Prowadzone badania stanowią wkład w dyscyplinę ekonomii i finansów oraz nauk o zarządzaniu i jakości polegający na ich uzupełnieniu o analizę niematerialnego (kulturowego) czynnika wewnętrznej architektury firmy.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: misja i wartości w przedsiębiorstwie, firma rodzinna, mentalność założyciela, architektura wewnętrzna organizacji.

Klasyfikacja JEL: D20, B5.

ABSTRACT

Objective: The aim of the research is to analyse the attitudes of entrepreneurs towards the importance of a company mission and values. Sources of inspiration for entrepreneurs were searched for in the implementation of this intangible element of the company's internal architecture. The impact of the mission and values on the sustainability of economic organisations is discussed.

Research Design & Methods: The goal was achieved on the basis of qualitative research in the form of interviews conducted among entrepreneurs from the micro, small and medium-sized enterprise sector. During the interviews, entrepreneurs were given the opportunity to speak freely. The calls were recorded in the years 2017–2019 and 2020–2021.

Findings: Entrepreneurs often accept their company's mission and values as part of its legacy. These aspects of the business are often a natural outgrowth of the process of taking over a family business from the previous generation. Some entrepreneurs consider them to be a "sentimental" factor that disturbs business, and therefore dismiss them as an unnecessary burden. Despite this, the mission and values are evident in these companies, and implemented and honored through developed rules of conduct. In the second group of companies, these intangible elements of the company's internal architecture are implemented under the influence of external factors that result from the need to enrich the company's marketing message.

Implications/Recommendations: The results of the research lead to the conclusion that, in the light of consumer awareness of the need to respect Earth's resources, entrepreneurs accept their company's mission and values as an intangible element supporting the efficiency of managing today and contributing to the future.

Contribution: The research supplements the disciplines of economics, finance, and management and quality science with its analysis of the intangible (cultural) factor of internal company architecture.

Article type: original article.

Keywords: mission and values in the company, family business, founder mentality, internal architecture of the organisation.

1. Wprowadzenie

Człowiek, który gospodaruje na Ziemi dostępnymi mu zasobami, zawdzięcza swojej kreatywności, że każdego dnia jest twórcą/współtwórcą kultury, czyli dóbr materialnych i niematerialnych. Efektywną działalność gospodarczą ułatwia mu przedsiębiorstwo, podmiot gospodarczy, organizacja gospodarcza, czy też firma. Jest ona produktem kultury i sama jest jej kreatorem. Czas życia przedsiębiorstwa/firmy jest zależny od wielu zmiennych, w tym od niematerialnego czynnika ujętego w misji i wartościach implementowanych do codziennej praktyki gospodarczej. W tych zasadach wyjaśnione jest credo i sens działania firmy. J. Filipiak porównał rolę przedsiębiorcy w firmie do pracy artysty malarza, który w trakcie tworzenia obrazu nie analizuje zmieniającej się wartości jego dzieła, nie kalkuluje swojego dochodu, ale koncentruje się na tym, aby stworzyć wspaniały obraz (Filipiak i Domaradzki 2022, s. 146). Z tego względu aktywa trwałe przedsiębiorstwa zawierają wartości zarówno niematerialne, jak i materialne. Na tym budowane jest przekonanie przedsiębiorcy, że jest twórcą wspaniałego przedsiębiorstwa. Zysk natomiast jest tylko nagrodą za podjęty wysiłek i ryzyko. Czas, jaki upłynął od chwili założenia firmy, uszlachetnia markę, dodaje jej dostojęstwa, a zarazem budzi u klientów naturalny odruch zaufania do bogatej wiedzy i doświadczenia tych, którzy przedsiębiorstwem kierują. To istotna niematerialna polisa ubezpieczeniowa firmy.

Misja jest formą oświadczenia, które jest wpisane w działalność firmy. Jest jedną z determinant jej stabilności i gwarantem zrównoważonego rozwoju. Uznaje się ją za oświadczenie wyjaśniające cel i sens istnienia firmy, czyli jest ona rdzeniem przedsiębiorstwa (Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010, s. 59). Misja organizacji gospodarczej pozwala na zbudowanie mentalnej mapy przyszłości firmy, ponieważ odpowiada ona na pytanie, jak chcemy zwyciężać w biznesie (Welch i Welch 2010, s. 28). Aby płynący z misji przekaz był czytelny dla właściciela, współwłaścicieli, udziałowców, organizacji i pracowników, winien być uzupełniony o wartości. Powinny one być konkretne, charakterystyczne dla danej firmy i nie pozostawiać miejsca na wieloznaczną ich interpretację. Wartości, jako zbiór zasad lub priorytetów, muszą być akceptowane przez pracowników i – co ważne – powinny być przez nich współtworzone. Regulują one życie wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Welch i Welch, 2010, s. 31–32; Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010, s. 60).

Misja i wartości są instytucją wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa, mają wpływ na jego funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu. Celem artykułu jest wykazanie, że misja i wartości implementowane w organizacji gospodarczej i praktycznie realizowane w relacjach z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa są gwarantem jego efektywnej działalności. Tworzone są na fundamencie instytucji nieformalnej, jaką jest kultura gospodarowania człowieka.

Ta natomiast jest budulcem pozwalającym na kreowanie elementów formalnych, które porządkują cele działania organizacji.

2. Przegląd badań

Badania nad misją i wartościami w przedsiębiorstwie prowadzą do przyjęcia konkluzji ogólnej, że misja to określenie wyjątkowego sensu i racji bytu organizacji, przedmiot aspiracji przedsiębiorstwa (Rybak 2004, s. 132; Pierścionek 2003, s. 85). Zwraca się uwagę, że misja i wartości nadają sens pracy ludzkiej, inspirują pracowników do działania, mają wpływ na kształt strategii rozwoju organizacji oraz wyznaczenie jej celów (Gołębiowski 2001, Moszkowicz 1993) i tym samym są instrumentem instytucjonalizacji etyki w przedsiębiorstwie (Rybak 2004, s. 131–132). Misja i wartości w przedsiębiorstwie tworzą tzw. wartości założyciela, jako podstawę trwałości firmy (Zook i Allen 2017). J. Hausner nakreślił koncepcję firmy idei i postuluje tzw. przepracowanie kulturowe firmy (Hausner 2019). P. Kotler dostrzegł, że klienci oczekują od marki, obok satysfakcji emocjonalnej, spełnienia duchowego, dlatego współczesne firmy sięgają do własnej tożsamości i chcą wyróżnić się na rynku dzięki misji i wypracowanym wartościom (Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010). Misja i wartości są niewątpliwie czynnikiem kulturotwórczym w organizacji (Zbiegień-Maciąg 2013, s. 77) i przyczyniają się do budowania organizacji opartej na kulturze (Zielnicki 1990) i na zaufaniu (Bugdol 2010). One tworzą tzw. równowagę społeczną w przedsiębiorstwach (Koźmiński 2016, s. 92; Szpakowski 2018, s. 110), której podstawą jest szacunek jako cel nadrzędny działania organizacji. Jak pisze M.K. Szpakowski (2018, s. 111), „przedsiębiorstwo w swej działalności ma przyczyniać się do społecznego dobra”.

Gospodarcza działalność człowieka jest zdaniem J. Wilkina częścią szerokiego zjawiska, którym jest kultura. Określił ją on jako „skumulowany wytwór życia społecznego, przenikający wszystkie dziedziny ludzkiej działalności” (Wilkin 2016, s. 82–83). J. Hausner (2019, s. 212) stwierdził zaś: „Ludzkie działania, w tym także gospodarcze, mają kulturową podbudowę. W tym sensie gospodarka jest także kulturą, czyli obszarem nasyconej aksjologicznie komunikacji i współdziałania”. J. Kochanowicz (2010, s. 15) jest przekonany, że kultura „stanowi jądro wyjaśniania genezy nowoczesnej gospodarki”. Według E. Halla jest ona „swoiście ludzkim środkiem przekazu: nie ma takiego aspektu ludzkiego życia, który nie spotkałby się z nią i nie był zmieniany przez kulturę. Kultura oddziałuje na osobowość człowieka na sposób, w jaki ludzie wypowiadają samych siebie (...)” (cyt. za: Wilkin 2016, s. 83). Jest ona zapisana w przeszłych dokonaniach ludzkości i ujawnia się w codziennym działaniu człowieka, a współczesne pokolenia są spadkobiercami dziedziczącymi kulturowe dokonania przodków. Z tego powodu pokolenia zachowują „ciągłość ponadjednostkową, wykraczającą poza okres życia pojedynczych członków” (Sztompka 2002, s. 231).

Przyjęcie założenia, że firma to organizm kulturowy, wzmacnia siłę argumentów za uznaniem misji i wartości za źródło jej przewagi konkurencyjnej na rynku. Przedsiębiorca, dysponent indywidualnego kodu kulturowego, kieruje się przy podjęciu decyzji o akcie założycielskim firmy wizją przyszłości, która określa sens podjętego wysiłku.

P. Kotler wraz ze współpracownikami diagnozują: „Dekady agresywnego wzrostu zostawiły za sobą zdegradowane środowisko i nierówność społeczną. Żadna firma nie jest w stanie prosperować w źle funkcjonującym społeczeństwie. Jeśli przedsiębiorstwa położą nacisk wyłącznie na wzrost – a nie rozwój – szybko dotrą do granic możliwości” (Kotler, Kartajaya i Setiawan 2021, s. 57). Ze względu na nawarstwiający się problemy w dostępie do zasobów, zarówno pracy, jak i środowiska naturalnego, należy przyjąć fakt osiągnięcia przez gospodarującego człowieka granic wzrostu. W związku z tym pojawia się pytanie, co firma zamierza zbudować w dłuższej perspektywie, gdy pod osłoną procedur rozmywają się zasady jej misji i wartości, na których powinny opierać się wszystkie podejmowane w niej decyzje (Zook i Allen 2017, s. 177). Zaobserwowano wzrost liczby przedsiębiorców, którzy zauważają, że firmy nie mogą żyć na koszt przyszłych pokoleń, prowadząc rabunek zasobów dzisiaj, bez pogłębionej refleksji o przyszłości planety. J. Hausner (2019, s. 213) ujął ten problem w następujących słowach: „Jeżeli firma nie uchwyci swojej idei, nie dokona aktu autodefinicji, nie określi sensu swojego istnienia, to jej poszczególne działania, nawet jeśli będą skuteczne, nie będą sensowne, zatem nie umożliwią jej rozwoju”. A.K. Koźmiński (2016, s. 92) stwierdził, że dążenie organizacji do osiągnięcia tzw. równowagi społecznej to ograniczanie ryzyka utraty pracy przez pracowników (redukcja niepewności pracy) oraz przyjęcie kultury organizacyjnej opartej na misji i wartościach.

W niniejszym artykule autor włącza się w dyskusję o roli misji i wartości jako instytucji wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa, która jest jego kodem kulturowym i nadaje mu indywidualny charakter. Wewnętrzna architektura firmy obejmuje obok jej podziału przedmiotowego na wydziały czy stanowiska także jej strategię rozwoju, która wynika wprost z misji i wartości. Jej elementem jest też kultura organizacji (Szpakowski 2018, s. 112). Przedmiotowa architektura wewnętrzna firmy to zatem system instytucji wewnętrznych, w którym jedno z ważniejszych miejsc zajmuje misja i wartości jako instytucjonalizacja etyki (Rybak 2004, s. 131).

3. Metodyka badań

W części empirycznej artykułu zaprezentowano wyniki badań jakościowych prowadzonych wśród przedsiębiorców w latach 2017–2021. Badanym zagwarantowano, że ich wypowiedzi będą wykorzystane do badań naukowych jako anonimowe. W pierwszym okresie badań (lata 2017–2019) zwrócono się z prośbą o udzielenie pogłębionego jakościowego wywiadu do mikroprzedsiębiorców oraz

małych i średnich przedsiębiorców prowadzących działalność w małych miastach i wsiach regionów kujawsko-pomorskiego oraz wielkopolskiego. Drugi okres badań przypadł na lata 2020–2021. Objęto nimi wtedy przedsiębiorców związanych z sektorem mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich firm działających w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców oraz w mniejszych ośrodkach. Wywiady przeprowadzono wyłącznie wśród osób doświadczonych, z minimum 20-letnim stażem w biznesie. Kwestionariusz ankiety skierowanej do respondentów zawierał pytania otwarte. Oczekiwano swobodnej wypowiedzi przedsiębiorców dotyczącej poruszonego problemu. Tę formę wypowiedzi preferuje się w badaniach jakościowych, aby uchwycić indywidualne cechy przedsiębiorcy. Fragmenty wypowiedzi przedsiębiorców wykorzystano w niniejszym artykule. Wywiady jakościowe miały dać odpowiedź na następujące pytania badawcze:

– czy misja i wartości przyjmowane przez organizację to następstwo procesu dojrzewania przedsiębiorcy (czynnik endogeniczny), czy też jest to element mody i strategii marketingowej firmy?

– jakie miejsce w organizacji jest przewidziane dla pracowników, którzy są ambasadorami firmy? czy misja i wartości są drogowskazem dla pracowników decydujących o kierunkach rozwoju zawodowego i osobistego?

– czy istnieje związek między źródłami inspiracji wewnętrznej lub zewnętrznej przedsiębiorcy przyjmującego misję i wartości a motywami skłaniającymi przedsiębiorcę do podjęcia działalności gospodarczej?

– w jaki sposób misja i wartości są postrzegane i realizowane w firmach rodzinnych?

Wybór do analizy przedsiębiorców działających w sektorze mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw wynika z faktu, że organizacje te znajdują się blisko rynku pracy i blisko klienta. Mają one wpływ na codzienne wybory konsumentów, kształtują kulturę konsumpcji i oddziałują aktywnie na otoczenie, w którym działają. W organizacjach tych przedsiębiorca jako lider ma bezpośredni wpływ na kształt misji i wartości jako elementów architektury wewnętrznej firmy.

4. Misja i wartości w przedsiębiorstwie – wyniki badań

Wewnętrzna architektura przedsiębiorstwa, która najczęściej kojarzy się z organizacją procesu produkcji, wykorzystaną technologią i strukturą wewnętrzną organizacji uwzględniającą np. podział na działy lub wydziały, obejmuje także elementy niematerialne. Każdy z nich, zmaterializowany i niematerialny, wspomaga efektywność pracy organizacji, wpływa na jej konkurencyjność, reguluje relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Misja i wartości realizowane w praktyce w działalności przedsiębiorstwa nadają organizacji oryginalny charakter, który szczególnie ważny jest w przypadku mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich

przedsiębiorstw. Są one najbliższe konsumenta i zakorzeniają się w środowisku lokalnym, stając się jego elementem.

Wywiady jakościowe przeprowadzone z przedsiębiorcami pozwoliły na wykazanie, że misja i wartości, które są obecne w każdym przedsiębiorstwie – mimo że wielu przedsiębiorców komunikuje, że nie ma „czegoś takiego” – są generowane w wyniku procesu endogennego, który jest następstwem potrzeby zakomunikowania przez przedsiębiorcę pracownikom oraz otoczeniu sensu pracy organizacji, którą założył. Część organizacji przyjmuje misję i wartości jako skutek egzogenego nacisku i pod wpływem obserwacji zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym firmy. Dotyczy to głównie spółek, które w procesie szybkiego wzrostu przyjęły misję i wartości jako jeden z elementów wspomagających kampanie promocyjne.

Przedsiębiorcy, którzy przyjęli misję, a następnie wartości w założonej przez siebie firmie, tworzą dwa typy organizacji. Pierwszy z nich reprezentują te przedsiębiorstwa, w których z woli założyciela firmy misja i wartości stanowią jedność i są ukierunkowane na maksymalizację zysku przy minimalizacji nakładów. Ten prosty schemat myślowy kieruje organizację na tory maksymalnej, często rabunkowej, eksploatacji dostępnych zasobów. Dotyczy to w tym samym zakresie zasobów pracy, co środowiska naturalnego i surowców niezbędnych do produkcji. Credo tych organizacji to slogan: *the business of business is business*. Zdaniem J. Hausnera (2019, s. 213) w firmach tych obowiązują dwie zasady: to, co daje zysk – to działanie dobre, to, co generuje nakłady i rodzi koszty, jest złe. G. Hamel i B. Breen, przedstawiając w 2008 r. projekt pod nazwą „zarządzanie jutra”, zwrócili uwagę przedsiębiorcom, którzy działalność biznesową podporządkowali wyłącznie generowaniu zysku jako wartości samej w sobie, że nie mogą liczyć na zaangażowanie zatrudnionych w ich firmach osób, ponieważ mają one świadomość tego, że służą tylko pracodawcy, a nie służą określonej sprawie, idei i wartościom (Hamel i Breen 2008, s. 90). Organizacje te odnotowują znaczną fluktuację załogi, a to negatywnie odbija się na efektywności pracy. Ze względu na to, że w wielu powiatach i gminach firmy te jako nieliczne oferują miejsca pracy, z braku alternatywy są dla pracobiorców i ich rodzin często jedynym źródłem uzyskiwania dochodów z pracy najemnej w okolicy.

Przedsiębiorstwo pojmowane jako platforma służąca do generowania zysku, której podporządkowano misję i wartości, to organizacja, która jest specyficznym organizmem kulturowym. Przedsiębiorca związany z sektorem produkcji, zatrudniający około 70 pracowników, w wywiadzie udzielonym w 2021 r., stwierdził z przekonaniem, że ostatecznym celem, do którego konsekwentnie zmierza, jest sprzedaż firmy, gdy osiągnie założone cele (wywiady z lat 2020–2021):

Nie chcę stracić czujności, (...) jak zakończyć tę działalność. Bo kiedyś się ją kończy w jakiś sposób. (...) Ja mam zaplanowany swój koniec działalności. (...) Zazwyczaj mamy tak, że na koniec działalności zostają nam starzy pracownicy, stare maszyny, stare wszystko i my starzy, bezsilni, siedzimy w tym złomie. I sentyment nawet nam

nie pozwala nic sprzedać, bo tyle tam zrobiliśmy. (...) Sentyment to jest czynnik, który (...) zaburza naszą świadomość rynkową.

Przedsiębiorca ten uważa, że uczciwie wobec interesariuszy ujął perspektywę czasową firmy. Nie warto inwestować w przedsięwzięcie, które wraz z upływem czasu się kończy, niezależnie od naszej woli. Z firmą należy się rozstać wtedy, gdy nie utraciła jeszcze swej vitalności i zdolności do generowania zysku. Nie ma w biznesie miejsca na misję i wartości, bo to wiąże się z sentymentem i podważa racjonalną kalkulację.

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw ze względu na źródło inspiracji misji i wartości

Źródło inspiracji	Priorytety misji i wartości	Stosunek pracowników do misji i wartości
Czynnik wewnętrzny wynikający wprost z intencji założyciela przedsiębiorstwa	Misja i wartości stanowią jedność ujętą w pojęciu zysku	Przekonanie pracowników, że służą przedsiębiorcy, a nie realizują określonych wartości; fluktuacja załogi
	Misja i wartości jako mentalność założyciela	Indywidualne podejście do pracownika; pracownik jako ambasador misji i wartości firmy; niewielka fluktuacja załogi; wysoka ocena marki pracodawcy
Czynnik zewnętrzny wynikający wprost z obserwacji zmian zachodzących u interesariuszy zewnętrznych firmy	Ważny element dokumentacji firmy wykorzystywany do kreowania i wzmacniania wizerunku marki	Nie stosują w praktyce misji i wartości firmy; słyszeli o tych dokumentach w czasie rekrutacji; ich zachowania regulują procedury; fluktuacja załogi
Czynnik wewnętrzny i zewnętrzny	Kształtowane w procesie pracownictwa kulturowego firmy	Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą; pracownik jako ambasador misji i wartości firmy; włączenie do zespołu; niewielka fluktuacja załogi; wysoka ocena marki pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Interesujące są spostrzeżenia przedsiębiorców, którzy uważają, że do prowadzenia działalności gospodarczej pchnął ich przymus ekonomiczny. Odczuwali potrzebę zapewnienia rodzinie godziwego życia. Podczas wywiadu nie kryli, że najważniejszą motywacją do prowadzenia działalności gospodarczej jest wiara w to, że dzięki temu ich dzieci będą mogły się uczyć w najlepszych szkołach i uczelniach i zdobyć zawód zapewniający w przyszłości wysokie dochody. Podkreślają, że swoje

poświęcenie i osobisty wysiłek włożony w pracę dla firmy traktują jak pomost, po którym przejdą ich dzieci do życia lepszego, niż mają oni sami. Przedsiębiorcy nie dopuszczają myśli o sukcesie firmy. Ma ona zostać zamknięta z chwilą ekonomicznego usamodzielnienia się wszystkich członków rodziny. Kompleksowe zaspokojenie potrzeb rodziny jest czynnikiem decydującym o wyborze misji i wartości. Przedsiębiorcy deklarują, że pracują dla osiągnięcia maksymalnego zysku. Powstaje pytanie, czy nie mamy w tym wypadku do czynienia z pseudokłamstwem, które usprawiedliwia prawdziwe motywy pracy tej grupy przedsiębiorców. Dogłębna analiza pozwala zauważyć, że przedsiębiorcy wypowiadający się w ten sposób za wartość najwyższą uznają rodzinę i dla niej są skłonni podejmować intensywną pracę. To raczej forma usprawiedliwienia czasu poświęcanego na załatwianie spraw firmy, a może pracoholizmu. Z wypowiedzi przedsiębiorców można wywnioskować, że nie zaniedbują oni inwestycji w firmie, zazwyczaj nie popadają w konflikty z zatrudnionymi pracownikami, a fluktuacja załogi – jak stwierdził jeden z respondentów – pozostaje na „normalnym poziomie”. Prawdopodobnie argumenty użyte przez tę grupę przedsiębiorców do wyjaśnienia celu i sensu istnienia firmy wynikają z braku ich głębszej refleksji nad motywami, które skłoniły ich do jej założenia. Technokratyczne spojrzenie specjalisty na firmę nie dopuszcza refleksji nad misją i wartościami, które w toku codziennej pracy są realizowane, nie będąc przy tym widocznymi.

Firmy rodzinne to typowy przykład organizacji, które działają zgodnie z konceptem zarysowanym przez założyciela. W tych podmiotach gospodarczych misja i wartości są podstawą pozytywnego wpływu na zasoby znajdujące się w ich otoczeniu. Siłę, w której tkwi potencjał do długiego trwania, czerpie się z instytucji misji i wartości kształtowanej wewnątrz organizacji. Ułatwiają one podjęcie i prowadzenie dialogu z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Firmy rodzinne są fundamentem gospodarki wolnego rynku, gwarantem jego trwałości. Tego rodzaju organizacje stanowią około 70–80% wszystkich firm działających w krajach Europy Zachodniej. W Polsce ze względów historycznych to tylko 36% firm. O ich trwałości decyduje dziedzictwo przeszłości zamknięte w misji i wartościach, które Ch. Zook i J. Allen nazwali mentalnością założyciela. A. Lewandowska w kontekście analizy mentalności założyciela zwraca uwagę na kody wartości firmy rodzinnej. Rozumie je jako: „wartości założyciela, właściciela firmy, które wzmocnione jego rodzinnym systemem wartości przenikają do strefy firmowej i z czasem stają się wartościami firmowymi. Kody wartości stają się swoistym kodem genetycznym firmy i rodziny; to one powinny kierunkować kluczowe decyzje, oddziaływać na zachowania, przekonania wpływające na konkretne wybory, stanowić oś rozwoju firmy, a ostatecznie być przekazywane kolejnym pokoleniom jako nierozłączna część firmy” (Lewandowska 2020, s. 151).

Misję i wartości działającej od 1919 r. firmy rodzinnej, piekarni i cukierni Zakrys z Tucholi, wyraża slogan: „Z miłością do tradycji, z szacunkiem dla rękodzieła”. Obserwacja firmy rodzinnej, w której z sukcesem przeprowadzono cztery sukcesje, pozwala na konstatację, że realizowane w praktyce biznesowej przez tę organizację misja i wartości chronią ją przed przedwczesnym wejściem w tzw. czas starości organizacji. Dojrzała firma może być młoda wewnętrzną energią dzięki skutecznie implementowanej mentalności założyciela. Jej siłą pozostaje właściciel, jego autorytet, postawa wobec pracowników i otoczenia, z którym współpracuje i w którym działa. Sukcesor, właściciel firmy rodzinnej w kolejnym pokoleniu, jest depozytariuszem ustalonej w okresie założycielskiej misji organizacji, chroni przed dyfuzją wartości i kreuje wizję przyszłości.

W wielu firmach rodzinnych misja i wartości są wizualizowane przez stałe przypomnienie przeszłości, która żyje w pamiątkach rodzinnych takich jak meble i inne przedmioty używane kiedyś przez dziadka czy ojca. Zamknięta jest w wiszących na ścianach portretach przodków, którzy założyli firmę i prowadzili ją w kolejnych pokoleniach. Symbolika przeszłości kształtuje świadomość sukcesora, wzmacnia jego poczucie odpowiedzialności za firmę i zatrudnionych w niej pracowników. Mit zazwyczaj surowego, a przy tym sprawiedliwego dziadka czy ojca i jego autorytet w środowisku lokalnym dodają energii sukcesorom, tworzą spójny przekaz mentalności założyciela, a ta sprzyja uporządkowaniu celów firmy rodzinnej. W tym ogniskuje się tajemnica trwałości firm rodzinnych i tego, że potrafią przetrwać kilka epok historycznych i w każdej z nich odnajdują się na nowo.

Korzystanie z zasobów przeszłości firmy, jej historii, która – jak twierdzi K. Obłój – może stanowić tworzywo do budowy przyszłości firmy, jest obowiązkiem sukcesorów – właścicieli firm rodzinnych. Przeszłość firmy jest dla wielu przedsiębiorców niematerialnym, wysokiej wartości zwrotem z inwestycji poczynionych przez przodków. Przedsiębiorca powinien pamiętać, że „przeszłość nie umiera i może być równie dobrze trampoliną, jak i barykadą na drodze do przyszłości firmy” (Obłój 2017, s. 19).

Prawdopodobnie zła interpretacja lub grzech zaniechania popełniony wobec misji i wartości organizacji rodzinnej stoi za powtarzaną przez przedsiębiorców, właścicieli firm rodzinnych, przestrogą, mówiącą o tym, że „dziadek buduje, ojciec utrzymuje, a syn rujnuje”. Zmiana pokoleniowa i oderwanie się kolejnych sukcesorów od misji i wartości firmy rodzinnej, jej kodu kulturowego nazywanego także DNA firmy, są przyczyną jej likwidacji.

Zaobserwowano, że w przedsiębiorstwach działających zgodnie z mentalnością założyciela wyrażającą się w misji i wartościach pracownicy są ambasadorami tej mentalności. W rezultacie odnotowano większe zaangażowanie pracowników w wykonywanie powierzonych im zadań i obowiązków. Jest to zrozumiałe, zważywszy na to, że przyjęte w organizacji wartości są dla każdej zatrudnionej

osoby swoistą mapą drogową przyszłości, która staje się dzięki temu bezpieczna. Przedsiębiorcy podczas wywiadów zwracali uwagę, że za nagrodę za ich codzienną pracę uznają to, że pracownik w trakcie rozmowy powie np.: „Szefie, ktoś czepiał się naszej firmy”, „Może poprawmy tę procedurę w naszej firmie”, „Zbudujmy w naszej firmie dwa dodatkowe garaże” (wywiady z lat 2017–2019). Wypowiedzi te świadczą o tym, że pracownik czuje się współwłaścicielem firmy. Jest to symboliczne rozszerzenie prawa własności, które jest efektem powstania więzów emocjonalnych łączących pracownika z firmą.

Pracownicy jako ambasadorowie misji i wartości przedsiębiorstwa stanowią jego rdzeń, a ich doświadczenie i ograniczona do minimum fluktuacja mają wpływ na koszty działalności organizacji. Przedsiębiorca oczekuje uwolnienia kreatywnej energii pracowników, ich „wewnętrznej przedsiębiorczości”, która buduje przewagę konkurencyjną firmy na rynku. W tak zorganizowanym przedsiębiorstwie pracownik to często partner, a nie zasób. Współczesny przedsiębiorca rozumie, że bardzo łatwo jest zakupić i wdrożyć nową technologię. Zupełnie inaczej jest z rekrutacją pracowników. Wielu przedsiębiorców prowadzących firmy rodzinne stwierdza, że nie decyduje się na nabór pracowników na tzw. wolnym rynku pracy. W rekrutacji prawie wyłącznie opierają się na referencjach przedstawionych przez inną osobę. Ma to zapewnić firmie pracowników, którzy będą ambasadorami jej misji i wartości. Przedsiębiorcy podkreślają, że w procesie rekrutacji zastanawiają się, w jaki sposób najlepiej „wpasować nowego pracownika w strukturę firmy, aby czuł się potrzebny i najpełniej realizował przyjęte przez firmę zasady” (wywiady z lat 2020–2021). Przedsiębiorca związany z sektorem gastronomicznym powiedział: „To przede wszystkim było sprawdzenie, czy kandydat na kelnera wyniósł z domu umiejętność nawiązywania relacji z innymi ludźmi, czy potrafi nawiązać z nimi kontakt, czy on klientom patrzy w oczy i czy się komunikuje otwartym tekstem” (wywiady z lat 2020–2021).

Pracownik, dobrowolnie włączający się w pracę na rzecz firmy, w realizację jej misji i wartości, a nie przymusowo włączony do zespołu, to osoba, która jest beneficjentem rozwoju osobistego, który gwarantuje jej organizacja. Materializuje się on w ustawicznym kształceniu pracowników, które wzmacnia ich poczucie odpowiedzialności za los firmy. Ważne stwierdzenie znaleźć można w pracy Ch. Zooka i J. Allena (2017, s. 188): „Nigdy nie spotkaliśmy lidera, który uważałby, że przeinwestował w swoich ludzi”. To podstawowa zasada, która powinna być brana pod uwagę przez przedsiębiorców przy kierowaniu pracownikami na szkolenia zawodowe. Inwestowanie w wiedzę pracowników to poszerzanie zasobów ich wiedzy niekodowanej, które nigdy się nie starzeją i są gotowe do wykorzystania natychmiast, gdy znajdzie taka potrzeba. Jest to inwestycja pracodawcy w kapitał kulturowy organizacji. J. Hausner (2019, s. 218) podkreślił: „Kapitały twarde raz użyte wyczerpują się, nie są odnawialne. (...) Z kolei kapitały miękkie są pomnażane przez ich

wykorzystywanie. Im częściej sięgamy po zasoby kapitału intelektualnego, tym więcej go przybywa”. Interesujące uwagi w kwestii kształcenia pracowników wypowiedział w 2018 r. przedsiębiorca prowadzący firmę zatrudniającą dziewięć osób w miejscowości, w której liczba mieszkańców nie przekracza 2000. Stwierdził on: „Ja muszę inwestować w wiedzę i umiejętności moich chłopaków, których zatrudniam, aby gdy mnie już nie będzie i mojej firmy też, poradzili sobie w życiu. Każdy z nich ma mieć szereg uprawnień, potwierdzonych egzaminem czy w inny sposób, aby byli gotowi do życia”. W zamian przedsiębiorca zyskał zespół wydajnych pracowników, identyfikujących się z misją i wartościami, które on każdego dnia implementował w swojej firmie.

W wywiadach jakościowych prowadzonych w 2021 r. przedsiębiorcy, mówiąc o misji i wartościach, nie używali zazwyczaj tych określeń. Mówili natomiast np. o „wyjściu z prostej idei robienia gościnności, czyli tego, co robiliśmy zawsze w domu”. Ten sam przedsiębiorca wspominał, że wpaja pracownikom, że oni „mają mieć poczucie bycia wolnymi i nieskrępowanymi (...), ponieważ tylko wtedy będą dobrze służyć innym ludziom; oni układają się z publicznością i układają się z gośćmi”. Misja i wartości zwerbalizować się mogą w zdaniu: „Dobra, to patrzmy do przodu”, który stanowi wartość podstawową działalności gospodarczej. Przedsiębiorca wyjaśnia: „OK, to tutaj nam nie wychodziło. Ktoś popełnił błąd – nie wiemy i nie będziemy dochodzili kto. A teraz spójrzmy do przodu: jak mamy funkcjonować, żeby to naprawić i żeby szło dobrze”. Ta wartość, jak podkreślał przedsiębiorca, pozwala mu i jego pracownikom na zrzucanie balastu złych doświadczeń. Ich wieczne analizowanie ogranicza spoglądanie w przyszłość, która jest nieznaną, ale bardzo intrygującą.

Przedsiębiorca prowadzący firmę należącą do sektora drzewnego w mieście do 350 tys. mieszkańców ujął problem mentalności właścicielskiej i roli przedsiębiorcy w przekazaniu załodze misji i wartości w następujący sposób (wywiady z lat 2020–2021):

Możemy mieć piękne logo, piękne kolory, ale jeżeli będziemy zaniedbywać relacje międzyludzkie albo swoim postępowaniem wpływać negatywnie na relacje, to nic tego nie zastąpi. Więc taką moją filozofią od lat było zaszczerpanie u pracowników, zwłaszcza tych, którzy są na linii stykowej z otoczeniem czy, powiedzmy, rynku zaopatrzeniowego, czy zakupowego – nie ma znaczenia, żeby była rzetelność, żebyśmy byli przewidywalni, żeby nam można było ufać. To nie było proste i to długie lata trwało, ale muszę powiedzieć, że w moim przekonaniu osiągnęliśmy całkiem fajny poziom. I po tym, jak go osiągnęliśmy, zaczęliśmy to utrzymywać w sposób wizualny, dużo więcej czasu poświęcamy grafice, nasze samochody są obrendowane (...).

Wrażliwi na realizację misji i wartości są właściciele wielopokoleniowych firm rodzinnych (wywiady z lat 2020–2021):

Tu nie chodzi, w takiej firmie rodzinnej, żeby te słupki ciągle podciągać i nie wiadomo jak zarabiać, nie w tym rzecz. O to chodzi, żeby się utrzymać na rynku, dobrze żyć, żeby starczyło, wymienić maszyny – wiadomo, musi ta firma mieć zysk. Zysk jest potrzebny po to, żeby na danym poziomie się utrzymać i spokojnie opłacić sobie ZUS-y, pensje i tak dalej. (...) Firma ma, wiadomo, patrzeć, żeby nie zbankrutowała, utrzymać tę markę, niż nie wiadomo jakie zyski, bo jak ktoś patrzy na zyski, to zaczyna kupować tańsze produkty, żeby wyżyłować cenę. To nie w tym kierunku. (...) Czyli my zaoferujemy tyle samo tych produktów, ale bardziej odżywczych i o lepszej jakości, np. obrót nam się zwiększy, bo cena tego będzie większa, niekoniecznie produkując więcej. Bo po co produkować czegoś więcej, co będzie gorsze i potem będzie wyrzucone do śmieci.

Wartością, oprócz satysfakcji klienta, jest oszczędzanie dostępnych zasobów, a szacunek dla klienta wyrażany jest wysoką jakością oferty.

Druga grupa przedsiębiorstw obejmuje organizacje, które przyjmują misję i wartości, włączając je do architektury wewnętrznej firmy pod wpływem czynnika zewnętrznego, sygnałów płynących z otoczenia firmy, głównie od jej interesariuszy. Te organizacje mają opracowaną misję i wartości, ponieważ tego wymagają procedury. Są one wykorzystywane instrumentalnie, jako jeden z podstawowych składników przekazu promocyjnego wysyłanego do klientów i kooperantów. Misja i wartości uznawane są za element poprawności biznesowej, która uzasadnia ich miejsce w dokumentacji firmy. Praktyczną realizację ujętych w tych dokumentach zasad utrudnia procedura.

Krytycznie ten model przedsiębiorstwa ocenia J. Hausner. Wskazuje, że w tych organizacjach praktyka w zakresie realizacji misji i wartości bardzo daleko odbiega od deklaracji: „Na ogół mamy do czynienia z napuszonym pustostłowiem i natłokiem nowomowy podsuwanej przez specjalistów zajmujących się wizerunkiem firm” (Hausner 2019, s. 213). Odwołując się do pojęcia G. Ritzera (2005), wypada się zastanowić, czy w części firm nie wystąpiło zjawisko makdonaldyzacji organizacji gospodarczych. Zasady funkcjonowania zaczerpnięte, zapewne nieświadomie, z popularnej restauracji uczyniły z wielu dzisiejszych firm organizacje oferujące pracownikom ustandaryzowane miejsce pracy, obwarowane regulaminami i normami postępowania. Celem tak stanowionej architektury wewnętrznej firmy jest stworzenie pracownikowi dobrego, bezpiecznego miejsca pracy. Przyjęte reguły postępowania i standardy komunikacji czynią z firmy organizację przewidywalną dla otoczenia, w którym działa i z którym współpracuje.

Celem przypisanym do działalności tych organizacji jest wypracowanie zysków dla ich właścicieli i udziałowców. Do tej grupy organizacji należą firmy, które w efekcie wzrostu zmuszone były do rozbudowy wewnętrznej struktury i często wykorzystywały w realizacji tego celu zawodowych menedżerów. Pierwotne założenia biznesowe, w tym mentalność założyciela, uległy zatarciu pod wpływem

wzrostu liczby procedur i poziomów zarządzania. W tych firmach z uwagi na potrzeby udziałowców stale występuje tzw. paradoks wzrostu (Zook i Allen 2017, s. 51–52). Przyjęte standardy zachowania zapewniają tak zorganizowanej organizacji gospodarczej bezpieczeństwo transakcji i ład w dokumentacji, ale mają zarazem wpływ na to, że wszelkie zawierane kontakty są ukryte za dokładnie negocjowanymi bilateralnymi umowami. W tym aspekcie działalność gospodarcza traci pierwiastek humanistyczny, a emocje skrywane są za ścianą pieczołowicie zbudowanego wizerunku marki.

Systemy zarządzania przyjęte w tych firmach z reguły zacierają w świadomości ich pracowników przesłanie płynące z misji i wartości. W efekcie obserwuje się zjawisko rozmycia się wizji przyszłości. Zostaje ona zastąpiona przez krótkookresowe cele finansowe, a terminarz planów firmy obejmujący przyszłość staje się coraz bardziej mglisty i niewyraźny. Stosowane procedury rozmywiają odpowiedzialność osobistą pracownika, dają osobom zatrudnionym w firmie poczucie względnego bezpieczeństwa. Pracownik unika brania na siebie odpowiedzialności za losy firmy. Gdy poczucie indywidualnej odpowiedzialności osoby na stanowisku pracy zanika, przestaje się on czuć częścią firmy, osobą współtworzącą jej przyszłość. Będzie wyłącznie pracobiorcą, który za wykonaną według procedur pracę oczekuje wynagrodzenia. Szczerłość i emocje, dwie ważne wartości w życiu każdego człowieka, zastąpiono pojęciem: tryb załatwiania sprawy.

Oparcie trwałości i stabilności przedsiębiorstwa na realizowanej w nim misji i wartościach jest dla współczesnych przedsiębiorców sprawą kluczową. Już nie masowa produkcja, liczona liczbą wyprodukowanych sztuk, lecz refleksja nad jakością dostarczanych dóbr i usług oraz oszczędne i celowe gospodarowanie dostępnymi zasobami są zdaniem J. Hausnera składową sukcesu firm w XXI w. Firma idea, której koncept przedstawił J. Hausner, powstaje w procesie przepracowania kulturowego firmy i ma zdolność do autorefleksji. W ten sposób misja i wartości w tej organizacji kształtują się pod wpływem czynników endogenicznych i egzogenicznych. Zadanie, które bierze na siebie firma idea, to ustalenie wartości, które będą „stanowiąc jej pole grawitacyjne, a nie instrukcję dobrego postępowania” (Hausner 2019, s. 225). W efekcie przepracowania kulturowego firmy wykreowana zostaje nowa wartość, którą jest organizacja, dysponent unikalnego zestawu cech zapewniającego jej trwałą przewagę konkurencyjną na rynku. Firma idea dba o to, aby pracownicy wpisywali się w jej misję i wartości, współtworząc je, ponieważ „aby stworzyć wspólną wartość, najpierw musi być uwspólniony proces jej wytwarzania” (Hausner 2019, s. 224). P. Kotler stwierdził, że współczesny klient oczekuje od firmy ciągłego udziału w tworzeniu dobrostanu społecznego. Jego zdaniem przedsiębiorstwa są odpowiedzialne nie tylko za generowanie krótkoterminowej wartości spółki dla akcjonariuszy, ale przede wszystkim za wytwarzanie długoterminowej wartości społecznej (Kotler, Kartajaya i Setiawan 2021, s. 58). W związku

ze zmianą społecznego stosunku do biznesu wrażliwe społecznie firmy idee stają się podstawą nowego, powstającego już dzisiaj ekosystemu gospodarki globalnej.

5. Wnioski

Przedsiębiorcy, a także osoby zarządzające codziennie podmiotami gospodarczymi, dostrzegają szybką ewolucję postaw współczesnych klientów. Dojrzały konsument dóbr i usług oferowanych na rynku wobec wyczerpujących się zasobów Ziemi zwraca uwagę na ścieżkę powstania produktu. Jest aktywny w internecie, potrafi skutecznie demaskować wszelkie oszustwa, których dopuszcza się producent, opisując swój produkt. Z drugiej strony potencjalni pracownicy, oferując pracodawcy swoje kwalifikacje, oczekują w zamian wyraźnie nakreślonej misji i sprecyzowania wartości przedsiębiorstwa. Dążą do tego, aby wykonywana praca pozostawała w zgodzie z wartościami realizowanymi przez nich w prywatnym życiu. Misja i wartości nie mogą być ozdobnikami, frazesami uzupełniającymi przekaz marketingowy, a stanowić muszą inspirującą dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych instytucję wewnętrznej architektury przedsiębiorstwa. Tego oczekuje klient, pracobiorca i otoczenie, w którym działa organizacja.

Aktywność gospodarcza w XXI w. wraca – co jest dobrym kierunkiem ewolucji – do swoich zapomnianych, a istotnych dla rozwoju jakościowego humanistycznych korzeni. Są one ukryte w doświadczeniu człowieka gospodarującego, który kierując się przyjętym kodeksem zasad etycznych przekazywanych z pokolenia na pokolenie, swoim dobrym imieniem świadczył o przedstawionej klientowi ofercie. Był on dla zespołu pracowników mistrzem, autorytetem. Wytycząc cele rozwoju ujęte w misji i wartościach, szanował zasoby, którymi dysponował. Przepracowanie kulturowe firm i sięganie w tym działaniu do doświadczenia przeszłości to już realny proces, który się rozpoczął. Implementacja misji i wartości w firmie czyni z niej organizm kulturowy, mający z uwagi na lojalność pracowników i zaufanie klientów duży potencjał do działania w turbulentnym otoczeniu.

Prowadzone badania są komplementarne w stosunku do badań czynników emocjonalnych w działalności gospodarczej. Uzupełniają *balanced development index* (Koźmiński i in. 2020), jako narzędzie analizy rozwoju i dobrostanu krajów i gospodarki. Należy się zgodzić z A.K. Koźmińskim, A. Nogą, K. Piotrowską i K. Zagórskim, że PKB nie oddaje w pełni kondycji gospodarki. Zależy ona, w równie dużym stopniu od czynników emocjonalnych, które do tej pory były pomijane przez ekonomistów jako wskaźniki nieekonomiczne. Misja i wartości jako element wewnętrznej architektury firmy są instytucją etyki, czynnikiem emocjonalnym, który wzmacnia poziom zaufania w codziennej działalności gospodarczej (Bugdol 2010). Stanowią one ważne źródło informacji dla interesariuszy. W ten sposób unika się asymetrii informacji jako efektu kłamstwa, posługiwania

się półprawdą (Klimczak 2011, s. 93). Na tych elementach opiera się budowanie organizacji opartej na zaufaniu.

Literatura

- Bugdol M. (2010), *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Filipiak J., Domaradzki K. (2022), *Dlaczego się udało. Filozofia i strategie twórcy Comarchu*, Znak, Kraków.
- Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Red Horse, Lublin.
- Hausner J. (2019), *Spółeczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Siedliska.
- Klimczak B. (2011), *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kochanowicz J. (2010) *Wprowadzenie (w:) Kultura i gospodarka*, red. J. Kochanowicz, M. Maroda, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2021), *Marketing 5.0. Technologie Next Tech*, MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2016), *Wyobraźnia ekonomiczna*, Poltext, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Noga A., Piotrowska K., Zagórski K. (2020), *The Balanced Development Index for Europe's OECD Countries, 1999–2017*, Springer, New York.
- Lewandowska A. (2020), *Strategiczna logika firm rodzinnych. Model BELIEFS*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Moszkowicz M. (1993), *Misja – doktryna przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Obłój K. (2017), *Praktyka strategii firmy. Jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Poltext, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ritzer G. (2005), *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, Muza, Warszawa.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szpakowski M.K. (2018), *Przedsiębiorczość. Zarządzanie przedsiębiorstwem od A do Z*, Knowledge Innovation Center, Zamość.
- Sztompka P. (2002), *Socjologia*, Znak, Kraków.

Welch J., Welch S. (2010), *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa.

Wilkin J. (2016), *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg L. (2013), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zielnicki K. (1990), *Przyszłość oparta na kulturze organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.

Zook Ch., Allen J. (2017), *Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy*, MT Biznes, Warszawa.

Zesz. Nauk. UEK, 2022, 2(996): 137-154
ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0208>

Wpływ wieku pracowników na postrzeganie składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego

The Influence of Employee Age on the Perception of the Components of a Pro-efficiency Organisational Climate

Anna Wziątek-Staśko¹, Olena Krawczyk-Antoniuk²

¹ Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego, ul. prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: anna.wziatek-stasko@uj.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6873-7488>

² Biuro Prawno-Podatkowe dr Olena Krawczyk-Antoniuk, ul. Wiktora Gorzołki 17a, 44-100 Gliwice, e-mail: ok-a@wp.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6048-0259>

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: Wziątek-Staśko A., Krawczyk-Antoniuk O. (2022), *Wpływ wieku pracowników na postrzeganie składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 2(996), 137-154, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0996.0208>.

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest weryfikacja autorskiej koncepcji proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego oraz przedstawienie wyników analizy zależności występującej między jego parametrami, w której jako zmienną moderującą przyjęto wiek pracownika.

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

Wyniki badań: Badania empiryczne wykazały zależność między wiekiem pracowników a postrzeganiem przez nich składników proefektywnościowego klimatu organizacyjnego.

Wnioski: Wyróżnione w modelu składniki klimatu organizacyjnego są skorelowane z wybranymi parametrami oceny efektywności organizacyjnej, a osoby w różnym wieku postrzegają je w odmienny sposób.

Wkład w rozwój dyscypliny: W artykule stwierdzono wpływ wybranych składników klimatu organizacyjnego na ocenę parametrów efektywności organizacyjnej dokonywaną przez osoby w różnym wieku. Wyniki badań pozwoliły zidentyfikować różnice preferencji respondentów w zależności od ich wieku. Zagadnienie to jest istotne dla teorii, a także dla praktyki ze względu na potencjalne korzyści dla organizacji.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: klimat organizacyjny, efektywność organizacyjna, proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego, wiek.

Klasyfikacja JEL: J00, J28, J5.

ABSTRACT

Objective: The article verifies the pro-efficiency model of organisational climate and presents the results of an analysis of the relationship between its parameters, assuming the employee's age as a moderating variable.

Research Design & Methods: Literature studies and empirical research using both quantitative and qualitative methods were done.

Findings: The empirical research shows a correlation between the age of employees and their perception of the components of a pro-efficiency organisational climate.

Implications/Recommendations: The components of the organisational climate highlighted in the model are correlated with selected parameters for the assessment of organisational effectiveness, and people of different ages perceive them differently.

Contribution: The key value of the article is its examination of the impact of selected components of organisational climate on selected parameters of organisational effectiveness, in the opinion of people of different ages. The results of the research made it possible to identify the respondents' various preferences, taking into account the moderating variable. This issue is important for theory and management staff thanks to the benefits it promises organisations.

Article type: original article.

Keywords: organisational climate, organisational effectiveness, pro-efficiency model of organisational climate, age.

1. Wprowadzenie

Umiejętność skutecznego zarządzania pracownikami w różnym wieku jest ważnym i aktualnym problemem. Jego skala wzrasta, gdy w kręgu rozważań pojawia się wpływ wieku pracownika na poziom efektywności organizacyjnej. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kategoria klimatu organizacyjnego, jest on bowiem kluczową determinantą efektywności organizacyjnej. Mimo wielu podejmowanych prób eksploracji klimat organizacyjny wciąż pozostaje kategorią badawczą inspirującą do wielu przemyśleń, choć nader często traktowaną

w sposób intuicyjny, by nie rzec – marginalny. Ignorancja w zakresie klimatu organizacyjnego, a także szerzej rozumianej kultury organizacyjnej to istotna słabość współczesnej nauki i biznesu. Z analizy literatury przedmiotu wynika wyraźnie, że właściwy klimat organizacyjny jest drogą do poprawy wydajności i wyników organizacji oraz zmniejszenia absencji i rotacji pracowników. Znajomość elementów klimatu organizacyjnego oraz mechanizmu ich wpływu na zachowania pracowników powinna być kluczowa dla menedżerów, którzy uznają priorytet kapitału ludzkiego nad pozostałymi zasobami organizacji.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, a jego celem jest prezentacja autorskiej koncepcji profektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego oraz wyników analizy zależności między jego parametrami, w której jako zmienną moderującą przyjęto wiek pracownika.

2. Istota i rola klimatu organizacyjnego

Mimo że pojęcie klimatu organizacyjnego stało się bardzo popularne w świecie nauki, w praktyce nadal bywa niedoceniane przez pracowników, w tym kadre menedżerską. Powodem może być niezrozumienie jego istoty, niechęć związana z koniecznością oczekiwania na mierzalne rezultaty wdrożenia klimatu, brak wiedzy na temat wpływu klimatu organizacyjnego na środowisko pracy, w tym na samopoczucie pracowników, co ma bezpośrednie przełożenie na jakość i ilość wykonywanej w organizacji pracy (Mullins 2010, za: Berberoglu 2018).

Pojęcie klimatu organizacyjnego bywa interpretowane na różne sposoby, ma wiele znaczeń, a jego precyzyjny opis nie jest łatwy, ponieważ trzeba się oprzeć na spostrzeżeniach pracowników i ich subiektywnej ocenie. Jak dotąd nie wypracowano jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Pod względem językowym termin „klimat organizacyjny” to epitet metaforyczny, którego pierwszy człon – rzeczownik „klimat”, jest wieloznaczny. Rzeczownika tego używa się w różnych kontekstach, a jego synonimem jest słowo „atmosfera”, co sugeruje pewne związki tych pojęć z tematyką meteorologiczną (Wudarzewski 2013a). Badacze L. von Rosenstiel i R. Bögel (1992) wprost wskazali podobieństwa między klimatem organizacyjnym a meteorologicznym, uzasadniając to następująco: „o stosunkach interpersonalnych mówimy, że są one ciepłe, oziębłe, czy też, że szykuje się burza”. Faktem jest, że klimat zarówno meteorologiczny, jak i organizacyjny jest odczuwany przez człowieka i najczęściej odnosi się do przystosowania ludzi do danych warunków.

Pojęcie klimatu organizacyjnego jest różnie definiowane, np. jako:

- oddziałująca na ludzi atmosfera panująca w organizacji (Dessler i Turner 1992);
- dominujący w organizacji sposób percepcji oraz ogół emocjonalnych reakcji pracowników na własne środowisko pracy (Aarons i Sawitzky 2006);

– relacje łączące pracownika ze współpracownikami oraz z przełożonymi, w szczególności poczucie przyjacielskiej atmosfery panującej w grupie pracowniczej oraz możliwość liczenia na pomoc zarówno kolegów, jak i przełożonych (Baruk 2014);

– pewien subiektywnie odbierany zestaw cech organizacji uzależniony od czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wpływają na zachowania pracowników wewnątrz organizacji (Łochnicka 2016);

– manifestacja kultury organizacyjnej (Dabić i in. 2018).

Wielość i różnorodność poglądów na temat tego, co stanowi istotę klimatu organizacyjnego, niestety nie ułatwia jego zrozumienia. Zdaniem części badaczy klimat organizacyjny to sposób percepcji i ogół emocjonalnych reakcji, zdaniem innych – czynnik kształtujący zachowania organizacyjne pracowników, a jeszcze inni uważają, że jest to normatywna struktura postaw i zachowań. W opinii autorek tego artykułu klimat organizacyjny to rzeczywistość organizacyjna, stanowiąca zbiór jej subiektywnie postrzeganych cech charakterystycznych.

Brak precyzyjnej i jednoznacznej definicji pojęcia klimatu organizacyjnego nie przekreśla jego ważnej roli w organizacji, ponieważ to on jest czynnikiem kształtującym (Badura 2016):

- jakość środowiska pracy,
- jakość komunikacji interpersonalnej,
- ewentualne konflikty lub ich brak,
- poziom zaangażowania pracowników, ich zadowolenia z pracy, poczucie satysfakcji, a w efekcie poziom ich motywacji,
- zdrowie (zarówno psychiczne, jak i ewentualne dolegliwości psychosomatyczne) i dobre samopoczucie pracowników.

Powyższy pogląd potwierdzają również inni autorzy. Według P.Y. Permarupana i in. (2013, za: Berberoglu 2018) klimat organizacyjny postrzegany przez pracowników kształtuje poziom ich motywacji do pracy, a ta skutkuje wyższą produktywnością, więc w konsekwencji pozytywny klimat sprzyja produktywności pracowników i zmniejsza rotację personelu. Zarządzając organizacją, zwłaszcza w wymiarze strategicznym, należy pamiętać, że „zasady postępowania, normy i wartości wynikające z kultury organizacyjnej determinują zarówno efektywność formułowanej strategii przedsiębiorstwa, skuteczność procesów zarządzania zmianą, jak również skuteczność systemów motywacyjnych” (Altaf 2011; zob. też: Yongxing i in. 2017, Aybas i Cevat Acar 2017, James i Frank 2015, Jacobs, Renard i Snelgar 2014, Hulkko-Nyman i in. 2012).

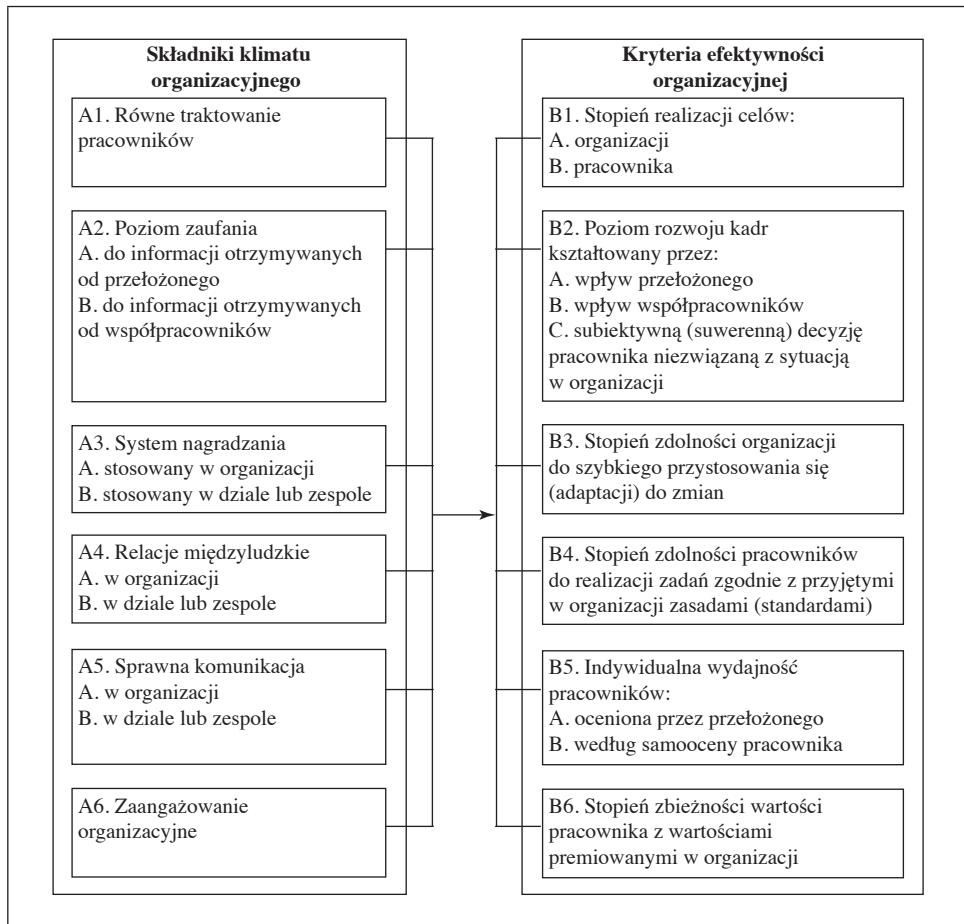
Z prowadzonych w literaturze przedmiotu rozważań na temat klimatu organizacyjnego wynika, że jego struktura obejmuje wiele różnorodnych składników, które wchodzą ze sobą we interakcje (zob. m.in.: Wajszczak 2000, Bratnicki i Wyciślak

1980, Wudarzewski 2013b, Kundu 2007, Davidson i in. 2001, McDonald, Townsend i Wharton 2013, Avgar, Givan i Liu 2011, Abendroth i Dulk 2011).

Sposób postrzegania składników klimatu organizacyjnego jest uzależniony od wielu różnych czynników, np.: płci, wykształcenia, odmienności kulturowej, ale także od wieku pracownika. Obecnie na rynku pracy współegzystują takie pokolenia, jak: tradycjonałści, *baby boomers*, generacja X, generacja Y, generacja Z (C), millenials. Jak zauważa A. Jagoda (2016, s. 209): „wielopokoleniowość pracowników obecnych na rynku pracy cechują różne systemy wartości, postawy wobec pracy oraz oczekiwania wobec pracodawców, w tym dotyczące organizacji pracy w zakresie czasu i miejsca świadczenia pracy. Istotne zatem jest uruchomienie mechanizmów mających na celu skuteczne zarządzanie zdywersyfikowaną pokoleniowo kadrą. Takie możliwości stwarza zarządzanie różnorodnością, wpisujące się w proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie”. Rozwiązywanie problemów związanych z przynależnością pracowników do różnych grup wiekowych określa się powszechnie jako zarządzanie wiekiem. Według J. Liwińskiego i U. Sztanderskiej (2010, s. 3) zarządzanie wiekiem „polega (...) na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku”. Natomiast T. Schimanek, J. Kotzian i M. Arczewska (2015, s. 7) wskazują, że „zarządzanie wiekiem (...) jest (...) nowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Podejście to kładzie nacisk na zróżnicowanie wiekowe pracowników jako istotny czynnik rozwoju firmy”. Tak pojmowane zarządzanie wiekiem staje się elementem zarządzania różnorodnością i zmniejsza ryzyko kierowania się uprzedzeniami i stereotypami w odniesieniu do poszczególnych grup wiekowych (por. Abramowicz i Strzałkowska 2012, za: Wziątek-Staśko 2017). Biorąc pod uwagę fakt, że badacze nie osiągnęli konsensusu w zakresie wyznaczenia granic wiekowych poszczególnych pokoleń (Simons 2010, Levickaite 2010, Patterson 2007, Costanza i in. 2012, za: Wziątek-Staśko 2017), w artykule podzielono respondentów na grupy bez uwzględnienia ich przynależności do wyszczególnionych w literaturze generacji (kwestię tę poruszono w dalszej części artykułu).

3. Proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego

Podobnie jak w przypadku klimatu organizacyjnego powszechnej akceptacji nie zyskała również żadna z definicji efektywności. Próby sprecyzowania istoty pojęcia, wbrew deklarowanym intencjom ich autorów, zwiększały wręcz terminologiczne zamieszanie (zob. Wziątek-Staśko i Krawczyk-Antoniuk 2021). Trudność w zdefiniowaniu tego pojęcia może wynikać z jego równoległego funkcjonowania w dwóch obszarach badawczych: ekonomii i zarządzania (zob. Błaik 2015). Na konieczność szerszego, pozaekonomicznego rozumienia efektywności



Rys. 1. Proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego – ujęcie teoretyczne

Źródło: (Wziętek-Staško i Krawczyk-Antoniuk 2020).

zwraca uwagę A. Pyszka (2015). Niektórzy badacze akceptują fakt występowania efektywności ekonomicznej i organizacyjnej, zastrzegają jednak, że efektywność ekonomiczna stanowi pochodną efektywności organizacyjnej (por. Ziębicki 2014). Na ogół efektywność ekonomiczną definiuje się jako stosunek wyników do nakładów, a efektywność organizacyjną przez wielowymiarowe kryteria, obejmujące różne kategorie rezultatów oraz atrybutów organizacji (por. np.: Lawless 1972, Price 1972, Steers 1975, Goodman i Pennings 1977, Cameron 1986, Lewin i Minton 1986). Zdaniem M. Bielskiego (2002, s. 64) „nie ma jednego najlepszego kryterium oceny efektywności, a ich wybór ma charakter subiektywny i dokonywany jest pod wpływem wartości, preferencji i interesów podmiotu dokonującego oceny”.

Tę trudność zdefiniowania badanego pojęcia dostrzega również V.G. Kondalkar (2010, s. 8), podkreślając, że „efektywność organizacyjna jest złożonym zjawiskiem i w większości opiera się na przyjętej strategii adaptowanej na potrzeby rozwoju indywidualnych jednostek i zespołów. (...) takie postrzeganie efektywności jest powiązane z osobistym rozwojem pracowników, którzy wykazują się w ten sposób wysokim poziomem motywacji i równowagi emocjonalnej”. Takie podejście otwiera drogę do swobodnej interpretacji i kreacji autorskich rozwiązań w zakresie doboru mierników oceny poziomu efektywności organizacyjnej oraz inspiruje do podjęcia próby konstrukcji autorskiego proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego, jeśli przyjmiemy, że: „proefektywnościowy model klimatu organizacyjnego to konstrukcja idealnej rzeczywistości organizacyjnej, stanowiąca zbiór subiektywnie postrzeganych jej cech charakterystycznych, umożliwiającą badanie struktury tej rzeczywistości, relacji między jej elementami oraz czynników na nią oddziałujących, która gwarantuje uzyskanie przez organizację optymalnych efektów w stosunku do poniesionych przez nią nakładów” (Krawczyk-Antoniuk 2018).

Doceniając wieloletni dorobek naukowy dziesiątek badaczy na całym świecie i wykorzystując ich bogate doświadczenie związane ze zgłębianiem problematyki dotyczącej klimatu organizacyjnego oraz jego modelowania, zaproponowano autorską koncepcję proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego, eksponującą składniki o szczególnym znaczeniu w procesie optymalizacji poziomu efektywności organizacyjnej (A1–A6). W modelu tym (rys. 1), w następstwie analizy literatury przedmiotu, wyszczególniono także sześć mierników efektywności organizacyjnej najczęściej wskazywanych jako kluczowe przez międzynarodowe grono badaczy (B1–B6).

4. Metodyka badań

W procesie badawczym wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, skonstruowany z użyciem zidentyfikowanych zmiennych: niezależnych (A1–A6) oraz zależnych (B1–B6). W ankietach zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, która jest skalą szacunkową, zależnościową i jednowymiarową, ale należy do złożonych skal pomiaru postaw. Badania empiryczne przeprowadzono na próbie reprezentatywnej, jako zmienną moderującą przyjęto wiek respondentów. Wyróżniono pięć grup wiekowych: do 25 lat, 26–35 lat, 36–45 lat, 46–55 lat i powyżej 55 lat. Przy wyznaczeniu optymalnego rozmiaru próby przyjęto następujące założenia:

- analiza zostanie przeprowadzona w schemacie regresyjnym umożliwiającym analizowanie wielu składników klimatu organizacyjnego w jednym modelu statystycznym,
- rozmiar próby powinien umożliwić przeprowadzenie analiz dotyczących wszystkich dziesięciu składników klimatu organizacyjnego,
- wartość mocy wnioskowania statystycznego wynosi 0,80,

- jako poziom istotności statystycznej przyjmuje się wartość 0,05,
- model statystyczny umożliwia detekcję nawet niewielkich efektów, tzn. o wartości 0,02 według miary f^2 Cohena.

Przyjęty cel badawczy znalazł odzwierciedlenie w kryteriach doboru próby badawczej. Diagnoza klimatu organizacyjnego wymagała objęcia badaniami tych podmiotów, w których pracę świadczą co najmniej dwie osoby, ponieważ klimat organizacyjny może wytworzyć się już między tymi dwoma osobami. Każda osoba miała takie same szanse dostania się do próby badawczej. Do badań wybrano próbę reprezentatywną przedmiotowo, czyli próbę kwotową. Próba badawcza liczyła 1348 respondentów. Wyselekcjonowano 1266 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy i wykorzystano je w procesie analizy. Badania przeprowadzono za pomocą ankiety zamieszczonej w internecie oraz przez bezpośrednie badania ankietowe wśród respondentów. Obliczenia wykonano w programie G*3.1.9.2. Strukturę respondentów według wybranych kryteriów zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura respondentów ze względu na wybrane kryteria

	Kryterium	<i>N</i>	%
Płeć	Kobiety	740	58
	Mężczyźni	526	42
Wiek	Do 25 lat	486	38
	26–35 lat	362	29
	36–45 lat	219	17
	46–55 lat	119	9
	55 lat i więcej	80	6
Wykształcenie	Podstawowe	8	1
	Gimnazjalne	10	1
	Zawodowe	63	5
	Średnie	610	48
	Wyższe zawodowe (inżynier, licencjat)	282	22
	Wyższe magisterskie lub równoważne	258	20
	Stopień lub tytuł naukowy	35	3
Branża	Handel	169	13
	Przemysł	239	19
	Budownictwo	41	3
	Rolnictwo	4	0
	Usługi	452	36
	Inne	361	29

Źródło: opracowanie własne.

Zależności między parami analizowanych zmiennych, tzn. każdym składnikiem klimatu organizacyjnego (A1–A6) a każdym wskaźnikiem efektywności organizacyjnej (B1–B6), poddano analizie, wykorzystując w tym celu współczynnik korelacji ρ Spearmana. Wyniki badań przedstawiono w tabelach 2 i 3, gdzie p oznacza poziom prawdopodobieństwa testowego, który porównuje się z przyjętym poziomem istotności testu statystycznego i w ten sposób określa prawdopodobieństwo przypadkowości wyniku. Jeżeli prawdopodobieństwo jest mniejsze od 0,05, wynik jest istotny statystycznie. Pogrubioną czcionką oznaczono w tabelach wartości potwierdzające istnienie zależności istotnych statystycznie między zmiennymi. Pod tabelami 2 i 3 zapisano również drugi poziom istotności równy 0,01 i przy omawianiu wyników badań wzięto go pod uwagę.

5. Wyniki badań empirycznych

W ramach przeprowadzonych badań:

1) respondenci podzieleni na poszczególne kategorie wiekowe ocenili wybrane składniki klimatu organizacyjnego (A1–A6) i parametry efektywności organizacyjnej (B1–B6),

2) przeprowadzono analizę korelacji między wszystkimi składnikami klimatu organizacyjnego (A1–A6) i wszystkimi kryteriami oceny efektywności organizacyjnej (B1–B6).

W procesie badawczym zgromadzono bardzo obszerny materiał faktograficzny. W artykule zaprezentowano jednak tylko te wyniki, które dotyczyły analizy korelacji między obiema grupami parametrów z uwzględnieniem wieku respondentów, według poniższej specyfikacji:

– tabela 2 – współczynniki korelacji ρ Spearmana między wiekiem osób badanych a ocenami wybranych składników klimatu organizacyjnego (A1–A6),

– tabela 3 – współczynniki korelacji ρ Spearmana między wiekiem osób badanych a ocenami wybranych kryteriów efektywności organizacyjnej (B1–B6).

Z analizy danych zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że wystąpiła:

1) dodatnia korelacja pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną aktualnego systemu wynagradzania stosowanego w dziale/zespole (A3B), to znaczy, że wraz z wiekiem respondentów rosły wartości tych ocen. Im respondent był starszy, tym korzystniej oceniał system wynagrodzeń panujący w dziale/zespole;

2) słaba ujemna korelacja pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną:

– równego traktowania pracowników przez przełożonego (A1),

– relacji interpersonalnych w organizacji (A4A),

– relacji interpersonalnych w dziale/zespole (A4B),

– poziomu skuteczności komunikowania się w organizacji (A5A).

Wraz z wiekiem respondentów obniżały się wartości tych ocen. Oznacza to, że im respondent ankiety był starszy, tym krytyczniej postrzegał:

– sposób stosowania zasady równego traktowania pracowników przez przełożonego,

– relacje interpersonalne w organizacji i w dziale/zespole,

– skuteczność komunikowania się w organizacji.

Wszystkie przypadki korelacji przedstawione w tabeli 2 mają niski poziom.

Tabela 2. Współczynniki korelacji ρ Spearmana między wiekiem osób badanych a ocenami wybranych składników klimatu organizacyjnego (A1–A6)

Składnik klimatu organizacyjnego	Wiek
A1. Równe traktowanie pracowników	-0,061*
A2A. Zaufanie do informacji otrzymywanych od przełożonego	-0,035
A2B. Zaufanie do informacji otrzymywanych od współpracowników	-0,029
A3A. Ocena systemu wynagradzania stosowanego w organizacji	0,034
A3B. Ocena systemu wynagradzania stosowanego w dziale/zespole	0,062*
A4A. Ocena relacji interpersonalnych w organizacji	-0,103**
A4B. Ocena relacji interpersonalnych w dziale/zespole	-0,067*
A5A. Ocena poziomu skuteczności komunikowania się w organizacji	-0,059*
A5B. Ocena poziomu skuteczności komunikowania się w dziale/zespole	-0,021
A6. Ocena aktualnego poziomu zaangażowania w pracę w organizacji	0,029

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 3 wynika, że wystąpiła dodatnia korelacja pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną:

– wpływu współpracowników na zwiększenie motywacji pracowników do dalszego rozwoju (B2B),

– stopnia zdolności pracowników do realizacji zadań zgodnie z przyjętymi w organizacji zasadami (standardami) (B4).

Wraz z wiekiem respondentów rosły wartości tych ocen. Oznacza to, że im respondent ankiety był starszy, tym korzystniej oceniał:

– wpływ współpracowników na zwiększenie motywacji do dalszego rozwoju,

– stopień zdolności pracowników do realizacji zadań zgodnie z przyjętymi w organizacji zasadami (standardami).

Wystąpiła również istotna statystycznie, choć słaba, ujemna korelacja pomiędzy wiekiem osób badanych a oceną:

– wpływu subiektywnej (suwerennej) decyzji pracownika, niezwiązanej z sytuacją w organizacji, na zwiększenie motywacji do dalszego rozwoju (B2C),

– stopnia zdolności organizacji do szybkiego przystosowania się (adaptacji) do zmian (B3).

Tabela 3. Współczynniki korelacji ρ Spearmana między wiekiem osób badanych a ocenami efektywności organizacyjnej (B1–B6)

Kryteria efektywności organizacyjnej	Wiek
B1A. Stopień realizacji celów organizacji	-0,004
B1B. Stopień realizacji celów pracownika	-0,051
B2A. Poziom rozwoju kadr kształtowany przez wpływ przełożonego	-0,007
B2B. Poziom rozwoju kadr kształtowany przez wpływ współpracowników	0,058*
B2C. Poziom rozwoju kadr kształtowany przez subiektywną (suwerenną) decyzję pracownika niezwiązaną z sytuacją w organizacji	-0,082**
B3. Stopień zdolności organizacji do szybkiego przystosowania się (adaptacji) do zmian	-0,072*
B4. Stopień zdolności pracowników do realizacji zadań zgodnie z przyjętymi w organizacji zasadami (standardami)	0,057*
B5A. Indywidualna wydajność pracowników oceniona przez przełożonego	0,027
B5B. Indywidualna wydajność pracowników według samooceny pracownika	0,032
B6. Stopień zbieżności wartości pracownika z wartościami premiowanymi w organizacji	-0,004

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wraz z wiekiem respondentów obniżały się wartości tych ocen. Oznacza to, że im respondent ankiety był starszy, tym krytyczniej postrzegał:

- siłę wpływu subiektywnej (suwerennej) decyzji pracownika, niezwiązanej z sytuacją w organizacji, na zwiększenie motywacji do dalszego rozwoju,
- stopień zdolności organizacji do szybkiego przystosowania się (adaptacji) do zmian.

W przypadku pracowników w wieku powyżej 46 lat dodatkowo zidentyfikowano zależność między stopniem realizacji celów organizacji a poczuciem równego traktowania.

Wszystkie przypadki korelacji przedstawione w tabeli 3 mają niski poziom.

6. Wnioski z badań

W następstwie przeprowadzonych badań można sformułować wiele interesujących i ważnych z punktu widzenia teorii oraz praktyki biznesowej wniosków.

1. Menedżer nastawiony na realizację celów organizacji niezależnie od wieku pracowników, którymi zarządza, powinien dołożyć starań, by pracownicy:

- ufali informacjom przekazywanym przez przełożonego i współpracowników,
- pozytywnie oceniali system wynagradzania stosowany w organizacji,

– pozytywnie oceniali relacje interpersonalne i skuteczność komunikowania się w organizacji oraz w dziale/zespole,

– byli zaangażowani w pracę w organizacji.

2. Niezależnie od wieku pracowników poziom rozwoju kadr (B2A), szybkość adaptacji do zmian (B3) lub zbliżenie wartości pracownika z wartościami premionymi w organizacji (B6) nie są uzależnione od oceny systemu nagradzania stosowanego w organizacji, jak również w dziale/zespole, są natomiast zależne od wszystkich pozostałych składników klimatu organizacyjnego, takich jak:

– równe traktowanie pracowników, które powinno znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich aspektach życia organizacji, w tym również w sposobie oceniania pracowników i nagradzania ich za wyniki pracy,

– zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników,

– ocena relacji interpersonalnych i skuteczności komunikowania się w organizacji oraz w dziale/zespole,

– zaangażowanie w pracę w organizacji.

3. W przypadku chęci budowy zespołu zdolnego do szybkiego przystosowania się do zmian (B3) menedżer powinien zwrócić uwagę na to, że dla pracowników w wieku do 45 lat szczególnie istotne znaczenie ma ocena systemu wynagradzania stosowanego zarówno w organizacji, jak i w dziale/zespole, natomiast dla pracowników w wieku 46–55 lat znaczenie ma tylko system wynagradzania stosowany w organizacji.

4. Menedżer, który chce zbudować zespół realizujący zadania zgodnie z przyjętymi w organizacji zasadami (B4), powinien mieć na uwadze, że dla pracowników, niezależnie od ich wieku, istotne są:

– ocena relacji interpersonalnych i skuteczności komunikowania się w dziale/zespole,

– zaangażowanie w pracę w organizacji.

Ponadto stwierdzono, że:

– dla pracowników w wieku do 35 lat znaczenie ma zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników oraz ocena relacji interpersonalnych i skuteczności komunikowania się w organizacji,

– dla pracowników w wieku 36–45 lat znaczenie ma zaufanie do informacji przekazywanych przez współpracowników oraz ocena relacji interpersonalnych i skuteczności komunikowania się w organizacji,

– dla pracowników w wieku 46–55 lat znaczenie ma ocena skuteczności komunikowania się w organizacji,

– dla pracowników w wieku powyżej 55 lat znaczenie ma zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników.

5. Indywidualna wydajność pracowników (B5B) w różnym wieku oceniona przez przełożonego jest zależna od:

- równego traktowania pracowników,
- zaufania do informacji przekazywanych przez przełożonego,
- systemu nagradzania stosowanego w organizacji,
- oceny relacji interpersonalnych w organizacji,
- oceny skuteczności komunikowania się w organizacji i w dziale/zespole,
- zaangażowania w pracę w organizacji.

Ponadto w przypadku pracowników w wieku do 35 lat i powyżej 55 lat zidentyfikowano również zależność między B5B a zaufaniem do informacji przekazywanych przez współpracowników.

6. Mając na uwadze rosnącą rolę i znaczenie organizacji uczącej się, można podjąć próbę zdefiniowania istotnych składników klimatu organizacyjnego zwiększających wpływ współpracowników na poziom rozwoju kadr organizacji (motywowanie przez współpracowników i poleganie na ich sugestiach w zakresie dalszego rozwoju) we wszystkich grupach wiekowych (B2B). Wśród nich wymienić należy:

- ocenę relacji interpersonalnych w dziale/zespole,
- ocenę skuteczności komunikowania się w organizacji i w dziale/zespole,
- zaangażowanie w pracę w organizacji.

Ponadto stwierdzono, że:

- dla pracowników w wieku do 35 lat znaczenie ma równe traktowanie pracowników, zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników oraz system wynagradzania stosowany w organizacji,
- dla pracowników w wieku 36–45 lat znaczenie ma system wynagradzania stosowany w organizacji,
- dla pracowników w wieku powyżej 55 lat znaczenie ma zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego i współpracowników.

7. W przypadku gdy celem menedżera jest spowodowanie, by pracownicy (w każdym wieku) sami dążyli do podnoszenia własnych kwalifikacji, istotnym czynnikiem stymulującym ich do tego okazuje się ocena poziomu zaangażowania organizacyjnego. Ponadto stwierdzono, że:

- w przypadku pracowników w wieku do 25 lat istotne są ocena poziomu zaufania do informacji przekazywanych przez przełożonego, ocena relacji interpersonalnych w organizacji i w dziale/zespole oraz ocena skuteczności komunikowania się w dziale/zespole,
- w przypadku pracowników w wieku 46–55 lat istotne jest równe traktowanie w pracy,
- w przypadku pracowników w wieku powyżej 55 lat istotne jest równe traktowanie w pracy oraz zaufanie do informacji przekazywanych przez przełożonego.

7. Podsumowanie

Głównym celem rozważań podjętych w artykule było zwrócenie uwagi na istotność problematyki zwiększania efektywności pracy personelu w różnym wieku. Umiejętne zarządzanie różnorodnymi pracownikami wciąż pozostaje dużym wyzwaniem dla menedżerów ze względu na znaczną trudność w definiowaniu ich cech, kompetencji, ale przede wszystkim potrzeb i preferencji w środowisku pracy. Bez posiadania należytej wiedzy na ten temat trudno optymalizować skuteczność podejmowanych działań oraz prawidłowo formułować cele.

Rola i odpowiedzialność menedżerów w podkreślaniu wagi odpowiednich elementów proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego jest znaczna. Powinni oni pamiętać, że psychologiczny wymiar pracy może być tak samo istotny jak jej funkcja ekonomiczna, która identyfikuje pracę jako źródło dochodów i akcentuje osiągnięcie określonego wyniku finansowego.

Zaprezentowane wyniki autorskich badań przyczyniają się do wypełnienia luki badawczej zidentyfikowanej na początku artykułu, pozwalają bowiem poznać oczekiwania pracowników z różnych grup wiekowych. Poczynione spostrzeżenia mogą stać się zachętą do dalszych poszukiwań naukowych. Należy zaznaczyć, że każde pokolenie ma do zaoferowania coś wyjątkowego. Istotna jest umiejętność identyfikacji atutów pracowników i ich właściwe wykorzystanie. Celem badań, których wyniki zaprezentowano w artykule, było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy wiek respondenta determinuje strukturę proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego. Na podstawie zebranego materiału faktograficznego można sformułować następujące wnioski:

- wszystkie wyszczególnione w modelu składniki klimatu organizacyjnego (A1–A6) oddziaływały na kryteria efektywności organizacyjnej (B1–B6), choć nie wszystkie zależności okazały się istotne statystycznie,

- dla każdej grupy wiekowej można skonstruować model proefektywnościowego klimatu organizacyjnego – modele różnych grup nie będą tożsame,

- składniki klimatu organizacyjnego i kryteria efektywności organizacyjnej dla wszystkich pięciu grup wiekowych respondentów (do 25 lat, 26–35 lat, 36–45 lat, 46–55 lat i powyżej 55 lat) częściowo się pokrywały, a częściowo były rozbieżne.

Znajomość szerokiego zakresu składników klimatu organizacyjnego oraz umiejętność identyfikacji tych o szczególnym znaczeniu dla pracowników reprezentujących określoną grupę wiekową w konkretnej organizacji świadczy o poziomie profesjonalizmu współczesnego menedżera, a zarazem stanowi jedno z największych wyzwań, jakie przed nim stoją. W podjętych rozważaniach autorki starały się zwrócić uwagę na odmienne preferencje związane z modelowaniem struktury proefektywnościowego klimatu organizacyjnego respondentów w różnym wieku.

Zidentyfikowanie w konkretnej organizacji pożądanych przez pracowników składowych klimatu organizacyjnego i wykorzystanie tej wiedzy w praktyce może świadczyć o tym, że menedżer nabył wyjątkowo cenne umiejętności.

Literatura

- Aarons G.A., Sawitzky A.C. (2006), *Organizational Culture and Climate and Mental Health Provider Attitudes Toward Evidence-Based Practice*, „Psychological Services”, vol. 3(1), <https://doi.org/10.1037/1541-1559.3.1.61>.
- Abendroth A.K., Dulk L. den (2011), *Support for the Work-life Balance in Europe: The Impact of State, Workplace and Family Support on Work-life Balance Satisfaction*, „Work, Employment and Society”, vol. 25(2), <https://doi.org/10.1177/0950017011398892>.
- Abramowicz M., Strzałkowska A. (2012), *Zarządzanie zróżnicowanym wiekowo zespołem*, Fundacja Pro Caritate, Warszawa.
- Altaf A. (2011), *The Impact of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Implication of Hofstede Cultural Model as Organizational Effectiveness Model*, „The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences”, vol. 6(1), <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v06i01/51996>.
- Avgar A.C., Givan R.K., Liu M. (2011), *A Balancing Act: Work-life Balance and Multiple Stakeholder Outcomes in Hospitals*, „British Journal of Industrial Relations”, vol. 49(4), <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2010.00839.x>.
- Aybas M., Cevat Acar A. (2017), *The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital*, „International Review of Management and Marketing”, vol. 7(1).
- Badura B. (2016), *Auf die Bindung kommt es an – Organisationskultur und Gesundheit*, „Bewährungshilfe”, vol. 63(1).
- Baruk A.I. (2014), *Poziom zadowolenia pracowników w kontekście relacyjnych aspektów klimatu organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 73.
- Berberoglu A. (2018), *Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals*, „BMC Health Services Research”, vol. 18(1), <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Blaik P. (2015), *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*, PWE, Warszawa.
- Bratnicki M., Wyciślak M. (1980), *Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie, badanie i diagnoza*, „Prakseologia”, nr 4.
- Cameron K.S. (1986), *Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness*, „Management Science”, vol. 32(5), <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539>.

Costanza D.P., Badger J.M., Fraser R.L., Severt J.B., Gade P.A. (2012), *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis*, „Journal of Business and Psychology”, vol. 2, nr 27, <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>.

Dabić M., Lažnjak J., Smallbone D., Švarc J. (2018), *Intellectual Capital, Organisational Climate, Innovation Culture, and SME Performance: Evidence from Croatia*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 26(4), <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>.

Davidson M., Manning M., Timo N., Ryder P. (2001), *The Dimensions of Organizational Climate in Four- and Five-star Australian Hotels*, „Journal of Hospitality and Tourism Research”, nr 25(4), <https://doi.org/10.1177/109634800102500406>.

Dessler G., Turner A. (1992), *Human Resource Management in Canada*, Prentice-Hall Canada, Scarborough.

Goodman P.S., Pennings J.M. (1977), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Hulkko-Nyman K., Sarti D., Hakonen A., Sweins Ch. (2012), *Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-care Organizations: Findings from Finland and Italy*, „International Studies of Management and Organization”, vol. 42(1), <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420102>.

Jacobs S., Renard M., Snelgar R.J. (2014), *Intrinsic Rewards and Work Engagement in the South African Retail Industry*, „South African Journal of Industrial Psychology”, vol. 40(2), <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1195/1652> (data dostępu: 15.10.2018).

Jagoda A. (2016), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową a organizacja czasu i miejsca pracy pracowników*, „Marketing i Rynek”, nr 3.

James H.H., Frank V. (2015), *Cultural Change Management*, „International Journal of Innovation Science”, vol. 7(1), <https://doi.org/10.1260/1757-2223.7.1.55>.

Kondalkar V.G. (2010), *Organization Effectiveness and Change Management*, Prentice Hall, Delhi.

Krawczyk-Antoniuk O. (2018), *Wybrane determinanty proefektywnościowego modelu klimatu organizacyjnego (w:) Współczesne trendy zarządzania organizacjami*, red. M. Lisiński, J. Dzieńdziora, M. Wróbel, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza.

Kundu K. (2007), *Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate*, „Vidyasagar University Journal of Commerce”, vol. 12.

Lawless D.J. (1972), *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Levickaite R. (2010), *Generations x, y, z: How Social Networks Form the Concept of the World without Borders (the Case of Lithuania)*, „LIMES: Cultural Regionalistics”, vol. 3(2), <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>.

Lewin A.Y., Minton J.W. (1986), *Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research*, „Management Science”, vol. 32(5), <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.514>.

- Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa.
- Łochnicka D. (2016), *Przedsiębiorczość pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- McDonald P., Townsend K., Wharton A. (2013), *The Legitimation and Reproduction of Discourse-practice Gaps in Work-life Balance*, „Personnel Review”, vol. 42(2), <https://doi.org/10.1108/00483481311309384>.
- Mullins L.J. (2010), *Management and Organisational Behaviour*, Pearson Education, Harlow.
- Patterson C.K. (2007), *The Impact of Generational Diversity in the Workplace*, „The Diversity Factor”, vol. 15(3).
- Permarupan P.Y., Al-Mamun A., Saufi R.A., Zainol N.R.B. (2013), *Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review*, „Canadian Social Science”, vol. 9(4), <https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.2612>.
- Price J.L. (1972), *The Study of Organizational Effectiveness*, „The Sociological Quarterly”, vol. 13(1), <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1972.tb02100.x>.
- Pyszka A. (2015), *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 230.
- Rosenstiel L. von, Bögel R. (1992), *Betriebsklima geht jeden an!*, Bayerischer Staatsministerium für Arbeit, und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit, München.
- Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M. (2015), *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Simons N. (2010), *Leveraging Generational Work Styles to Meet Business*, „Information Management Journal”, vol. 44(1).
- Steers R.M. (1975), *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 20(4), <https://doi.org/10.2307/2392022>.
- Wajszczak E. (2000), *Kształtowanie klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Wudarzewski G. (2013a), *Interpretacja i znaczenie metafory „klimat organizacyjny” w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 6(38).
- Wudarzewski G. (2013b), *Wymiary i składniki klimatu organizacyjnego w świetle badań literaturowych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 1(33).
- Wziątek-Staśko A. (2017), *Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów – analiza na podstawie badań własnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Wziątek-Staśko A., Krawczyk-Antoniuk O. (2020), *Effectiveness-supporting Model of Organisational Climate According to Personnel of Different Levels (w:) Sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the Era of Global Pandemic*, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association

Conference (IBIMA), 4–5 November 2020, Granada, Spain, red. S. Soliman Khalid, IBIMA, Norristown, <https://u.pcloud.link/publink/show?code=kZCeIokZrrbe3SiQcHyryACEYOALQ51wpz9X#folder=7802801347> (data dostępu: 22.02.2021).

Wziętek-Staśko A., Krawczyk-Antoniuk O. (2021), *Pro-Efficiency Model of the Organizational Climate*, „Journal of Organizational Management Studies”, vol. 2021, <https://doi.org/10.5171/2021.216555>.

Yongxing G., Hongfei D., Baoguo X., Lei M. (2017), *Compromiso con el trabajo y rendimiento en el trabajo: el papel moderador del apoyo organizacional percibido*, „Anales de Psicología”, vol. 33(3), <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>.

Ziębicki B. (2014), *Efektywność organizacyjna podmiotów sektora publicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

ISSN 1898-6447
e-ISSN 2545-3238

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
WYDAWNICTWO
wydawnictwo.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. 12 293-50-11, 12 293-57-40
e-mail: ksiegarnia@uek.krakow.pl