



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

# Zeszyty Naukowe

---

Cracow Review  
of Economics  
and Management

Nr 4 (1002) / 2023

---

ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

# Zeszyty Naukowe

---

Cracow Review  
of Economics  
and Management

Nr 4 (1002) / 2023

---

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 Halačarda*, *Salvatore Ingrassia*, *Wojciech Jarecki*, *Ryszard Kowalski*  
(sekretarz), *Katarzyna Maj-Serwatka* (sekretarz), *Aleksy Pocztowski* (redaktor naczelny),  
*Wanda Sułkowska*, *Monika Szaraniec*, *Stanisław Wanat*, *Stawomir Wawak*,  
*Angelika Wodecka-Hyjek* (sekretarz), *Bernard Ziębicki*

#### Redaktor statystyczny

*Paweł Ulman*

#### Przekład Słowa wstępnego na język angielski

*Seth Stevens*

#### Redaktorzy Wydawnictwa

*Owen Braithwaite*, *Patrycja Dinh Ngoc*, *Seth Stevens*, *Małgorzata Wróbel-Marks*

#### Projekt okładki i układ graficzny tekstu

*Marcin Sokołowski*

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

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



Ministerstwo  
Edukacji i Nauki

Numer dofinansowany przez Ministerstwo Edukacji i Nauki ze środków finansowych w ramach programu „Rozwój czasopism naukowych” (RCN) na podstawie umowy nr RCN/SP/0392/2021/1

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2023

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:  
[zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl) oraz w bazach CEEOL i ICI World of Journals

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

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

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27  
Zam. 41/24

Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002)  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

## **Spis treści**

Aleksy Pocztowski <b>Słowo wstępne / Preface</b> .....	5
Grzegorz Maciejewski <b>The Post-pandemic Consumer: Evidence from Empirical Research of Four Generations of Consumers</b> .....	11
Robert Jadach, Mirosława Pluta-Olearnik <b>Perceived Brand Globalness and Localness: A Bibliometric Analysis</b> .....	29
Wioletta Krawiec, Anna Sibińska, Wojciech Grzegorzczuk <b>Conceptualisation and Determination of the Concept of Creating Shared Value: The Results of a Delphi Study</b> .....	47
Małgorzata Zakrzewska, Szymon Jarosz, Małgorzata Kosła, Mariusz Sołtysik <b>The Use of Technological Bricks in Agile: Conclusions Based on Analysis of the Literature and on Empirical Research</b> .....	65
Monika Engler-Jastrzębska, Aleksandra Wilczyńska <b>Consumers' Knowledge and Decisions about Choosing Organic Sunscreen Products</b> .....	85
Joanna Tabor-Błażewicz <b>Social Wellbeing in the Workplace: HR Activities and Impact</b> .....	103
Beata Buchelt, Ewa Beck-Krała <b>Całkowite wynagrodzenie personelu lekarskiego</b> .....	117
Janusz Strużyna <b>Wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi – analiza polskojęzycznych ofert internetowych firm konsultingowych</b> .....	135
<b>Lista recenzentów 2023</b> .....	153



*Szanowni Czytelnicy,*

W czwartym numerze „Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management” znajdziemy artykuły z zakresu marketingu, zarządzania jakością i zarządzania zasobami ludzkimi. Otwiera go opracowanie Grzegorza Maciejewskiego, w którym autor analizuje zmiany w zachowaniach polskich konsumentów, jakie nastąpiły w okresie pandemii COVID-19 oraz dodatkowo w kontekście wojny w Ukrainie. Na podstawie przeglądu literatury oraz dwukrotnych badań ankietowych ustalono m.in., że konsumenci częściej załatwiali różne sprawy zdalnie, wykazywali większą troskę o swoje zdrowie i codzienną higienę, a podczas transakcji płatniczych częściej posługiwali się kartami płatniczymi. Jeśli chodzi o ograniczenia wydatków, to dotyczyły one w największym stopniu korzystania z placówek kultury oraz usług gastronomicznych. Zaobserwowano tendencję, że z czasem odsetek konsumentów charakteryzujących się wymienionymi zachowaniami zmniejszył się, przy równoczesnym wzroście obaw związanych z wojną w Ukrainie.

W następnym artykule Robert Jadach i Mirosława Pluta-Olearnik omawiają kwestię globalności i lokalności w postrzeganiu marki na rynkach międzynarodowych. Na podstawie przeprowadzonej analizy bibliometrycznej stwierdzono m.in., że badania i związane z nimi publikacje skupiają się na pięciu głównych zagadnieniach, a mianowicie: sygnalizowaniu wartości marki, interakcjach między postrzeganiem globalności i lokalności marki, wpływie globalności postrzegania marki na zamiary dotyczące zakupów, wpływie lokalności postrzegania marki na zamiary dotyczące zakupów oraz wpływie etnocentryzmu konsumentów na preferencje dotyczące kupowania globalnych lub lokalnych marek. Autorzy podkreślili wzrost liczby publikacji poświęconych poruszonej kwestii, wskazali czasopisma, w których publikuje się największą liczbę artykułów na ten temat, oraz odnotowali przewagę publikacji poświęconych postrzeganiu globalności marek.

W kolejnym artykule Wioletta Krawiec, Anna Sibińska i Wojciech Grzegorzczak przedstawiają istotę koncepcji tworzenia wartości wspólnej (*shared value*). Wskazują główne jej wymiary oraz zachodzące między nimi relacje, a także prezentują różne podejścia do ich definiowania. Na podstawie badań jakościowych, w których wykorzystano metodę delficką, potwierdzono główne wymiary tworzenia wspólnej wartości zgodnie z literaturą przedmiotu, a mianowicie: tworzenie wartości

społecznej, tworzenie wartości ekonomicznej i tworzenie wartości środowiskowej, odrzucając wymiar tworzenia wartości innowacji. Podobnie potwierdzono występowanie bezpośrednich powiązań z innymi koncepcjami tworzenia wartości, m.in. koncepcją akcjonariuszy, interesariuszy, *Corporate Sustainability* (CS), *Triple Bottom Line* (TBL) i *Environmental, Social and Governance* (ESG).

Wykorzystanie narzędzi informatycznych w przedsiębiorstwach stosujących zwinne praktyki zarządzania projektami stanowi przedmiot rozważań w artykule autorstwa Małgorzaty Zakrzewskiej, Szymona Jarosza, Małgorzaty Kosały i Mariusza Sołtysika. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz badań empirycznych autorzy podjęli próbę określenia poziomu wdrożenia zwinnego zarządzania projektami, obszarów jego wdrożenia, uzyskanych wyników oraz determinujących go czynników. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że zwinne praktyki stosowane są głównie w tworzeniu innowacyjnych usług lub produktów. Najczęściej wykorzystywanymi praktykami były Scrum i Kanban, natomiast rzadziej DevOps, TDD czy SAFe. Podkreślono również, że wzrost wykorzystania technologii informatycznych w przedsiębiorstwach wymaga od pracowników i menedżerów rozwijania kompetencji cyfrowych.

W kolejnym artykule Monika Engler-Jastrzębska i Aleksandra Wilczyńska poruszają zagadnienie wiedzy konsumentów na temat ekologicznych produktów przeciwśłonecznych i podejmowanych przez nich decyzji dotyczących wyboru tych produktów. W wyniku badań ankietowych przeprowadzonych na wybranej grupie konsumentów autorki stwierdziły, że poziom tej wiedzy jest niski. Dotyczy to m.in. trudności z identyfikacją tej kategorii produktów czy też stosowanych filtrów UV. W konkluzji wskazano na potrzebę upowszechniania w społeczeństwie wiedzy dotyczącej ekologicznych produktów promieniochronnych, co przyniesie korzyści dla zdrowia ludzi oraz środowiska.

W trzech ostatnich artykułach poruszone zostały różne zagadnienia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W pierwszym z nich Joanna Tabor-Błażewicz analizuje kwestie rosnącej roli dobrostanu pracowników w środowisku pracy oraz przedstawia praktyki działów HR ukierunkowane na poprawę sytuacji w tym zakresie. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz wywiadów z menedżerami i specjalistami HR autorka określiła elementy składające się na kategorię dobrostanu społecznego oraz zidentyfikowała stosowane praktyki mające na celu jego wzmacnianie. Podkreśliła kluczową rolę działów HR w budowaniu świadomości znaczenia dobrostanu wśród pracowników i menedżerów oraz w inicjowaniu działań w tym obszarze. Wskazała także na potrzebę zaangażowania się menedżerów liniowych oraz zarządu we wskazane działania, jak również otwarcia się na oddolne inicjatywy pracowników.

Z kolei Beata Buchelt i Ewa Beck-Krala przedstawiają zagadnienie wynagrodzeń lekarzy. Podkreślają, że stosowany w literaturze przedmiotu termin „wynagradzanie

za wyniki” odnosi się do wynagradzania za ilość wykonanych procedur medycznych lub przepracowanych godzin pracy. Autorki podkreślają, że takie wąskie rozumienie wynagradzania za wyniki nie sprzyja podnoszeniu jakości świadczeń medycznych, nie uwzględnia bowiem innych składowych, np. wynagrodzeń za podnoszenie kwalifikacji czy uzyskanie specjalizacji. W konkluzji postulują potrzebę wdrażania systemów wynagrodzeń opartych na koncepcji wynagrodzeń całkowitych, których konstrukcja powinna stymulować proefektywnościowe zachowania lekarzy, tj. rozwój kompetencji specjalistycznych i pozaspecjalistycznych oraz realizację zdefiniowanej liczby procedur medycznych.

W ostatnim artykule Janusz Strużyna podejmuje próbę określenia wyzwań dla zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie analizy treści polskojęzycznych ofert firm konsultingowych. Firmy te odgrywają istotną rolę w transferze wiedzy do praktyki, będąc swoistym łącznikiem między teorią i praktyką zarządzania ludźmi. Z wykorzystaniem analizy jakościowej określono główne kategorie i wymiary nowej normalności zarządzania zasobami ludzkimi oraz sformułowano sugestie dotyczące przybliżenia badań naukowych do wskazywanych przez konsultantów oczekiwań praktyki. Autor podkreśla, że nowa normalność może być charakteryzowana przez utrzymanie dotychczasowych cech ZZL, naturalność języka, wielość perspektyw oraz nacisk na sprawność operacyjną.

Zapraszam do zapoznania się z prezentowanymi w poszczególnych artykułach ideami, koncepcjami i wynikami badań. Wzbogacają one istniejącą wiedzę w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości.

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



*Dear Readers,*

The fourth issue of *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie / Cracow Review of Economics and Management* brings readers a range of articles on marketing, quality management, and human resource management. It begins with Grzegorz Maciejewski's analysis of Polish consumer behaviour during the COVID-19 pandemic and with the backdrop of the war in Ukraine. Based on a literature review and two survey studies, he concludes that during the pandemic consumers more often handled day-to-day matters remotely, showed greater concern for their health and daily hygiene, and more frequently used payment cards to conduct transactions. When it came to spending limitations, consumers indicated they had cut back on going to cultural institutions and restaurants. The author found that the share of consumers demonstrating these behaviours decreased over time, while concern about the threats of the war in Ukraine increased.

In the second article, Robert Jadach and Mirosława Pluta-Olearnik discuss globality and locality in brand perception in international markets. Using bibliometric analysis, they found that research and related publications focus on five main issues: signaling brand value, interactions between the perception of brand globality and locality, how the global perception of brand impacts purchasing intentions, how the local perception of brand impacts purchasing intentions, and the influence of consumer ethnocentrism on their preferences for global or local brands. The authors found that these issues have garnered growing interest among researchers. They also identified journals where the largest number of articles are published on the topic, and noted that brand globality has commanded more interest than brand locality.

In the next article, Wioletta Krawiec, Anna Sibińska, and Wojciech Grzegorzczuk examine the concepts behind the creation of shared value. They explore the main dimensions and relationships between them, and the various approaches to defining them. Then, based on qualitative research using the Delphi method, they showed that the main dimensions of creating shared value are in line with observations in the literature: social value, economic value, and environmental value are all created, while innovation value is not. The authors also confirm the existence of direct relationships with other groups involved in value creation, such as shareholders and stakeholders, as well as concepts including Corporate Sustainability (CS), Triple Bottom Line (TBL) and Environmental, Social and Governance (ESG).

The use of IT tools in enterprises implementing Agile project management practices is the subject of consideration in an article penned by Małgorzata Zakrzewska, Szymon Jarosz, Małgorzata Kosała, and Mariusz Sołtysik. Based on a literature review and empirical research, the authors set out to determine the extent to which Agile project management is used, the areas in which it is implemented, the results it brings, and determining factors. They found that Agile practices are applied mainly for creating innovative services and products. Scrum and Kanban were the most frequently used frameworks, while DevOps, TDD, and SAFe were less widespread. The group also emphasise that the increasing use of information technology in enterprises requires employees and managers to develop digital competencies.

In their article on sunscreens, Monika Engler-Jastrzębska and Aleksandra Wilczyńska examine consumer knowledge and decision-making in the choice of organic sun protection products. Employing survey research, the authors found that the group of consumers they studied had limited knowledge about ecological sun protection products. Overall, they had difficulty identifying this category of products and the use of UV filters. The authors conclude that, for the good of consumers and the environment alike, more should be done to educate the public about organic sun protection products.

The last three articles cover various issues in human resource management. In the first, Joanna Tabor-Błażewicz analyses the growing role of employee well-being in the workplace and presents HR department practices aimed at improving it. Based on a literature review and interviews with managers and HR specialists, the author identifies the constituent elements of social well-being and identifies practices used to strengthen it. She examines the key role HR departments play in building awareness of the importance of well-being among employees and managers, and the steps that have been taken in this area. She also highlights the need for line managers and management to be involved, coupled with openness to grassroots initiatives on the part of employees.

In their article, Beata Buchelt and Ewa Beck-Krala address the issue of physicians' remuneration. They examine the literature on "performance-based pay", or compensation for the quantity of medical procedures performed or hours worked. The authors highlight that such a narrow understanding of performance-based pay fails to take into account other components such as compensation for qualifications or specialisation, and thus does not contribute to the quality of medical services. They advocate for the adoption of compensation systems based on "total rewards", which should be structured to stimulate pro-efficiency behaviours among physicians, including the development of specialised and non-specialised competencies and the completion of a defined number of medical procedures.

In the last article, Janusz Strużyna sets out to identify challenges in human resource management based on his analysis of the content in Polish-language job

offers from consulting firms. These firms play a significant role in transferring knowledge into practice, serving as a link between theory and human resource management practices. Using qualitative analysis, he identifies the main categories and dimensions of the new normal in human resource management, then puts forwards suggestions for how to bridge the gap between scientific research and the expectations consultants have in practice. The author concludes that the new normal is characterised by the perpetuation of human resource management features, natural language, diverse perspectives, and an emphasis on operational efficiency.

I encourage you to explore the ideas, concepts, and research results presented in these articles, which expand and enrich our knowledge of management and quality sciences.

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

---

Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002): 11–28  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0401>

# The Post-pandemic Consumer: Evidence from Empirical Research of Four Generations of Consumers

Konsument postpandemiczny – dowody z badań empirycznych czterech generacji konsumentów

**Grzegorz Maciejewski**

University of Economics in Katowice, Department of Market and Consumption, 1 Maja 50, 40-287 Katowice,  
e-mail: [grzegorz.maciejewski@ue.katowice.pl](mailto:grzegorz.maciejewski@ue.katowice.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1318-0747>

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

---

Suggested citation: Maciejewski, G. (2023), "The Post-pandemic Consumer: Evidence from Empirical Research of Four Generations of Consumers", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 4(1002): 11–28, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0401>.

---

## ABSTRACT

**Objective:** The article analyses the changes in Polish consumer behaviour during the pandemic caused by the SARS CoV-2 virus. Changes in behaviour identified in 2022 were also analysed through the crisis caused by the war in Ukraine.

**Research Design & Methods:** Literature studies and original empirical research were conducted. The empirical research – an online survey using the Ariadna National Research Panel – was carried out in two waves, the first in November 2020 on a sample of  $N = 1,045$  consumers and the second in November 2022 on a sample of  $N = 1,100$  consumers. The online survey technique made it possible to reach adult consumers from all regions of Poland.

**Findings:** The research findings confirmed that consumer behaviour changed during the pandemic. Above all, consumers did more things remotely. They also took better care of their health and hygiene, and used payment cards more often than they had. Going out to cultural institutions and using the services of catering establishments were subject to the most radical

restrictions. Respondents were mainly unsure of whether the two crises increased their household spending.

**Implications/Recommendations:** Compared to 2020, in 2022 the percentage of consumers undertaking various types of preventive and prudent behaviours due to the pandemic decreased. This may indicate a desire among consumers to return to the lifestyle and behaviours they led before the pandemic. Consumers seem to be slowly forgetting about the pandemic, absorbed by another real threat: the war in Ukraine.

**Contribution:** The conducted research contributes to the development of the theory of consumer behaviour. It shows changes in the behaviours of these entities caused by the pandemic situation, which they have not experienced so far. It complements the research on the behaviour differentiation of individual generations of consumers (Z, Y, X, and BB).

**Article type:** original article.

**Keywords:** consumer behaviour, consumer generations, household, change, COVID-19 pandemic, the war in Ukraine.

**JEL Classification:** D12, D91, M31.

## STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest diagnoza zmian zaobserwowanych w zachowaniach polskich konsumentów, które zaszły w czasie pandemii wywołanej przez wirus SARS-CoV-2. Zmiany zachowań zidentyfikowane w 2022 r. poddano analizie przez pryzmat kryzysu spowodowanego wojną w Ukrainie.

**Metodyka badań:** Przeprowadzono studia literaturowe oraz oryginalne badania empiryczne, które zrealizowano w dwóch falach – w listopadzie 2020 r. na próbie liczącej 1045 konsumentów oraz w listopadzie 2022 r. na próbie 1100 konsumentów. W badaniach zastosowano technikę ankiety online, korzystając z Ogólnopolskiego Panelu Badawczego Ariadna. Umożliwiła ona dotarcie do pełnoletnich konsumentów ze wszystkich regionów Polski.

**Wyniki badań:** Wyniki badań potwierdziły zmiany w zachowaniach konsumentów, obserwowane w czasie pandemii. Konsumenti przede wszystkim więcej spraw załatwiali zdalnie, bardziej dbali o swoje zdrowie i codzienną higienę, a podczas transakcji płatniczych częściej posługiwali się kartami płatniczymi. Najbardziej radykalnym ograniczeniem poddane zostały wyjścia do instytucji kultury oraz korzystanie z usług placówek gastronomicznych. W opiniach respondentów przeważa niezdecydowanie co do siły oddziaływania obu kryzysów: pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie na wzrost wydatków gospodarstw domowych.

**Wnioski:** W porównaniu z 2020 r. w roku 2022 odsetek konsumentów podejmujących różnego rodzaju działania zapobiegawcze i ostrożnościowe z uwagi na sytuację pandemiczną wyraźnie zmalał. Może to wskazywać na chęć powrotu do stylu życia i zachowań sprzed pandemii. Konsumenti zdają się powoli zapominać o pandemii, absorbowani kolejnym realnym zagrożeniem, jakim jest wojna w Ukrainie.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Przeprowadzone badania stanowią wkład w rozwój teorii zachowań konsumentów. Ukazują zmiany w zachowaniach tych podmiotów, powodowane sytuacją pandemiczną, dotąd przez nich niedoświadczaną. Uzupełniają lukę badawczą dotyczącą zróżnicowania zachowań poszczególnych generacji konsumentów (Z, Y, X oraz BB).

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** zachowania konsumentów, generacje konsumentów, gospodarstwo domowe, zmiana, pandemia COVID-19, wojna w Ukrainie.

---

## 1. Introduction

Although the COVID-19 pandemic has slowed down significantly and the SARS-CoV-2 virus has abated, epidemic outbreaks continue to occur in various places worldwide (Misiurewicz-Gabi 2022). The pandemic remains a major global emergency over two years after the first case was reported. Many governments are struggling with uncertainty about how to prioritise their actions at a time when the pandemic appears to be in transition (WHO 2022) – especially since the risk of new variants and future surges remains very real (Klimczuk 2021). In September 2022, WHO Director-General T. A. Ghebreyesus acknowledged that the end of the COVID-19 pandemic, which has killed around 6.5 million people worldwide, is in sight but at a great distance (Miller 2022). Despite this, the epidemic's end was pronounced over in many countries, including Poland (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2022 r. ...).

For societies and economies today, recovering from the crisis caused by the COVID-19 pandemic is proving the most difficult task since World War II (Mróz 2021). The difficulty has been further compounded by another centuries-old humanitarian and economic crisis – it began with Russia's invasion of Ukraine in February 2022. That makes two black swans simultaneously landing on the waters of the global economy. The combination of these very unfavourable conditions has had repercussions for the current behaviour of consumers, both in the market and in their households. The pandemic has significantly impacted these behaviours, often forcing consumers not only to change their lifestyles but also to change their habits, routines, and behavioural patterns in purchasing and using consumer goods or services.

This article examines changes in consumer behaviour in Poland resulting from the pandemic caused by the SARS CoV-2 virus in the years 2020–2022. It looks particularly at changes in the behaviour of individual generations of consumers, while also taking into account gender and place of residence. The changes in behaviours identified in 2022 should also be considered through the lens of the crisis caused by the war in Ukraine.

The work contributes to the literature on changes in the behaviour of modern consumers, in markets and households, as well as changes in consumer behaviour

caused by the SARS CoV-2 pandemic. It also complements the research on the diversity of behaviour of individual generations of consumers.

The article is addressed to both scientists and those involved in business who follow changes in the behaviour of contemporary consumers. The study can also be a source of knowledge for entrepreneurs and employees of marketing departments seeking to offer products and services that meet the expectations of the post-pandemic consumer.

The work comprises a literature review, a discussion of the research process, especially the data and research methods used, a presentation of the results of the primary research and conclusions.

## 2. Literature Review

The course and effects of the COVID-19 pandemic, which affected almost all spheres of human life, have become a primary area of research for scientists across the disciplines and the world (Nicola *et al.* 2020). The bulk of the research has been done in medicine, particularly centering on efforts to find a drug or at least a vaccine to protect against the virus (AOTMiT 2023). A good deal has also been written on psychology (Javed *et al.* 2020) and sociology (Moore & Kolencik 2020, Popescu Ljungholm & Olah 2020) to better understand the thinking of individuals and entire societies.

A good deal of interest has also been aroused in macro and microeconomics, including work by Liu, Xu, and Skare (2021), among numerous others. The following trends can be noted in these works:

- the economic effects of the pandemic (e.g., Karabag 2020, Gagnon, Kamin & Kearns 2023), including in various countries and regions (e.g., Debata, Patnaik & Mishra 2020, Naseer *et al.* 2023),
- the pandemic's impact on individual industries (e.g., Haroon & Rizvi 2020, Huang & Wang 2023),
- economic assessments of the effects of the pandemic and scenarios for further economic development (e.g., Oravsky, Toth & Banociova 2020, Chang, Mohsin & Iqbal 2023).

Many studies have looked at the impact of the pandemic on consumer behaviour. They mainly address changes in consumer behaviour (Zwanka & Buff 2021), including their scale and directions (Wiśniewska 2022) and the determinants shaping consumer behaviour during a pandemic (Di Crosta *et al.* 2021), ways of dealing with the threats posed by the pandemic (Khayru 2021) and how changes in consumer behaviour influence the development of various forms of retail trade (Inoue & Todo 2023, Verhoef, Noordhoff & Sloot 2023). The extent to which changes in behaviour may persist after the pandemic has passed has also been addressed (Chlipała & Żbikowska 2022).

The last of the research problems is currently taking on greater importance. From May 16, 2022, under the new regulation of the Council of Ministers, the state declared Poland free of the epidemic and the state of epidemic emergency entered into force (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2022 r. ...). This gives rise to further research and discussion on the changes that have occurred as a result of the COVID-19 pandemic and will continue to occur in the behaviour of consumers living in post-pandemic times. Taking into account the objectives of the article and the scientific literature, the following research questions were posed:

RQ1: What changes in the market behaviours of consumers and in their households have occurred as a result of the pandemic caused by the SARS CoV-2 virus?

RQ2: Which of these behaviours have demonstrated a tendency to return to their pre-pandemic forms after the pandemic restrictions are lifted?

RQ3: In the opinion of consumers, which of the crises – that caused by the pandemic or the war in Ukraine – is more responsible for the increase in the main expenditure groups of their households?

### 3. Materials and Methods

In order to answer the research questions, quantitative research was carried out based on a questionnaire. The research had a primary research character and was conducted in two waves, one carried out in November 2020 on a sample of  $N = 1,045$  units, and the other in November 2022 on a sample of  $N = 1,100$ . They were designed this way in order to consider possible changes in consumer behaviour as a result of the COVID-19 pandemic (Maciejewski & Lesznik 2022). In both waves, adult consumers from throughout Poland were surveyed. The survey was done online, using the Ariadna National Research Panel, which made it possible to reach consumers from all regions of Poland.

The tool used a scale identifying changes that occurred in consumer behaviours as a result of the outbreak of the pandemic (16-item, five-point, ordinal scale of behaviour changes), as well as six questions describing the respondents' demographic, social, and economic characteristics. The reliability of the scale used in both waves of the study was calculated using Cronbach's alpha coefficient, whose value for the scale in the 2020 study was 0.910 and in 2022 was 0.856 – a very high level of reliability (Aron, Coups & Aron 2013). In the 2022 survey, consumers were also asked for their opinions on the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine as the reasons for the increases in individual groups of household expenditure in Poland.

The research was conducted among registered participants of the Ariadna National Research Panel. The demographic and sociographic profile of people registered in Ariadna is consistent with the profile of people using the Internet in Poland (Ariadna Nationwide Research Panel 2023). From among 300,000 registered and



verified members of the panel, a research sample was randomly selected (*Dobór próby...* 2021). The sample size was set such that the maximum measurement error did not exceed 3% (with a confidence level of 95% and a fraction size of 0.5). An error level of 3% is acceptable in social research (Maciejewski & Lesznik 2022). The costs of the research were taken into during its design. Only public funds from the subvention of the Ministry of Education and Science of the Republic of Poland were available (Maciejewski 2020).

Beyond population size, population homogeneity also plays a key role in determining sample size. The sample size may be reduced as the homogeneity of the population increases, based on selected characteristics (Pietrucha & Maciejewski 2020). As a result, the research yielded 1,045 correctly and fully completed questionnaires in 2020 (Maciejewski 2023) and 1,100 in 2022. The data obtained were subjected to statistical analysis using the IBM SPSS Statistics 28 statistical package for Windows. The research received a positive opinion from the Human Subject Research Ethics Committee at the University of Economics in Katowice (no. 001/11/2022).

In terms of the distribution of the research samples, in the 2020 sample (Table 1) there is a slight overrepresentation of women (53.4%) compared to men. This reflects Poland's general population make-up (GUS 2021). The sample was dominated by people with secondary and higher education (respectively 47.1% and 41.0%), who described their financial situation as average or good (43.3% and 40.3%). The respondents represented mostly two- and three-person households (30.2% and 23.4%) from large urban centers with a population of over 200,000 (31.0%). The distribution of respondents by age – Baby Boomers (60–80), generations X (40–59), Y (25–39) and Z (18–24) – was almost even (about 25% in all of the generations). The median age of the respondents was 40 years, and the median number of people in the respondents' households was three.

Table 1. Characteristics of Consumers Participating in the Research in 2020 and 2022 (in %)

Specification		Research Sample	
		2020 ( <i>N</i> = 1,045)	2022 ( <i>N</i> = 1,100)
Gender	female	53.4	51.7
	male	46.6	48.3
Age	18–24	24.1	25.0
	25–39	24.8	25.0
	40–59	25.5	25.0
	60–80	25.6	25.0

Table 1 cont'd

Specification		Research Sample	
		2020 (N = 1,045)	2022 (N = 1,100)
Place of residence	rural area	23.4	25.5
	cities with < 50,000 inhabitants	22.3	25.0
Place of residence	cities with 51,000–200,000 inhabitants	23.3	24.0
	cities with > 200,000 inhabitants	31.0	25.5
Education level	elementary	2.7	4.1
	vocational	9.3	10.5
	high school	47.1	46.0
	tertiary	41.0	39.4
Number of household members	1 person	12.7	13.1
	2 persons	30.2	33.4
	3 persons	23.4	21.7
	4 persons	20.4	20.3
	5 and more persons	13.3	11.5
Subjective assessment of financial situation	very bad	3.2	2.4
	bad	9.6	11.0
	average	43.3	57.0
	good	40.3	26.3
	very good	3.6	3.3

Source: the author.

In the sample taken in 2022, the distribution of respondents by gender corresponded precisely to the distribution of Polish residents shown in Central Statistical Office data from Poland's 2021 census (GUS 2022). The samples of the respondents were equal in terms of consumers' age ranges (generations) and nearly identical in terms of their place of residence – 25% each. As with the sample from the first wave, people with secondary (46.0%) and higher education (39.4%) predominated in the 2022 sample. People taking part in the research most often characterised their financial situation as average (57.0%) or good (26.3%) and represented two- (33.4%) and three-person (21.7%) households – Table 1. The median age of the respondents was 39.5 years, and the median number of people in their households was three.

## 4. Results

Changes in consumer behaviours caused by the COVID-19 pandemic can be observed both in the market and in their households (Table 2). In the first year of the pandemic in Poland, due to the rapid spread of the disease, the lack of medicines and vaccines, and the recommendations of the authorities, consumers abandoned many of their market behaviours or transferred them to their households. The declarations of the respondents show that the most frequent restrictions were related to going to cultural institutions (38% answered “I agree” and 36% “I strongly agree”) and the use of food serving services (36% and 24%, respectively). It can be stated that the obligatory isolation used by governments as a main strategy to limit the spread of the pandemic also limited the liberty and freedom of consumer choices. It also shifted many activities, such as shopping and administrative errands, into the virtual sphere, enabling them to be carried out remotely.

Moreover, fear of infection and sometimes death caused respondents to take better care of their health and hygiene. Because of the fear of “dirty cash”, they now paid by card more often. The consequences of the spreading virus were also visible in consumption financed from future income. Nearly 60% of the respondents agreed that they limit their financial liabilities by refraining from taking out various types of loans and credits (Table 2).

In terms of the 2020 results, it can also be assumed that the pandemic had the least impact on consumer behaviour in such areas as supporting charities and aid organisations (total 30% of answers “I strongly agree” and “I agree”) and a preference for purchasing over renting necessities (total 24%) – see Table 2.

Table 2. Changes in the Behaviours of Respondents and Members of Their Households That Occurred as a Result of the COVID-19 Pandemic (in %)

Specification	I strongly agree		I agree		I neither disagree nor agree		I disagree		I strongly disagree	
	2020	2022	2020	2022	2020	2022	2020	2022	2020	2022
We limit going out to cultural institutions	36.2	10.1	37.9	32.2	21.2	32.7	3.0	17.1	1.7	7.9
We limit taking out loans and credits	26.3	22.3	33.0	32.1	33.2	35.0	4.1	6.9	3.3	3.7
We rarely use catering services	24.0	10.7	36.2	33.4	28.4	32.2	7.8	17.3	3.6	6.5
We do more things remotely by phone, computer	24.0	15.9	47.4	49.1	22.9	25.7	3.5	6.5	2.2	2.7
We use payment cards more often	23.9	14.3	38.1	37.9	27.8	31.5	5.8	10.2	4.3	6.2

Table 2 cont'd

Specification	I strongly agree		I agree		I neither disagree nor agree		I disagree		I strongly disagree	
	2020	2022	2020	2022	2020	2022	2020	2022	2020	2022
We shop online more often	19.3	17.9	40.1	41.5	30.7	28.6	6.7	9.5	3.2	2.5
We waste less food	18.5	11.1	35.8	38.0	35.8	38.3	6.5	10.0	3.4	2.6
We feel less secure	18.1	9.8	42.4	32.6	30.3	35.9	6.8	15.6	2.4	6.0
We take better care of health and hygiene	16.6	13.2	51.7	44.1	24.9	33.4	4.7	6.8	2.2	2.5
We do more on our own	16.4	9.7	38.1	36.4	35.1	33.4	7.3	15.3	3.2	5.3
We limit large expenditure	15.3	9.6	33.7	34.5	35.6	40.5	11.9	10.5	3.5	4.9
We feel more tired, depressed	13.9	10.5	42.5	36.6	31.6	32.1	8.6	15.5	3.4	5.3
We shop less often	11.3	4.1	34.0	26.5	35.3	35.5	14.6	25.8	4.8	8.1
We pay more attention to environmental protection	9.6	8.5	33.8	34.1	41.8	39.9	10.9	12.4	3.9	5.2
Where possible, we rent more often than we buy	6.8	3.1	16.8	12.5	42.1	41.1	23.8	27.3	9.5	15.5
We support aid organisations to a lesser extent	6.5	6.0	23.0	22.1	50.6	49.8	14.9	17.5	5.0	4.5

Source: the author.

Behaviours that returned to their pre-pandemic form and those that remained unchanged from the beginning of the pandemic can also be seen for 2022 (Table 2). The first group includes, above all, going out to cultural institutions. In 2020, nearly 75% of respondents agreed that they limit visits to cultural institutions (answers “strongly agree” and “agree”). In 2022, that number had fallen to just over 40%. Outings in restaurants and shopping were no longer subject to the restrictions they had been. In both cases, the percentage of responses confirming the application of such restrictions by the respondents decreased by approximately 15 percentage points (pp.) in 2022 over the 2020 levels. The second group of behaviours certainly includes online shopping and paying attention to environmental protection. These behaviours came in at the same level in 2020 and 2022: 60% for the frequency of online shopping and around 43% for declarations of greater concern for the environment. The second group of behaviours also includes such consumer behaviour as throwing away less food, limiting large expenses, and limiting borrowing and credit-taking. In all of these cases, the percentage of those who answered “strongly agree” and “agree” decreased by only about 5 pp. It can therefore be concluded that

for some consumer behaviours, the pandemic catalysed changes that appear to have become permanent.

Universal access to vaccines in 2021 and 2022, which for most people mitigated the dangerous consequences of possible infection, clearly improved the sense of security and consumer sentiment in the period under review. In the 2020 study, nearly 60% of respondents admitted that they felt less secure but more tired and depressed, while in the 2022 study, the former feeling fell to about 42%, and the latter to 47%. The respondents also were less concerned with health and hygiene than at the beginning of the pandemic. In 2022, the percentage of people who agreed or strongly agreed with the statement “we care more about health and hygiene” decreased by 11 pp.

Both in 2020 and in 2022 women declared more often (a few percentage points) than men that their behaviours had changed due to the pandemic. The exception was shopping behaviours on the Internet in 2020. The increase in the frequency of online purchases during the pandemic was confirmed by over 11 pp. more women than men. In turn, in 2022, women more often than men declared doing more things remotely (over 12 pp.) and using payment cards (nearly 11 pp.) – see Table 3.

In terms of behavioural shifts from one generation to the next, the pandemic caused the most changes in the behaviour of people aged 60–80. Moreover, the changes seem more permanent within this group than in younger generations of consumers. Even if one of the generations declared a given type of behaviour more often than the BB generation, the differences in these declarations were small, at the level of statistical error (Table 3).

In terms of location of residence, the pandemic caused the most changes in behaviours among the inhabitants of medium-sized cities (51–200 thousand people). The residents of rural areas, more often than their urban counterparts, began to shop online and do more things on their own when the pandemic struck. In turn, the residents of the largest cities (more than 200,000) in 2020 reduced large expenses for the purchase of cars, furniture, or household appliances more often than those from other location types, while in 2022 they did more things remotely. As in the cross-sections analysed earlier, the differences are minor, which is also important information in itself (Table 3).

When Russia attacked Ukraine in February 2022, Poland became a frontline country. During the survey, the respondents were also asked which of the two adverse events – the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine – caused household spending to increase more.

In all of the expenditure groups, the most common answer was “it is hard to say”. Looking at the other variants of the answers, however, it is clear that the war in Ukraine contributed to the increase in household expenses more than the COVID-19 pandemic (Table 4).

Table 3. Changes in the Behaviours of the Respondents and Members of Their Households as a Result of the COVID-19 Pandemic by Respondents' Characteristics (Summed Answers "Strongly Agree" and "Agree" in %)

Specification	Year	Samples in total	Respondents by									
			gender		generation			place of residence				
			F	M	Z	Y	X	BB	rural	< 50K	51-200K	> 200K
We limit going out to cultural institutions	2020	74.1	78.2	69.4	64.7	65.2	79.3	86.2	72.6	73.0	76.5	74.1
	2022	42.3	44.1	40.3	38.9	45.5	55.0	42.5	42.9	43.8	40.0	40.0
We do more things remotely by phone, computer	2020	71.4	75.1	67.1	68.2	63.7	73.3	79.9	71.0	67.3	74.9	71.9
	2022	65.0	71.0	58.6	66.6	63.7	64.3	65.5	64.7	62.5	64.1	68.6
We take better care of health and hygiene	2020	68.3	71.3	64.7	61.5	60.6	70.7	79.5	70.2	68.6	70.4	64.8
	2022	57.3	60.8	53.5	56.8	51.3	56.4	64.7	55.3	59.2	56.2	58.2
We use payment cards more often	2020	62.0	65.7	58.3	59.1	50.9	64.6	72.7	59.2	62.3	68.7	58.9
	2022	52.2	57.3	46.7	56.0	49.8	48.4	54.5	49.6	57.5	54.7	47.2
We feel less secure	2020	60.5	63.8	56.7	50.4	49.8	63.9	76.9	59.6	58.3	64.6	59.6
	2022	42.4	48.7	35.7	32.8	39.3	48.8	49.1	43.6	39.2	46.0	41.1
We rarely use catering services	2020	60.2	62.6	57.5	48.1	55.2	62.4	74.2	61.2	58.3	60.9	60.2
	2022	44.1	47.3	40.7	31.6	39.2	46.5	58.9	44.6	47.3	45.7	38.9
We shop online more often	2020	59.4	64.7	53.3	66.6	54.8	61.7	54.9	65.4	54.0	58.0	49.9
	2022	59.4	63.0	55.6	64.0	58.9	59.7	54.9	58.6	59.6	59.6	59.7
We limit taking out loans and credits	2020	59.3	62.0	56.2	48.8	50.2	65.1	72.4	55.9	57.5	65.0	58.9
	2022	54.4	57.1	51.5	49.8	48.8	58.2	60.7	53.9	58.9	55.4	49.3
We feel more tired, depressed	2020	56.4	61.8	49.9	55.6	49.9	56.0	63.8	54.7	52.4	62.1	56.2
	2022	47.1	51.7	42.2	44.7	44.4	54.2	45.1	45.4	48.0	49.0	46.0
We do more on our own	2020	54.6	58.4	49.9	53.6	49.8	56.0	58.2	57.1	53.2	55.9	52.1
	2022	46.1	49.6	42.3	41.4	43.3	48.4	51.3	49.3	50.2	44.5	40.3

Table 3 cont'd

Specification	Year	Samples in total	Respondents by									
			gender		generation				place of residence			
			F	M	Z	Y	X	BB	rural	< 50K	51–200K	> 200K
We waste less food	2020	54.3	55.9	52.3	39.3	46.4	59.0	71.3	53.1	57.9	59.3	48.8
	2022	49.1	55.7	42.0	39.6	43.3	52.8	60.7	51.8	51.3	51.7	41.8
We limit large expenditures	2020	49.0	52.2	45.4	42.9	41.8	50.0	60.8	46.2	45.9	50.2	52.4
	2022	44.1	48.9	39.2	38.5	40.0	49.5	48.7	45.4	48.0	47.6	36.0
We shop less often	2020	45.3	49.8	40.0	36.9	39.0	45.9	58.6	47.0	43.8	44.8	45.4
	2022	30.6	33.7	27.3	26.9	28.0	30.9	36.7	28.9	30.5	34.0	29.3
We pay more attention to environmental protection	2020	43.4	47.0	39.2	32.1	35.1	44.7	60.5	42.5	45.5	49.8	37.6
	2022	42.6	47.8	37.1	41.4	33.8	39.2	55.6	44.0	45.1	43.0	38.2
We support aid organisations to a lesser extent	2020	29.5	28.9	30.1	29.3	33.2	31.9	23.5	28.2	30.5	33.8	26.6
	2022	28.1	29.9	26.2	22.5	22.6	30.9	36.3	29.6	28.7	30.1	24.0
Where possible, we rent more often than we buy	2020	23.6	24.4	22.8	22.6	28.1	26.3	17.6	24.5	25.4	25.1	20.7
	2022	15.6	14.8	16.6	17.1	17.1	16.0	12.3	14.7	15.6	17.8	14.7

Notes: F – women, M – men; Z – 18–24 years, Y – 25–39 years, X – 40–59 years, BB – Baby Boomers 60–80 years; < 50K – cities with up to a population of 50,000 inhabitants, 51–200K – cities with a population of 51,000 to 200,000 inhabitants, > 200K – cities with more than 200,000 inhabitants. Source: the author.

Table 4. Respondent Opinions on the COVID-19 Pandemic and the War in Ukraine as the Main Reasons for the Increase in Individual Groups of Household Expenditures ( $N = 1,100$ , in %)

Specification	The COVID-19 pandemic	Probably the COVID-19 pandemic	It is hard to say/ to a similar degree with both factors	Probably the war	Definitely the war
Maintaining my household	2.7	5.7	42.4	26.6	22.5
Food for my household members	3.2	7.9	53.5	22.3	13.1
Keeping pets	2.3	8.4	73.5	10.5	5.3
Protecting the health of my household members	9.8	21.7	53.2	9.6	5.6
Educating members of my household	6.3	13.1	69.5	7.5	3.6
Commuting to work, school, shops, offices	3.5	10.6	58.2	17.1	10.5
Holiday/vacation trips of my household members	6.6	16.8	59.0	11.8	5.7
Spending free time/ pursuing hobbies/interests of my household members	6.0	14.0	64.3	11.2	4.5
Car maintenance/use	2.5	7.5	50.5	23.5	15.9
Renovation and construction works	3.5	10.7	60.0	16.9	8.9

Source: the author.

This is primarily the case in groups of basic expenditures, such as maintaining a household (49.1% of the answers “probably the war in Ukraine” and “definitely the war in Ukraine”), car maintenance (39.4%), food for household members (35.4%), expenses on all kinds of commuting (27.6%), renovation and construction works (25.8%), and keeping pets (15.8%). Respondents believed the COVID-19 pandemic contributed to a greater extent than the war in Ukraine to the increase in such expenditure groups as healthcare expenses (31.5% of the answers “rather the COVID-19 pandemic” and “definitely the COVID-19 pandemic”), holiday trips and other ways of spending free time (23.4% and 20.0%, respectively) and education-related expenses (19.4%). See Table 4.

## 5. Discussion and Conclusions

The primary goal of the considerations undertaken in the article was to show changes in Polish consumers' behaviour during the COVID-19 pandemic.



The research results have allowed us to sketch, though not very sharply, a picture of the post-pandemic consumer in Poland. They also confirm the findings of other authors (e.g., Mróz 2021, Chlipała & Żbikowska 2022).

A review of the literature and the results of both waves of research reveals that the COVID-19 pandemic was a huge shock for societies the world over (Dąbrowska & Janoś-Kresło 2022). This shock has slowly subsided over time, and consumers began using several countermeasures to reduce the risk of contracting the virus. These strategies took the form of both active (e.g., increasing care for hygiene or remote learning, remote work, remote shopping) and passive behaviours (e.g., limiting visits to cultural institutions, dining, and retail establishments). The pandemic has changed the lifestyle of many consumers.

The most frequently indicated changes in the respondents' market behaviours and the behaviours taking place in their households resulting from the pandemic primarily included forced restrictions on current activities (going to cultural institutions, cafes and restaurants, and other service and commercial facilities). Other changes included the need to do many of these activities virtually (remote work, remote learning, meetings with family and other people, online shopping) and, thirdly, increased care of health and hygiene. Finally, refraining from taking out various types of loans and credits helped people limit financial losses.

In addition, the fear of contracting the virus and the uncertainty of tomorrow caused the respondents to take greater care of health and hygiene, as well as reduce consumption from future income. The results obtained in 2022 confirm the continued occurrence of these behaviours, but on a smaller scale. The consumers surveyed show a desire to abandon all the restrictions that held them back during the pandemic, to return to "normality" and the lifestyle they led before the pandemic. In the longer term, after the pandemic has completely subsided, a large return to pre-pandemic consumerism can be expected, especially in the group of high-income households of the X and BB generations (RQ2). However, not all forms of behaviour appear to be returning to pre-2020 norms. For example, the IT competencies acquired or developed during the pandemic and the accompanying convenience of handling things remotely appear to mean that shopping online or dealing with various matters remotely (e.g., official matters), for example, may prove to be permanent changes in consumer behaviours. May a further increase in sustainable consumer behaviour, such as greater care for the natural environment, rational use of limited natural resources, or the pursuit of reducing post-consumer waste, especially throwing away less food, turn out to be a permanent change? The findings presented here and elsewhere give one reason to hope. This is particularly likely for Gen Z consumers. The rationalisation and change in the consumption structure of this group of people and the evolution towards pro-ecological trends of behaviour such as eco-consumption, collaborative consumption, or the virtualisation of

consumption (especially social commerce, social offering, social shopping) should be expected (Zalega 2022).

During the pandemic, another focus of the global crisis appeared – the war in Ukraine. It was difficult for the respondents to indicate which of these phenomena has had a greater impact on the growth of their household expenditures. However, the respondents' answers show that a larger percentage of consumers lean towards the war in Ukraine, particularly as concerns essential expenditure related to maintaining a household. In a prolonged war of attrition, with the last outbreaks of the pandemic fading out, this crisis will become the single most destabilising factor on the global economy (RQ3).

This study is not without its limitations. Although it was conducted on samples of over 1,000 respondents, it was geographically limited to the territory of Poland. Therefore, the obtained results should be related mainly to the Polish consumer and interpreted from the perspective of Polish market conditions (Maciejewski 2023). Nonetheless, the results can serve as a reference point for analysing consumer behaviours in other European countries (Henson *et al.* 2020). The research results enrich the theory of consumer behaviour with new evidence. After the epidemic fades, many consumers are likely to return to their pre-pandemic behaviours. They still maintain only those solutions that allow them to save time and live more comfortably. This is reflected in their everyday activities and attitudes, although it must be borne in mind that research has a declarative character (Jaworsky 2021). Finally, online survey has a number of advantages, but these do not preclude limitations (Badania... 2016). Therefore, further research based on experiments, projections or big data analysis is needed to reliably describe the actual behaviours of the post-pandemic consumer. The literature has presented only initial evidence (Morales 2021, Salvietti *et al.* 2022).

## References

- AOTMiT (2023), Baza publikacji COVID-19, <https://covid19-baza.aotm.gov.pl/#/> (accessed: 3.01.2023).
- Ariadna Nationwide Research Panel (2023), Rules for Participation in the Ariadna Research Program, <https://panelariadna.pl> (accessed: 3.01.2023).
- Aron A., Coups E. J., Aron E. N. (2013), *Statistics for Psychology*, Pearson Education Ltd., London.
- Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku* (2016), ed. K. Mazurek-Łopacińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chang L., Mohsin M., Iqbal W. (2023), *Assessing the Nexus between COVID-19 Pandemic-driven Economic Crisis and Economic Policy: Lesson Learned and Challenges*, "Environmental Science and Pollution Research", vol. 30(9), <https://doi.org/10.1007/s11356-022-23650-0>.

Chlipała P., Żbikowska A. (2022), *Konsumpcja w czasach pandemii. Jak kryzys spowodowany pandemią COVID-19 zmienił zachowania konsumentów?*, PWE, Warszawa.

Dąbrowska A., Janoś-Kresło M. (2022), *Spółeczna odpowiedzialność konsumenta w czasie pandemii. Badania międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Debata B., Patnaik P., Mishra A. (2020), *COVID-19 Pandemic! It's Impact on People, Economy, and Environment*, "Journal of Public Affairs", vol. 20(4), <https://doi.org/10.1002/pa.2372>.

Di Crosta A., Ceccato I., Marchetti D., La Malva P., Maiella R., Cannito L. (2021), *Psychological Factors and Consumer Behavior during the COVID-19 Pandemic*, "PLoS ONE", vol. 16(8), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256095>.

*Dośór próby we współczesnych badaniach marketingowych. Podejścia ilościowe, jakościowe i mieszane* (2021), M. Rószkiewicz, K. Mazurek-Łopacińska, A. Sagan (eds), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Gagnon J. E., Kamin S. B., Kearns J. (2023), *The Impact of the COVID-19 Pandemic on Global GDP Growth*, "Journal of the Japanese and International Economies", vol. 68, <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2023.101258>.

GUS (2021), *Polska w liczbach 2021*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

GUS (2022), *Ludność według cech społecznych – wyniki wstępne NSP 2021*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Haroon O., Rizvi S. A. R. (2020), *COVID-19: Media Coverage and Financial Markets Behavior – A Sectoral Inquiry*, "Journal of Behavioral and Experimental Finance", vol. 27, <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100343>.

Henson S., Kambhampati U., Mogues T., Olsen W., Prowse M., Ramos R., Rand J., Rasiah R., Roelen K., Tiessen R., Yap O. F. (2020), *The Development Impacts of COVID-19 at Home and Abroad: Politics and Implications of Government Action*, "The European Journal of Development Research", vol. 32(5), <https://doi.org/10.1057/s41287-020-00334-4>.

Huang S., Wang X. (2023), *COVID-19 Two Years on: A Review of COVID-19-related Empirical Research in Major Tourism and Hospitality Journals*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", vol. 35(2), <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0393>.

Inoue H., Todo Y. (2023), *Has COVID-19 Permanently Changed Online Purchasing Behavior?*, "EPJ Data Science", vol. 12(1), <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-022-00375-1>.

Javed B., Sarwer A., Soto E. B., Mashwani Z.-R. (2020), *Impact of SARS-CoV-2 (Coronavirus) Pandemic on Public Mental Health*, "Frontiers in Public Health", vol. 8, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00292>.

Jaworsky A. (2021), *Irrational Behavior and COVID 19: Its Origins and Lasting Impact*, "Michigan Journal of Economics", 29 November, <https://sites.lsa.umich.edu/mje/2021/11/29/irrational-behavior-and-covid-19-its-origins-and-lasting-impact/> (accessed: 3.01.2023).

- 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).
- Khayru R. K. (2021), *Opinions about Consumer Behavior during the COVID-19 Pandemic*, "Journal of Social Science Studies (JOS3)", vol. 1(1), <https://doi.org/10.56348/jos3.v1i1.6>.
- Klimczuk A. (2021), *The COVID-19 Pandemic from the Perspective of Risk Theory*, MPRA, Munich.
- Liu N., Xu Z., Skare M. (2021), *The Research on COVID-19 and Economy from 2019 to 2020: Analysis from the Perspective of Bibliometrics*, "Oeconomia Copernicana", vol. 12(2), <https://doi.org/10.24136/oc.2021.009>.
- Maciejewski G. (2020), *Konsumenci wobec zrównoważonej konsumpcji żywności*, "Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych", vol. 36(2), [http://minib.pl/wp-content/uploads/2020/06/2-Maciejewski\\_pl.pdf](http://minib.pl/wp-content/uploads/2020/06/2-Maciejewski_pl.pdf) (accessed: 3.01.2023).
- Maciejewski G. (2023), *Zrównoważone zachowania konsumentów w czasie pandemii COVID-19*, "Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", vol. 188, <https://doi.org/10.33119/SIP.2023.188.3>.
- Maciejewski G., Lesznik D. (2022), *Consumers towards the Goals of Sustainable Development: Attitudes and Typology*, "Sustainability", no. 14(17), <https://doi.org/10.3390/su141710558>.
- Miller K. (2022), *WHO Chief Says the End of the COVID-19 Pandemic Is Coming – but There's Still Work to Do*, Prevention, 15 September, <https://www.prevention.com/health/a41230482/who-chief-says-end-covid-19-pandemic-in-sight/> (accessed: 3.01.2023).
- Misiurewicz-Gabi A. (2022), *Czy to już koniec pandemii?*, Termedia, 27 October, <https://www.termedia.pl/mz/Czy-to-juz-koniec-pandemii-,49136.html> (accessed: 3.01.2023).
- Moore C., Kolencik J. (2020), *Acute Depression, Extreme Anxiety, and Prolonged Stress among COVID-19 Frontline Healthcare Workers*, "Psychosociological Issues in Human Resource Management", vol. 8(1), <https://doi.org/10.22381/PIHRM8120209>.
- Morales M. (2021), *Post-pandemic Consumer Behavior towards E-commerce and Retail Stores in United States*, "Revista Venezolana de Gerencia", vol. 26(6), <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.4>.
- Mróz B. (2021), *Zachowania konsumentów w czasie pandemii COVID-19*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Naseer S., Khalid S., Parveen S., Abbass K., Song H., Achim M. V. (2023), *COVID-19 Outbreak: Impact on Global Economy*, "Frontiers in Public Health", vol. 10, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1009393>.
- Nicola M., Alsafi Z., Sohrabi C., Kerwan A., Al-Jabir A., Iosifidis C., Agha M., Agha R. (2020), *The Socio-economic Implications of the Coronavirus Pandemic (COVID-19): A Review*, "International Journal of Surgery", vol. 78, <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>.

Oravsky R., Toth P., Banociova A. (2020), *The Ability of Selected European Countries to Face the Impending Economic Crisis Caused by COVID-19 in the Context of the Global Economic Crisis of 2008*, "Journal of Risk and Financial Management", vol. 13(8), <https://doi.org/10.3390/jrfm13080179>.

Pietrucha J., Maciejewski G. (2020), *Precautionary Demand for Cash and Perceived Risk of Electronic Payments*, "Sustainability", vol. 12(19), <https://doi.org/10.3390/su12197977>.

Popescu Ljungholm D., Olah M. L. (2020), *Mental Health Consequences of the COVID-19 Crisis on Frontline Healthcare Professionals: Psychological Impairments as a Result of Work-related Stress*, "Psychosociological Issues in Human Resource Management", vol. 8(1), <https://doi.org/10.22381/PIHRM8120205>.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 maja 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii, Journal of Laws of 2022, item 1025.

Salvietti G., Ziliani C., Teller C., Ieva M., Ranfagni S. (2022), *Omnichannel Retailing and Post-pandemic Recovery: Building a Research Agenda*, "International Journal of Retail & Distribution Management", vol. 50(8/9), <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0485>.

Verhoef P. C., Noordhoff C. S., Sloot L. (2023), *Reflections and Predictions on Effects of COVID-19 Pandemic on Retailing*, "Journal of Service Management", vol. 34(2), <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2021-0343>.

WHO (2022), *COVID-19 Policy Briefs*, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/covid-19-policy-briefs> (accessed: 3.01.2023).

Wiśniewska M. Z. (2022), *Ewolucja trendów i zagrożeń w konsumpcji żywności w świetle celów zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, no. 1(995), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0995.0104>.

Zalega T. (2022), *Sustainable Consumption and the Fair Trade Idea versus the Consumption Behavior of Young Singles in Poland*, "Problemy Zarządzania (Management Issues)", vol. 20(4), <https://doi.org/10.7172/1644-9584.98.2>.

Zwanka R. J., Buff C. (2021), *COVID-19 Generation: A Conceptual Framework of the Consumer Behavioral Shifts to Be Caused by the COVID-19 Pandemic*, "Journal of International Consumer Marketing", vol. 33(1), <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1771646>.

Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002): 29–45  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0402>

# Perceived Brand Globalness and Localness: A Bibliometric Analysis

Postrzegana globalność i lokalność marki – analiza  
bibliometryczna

**Robert Jadach<sup>1</sup>, Mirosława Pluta-Olearnik<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Wrocław University of Economics and Business, Faculty of Management, Department of Marketing, Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: robert.jadach@ue.wroc.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8697-716X>

<sup>2</sup> Wrocław University of Economics and Business, Faculty of Management, Department of Marketing, Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, e-mail: mirosława.pluta-olearnik@ue.wroc.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5719-4710>

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

Suggested citation: Jadach, R., Pluta-Olearnik, M. (2023), "Perceived Brand Globalness and Localness: A Bibliometric Analysis", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 4(1002): 29–45, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0402>.

## ABSTRACT

**Objective:** The purpose of the article is to establish the current state of research on the perceived brand globalness/localness (PBG/PBL) dichotomy. It analyses and assesses the changes in the research problems and identifies the areas upon which PBG/PBL research is currently focused.

**Research Design & Methods:** The research method used in the article is bibliometric analysis, supplemented by content analysis of literature selected from the Scopus database. A four-step procedure was used to collect data and conduct bibliometric analyses: stage 1 – searching and identifying primary literature, stage 2 – review of the literature (screening), stage 3 – data export, stage 4 – bibliometric analysis supplemented by a content analysis of the literature. In addition, a co-occurrence analysis of keywords was carried out using VOSviewer.

**Findings:** The research on PBG/PBL issues is concentrated in five main areas: 1) brand value signaling, 2) PBG/PBL interaction, 3) PBG impact on purchase intentions, 4) PBL impact on purchase intentions, and 5) the effect of country of origin/consumer ethnocentrism on consumer

preference for foreign (global) vs. domestic (local) brands. The study also examines changing trends in PBG/PBL research.

**Implications/Recommendations:** Recent world events including the COVID-19 pandemic, the Russian invasion of Ukraine and trade wars have slowed globalisation. Since buying behaviour is visibly changing under the influence of socio-economic factors, there is a need for further research to verify consumer preferences *vis-à-vis* global/local brand positioning.

**Contribution:** The review and analyses performed enrich the existing literature on PBG/PBL, while the findings presented can serve as a starting point for further research.

**Article type:** original article.

**Keywords:** perceived brand globalness, perceived brand localness, bibliometric analysis, VOSviewer, Scopus database.

**JEL Classification:** M30, M31, D12, F23.

## STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest ustalenie aktualnego stanu badań dotyczących zjawiska postrzeganej przez konsumentów globalności/lokalności marki (PBG/PBL). Autorzy skupili się na analizie i ocenie charakteru zmian w podejmowanych problemach badawczych, a także na określeniu obszarów, wokół których koncentrują się obecnie prace poświęcone tematyce PBG/PBL.

**Metodyka badań:** Zastosowaną metodą badawczą była analiza bibliometryczna, uzupełniona o analizę treściową literatury wyłonionej z bazy Scopus. W tym celu przeprowadzono czteroetapową procedurę: etap 1 – wyszukiwanie i identyfikacja literatury podstawowej, etap 2 – przegląd literatury (*screening*), etap 3 – eksport danych, etap 4 – analiza bibliometryczna uzupełniona analizą treści literatury. Przeprowadzono także analizę współwystępowania słów kluczowych z wykorzystaniem programu VOSviewer.

**Wyniki badań:** Badania poświęcone zagadnieniom PBG/PBL skupiają się w pięciu głównych obszarach: 1) sygnalizacja wartości marki, 2) interakcja PBG/PBL, 3) wpływ PBG na intencje zakupu, 4) wpływ PBL na intencje zakupu oraz 5) wpływ kraju pochodzenia/etnocentryzmu konsumenta na preferencje konsumentów wobec marek zagranicznych (globalnych) vs. krajowych (lokalnych). Ponadto zmieniają się trendy w badaniach dotyczących zjawiska PBG/PBL.

**Wnioski:** Ostatnie wydarzenia na świecie, takie jak pandemia COVID-19 czy inwazja Rosji na Ukrainę, a wraz z nią wojny handlowe przyczyniły się do spowolnienia procesów globalizacyjnych. Ponieważ zachowania nabywcze ulegają widocznym zmianom pod wpływem czynników społeczno-ekonomicznych, istnieje potrzeba prowadzenia dalszych badań weryfikujących preferencje konsumentów wobec globalnego/lokalnego pozycjonowania marek.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Dokonany przegląd oraz przeprowadzone analizy wzbogacają literaturę poświęconą tematyce PBG/PBL, a zaprezentowane ustalenia mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań dotyczących poruszanego zagadnienia.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** postrzegana globalność marki, postrzegana lokalność marki, analiza bibliometryczna, VOSviewer, Scopus.

---

## 1. Introduction

Progressive globalisation over the past few decades has contributed to the emergence of a global consumer culture, which has become an important determinant of how companies operate in the market (Steenkamp 2019). The rapid development of telecommunications technologies, widespread access to the Internet and the growth of transnational corporations have contributed to increased cultural homogenisation (Goliszek 2015). In these processes, the behaviour and attitudes of buyers are also changing. Globalisation favours those organisations that have managed to establish themselves in the minds of buyers as global brands, symbolising the values of global consumer culture (Özsomer & Altaras 2008). These phenomena require appropriate positioning of one's brand in the market to create a specific image among consumers, one that stands out from the competition and is attractive to the final consumer. Although a global brand can be considered from an organisation's perspective (supply-side perspective) (Reformat 2017), Steenkamp, Batra and Alden (2003, p. 54) argued that a global brand benefits only when buyers view it as global – available in many markets and widely perceived by buyers as a global brand. Emphasising the demand perspective, they introduced the term “perceived brand globalness” (PBG), which has been widely adopted in the literature (Steenkamp, Batra & Alden 2003, Liu *et al.* 2021).

While globalisation processes have intensified exceptionally in recent decades, recent global events including Brexit, trade wars, widening support for protectionist trade policies and protection of domestic production have slowed globalisation (Carvalho, Luna & Goldsmith 2019). As these processes grew as the 21st century progressed, the coronavirus pandemic hit in 2020, affecting nearly every country in the world (Albertoni & Wise 2020), then Russia invaded Ukraine. The changes these two events have brought on have contributed to a new perspective on the problem of perceived brand localness and also the positioning of the product in the market.

There are two competing views in the literature regarding the conceptualisation of perceived brand localness (PBL) (Liu *et al.* 2021). First, a local brand is one that has a limited geographic reach (Dimofte, Johansson & Ronkainen 2008, Punyatoya 2013). Özsomer (2012, p. 73) suggests a different approach in defining local brands, calling them “local icons”. She defines a local icon as the degree to which a brand symbolises the values, needs and aspirations of a local community (country) (Özsomer 2012). In more recent studies, researchers have argued that PBL and PBG are not opposing constructs but separate and complementary concepts (Xie, Batra & Peng 2015, Kolbl, Arslanagic-Kalajdzic & Diamantopoulos 2019, Sichtmann, Davvetas & Diamantopoulos 2019, Liu *et al.* 2021).

The PBG/PBL dichotomy is important, as previous research shows that global/local brand positioning has consequences in the evaluation of brand quality



and prestige (Akram, Merunka & Shakaib Akram 2011), brand extension (Sichtmann & Diamantopoulos 2013), purchase intentions (Halkias, Davvetas & Diamantopoulos 2016) and perceived brand authenticity (Safeer *et al.* 2022). The purpose of the article is to establish the current state of research on this dichotomy. It analyses and assesses the changes in the research problems and identifies the areas upon which PBG/PBL research is currently focused.

## 2. Research Methodology

The research method used in this article was bibliometric analysis, supplemented by content analysis of the literature. These methods are commonly used in works on the state of the art in a wide variety of areas, including, but not limited to, issues of prosumption (Shah *et al.* 2020), corporate social responsibility (Ejdys 2016) and digital marketing (León-Castro *et al.* 2021). The bibliometric analysis process adapted the various steps previously proposed by Ejdys (2016) and Karakose *et al.* (2021). The four-step procedure presented in Table 1 was used to collect data and conduct the bibliometric analyses.

Table 1. The Research Procedure

Stage	Description
STAGE 1 Searching and identifying the primary literature	Selecting a basic collection of literature in the Scopus database. Records identified through Scopus database ( $n = 215$ )
STAGE 2 Screening	Literature review (content analysis of titles, abstracts, and in-depth content analysis of entire publications). Creation of the final database. Record after exclusion ( $n = 81$ )
STAGE 3 Data export	From the 81 records received, full data were exported from the Scopus database, including citation information, bibliographical information, abstracts and keywords
STAGE 4 Bibliometric analysis	A bibliometric analysis supplemented by a content analysis of the literature was performed

Source: the authors.

### *Stage 1. Searching and identifying the primary literature*

This stage involved selecting a core list of articles on PBG/PBL issues from the Scopus database using the keywords “brand globalness”, “brand foreignness”, “brand nonlocalness”, “brand globality”, “global branding”, “brand localness”, “brand iconness” and “local branding”. Scopus is a broad, scientific database containing information on scientific papers published in a wide variety of fields, and is often used in literature reviews (Echchakoui 2020). The keywords presented above are commonly used to identify papers on PBG/PBL issues and have been previously

proposed by Kashif and Udunuwara (2021) and Liu *et al.* (2021). The keywords were used to search for titles, abstracts, and keywords (searches were conducted in January 2023). Only records covering documents published in scientific journals were analysed. In addition, the search was limited only to documents classified as scientific articles written in English, so book chapters, reviews and conference proceedings were excluded. No publication timeframe was specified, and no limits were applied to the subject areas in which publications were classified. The Scopus database query used is shown in Figure 1.

TITLE-ABS-KEY (“brand globalness” OR “brand foreignness” OR “brand nonlocalness”  
OR “brand globality” OR “global branding” OR “brand localness” OR “brand iconness”  
OR “local branding”) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE, “j”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”))  
AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, “English”))

Fig. 1. Search String

Source: the authors.

The search criteria outlined above correspond to the objectives of this article and the search process used ultimately yielded a primary database of 215 records.

### *Stage 2. Screening*

The next step was to conduct a cursory review of the literature (screening), consisting of selecting and doing a preliminary evaluation of the collection. A content analysis of titles, abstracts and an in-depth content analysis of entire articles was performed. This step identifies papers that are truly relevant to the research area under analysis (Klimas, Stańczyk & Sachpazidu-Wójcicka 2020). Ultimately, 81 records addressing PBG/PBL issues were identified.

### *Stage 3. Data export*

From the 81 records, full bibliometric data including citation information, bibliographical information, abstract and keywords, funding details and other information were exported to an aggregate CSV file.

### *Stage 4. Bibliometric analysis*

The data obtained from the Scopus database was subjected to bibliometric analysis and content analysis. A time series analysis (reflecting the number of publications identified in the Scopus database) and identification of scientific journals with the highest number of papers addressing PBG/PBL issues were done. A co-occurrence analysis was also conducted. For this purpose, keyword association intensity maps were developed using VOSviewer version 1.6.18 for all 81 publications extracted from the Scopus database. VOSviewer is software widely

used for bibliometric analysis and is particularly useful for visualising and mapping research areas (Ejdys 2016, Shah *et al.* 2020, León-Castro *et al.* 2021, Jadach 2022, Zema & Sulich 2022). The mapping process using VOSviewer software included:

1) extracting terms whose recurrence in bibliographic descriptions was a minimum of 3. Thus, from the 285 terms initially identified in the database, 26 that occurred a minimum of 3 times were obtained;

2) removing keywords indicating only the research methodology that is part of the abstracts required by the journals or indicating only the location of the research, e.g.: “cluster analysis”, “India”. In this way, 24 keywords were obtained;

3) developing a map of the intensity of links between the 24 keywords selected from among all 81 publications covering PBG/PBL issues.

### 3. Results and Discussion

The first step of the bibliometric analysis was a time series analysis that shows the number of publications identified in the Scopus database. A detailed distribution of publications on PBG/PBL issues by year is presented in Figure 2.

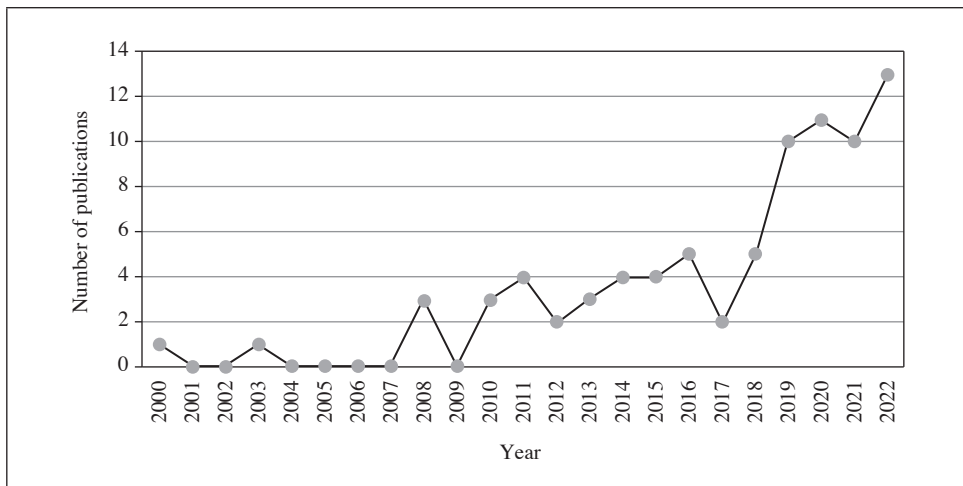


Fig. 2. Number of Publications on PBG and PBL Issues in the Scopus Database

Source: the authors.

Figure 2 shows that researchers' interest in PBG/PBL issues has increased in recent years. Although the time frame of the publication is not specified, the first record in which one of the keywords used appeared came from a paper entitled “Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries” by Batra *et al.* (2000). In this pioneering paper, the researchers

examined whether consumers in emerging countries preferred brands perceived as non-local (foreign) over their local counterparts. Beyond that paper, of the 81 records included in the Scopus database, more than half are articles published in the years 2019–2022, suggesting interest in the topic has risen. A useful feature of the Scopus database is its filters, which allow users to categorise articles according to keywords. We also checked the proportions of papers on PBG and PBL. We discovered a large disproportion: the majority of papers were on PBG, while papers that addressed PBL focused on the broader relationship between PBG and PBL. It is worth noting that the first article relating to PBL, by Swoboda, Pennemann and Taube (2012), appeared only in 2012.

The next step in the bibliometric analysis was to identify the journals in which the largest number of papers on PBG/PBL were published. A total of 81 articles were published in 37 journals. Table 2 lists the ten journals where PBG/PBL issues were covered the most.

Table 2. List of Scientific Journals with the Highest Number of Publications on PBG/PBL Issues

No.	Journal	Publications	SJR <sup>a</sup>
1	<i>Journal of International Marketing</i>	15	1.992
2	<i>International Marketing Review</i>	10	1.329
3	<i>Journal of Business Research</i>	9	2.316
4	<i>Journal of International Consumer Marketing</i>	4	0.646
5	<i>Journal of Brand Management</i>	3	0.942
6	<i>Journal of Global Marketing</i>	3	0.663
7	<i>Journal of International Business Studies</i>	3	4.390
8	<i>Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics</i>	2	0.799
9	<i>Journal of Product and Brand Management</i>	2	0.999
10	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	2	4.433

<sup>a</sup> Data showing journals' SJR rates for 2021.

Source: the authors, based on data from the Scopus database.

*The Journal of International Marketing* published the most articles (15), with an SJR of 1.992 (2021) (publisher: American Marketing Association). This is followed by journals such as *International Marketing Review* (10) and *Journal of Business Research* (9). These first three journals contain more than 40% of the 81 papers.

In order to identify the areas of research on which PBG/PBL articles focus, a map of the intensity of links between the 24 most frequent keywords was developed. The map is presented in Figure 3.

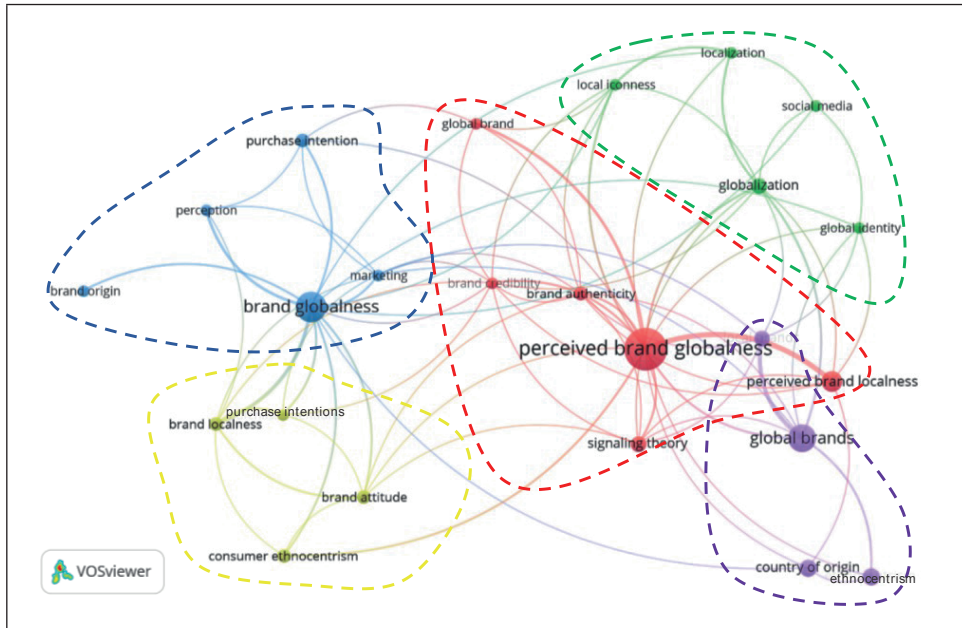


Fig. 3. Map of the Intensity of Links between Keywords Searched in the Scopus Database  
Source: the authors.

As Figure 3 shows, the main areas of PBG/PBL research are centered around the five main clusters identified and sorted by the VOSviewer software. Note that the larger the circles, the more frequently the keywords in question were used, and the smaller the distances between keywords, the higher the number of co-occurrences. Among all 81 publications, the most frequently used keywords were “perceived brand globalness”, “brand globalness” and “global brands”. This confirms previous findings that the majority of articles are devoted to PBG, while those devoted to PBL issues are in the minority. A detailed set of keywords by cluster is also presented in Table 3, which complements the data visualised in Figure 3. It should be mentioned that VOSviewer ranks clusters by number of keywords (Zema & Sulich 2022).

As both Figure 3 and Table 3 show, the first research area, which we have named “brand value signaling”, includes publications relating to the impact of PBG/PBL on brand credibility and brand authenticity. Both constructs derive from signaling theory, which suggests that “brands as credible and consistent signals of product quality can reduce perceived risk” (Özsomer & Altaras 2008, p. 9). The works of Özsomer and Altaras (2008), Özsomer (2012), Mandler, Bartsch and Han (2020), Srivastava, Dey and Balaji (2020), Safeer *et al.* (2022), among others, belong in this

area. To uncover the main findings in this area, we performed a content analysis of articles. One noteworthy observation comes from Safeer *et al.* (2022), according to which PBG/PBL positively influence brand authenticity and, consequently, attitudes towards brands. On the other hand, research by Mandler, Bartsch and Han (2020) found that in globalised markets, PBG is a weaker signal of brand credibility than PBL, while in globalising markets, both PBG and PBL have equal strength.

Table 3. The Keywords Grouped in the Clusters Shown in Figure 3

Cluster	Colour	Cluster Name	Keywords
1	red	signaling brand value	brand authenticity, brand credibility, global brand, perceived brand globalness, perceived brand localness, signaling theory
2	green	interplay between pbg and pbl	global identity, globalisation, local iconness, localisation, social media
3	blue	purchase intention global brand	brand globalness, brand origin, marketing, perception, purchase intention
4	yellow	purchase intention local brand	brand attitude, brand localness, consumer ethnocentrism, purchase intentions
5	purple	country-of-origin effect and consumer ethnocentrism	country of origin, ethnocentrism, global brands, local brands

Source: the authors.

The second research area (interplay between PBG and PBL) is mainly focused on understanding the interaction between PBG and PBL and determining the marketing implications thereof. This area includes articles analysing the issue of global and local brand positioning in the face of the conflicting forces of globalisation and a resurgent local consumer culture. In addition, a group of scholars researching this area, have signaled that PBG is not the opposite of PBL – rather they are constructs that can complement each other (e.g., Liu, Tsai & Tao 2020, Tsai *et al.* 2021) and even create “culturally mixed symbolic products” (Guo, Heinberg & Zou 2019, p. 79).

The third and fourth research areas are closely related (global brand purchase intention/local brand purchase intention). In both areas, researchers focus on examining the impact of PBG/PBL on consumers’ behaviours and intentions – especially purchase intentions (e.g., Akram, Merunka & Shakaib Akram 2011, Winit *et al.* 2014, Halkias, Davvetas & Diamantopoulos 2016). Since purchase intention does not develop in isolation but is a stage of the decision-making process, some research also considers other stages of the purchase process preceding the formation of intention, such as brand attitude (Tasoluk *et al.* 2015, Baek *et al.* 2017).

The fifth research area (country-of-origin effect and consumer ethnocentrism) focuses on whether and how the country-of-origin effect/consumer ethnocentrism affects preference for foreign (global) vs. domestic (local) brands. Consumer ethnocentrism in these studies is mainly taken into account as a moderating variable and tends to lead to a weakening of the positive effects of PBG (Akram, Merunka & Shakaib Akram 2011, Huaman-Ramirez, Albert & Merunka 2019, Vuong & Khanh Giao 2020). In addition, there is a group of studies that look at the potential benefits of brands as a result of country-of-origin associations (Halkias, Davvetas & Diamantopoulos 2016, Lee, Chae & Lew 2020).

In order to identify recent trends, a map (overlay visualisation) was developed (see Fig. 4). Such maps are a useful for verifying trends in research, as they make it possible to classify scientific papers using a time scale (Shvindina 2019).

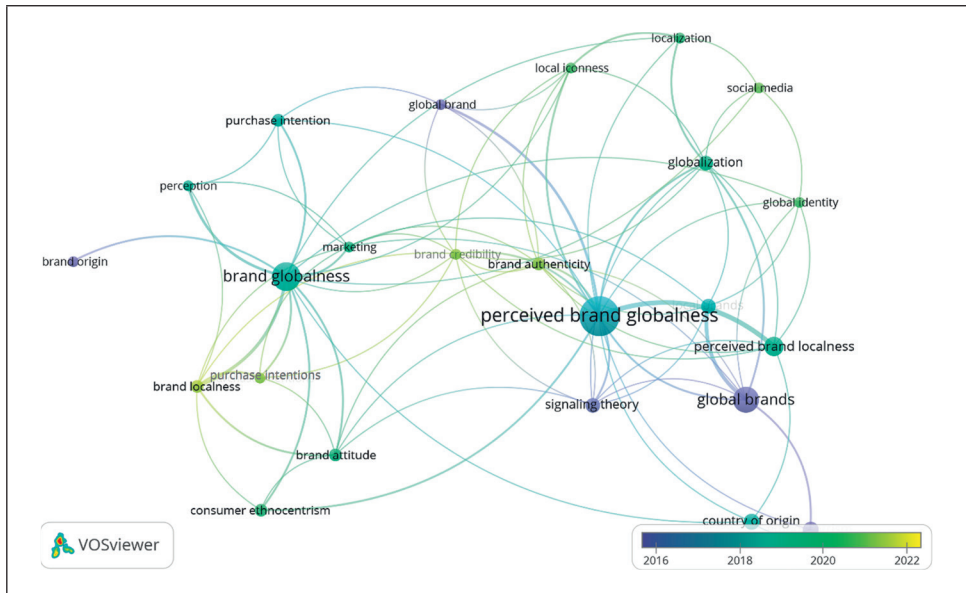


Fig. 4. Keyword Link Intensity Map with Overlay Visualisation

Source: the authors.

As can be seen in Figure 4, individual keywords take on a certain colour depending on the year of publication. In the example under analysis, the purple and blue colours indicate the oldest publications, which mainly focus on the PBG phenomenon – “global brands”, “perceived brand globalness”, “global brand”. Because research on PBG issues also considers moderating factors and preceding phenomena, the analysis includes publications devoted to “brand origin” and

“signaling theory”. Subsequently, the authors’ research was extended to PBL (green), as indicated by the keywords “perceived brand localness” and “local brands”. It can be concluded that the articles on PBL are more a part of broader considerations in the context of interaction with PBG. In contrast, the most recent research (marked in light green and yellow) is a continuation of research on PBL – keywords such as “local iconness” and “brand localness” appear in this area. It is worth noting that the area of research centered around “local iconness” is clearly distant from the rest of PBL research, perhaps suggesting different research approaches. In contrast, more recent research focuses on brand credibility, brand authenticity, attitudes and purchase intentions. At the same time, the first works to look at social media issues in the context of global/local brand identity are emerging.

#### **4. Conclusions**

A brand is a valuable corporate resource that is used today to create needs and influence consumers’ purchasing decisions (Baran 2017, p. 9). Because one of the key challenges for companies operating in foreign markets is to create an optimal brand portfolio, positioning individual brands in both global and local dimensions is essential. This article was intended to present the current state of research on brand perceived globalness/locality. The results of our analysis allows us to formulate four important conclusions, which are presented below.

First, research on PBG/PBL issues is concentrated in five main areas: 1) brand value signaling, 2) PBG/PBL interaction, 3) PBG impact on purchase intentions, 4) PBL impact on purchase intentions, and 5) the effect of country of origin/consumer ethnocentrism on consumer preference for foreign (global) vs. domestic (local) brands. As many as two clusters (3 and 4) are focused on the impact of PBG/PBL on purchase intentions. According to a study by Steenkamp, Batra and Alden (2003), PBG is positively correlated with perceived brand quality and perceived brand prestige, which boost the likelihood of a purchase or purchase intentions. Numerous studies have confirmed these findings (Özsomer & Altaras 2008, Akram, Merunka & Shakaib Akram 2011, Xie, Batra & Peng 2015, Hussein & Hassan 2018). The interest in this topic is well understandable, as buyers’ declared purchase intentions are among the most critical information used by marketing managers in assessing the effectiveness of marketing activities and forecasting future sales (Morwitz 2014).

Secondly, developing an intensity map (overlay visualisation) allowed us to observe and identify changing trends in PBG/PBL research. Initially, researchers’ interest was focused on PBG, but then expanded to include PBL. Recent studies concern brand credibility, brand authenticity and their marketing consequences, i.e. attitude and purchase intention. In addition, the first academic papers have been written on the issue of social media in the context of the global/local brand. Moreover, as noted by Liu, Tsai and Tao (2020), in the initial phase, the authors treated



PBG as the opposite of PBL. Recent findings of researchers indicate that PBG is not the opposite of PBL, but these constructs can complement each other, which is even observed hybridisation of brands (Özsomer 2012). Through their involvement, global brands can fit into local tastes and modes of consumption.

Third, there has been a significant increase in the number of papers written about PBG/PBL issues in recent years, with more than half of the 81 articles we identified in the Scopus database published in the years 2019–2022. Of the 81, the majority addressed PBG, while those that looked at PBL tended to focus on the relationship between PBG and PBL. This may be an interesting direction for future research. The positive effects of PBL have already been observed in the literature. For example, Xie, Batra and Peng (2015) found that foreign retailers benefit more from PBG, and domestic retailers more from PBL. Mandler, Bartsch and Han (2020), on the other hand, suggest that in a globalised market (Germany), PBG is a much weaker signal of brand credibility than PBL; in a globalising market (South Korea), PBG and PBL are equally important. And Safeer *et al.* (2022) emphasise that both PBG and PBL positively influence perceptions of brand authenticity and attitudes toward the brand.

Fourth, regarding the number of published articles on PBG/PBL issues, three journals – *Journal of International Marketing*, *International Marketing Review* and *Journal of Business Research* – led the way, publishing over 40% of the PBG/PBL papers. The present article looks at the contemporary challenges for companies developing an optimal portfolio of brands (global vs. local). Indeed, over the past few decades, globalisation has been one of the most important forces shaping markets. Recent world events including the COVID-19 pandemic, the Russian invasion of Ukraine and trade wars have slowed globalisation. Since buying behaviour changes demonstrably under the influence of socioeconomic factors, there is a need for further research to verify consumer preferences on global/local brand positioning.

## 5. Limitations and Further Research Directions

The research has several limitations. First, only publications included in the Scopus database were used in the bibliometric analysis. Although the Scopus database is commonly used in such analyses (Zema & Sulich 2022), the use of other databases, e.g. Web of Science or others, could have enriched the study with valuable research articles focused on PBG/PBL. Furthermore, only academic articles published in English were analysed (book chapters, reviews, and conference proceedings were excluded). Expanding the bibliometric analyses to include these forms could bring additional essential insights and enrich the literature review. Extending the bibliometric analysis to include literature published in Polish would also be helpful. This will be a challenging task, as the generation of linkage and

cluster maps using VOSviewer has limitations – for example, a single map can be generated from a single database. In addition, including articles written outside of English would involve the risk of duplicating keywords.

A critical finding of our research is that most articles are dedicated to PBG. In contrast, articles on PBL issues are less numerous and usually appear as part of a broader consideration of the relationship between PBG and PBL. Future research should look more closely at how brand localness can influence buyers, as research evidence suggests that local brands can also effectively attract consumer attention (Xie, Batra & Peng 2015, Mandler, Bartsch & Han 2020).

Most research on PBG/PBL focuses on brand value signaling, PBG/PBL interaction, the impact of PBG and PBL on purchase intentions, and the role that consumers' country of origin/ethnocentrism plays on consumer preference for foreign (global) vs. domestic (local) brands. Future research could be supplemented with other variables, such as consumer cosmopolitanism and brand loyalty, or include demographic factors such as age or place of residence. For instance, cosmopolitan consumers who are open to the world may prefer brands with foreign or global origins. Conversely, consumers living in urban areas with easy access to a wide range of foreign brands and an easier means of travelling abroad thanks to proximity to airports may show a higher preference for global brands. These lines of research may bring exciting insights to the discussion of PBG/PBL issues. In addition, purchasing behaviour changes under the influence of socioeconomic factors, so there is a need for further research to verify consumer preferences for global/local brand positioning. Indeed, as Moroz (2007) points out, success in building a brand's competitive advantage requires constantly responding to changes in the brand's environment

## References

- Akram A., Merunka D., Shakaib Akram M. (2011), *Perceived Brand Globalness in Emerging Markets and the Moderating Role of Consumer Ethnocentrism*, "International Journal of Emerging Markets", vol. 6(4), <https://doi.org/10.1108/17468801111170329>.
- Albertoni N., Wise C. (2020), *International Trade Norms in the Age of COVID-19 Nationalism on the Rise?*, "Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences", vol. 14, <https://doi.org/10.1007/s40647-020-00288-1>.
- Baek W. Y., Byon K. K., Choi Y. H., Park C. W. (2017), *Millennial Consumers' Perception of Sportswear Brand Globalness Impacts Purchase Intention in Cause-related Product Marketing*, "Social Behavior and Personality", vol. 45(8), <https://doi.org/10.2224/sbp.6225>.
- Baran R. (2017), *Wstęp* (in: *Postawy konsumentów wobec marek pochodzenia polskiego i zagranicznego*, R. Baran, B. Marciniak, T. Taranko (eds), Oficyna Wydawnicza SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa).

- Batra R., Ramaswamy V., Alden D. L., Steenkamp J. B. E. M., Ramachander S. (2000), *Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries*, "Journal of Consumer Psychology", vol. 9(2), [https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0902\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0902_3).
- Carvalho S. W., Luna D., Goldsmith E. (2019), *The Role of National Identity in Consumption: An Integrative Framework*, "Journal of Business Research", vol. 103, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.056>.
- Dimofte C. V., Johansson J. K., Ronkainen I. A. (2008), *Cognitive and Affective Reactions of U.S. Consumers to Global Brands*, "Journal of International Marketing", vol. 16(4), <https://doi.org/10.1509/jimk.16.4.113>.
- Echchakoui S. (2020), *Why and How to Merge Scopus and Web of Science during Bibliometric Analysis: The Case of Sales Force Literature from 1912 to 2019*, "Journal of Marketing Analytics", vol. 8(3), <https://doi.org/10.1057/s41270-020-00081-9>.
- Ejdys J. (2016), *Problematyka społecznej odpowiedzialności biznesu jako obiekt naukowych zainteresowań – wyniki analizy bibliometrycznej*, "Przegląd Organizacji", no. 4(915), <https://doi.org/10.33141/po.2016.04.06>.
- Goliszek A. (2015), *Homogenizacja i heterogenizacja zachowań konsumenckich w społeczeństwie globalnym*, "Handel Wewnętrzny", no. 1(354).
- Guo X., Heinberg M., Zou S. (2019), *Enhancing Consumer Attitude toward Culturally Mixed Symbolic Products from Foreign Global Brands in an Emerging-market Setting: The Role of Cultural Respect*, "Journal of International Marketing", vol. 27(3), <https://doi.org/10.1177/1069031X19843912>.
- Halkias G., Davvetas V., Diamantopoulos A. (2016), *The Interplay between Country Stereotypes and Perceived Brand Globalness/Localness as Drivers of Brand Preference*, "Journal of Business Research", vol. 69(9), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.022>.
- Huaman-Ramirez R., Albert N., Merunka D. (2019), *Are Global Brands Trustworthy? The Role of Brand Affect, Brand Innovativeness, and Consumer Ethnocentrism*, "European Business Review", vol. 31(6), <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2017-0202>.
- Hussein R., Hassan S. (2018), *Antecedents of Global Brand Purchase Likelihood: Exploring the Mediating Effect of Quality, Prestige and Familiarity*, "Journal of International Consumer Marketing", vol. 30(5), <https://doi.org/10.1080/08961530.2018.1455549>.
- Jadach R. (2022), *Wpływ postrzeganej globalności/lokalności marki na intencje zakupowe polskich nabywców*, Doctoral dissertation, Wrocław University of Economics and Business, Main Library of the Wrocław University of Economics and Business, [https://www.bg.ue.wroc.pl/zasoby/15692/prace\\_doktorskie.html](https://www.bg.ue.wroc.pl/zasoby/15692/prace_doktorskie.html) (accessed: 20.07.2023).
- Karakose T., Yirci R., Papadakis S., Ozdemir T. Y., Demirkol M., Polat H. (2021), *Science Mapping of the Global Knowledge Base on Management, Leadership, and Administration Related to COVID-19 for Promoting the Sustainability of Scientific Research*, "Sustainability", vol. 13(17), <https://doi.org/10.3390/su13179631>.
- Kashif M., Udunuwara M. (2021), *Twenty Years of Research in Brand Globalness/Localness: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda*, "Journal of International Consumer Marketing", vol. 33(2), <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1743805>.

- Klimas P., Stańczyk S., Sachpazidu-Wójcicka K. (2020), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury – wyzwania selekcji a posteriori podczas tworzenia bazy literatury* (in:) *Współczesne zarządzanie – koncepcje i wyzwania*, A. Sopińska, A. Modliński (eds), vol. 1, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kolbl Ž., Arslanagic-Kalajdzic M., Diamantopoulos A. (2019), *Stereotyping Global Brands: Is Warmth More Important Than Competence?*, “Journal of Business Research”, vol. 104, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.060>.
- Lee H., Chae M. S., Lew Y. K. (2020), *The Application of Categorization and Stereotype Content Theories to Country of Origin Image: Vietnamese Perceptions towards Korean Wave Brands*, “Asia Pacific Business Review”, vol. 26(3), <https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1630199>.
- León-Castro M., Rodríguez-Insuasti H., Montalván-Burbano N., Victor J. A. (2021), *Bibliometrics and Science Mapping of Digital Marketing* (in:) *Marketing and Smart Technologies. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol. 205, Á. Rocha, J. L. Reis, M. K. Peter, R. Cayolla, S. Loureiro, Z. Bogdanović (eds), Springer, Singapore, [https://doi.org/10.1007/978-981-33-4183-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-33-4183-8_9).
- Liu H., Schoefer K., Fastoso F., Tzemou E. (2021), *Perceived Brand Globalness/Localness: A Systematic Review of the Literature and Directions for Further Research*, “Journal of International Marketing”, vol. 29(1), <https://doi.org/10.1177/1069031X20973184>.
- Liu Y., Tsai W. S., Tao W. (2020), *The Interplay between Brand Globalness and Localness for Iconic Global and Local Brands in the Transitioning Chinese Market*, “Journal of International Consumer Marketing”, vol. 32(2), <https://doi.org/10.1080/08961530.2019.1658556>.
- Mandler T., Bartsch F., Han C. M. (2020), *Brand Credibility and Marketplace Globalization: The Role of Perceived Brand Globalness and Localness*, “Journal of International Business Studies”, vol. 52, <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00312-2>.
- Moroz A. (2007), *Strategie marki w procesie globalizacji*, “Handel Wewnętrzny”, no. 1.
- Morwitz V. (2014), *Consumers' Purchase Intentions and Their Behavior*, “Foundations and Trends® in Marketing”, vol. 7(3), <https://doi.org/10.1561/17000000036>.
- Özsomer A. (2012), *The Interplay between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconness*, “Journal of International Marketing”, vol. 20(2), <https://doi.org/10.1509/jim.11.0105>.
- Özsomer A., Altaras S. (2008), *Global Brand Purchase Likelihood: A Critical Synthesis and an Integrated Conceptual Framework*, “Journal of International Marketing”, vol. 16(4), <https://doi.org/10.1509/jimk.16.4.1>.
- Punyatoya P. (2013), *Consumer Evaluation of Brand Extension for Global and Local Brands: The Moderating Role of Product Similarity*, “Journal of International Consumer Marketing”, vol. 25(3), <https://doi.org/10.1080/08961530.2013.780857>.
- Reformat P. (2017), *Podstawy i sposoby kształtowania wizerunku marki globalnej – case study*, “Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, no. 321

- Safeer A. A., Chen Y., Abrar M., Kumar N., Razzaq A. (2022), *Impact of Perceived Brand Localness and Globalness on Brand Authenticity to Predict Brand Attitude: A Cross-cultural Asian Perspective*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics", vol. 34(7), <https://doi.org/10.1108/APJML-05-2021-0297>.
- Shah S. H. H., Lei S., Ali M., Doronin D., Hussain S. T. (2020), *Prosumption: Bibliometric Analysis Using HistCite and VOSviewer*, "Kybernetes", vol. 49(3), <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0696>.
- Shvindina H. (2019), *Coopetition as an Emerging Trend in Research: Perspectives for Safety & Security*, "Safety", vol. 5(3), <https://doi.org/10.3390/safety5030061>.
- Sichtmann C., Davvetas V., Diamantopoulos A. (2019), *The Relational Value of Perceived Brand Globalness and Localness*, "Journal of Business Research", vol. 104, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.025>.
- Sichtmann C., Diamantopoulos A. (2013), *The Impact of Perceived Brand Globalness, Brand Origin Image, and Brand Origin-extension Fit on Brand Extension Success*, "Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 41, <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0328-7>.
- Srivastava A., Dey D. K., Balaji M. S (2020), *Drivers of Brand Credibility in Consumer Evaluation of Global Brands and Domestic Brands in an Emerging Market Context*, "Journal of Product and Brand Management", vol. 29(7), <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2018-1782>.
- Steenkamp J. B., Batra R., Alden D. L. (2003), *How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value*, "Journal of International Business Studies", vol. 34, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400002>.
- Steenkamp J. B. E. M. (2019), *Global versus Local Consumer Culture: Theory, Measurement, and Future Research Directions*, "Journal of International Marketing", vol. 27(1), <https://doi.org/10.1177/1069031X18811289>.
- Swoboda B., Pennemann K., Taube M. (2012), *The Effects of Perceived Brand Globalness and Perceived Brand Localness in China: Empirical Evidence on Western, Asian, and Domestic Retailers*, "Journal of International Marketing", vol. 20(4), <https://doi.org/10.1509/jim.12.0105>.
- Tasoluk B., Calantone R. J., Deligonul S., Cavusgil S. T. (2015), *The Interplay between Perceived Brand Globalness, Domestic Brand Origin, and Brand Attitude* (in: *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same... Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, ed. L. Robinson, Springer, Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1\\_153](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1_153)).
- Tsai W. S., Tao W., Liu Y., Lee Y. (2021), *Understanding the Interplay between Brand Globalness and Localness among Homegrown and Foreign Global Brands in South Korea*, "Journal of Global Marketing", vol. 34(1), <https://doi.org/10.1080/08911762.2020.1759171>.
- Vuong B. N., Khanh Giao H. N. (2020), *The Impact of Perceived Brand Globalness on Consumers' Purchase Intention and the Moderating Role of Consumer Ethnocentrism: An Evidence from Vietnam*, "Journal of International Consumer Marketing", vol. 32(1), <https://doi.org/10.1080/08961530.2019.1619115>.

Winit W., Gregory G., Cleveland M., Verlegh P. (2014), *Global vs Local Brands: How Home Country Bias and Price Differences Impact Brand Evaluations*, "International Marketing Review", vol. 31(2), <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2012-0001>.

Xie Y., Batra R., Peng S. (2015), *An Extended Model of Preference Formation between Global and Local Brands: The Roles of Identity Expressiveness, Trust, and Affect*, "Journal of International Marketing", vol. 23(1), <https://doi.org/10.1509/jim.14.0009>.

Zema T., Sulich A. (2022), *Models of Electricity Price Forecasting: Bibliometric Research*, "Energies", vol. 15(15), <https://doi.org/10.3390/en15155642>.



Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002): 47–63  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0403>

# Conceptualisation and Determination of the Concept of Creating Shared Value: The Results of a Delphi Study

Konceptualizacja i determinanty tworzenia koncepcji wartości wspólnej – wyniki badania delfickiego

**Wioletta Krawiec<sup>1</sup>, Anna Sibińska<sup>2</sup>, Wojciech Grzegorzczak<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> University of Lodz, Faculty of Management, Department of Marketing, Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: [wioletta.krawiec@uni.lodz.pl](mailto:wioletta.krawiec@uni.lodz.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5619-9467>

<sup>2</sup> University of Lodz, Faculty of Management, Department of Marketing, Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: [anna.sibinska@uni.lodz.pl](mailto:anna.sibinska@uni.lodz.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0847-2374>

<sup>3</sup> University of Lodz, Faculty of Management, Department of Marketing, Matejki 22/26, 90-237 Łódź, e-mail: [wojciech.grzegorzczak@uni.lodz.pl](mailto:wojciech.grzegorzczak@uni.lodz.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8908-6351>

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

Suggested citation: Krawiec, W., Sibińska, A., Grzegorzczak, W. (2023), "Conceptualisation and Determination of the Concept of Creating Shared Value: The Results of a Delphi Study", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 4(1002): 47–63, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0403>.

## ABSTRACT

**Objective:** The purpose of the article is to present the genesis of the concept of Creating Shared Value (CSV), re-conceptualise it, and point out the main dimensions of value creation. In addition, the article describes the existing interdependencies between the various dimensions and the distinct approaches to defining these dimensions.

**Research Design & Methods:** The article presents the results obtained from an expert survey conducted using the Delphi method. The survey allowed us to obtain experts' opinions on approaches to defining the creation of shared value and its dimensions.

**Findings:** The results obtained suggest a different approach to understanding and defining the concept of CSV and the dimensions of value creation. In the study experts pointed to the con-



nection of the CSV concept with other management theories and concepts in corporate social responsibility and sustainability. They emphasised the role of creating shared value to different stakeholder groups in the complex internal and external business environment. The difficulty of linking company strategy, business models, and activities with social, environmental, or economic goals was pointed out.

**Implications/Recommendations:** The article presents the results obtained from the first part of a study aimed at constructing a tool to measure the creation of shared value. They are the starting point for both the development of the dimensions of the construct and the factors which can be measured to evaluate the creation of social, economic and environmental value in each dimension.

**Contribution:** The article contributes to the understanding of the concept of CSV as a management theory in the context of enhancing the competitive position of organisations and provides a methodological basis for developing a CSV measurement tool.

**Article type:** original article.

**Keywords:** Creating Shared Value, social value creation, economic value creation, environmental value creation, innovation value creation.

**JEL Classification:** M150, M140, M200.

## STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest przedstawienie genezy koncepcji wartości wspólnej (CSV), dokonanie ponownej jej konceptualizacji oraz wskazanie na główne wymiary kreowania wartości. Ponadto opisano współzależności istniejące pomiędzy poszczególnymi wymiarami oraz odrębne podejścia do określania tych wymiarów.

**Metodyka badań:** Przedstawiono wyniki badania eksperckiego przeprowadzonego z wykorzystaniem metody Delphi, które pozwoliło na uzyskanie opinii ekspertów na temat podejścia do definiowania tworzenia wartości wspólnej i jej wymiarów.

**Wyniki badań:** Uzyskane wyniki wskazują na istnienie odmiennych podejść do definiowania koncepcji CSV oraz wymiarów tworzenia wartości. Eksperti, którzy wzięli udział w badaniu, zwrócili uwagę na powiązanie koncepcji CSV z innymi teoriami oraz koncepcjami zarządzania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju. Podkreślali rolę tworzenia wspólnej wartości dla różnych grup interesariuszy w złożonym wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu biznesowym. Wskazywano na trudności w powiązaniu strategii, modeli biznesowych oraz działań firm z celami społecznymi, środowiskowymi czy ekonomicznymi.

**Wnioski:** W artykule przedstawiono wyniki uzyskane w pierwszej części badania mającego na celu skonstruowanie narzędzia pomiaru kreowania wartości wspólnej. Są one punktem wyjścia do opracowania zarówno wymiarów konstruktów, jak i czynników mierzących kreowanie wartości społecznej, ekonomicznej i środowiskowej w poszczególnych wymiarach.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Artykuł wnosi wkład do teorii zarządzania w zakresie koncepcji CSV w kontekście zwiększenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez nastawienie na realizację wielu celów, które przynoszą jednocześnie korzyści dla firmy, społeczności i środowiska. Stanowi podstawę metodologiczną do opracowania narzędzia pomiaru CSV, a także wypełnia lukę badawczą dotyczącą braku skali pomiaru CSV i jej wymiarów.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** kreowanie wartości wspólnej, wartość ekonomiczna, wartość społeczna, wartość środowiskowa.

---

## 1. Introduction

Businesses are increasingly seeking strategic concepts for solving social and environmental problems. This is possible through the implementation of methods and practices that, on the one hand, lead to growth and market development, and, on the other, aim to create social innovations in both local and global communities and markets.

Creating Shared Value (CSV) was introduced by Prahalad and Ramaswamy (2004), who saw the concept as an opportunity for organisations to create value and develop new sources of competitive advantage. Subsequently, Porter and Kramer introduced the term “shared value” in 2006 and defined it as “policies and operational practices that enhance a company’s competitiveness while improving economic and social conditions in the communities in which it operates” (Porter & Kramer 2006).

The concept of shared value is also understood as the relationship between business and society and indicates that it provides better opportunities to use resources to create value for society and the environment while developing the organisation economically (Sinthupundaja, Kohda & Chiadamrong 2020).

Treating CSV as a strategic process influences the choices of a key business model and the coexistence of different values and goals. CSV can therefore be presented as a concept of a hybrid business model through which companies can gain competitive advantage by solving social problems and meeting unmet social needs, thus acquiring social and economic value (Khurshid & Snell 2021).

The purpose of the article is to present the essence of the concept of shared value, to re-conceptualise it and to point out the main dimensions of value creation. In addition, the article describes the existing interdependencies between the various dimensions and the distinct approaches to defining these dimensions. In the paper we show the findings of a Delphi Study with 19 experts to have a better understanding of CSV, insights into the theoretical origins of CSV, and identify the main dimensions.

## 2. Literature Review

Shared value shows the links between the functioning of business and societal needs (Porter & Kramer 2011). The concept of shared value will involve solving social problems by creating business solutions which pursue goals beyond mere profits. The concept has catalysed a shift in the way companies think about iden-

tifying the links between economic and social progress. Introduced by Porter and Kramer, the concept of creating shared value points to the linkages between social and economic development and can become part of strategic thinking moving toward global socio-economic development, increased business innovation and company growth (Porter & Kramer 2011). Attention is paid to the strategies applied, organisational policies, and to operational activities that increase the competitiveness of the company while at the same time improving economic and social conditions. In particular, it refers to the local communities and immediate environment in which the business operates. Porter and Kramer described the creation of shared value (CSV) as a business model that encompasses both the strategic level and the translation of business policies into operational activities that ultimately lead to greater profitability (Porter & Kramer 2011).

There is still a debate in the literature stemming from criticisms of CSV regarding three main points: it is not original and revolutionary; it does not address the tensions between business and society; and CSV lacks a conceptual explanation (Crane *et al.* 2014, Beschorner & Hajduk 2017, Menghwar & Daood 2021).

A deeper analysis of the concept of CSV should be undertaken, both linking the concepts to other theories and assessing the theoretical contribution of shared value to the process of value creation. Scholars have approached the concept of shared value from various perspectives, combining various previous theories and predecessor concepts while considering account value creation as a main criterion (Table 1). The scholars therefore refer to stakeholder and shareholder theories, the foundation of corporate social responsibility (CSR) and concepts of social innovation.

The literature review also reveals possible common domains where CSV intersects with other theories and also shows its unique theoretical contribution to management and business theories.

Crane *et al.* (2014) emphasised that the outcome of CSV relies on elevation of social goals to a strategic level. The strength of the concept, supported by Rendtorff (2017), can be explained by the orientation towards the values of society. Beschorner and Hajduk (2017) underlined that CSV enables firms to utilise capabilities for social progress which will lead to growth in profits and gains in legitimacy.

CSV indicates a rise in managerial awareness of social and environmental issues and potential for the development of business models that drive economic growth, social progress, and value creation in parallel (McGahan 2020).

With regard to the last indication the concept of shared value suggests the path which organisations should follow to simultaneously achieve different goals. In this regard, firms can create economic and social value, but it would demand redefining the firm's purpose. Understood in this way, this contradicts the notion that the primary purpose of a business is to create superior value for customers in order to gain a competitive advantage (Porter 1990).

Table 1. The Value Creation Process Evidenced within the Different Theories

Concept	Characteristics	Source
Stakeholder theory	<p>Approach based on value-creation strategic mechanisms:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– alignment of strategic goals and stakeholder requirements</li> <li>– dynamic relationships between customers, suppliers and investors</li> <li>– organisational adaptation and innovative collaboration</li> <li>– innovative strategies to outperform competitors</li> <li>– instrumental stakeholder management and financial performance</li> <li>– managing multiple stakeholders</li> <li>– organisational sustainability while involving stakeholders</li> <li>– endeavoring to balance the three dimensions of sustainable development</li> </ul>	Mehera (2017)
Shareholder theory	<p>Concentrating on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– maximising profits for the owners within legal boundaries</li> <li>– creating value for business with the notion that it is good for society</li> </ul>	Friedman (2007)
CSR	<p>Approach based on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– normative business practice to do good in society without necessarily aiming at financial goals and profits</li> <li>– isolation of strategic CSR from companies' performance and activities or weak links between business performance and the domain of CSR</li> </ul>	Carroll (1999), Prinz (2017), Vishwanathan <i>et al.</i> (2020)
Social innovation	<p>Approach based on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– capability to develop community resources for value creation</li> <li>– value chain process and involvement of society</li> <li>– new capitalist system through social entrepreneurship</li> <li>– meeting society's need to build profitable enterprises</li> <li>– social innovation and social entrepreneurship for value creation</li> <li>– leveraging finance to support social enterprises while developing supply chains and competencies</li> </ul>	World Economic Forum (2016), Mehera (2017)

Source: the authors.

With reference to Porter and Kramer's original concept of CSV the spectrum of value creation can be shown to consist of economic value creation and social value creation (Porter & Kramer 2006). However, since the beneficiaries of value creation include business, society, and the environment, the spectrum of shared value creation should expand to cover economic, social, and environmental values (Sinthupundaja, Kohda & Chiadamrong 2020).

The division of areas of shared value in Porter and Kramer's (2011) original concept indicated economic and social values. Subsequent studies began to distinguish between areas of economic, social and environmental value creation (Paulraj 2011, Maletič, Maletič & Gomišček 2018, Sinthupundaja, Kohda & Chiadamrong 2020).

In the latter, social value creation was separated from environmental value creation. The distinction was primarily due to ongoing climate change, the need to solve problems for the protection of the environment, and the development of the concept of sustainable development.

In addition, when examining the role of innovation in creating solutions for the environment, society, and business, its importance becomes clear. One perspective shows innovation and the innovation process as a catalyst for change in the processes of economic, social and environmental value creation. Other studies claim that innovation is the most valuable product of companies.

In our study, innovation value creation became the fourth dimension of shared value, although other scholars have discussed examples of innovation in the economic, social and environmental domains (Barczak, Griffin & Kahn 2009, Porter & Kramer 2011, Lichtenthaler 2017, 2022, Rubio-Andrés, del Mar Ramos-González & Sastre-Castillo 2022).

Taking into account previous research on CSV as a strategic process and the assumption of multiple activities of the organisation, we identified four areas of value creation: economic (EVC), social (SVC), environmental (EnVC) and innovation (IVC).

Studies in the literature have therefore identified the need to reconceptualise CSV in the following areas:

- 1) identification of the concept's links to other theories,
- 2) confirmation of the dimensions of value creation: economic, environmental, social and innovative,
- 3) indicating the merging and overlap of value generation domains.

### **3. Methodology**

Our research procedure included a narrative review of the literature for the identification of the nature and elements of creating shared value and surveys of experts to obtain their understanding of CSV dimensions and their approach to defining these dimensions. The literature review has allowed us to understand this underexplored phenomenon and accurately define the dimensions of CSV.

The qualitative data was collected by using the Delphi method, which is particularly suited to exploratory research which is intended to solve the problem of lack of accurate knowledge and theories about a specific issue (Dalkey & Helmer 1963, Okoli & Pawlowski 2004, Kraus *et al.* 2017).

To ensure adequate education and experience of the experts (Schmidt *et al.* 2001, Powell 2003, Okoli & Pawlowski 2004) our panel included academics, practitioners, NGO representatives with research and professional backgrounds in the field of sustainable development, strategic management, social entrepreneurship, environmental management and innovation. The sample of experts is described in Table 2.

Table 2. Sample Description, Results at *N* = 19

Variable	Accepted Response Scale	Frequencies
Gender	male	12
	female	7
Country	Canada	1
	USA	1
	Poland	12
	Germany	3
	France	1
	Italy	1
Institution	academic institutions	13
	for-profit organisations	4
	not-for-profit organisations	2
Professional experience	less than 3 years (0)	0
	3–5 years (0)	0
	6–10 years (0)	0
	11–20 years (9)	9
	more than 20 years (10)	10

Source: the authors, based on their own research.

We used the Delphi method with a questionnaire divided into CSV blocks with open questions. The questionnaire consisted of nine open-ended questions to elicit expert comments on each dimension of CSV. These were: What comments or recommendations do you have on the identified dimensions of shared value creation (one question)? What is your understanding of (in sequence) the SVC, EnVC, EVC, IVC dimensions (four separate questions)? How would you measure (sequentially) the SVC, EnVC, EVC, IVC dimensions (four separate questions)?

The results obtained from the survey were subjected to qualitative analysis – content analysis. Content analysis techniques are used to identify key themes, which are then translated into a structured questionnaire and form the basis for subsequent rounds of the survey (Grant & Kinney 1992, Powell 2003). In our study, this formed the basis for developing a structured questionnaire for the next stage.

Content analysis was conducted based on the principles described in academic papers (Grant & Kinney 1992, Rowe & Wright 2001, Powell 2003). The content analysis took a conceptual approach. Content analysis based on open-ended questions can involve quantitative (focused on counting and measuring) and qualitative (focused on interpreting and understanding) identification of the occurrence of specific words, themes (threads) or concepts. Most often, these represent codes that can generate subcategories of codes for topic exploration (Rowe & Wright 2001).

The procedure for analysing the content collected in our study included the following steps:

1. Extracting the analysis labels that are equal to CSV dimensions (SVC, EnVC, EVC, IVC) and measuring each dimension (Grant & Kinney 1992, Rowe & Wright 2001, Powell 2003).

2. Content analysis was conducted in terms of the frequency of the same expert statements/threads and qualitative inference by analysing the meaning and semantic relationship of words and concepts (Grant & Kinney 1992, Powell 2003, Luo 2019).

3. Consensus, not diversity, was sought in statements. The statements were used to determine a common position according to the principle of validation using the Delphi method to develop a measurement tool (Duffield 1993).

## 4. Findings

### 4.1. Links of CSV with Other Management Theories and Concepts

Findings obtained have confirmed the direct relationship of CSV with other theories, and moreover, systematised the approaches to the value creation process, taking into account: stakeholder theory, shareholder theory CSR, Triple Bottom Line (TBL) and Environmental, Social and Governance (ESG) (Table 3).

Table 3. CSV's Links with Other Theories According to Experts' Statements

Concept	Experts' Statements
Stakeholder theory/ shareholder theory	“(..) I see it merely as an extension of the stakeholder value concept, which was developed as a deliberate differentiation of the shareholder value concept”. “(..) The prerequisite for this is the measurability and verifiability of effects – or alternatively the assumption of a voluntary reduction of external effects”.
Sustainability	“As I understand, it is a process towards sustainability embedded within an organisation committed to positively impact the people and the planet, though highly ethical business – delivered products and services as well as partnerships, just because it's the right thing, because a company cares about the present and the future of society while at the same time a company can grow and be profitable”. “These issues are the subject of measurement as part of the construction of the so-called sustainable development indicators. E.g., Beckerman and Bacon index, Geneva method, Human Development Index, index of sustainable economic welfare and others”.
CSR	“Analysing the impact of a company's direct impact on society through social and CSR projects”.
Triple Bottom Line	“It is a concept based on the combination of CSR and ESG/TBL approach”.

Source: the authors.

## 4.2. Content Validity of the Dimensions of the CSV Construct

Four dimensions of the CSV construct identified from the literature were reviewed by experts: social value creation (SVC), economic value creation (EVC), environmental value creation (EnVC), and innovation value creation (IVC). The comments we received confirmed the validity of the SVC, EnVC, and EVC dimensions, but questioned the innovation value creation dimension. Experts (six indications out of nine statements) argued that “innovation is a way to achieve CSV goals, not a separate dimension”. According to the experts “IVC is horizontal and can address all other three dimensions of CSV, e.g., social, environmental and economic”.

One expert stated that “innovation can take many forms: economic innovation (e.g., modifying a production process), social innovation (e.g., changing social norms to reduce crime), and environmental innovation (e.g., new types of chimney filters that have no other purpose than to reduce emissions)”.

IVC should be understood more broadly, as a determinant of value creation within the other three dimensions that describe CSV. It should be seen as a prerequisite for any value creation and should be treated as a connector between the CSV dimensions.

## 4.3. Social Value Creation

According to experts, SVC is a multifaceted concept. Experts mainly emphasised the elimination of social problems (related to social needs, housing, food, education, health care, improvement of living conditions, social care, etc.) through linking strategies and business models with social goals.

The experts argue that SVC should bring about a change in the perception of the impact of business or economic activity on the social environment. At the same time, social change also requires support from the local community, especially if it affects economic activity. In the opinion of the experts, SCV should be seen in the light of maximising benefits for a wide group of stakeholders focused on the implementation of a social mission. These can be employees of the organisation working together for the benefit of society, but also includes suppliers, partners, local communities, etc.

It is also important to educate the younger generation in new attitudes and to increase social awareness of the people’s impact on the environment in which they live.

According to one expert, SVC is what “propels societies forward or keeps them going”. Change should mean creating a more favourable environment for social progress, social mobility and social inclusion. It is important to build local communities and local relationships. To a large extent, experts’ statements refer to CSR



activities as a “management strategy thanks to which companies voluntarily take into account social interests, environmental aspects or relations with various groups of stakeholders, especially employees, in their activities” (PARP 2022). In turn, this method of operation contributes to increasing the competitiveness of the company and shaping the conditions for sustainable development.

#### **4.4. Environmental Value Creation**

The statements obtained from experts about EnVC reveal the presence of three main content threads:

1. EnVC is understood to be a pillar of the concept of sustainable development.

Experts understand environmental value creation as taking care to use natural resources in such a way that future generations will not suffer from today’s use. In their view, this not only refers to the skilful use of available environmental resources, but also to the introduction of solutions that will result in restoration, regeneration of utilised natural resources, and reversal of the cumulative effects of past actions.

2. EnVC as a method for business to solve environmental problems.

Experts stressed that EnVC requires companies to solve environmental problems by linking strategies and business models to environmental goals. According to the experts, “EnVC is a way to achieve a positive environmental impact by applying various concepts, tools and methods to manage social aspects and minimise negative impacts of business activities, such as climate change, water scarcity, reducing carbon footprint, and reducing use of natural resources”.

EnVC also reflects how the “organisation affects the planet through its supply chain, its own operations, as well as the services and products it provides to customers”. Moreover, “external activities with the company’s stakeholders, focused on supporting initiatives organised for the environment, are also important”.

3. The level of awareness of environmental value creation.

According to the experts, the attention of stakeholders should be drawn to the fact that “the positive impact on the environment goes beyond compliance with legislation and aspects such as: indicating that environmental issues are important as an aspect of business, business projects undertaken are analysed in terms of their environmental impact, environmentally friendly actions are promoted to employees, customers and other stakeholders”.

#### **4.5. Economic Value Creation**

EVC is achieved on the basis of financial or market performance. With regard to financial performance, this type of value includes an increase in the company’s profitability (ROI), the market value of the company, an increase in sales revenue,

an improvement in profit margins, an increase in income. In market performance, value can refer to growth in market share, competitive advantage in the market, brand value, or tangible and intangible value/utility created for the customer.

Experts see the issue of EVC as a matter of a company's commitment to both the social and the environmental sphere, and only consider using those production methods that minimise negative, anthropogenic impact on the environment.

#### **4.6. Innovation Value Creation**

The IVC dimension raised the most doubts among experts. IVC is "alien to the concept (CSV), as the innovation itself does not directly concern any stakeholder group, but rather represents an investment in the future. For this reason, it can be understood as the rate of change and adaptation of the other concepts".

According to experts, IVC is to carry out, first and foremost, innovation activities at a strategic and operational level in order to increase economic, social and (or) environmental value.

Companies need innovation in order to compete and thus ensure their continued existence. IVC should rather be seen as a prerequisite for the other values. Innovation, in the view of experts, is not a value in itself; but it provides new, creative ways of solving social, environmental or business development problems. It can manifest itself in various forms of improvements respecting social needs, but also environmental constraints, i.e., so that new "innovative" solutions do not generate negative externalities (avoiding social and environmental costs), create barriers to the long term development of civilisation, and provide opportunities for balanced, sustainable development.

#### **4.7. CSV Measurement**

According to experts it is difficult to define clear parameters for measuring CSV and its dimensions. They indicated measures of an objective nature, based on hard data (quantitative, financial analysis), but also of a subjective nature (qualitative, non-financial, perceptual analysis, etc.).

Experts most often applied a measurement method appropriate for CSR activities to the SVC dimension. In addition, the use of a group of ESG analytical techniques (environmental, social and corporate governance) focusing on assessing the impact of activities on environmental, social, and corporate governance aspects was proposed. Another method used to measure SVC was TBL analysis.

The EnVC measurement relies on data that provides quantitative information about consumption, abuse, restoration and any impact over time that human activity has had on the environment. It also allows measurement of the level of competitiveness of a company while taking into account pro-ecological aspects of its activi-

ties. The measurement may include an analysis of data external and internal to the company, checking the company's impact on the ecosystem as a whole.

In the opinion of experts, the measurement of EVC requires the determination of indicators that take into account long-term economic utility. At the macro level, it can be the economic value of all assets in the economy. On the other hand, the micro level is more diverse and requires inclusion of users and economic value added (EVA) in the analysis in order to assess the overall economic effect of the enterprise. Such a measurement creates a new perspective that allows you to look at the company in a different way. It enables managers to more clearly see the economic foundations of a company's operations and make better decisions by taking personal responsibility for the company's success and failure.

Due to the aforementioned doubts about the IVC dimension, there was also some difficulty in defining unambiguous ways of measuring IVC. Experts argued that they do not know the real measure of this phenomenon, mainly because "the term «innovation» does not cover a homogeneous set of manifestations".

## 5. Discussion

Analysis by experts shows that they see connections between the CSV concept and other theories. Relationships with the theory of stakeholders, the theory of shareholders, and CSR were confirmed (Porter & Kramer 2011, Mehera 2017).

As a result of the research undertaken, based on a Delphi survey of 19 experts, the measurement of CSV and its main dimensions are based on social value creation, economic value creation and environmental value creation.

The specified dimensions of the construct first confirm the areas of social and economic value identified in Porter and Kramer's (2011) concept, and substantiate the factors mentioned in previous studies of SVC, ECV and EnVC (Paulraj 2011, Patala *et al.* 2016, Maletič, Maletič & Gomišček 2018, Gregori & Holzmann 2020).

Feedback received from experts as to the identification of the main dimensions revealed disagreements regarding innovation value creation and pointed out discrepancies in the literature (Bilge 2017, Lichtenthaler 2017, Gregori & Holzmann 2020, Rubio-Andrés, del Mar Ramos-González & Sastre-Castillo 2022).

The research cast doubt on the area of innovation value creation. Therefore, the researchers upheld the opinion of the experts and decided to revise the IVC dimension, doing further research aimed at recognising it as a fully-fledged dimension. In the experts' opinions, the actions taken by companies in the direction of innovation creation are a way to generate economic, social and environmental value for external and internal stakeholder groups.

Research has confirmed the doubts many researchers have about the measurement of CSV dimensions (Porter *et al.* 2012). The difficulties stem from the inability to develop or adopt standard forms of measurement that could be applied to the

identified CSV dimensions. Measurement generally varies according to the type of activity and the approach to developing a measurement system for the identified dimensions.

Consideration of each dimension has led to the point where SVC and EnVC should contribute to the mitigation of social and environmental problems by linking business models to social and environmental goals. The dimensions should result in a change in the perception of the impact of business or economic activity on society and the environment. The above considerations largely relate to activities attributed to CSR and sustainability (Vishwanathan *et al.* 2020).

EnVC should allow solutions to be put in place that will result in the restoration and regeneration of consumed natural resources, and reverse the effects of past actions. This requires effort on the part of business at various levels and ensuring, for example, that business projects are analysed for their environmental impact.

EVC is assessed on the basis of financial or market performance. It is easier to verify because of its measurable nature, while the difficulty is in determining the economic value for different stakeholder groups. However, experts see an opportunity in EVC by orienting companies towards building value in a sustainable way, which can translate into increased economic value for different stakeholder groups.

Returning to the comments made earlier about IVC, it should be mentioned at this point that innovation contributes to meeting various social and environmental needs. Innovation is an investment in the future, represents growth and competitiveness for the company, and provides value by providing new and out-of-the-box solutions.

Difficulties appeared when attempting to measure CSV. Experts found it difficult to define clear rules for measuring CSV and its dimensions. The method of measurement generally varies depending on the type of industry. Measures of an objective nature based on so-called hard data (quantitative, financial), but also subjective (qualitative, non-financial) were applied. For the measurement of SVC, ESG analysis and TBL analysis were reported to be useful. For the EnVC dimension, analyses checking the impact of the company on the ecosystem in general, based mainly on hard data, external and internal to the company, were produced. The measurement of EVC was through user analysis and economic value added which allows the total economic effect of the company to be assessed. In contrast, there are no clear measures for IVC, as innovation does not present a homogeneous set of patterns, phenomena or activities.

## 6. Conclusions and Limitations

The paper presents the results of a qualitative study carried out using the Delphi method. It sought data to reconceptualise the CSV concept and its dimensions. The results presented in this article provide the basis for further development of

CSV measurement. The results of the study confirmed the CSV dimensions identified in the literature: SVC, EnVC and EVC, and at the same time removed the IVC dimension. This decision was motivated by the lack of measurable data in IVC on which to use CSV measurement tools.

This study is a contribution to the literature on shared value creation and value creation for sustainable development. It is the first step towards understanding the spectrum of value creation in the company for the mutual benefit of the company, society and the environment and supports the idea that the company can be treated as a multi-value entity.

The presented article, along with the reported results, has some limitations relating both to the research sample and to the results obtained. Due to the predominance of experts representing Polish academic institutions in the sample, the results obtained from the study may show the perspectives and experiences of experts in this geographical context. Furthermore, the results obtained from the first part of the study, in which an attempt was made to determine the interdependencies between the different dimensions of shared value. The obtained results will contribute to further study in order to obtain a definitive consensus/common position among experts in relation to the topic under research (Hardesty & Bearden 2004) i.e., to finally establish the dimensions which can be used to describe the CSV construct. Despite meeting the requirements regarding the number of experts participating in the study (Okoli & Pawlowski 2004), it should be repeated at a later stage (Hardesty & Bearden 2004).

Another important aspect of the research method adopted is ensuring the validity of the created construct. Therefore, in Delphi research it is necessary to determine the content validity, which was the aim of this study, but it is also necessary to show the nominal validity of the construct being studied (Sibińska & Krawiec 2023). However, for the CSV measurement tool under development to have structural validity, it is recommended that further steps be taken to examine the significance of the identified dimensions and the types of measurement used, e.g. discriminant validity, convergent validity and predictive validity (Hardesty & Bearden 2004).

## References

- Barczak G., Griffin A., Kahn K. B. (2009), *Trends and Drivers of Success in NPD Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study*, "Journal of Product Innovation Management", vol. 26(1), <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00331.x>.
- Beschorner T., Hajduk T. (2017), *Creating Shared Value. A Fundamental Critique* (in:) *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*. Ethical Economy, vol. 52, ed. J. Wieland, Springer, Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8_3).

Bilge P. (2017), *Sustainable Value Creation by Applying Industrial Engineering Principles and Methodologies*, Doctoral thesis, Technischen Universität Berlin, Berlin, <https://doi.org/10.14279/DEPOSITONCE-5907>.

Carroll A. B. (1999), *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, "Business & Society", vol. 38(3), <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.

Crane A., Palazzo G., Spence L. J., Matten D. (2014), *Contesting the Value of Creating Shared Value*, "California Management Review", vol. 56(2), <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>.

Dalkey N. C., Helmer O. (1963), *An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts*, "Management Science", vol. 9(3), <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>.

Duffield C. (1993), *The Delphi Technique: A Comparison of Results Obtained Using Two Expert Panels*, "International Journal of Nursing Studies", vol. 30(3), [https://doi.org/10.1016/0020-7489\(93\)90033-q](https://doi.org/10.1016/0020-7489(93)90033-q).

Friedman M. (2007), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* (in: *Corporate Ethics and Corporate Governance*, W. C. Zimmerli, K. Richter, M. Holzinger (eds), Springer, Berlin).

Grant J. S., Kinney M. R. (1992), *Using the Delphi Technique to Examine the Content Validity of Nursing Diagnoses*, "International Journal of Nursing Knowledge", vol. 3(1), <https://doi.org/10.1111/j.1744-618x.1992.tb00193.x>.

Gregori P., Holzmann P. (2020), *Digital Sustainable Entrepreneurship: A Business Model Perspective on Embedding Digital Technologies for Social and Environmental Value Creation*, "Journal of Cleaner Production", vol. 272, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122817>.

Hardesty D. M., Bearden W. O. (2004), *The Use of Expert Judges in Scale Development: Implications for Improving Face Validity of Measures of Unobservable Constructs*, "Journal of Business Research", vol. 57(2), [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00295-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00295-8).

Khurshid H., Snell R. S. (2021), *Examining Mechanisms for Creating Shared Value by Asian Firms*, "Journal of Business Research", vol. 129, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.030>.

Kraus S., Niemand T., Halberstadt J., Shaw E., Syrjä P. (2017), *Social Entrepreneurship Orientation: Development of a Measurement Scale*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", vol. 23(6), <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2016-0206>.

Lichtenthaler U. (2017), *Shared Value Innovation: Linking Competitiveness and Societal Goals in the Context of Digital Transformation*, "International Journal of Innovation and Technology Management", vol. 14(4), <https://doi.org/10.1142/S0219877017500183>.

Lichtenthaler U. (2022), *Data Management Efficiency: Major Opportunities for Shared Value Innovation*, "Management Research Review", vol. 45(2), <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2020-0639>.

Luo A. (2019), *Content Analysis. Guide, Methods & Examples*, Scribbr.com, 18 July, retrieved from: <https://www.scribbr.com/methodology/content-analysis/> (accessed: 1.12.2022).

Maletič M., Maletič D., Gomišček B. (2018), *The Role of Contingency Factors on the Relationship between Sustainability Practices and Organizational Performance*, "Journal of Cleaner Production", vol. 171, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.172>.

McGahan A. M. (2020), *Where Does an Organization's Responsibility End? Identifying the Boundaries on Stakeholder Claims*, "Academy of Management Discoveries", vol. 6(1), <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0218>.

Mehera A. (2017), *Shared Value Literature Review: Implications for Future Research from Stakeholder and Social Perspective*, "Journal of Management and Sustainability", vol. 7(4), <https://doi.org/10.5539/jms.v7n4p98>.

Menghwar P. S., Daood A. (2021), *Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative Perspective*, "International Journal of Management Review", vol. 23(4), <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>.

Okoli C., Pawlowski S. D. (2004), *The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications*, "Information & Management", vol. 42(1), <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>.

PARP (2022), *CSR – Społeczna odpowiedzialność biznesu*, retrieved from: <https://www.parp.gov.pl/csr#:~:text=Spo%C5%82eczna%20odpowiedzialno%C5%9B%C4%87%20biznesu%20%28ang.%20Corporate%20Social%20Responsibility%20%E2%80%93,z%20r%C3%B3%C5%BCnymi%20grupami%20interesariuszy%2C%20w%20szczeg%C3%B3lno%C5%9Bci%20z%20pracownikami> (accessed: 20.12.2022).

Patala S., Jalkala A., Keränen J., Väisänen S., Tuominen V., Soukka R. (2016), *Sustainable Value Propositions. Framework and Implications for Technology Suppliers*, "Industrial Marketing Management", vol. 59, <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2016.03.001>.

Paulraj A. (2011), *Understanding the Relationship between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability*, "Journal of Supply Chain Management", vol. 47(1), <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03212.x>.

Porter M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Porter M. E., Hills G., Pfitzer M., Patscheke S., Hawkins E. (2012), *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results*, FSG, Boston.

Porter M. E., Kramer M. R. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", vol. 12(85), retrieved from: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility> (accessed: 4.07.2023).

Porter M. E., Kramer M. R. (2011), *Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, "Harvard Business Review", vol. 89(1/2), retrieved from: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (accessed: 4.07.2023).

Powell C. (2003), *The Delphi Technique: Myths and Realities*, "Journal of Advanced Nursing", vol. 41(4), <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>.

Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation Experiences: The Nest Practice in Value Creation*, "Journal of Interactive Marketing", vol. 18(3), <https://doi.org/10.1002/dir.20015>.

Prinz A. L. (2017), *Corporate Social Responsibility (CSR). Cui Bono?* (in:) *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*. Ethical Economy, vol. 52, ed. J. Wieland, Springer, Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8_4).

Rendtorff J. D. (2017), *Creating Shared Value as Institutionalization of Ethical Responsibilities of the Business Corporation as a Good Corporate Citizen in Society* (in:) *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*. Ethical Economy, vol. 52, ed. J. Wieland, Springer, Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8_7).

Rowe G., Wright G. (2001), *Expert Opinions in Forecasting: The Role of the Delphi Technique* (in:) *Principles of Forecasting*. International Series in Operations Research & Management Science, vol. 30, ed. J. Armstrong, Springer, Boston, MA, [https://doi.org/10.1007/978-0-306-47630-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-0-306-47630-3_7).

Rubio-Andrés M., del Mar Ramos-González M., Sastre-Castillo M. Á. (2022), *Driving Innovation Management to Create Shared Value and Sustainable Growth*, “Review of Managerial Science”, vol. 16(7), <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>.

Schmidt R. C., Lyytinen K., Keil M., Cule P. (2001), *Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study*, “Journal of Management Information Systems”, vol. 17(4), <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045662>.

Sibińska A., Krawiec W. (2023), *Creating Shared Value (CSV) Measurement Tool: Conceptualizing the Construct and Its Dimensions*, “Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, no. 174.

Sinthupundaja J., Kohda Y., Chiadamrong N. (2020), *Examining Capabilities of Social Entrepreneurship for Shared Value Creation*, “Journal of Social Entrepreneurship”, vol. 11(1), <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1543726>.

Vishwanathan P., Oosterhout H. van, Heugens P. P., Duran P., Essen M. van (2020), *Strategic CSR: A Concept Building Meta-analysis*, “Journal of Management Studies”, vol. 57(2), <https://doi.org/10.1111/joms.12514>.

World Economic Forum (2016), *The Global Risks Report 2016*, 11th ed., Geneva, retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2016> (accessed: 4.07.2023).





Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002): 65–84  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0404>

# The Use of Technological Bricks in Agile: Conclusions Based on Analysis of the Literature and on Empirical Research

Rozwiązania technologiczne w metodyce Agile –  
wyniki analizy literatury oraz badań empirycznych

**Małgorzata Zakrzewska<sup>1</sup>, Szymon Jarosz<sup>2</sup>, Małgorzata Kosła<sup>3</sup>,  
Mariusz Sottysik<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Krakow University of Economics, Department of Management Process, Rakowicka 27, 31-510 Kraków,  
e-mail: zakrzewm@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7914-1313>

<sup>2</sup> Krakow University of Economics, Department of Technology and Ecology of Products, Rakowicka 27,  
31-510 Kraków, e-mail: jaroszs@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2150-6193>

<sup>3</sup> Krakow University of Economics, Department of Entrepreneurship and Innovation, Rakowicka 27,  
31-510 Kraków, e-mail: kosalam@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2445-873X>

<sup>4</sup> Krakow University of Economics, Department of Labor Resource Management, Rakowicka 27,  
31-510 Kraków, e-mail: soltysik@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8240-1099>

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

Suggested citation: Zakrzewska, M., Jarosz, S., Kosła, M., Sottysik, M. (2023), "The Use of Techno-  
logical Bricks in Agile: Conclusions Based on Analysis of the Literature and on Empirical Research",  
*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 4(1002): 65–84, [https://doi.org/10.15678/  
ZNUEK.2023.1002.0404](https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0404).

## ABSTRACT

**Objective:** The main objective of the study was to assess the level of Agile implementation in organisations in Poland and to determine the most commonly used Agile methods. The intention of this paper is to present the results of empirical research on technological tools supporting agile organisations in Poland and consider which digital competencies may favour their use.

**Research Design & Methods:** This paper presents a review of the literature and the results of empirical research on the use of information technology in enterprises which follow Agile practices

and approaches. Empirical research is based on an interview questionnaire, which contained questions about the level of Agile implementation in the organisation, Agile implementation and support areas, support factors, barriers to implementation, and implementation results.

**Findings:** The paper presents the main IT tools used in agile enterprises and the results of research conducted in this field. The study shows that in 2019 companies mainly used the Agile approach for the creation of innovative services and (or) products. Research also indicates that, when it comes to Agile Good Practices, respondents most often use Scrum and Kanban. Practices such as DevOps, TDD, or SAFe were much less frequently used by the companies surveyed.

**Implications/Recommendations:** The results of the research provide valuable information on three issues: implementation of the Agile approach in Polish enterprises, assessment of the use of technological bricks in Polish enterprises, and an analysis of good practices in Polish enterprises. The research also indicates directions for further research. Among others, it is recommended to repeat the research on the level of agility of the organisation in Poland, primarily to check whether the level of implementation has changed and whether the implementation has taken place in other key areas of the company.

**Contribution:** Literature review and economic practice indicate that there is increasing popularity of the use of information technologies, not only in agile organisations but in general, requiring employees and managers to improve their digital competencies. This paper addresses the need to evaluate the current state of Agile implementation in the organisation and examines the use of technological bricks in Agile in both theoretical and empirical ways.

**Article type:** original article.

**Keywords:** Agile, Agile Good Practices, competencies, technology.

**JEL Classification:** M15, M19.

## STRESZCZENIE

**Cel:** Głównym celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych nad narzędziami technologicznymi wspierającymi zwinne organizacje w Polsce oraz rozważenie, jakie kompetencje cyfrowe mogą sprzyjać ich wykorzystaniu.

**Metodyka badań:** W artykule zaprezentowano przegląd literatury oraz wyniki badań empirycznych dotyczących wykorzystania technologii informatycznych w przedsiębiorstwach stosujących zwinne praktyki zarządzania projektami. Badania empiryczne opierały się na kwestionariuszu wywiadu, który zawierał pytania dotyczące poziomu wdrożenia Agile w organizacji, obszarów implementacji i obszarów wsparcia Agile, czynników wsparcia oraz barier we wdrożeniu, a także wyników wdrożenia Agile.

**Wyniki badań:** Przedstawiono główne narzędzia informatyczne wykorzystywane w zwinnych przedsiębiorstwach oraz wyniki badań prowadzonych w tym zakresie. Ze zrealizowanych badań wynika, że w 2019 r. firmy stosowały głównie podejście Agile do tworzenia innowacyjnych usług i (lub) produktów. Wyniki badań wskazują również, że jeśli chodzi o Agile Good Practices, respondenci najczęściej wykorzystują Scrum i Kanban. Zainteresowanie badanych przedsiębiorstw praktykami, takimi jak DevOps, TDD czy SAFe było znacznie mniejsze.

**Wnioski:** Wyniki badań dostarczają cennych informacji na temat trzech zagadnień: oceny zwinnego podejścia w polskich przedsiębiorstwach, oceny wykorzystywanych rozwiązań tech-

nologicznych oraz oceny dobrych praktyk w polskich przedsiębiorstwach. W artykule wskazano kierunki dalszych analiz. Zaleca się m.in. powtórzenie badań dotyczących poziomu zwinności organizacji w Polsce, przede wszystkim w celu sprawdzenia, czy poziom wdrożenia uległ zmianie i czy wdrożenie miało miejsce w innych kluczowych obszarach firmy.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Przegląd literatury i praktyka gospodarcza wskazują, że rośnie popularność wykorzystania technologii informatycznych nie tylko w organizacjach zwinnych, ale w ogóle, wymagając od pracowników i menedżerów poprawy ich kompetencji cyfrowych. Niniejszy artykuł wypełnia lukę badawczą związaną z potrzebą oceny obecnego stanu wdrożenia Agile w organizacji oraz zbadania wykorzystania narzędzi technologicznych w Agile na dwa sposoby: teoretyczny i empiryczny.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** Agile, dobre praktyki Agile, kompetencje, technologia.

---

## 1. Introduction

The development of modern technology is largely the result of the yet unfinished Fourth Industrial Revolution, which demands changes in, among others, managing organisations, creating new business models, and developing the competencies of employees and management.

Jarosz, Sołtysik and Zakrzewska (2020) believe the Fourth Industrial Revolution directly relates to the development of the following technologies: the Internet of Things (IoT), the industrial Internet, factories of the future, the Physical Internet, and Cyber-physical Systems. A good example of a phenomenon that has been triggered by the Fourth Industrial Revolution is the attitude of people to using the telephone. Bencsik, Machová and Zsigmond (2018) claim that the introduction of Internet access on smart devices has created new opportunities for both ordinary users and for companies. Additionally, the authors confirm that there is a growing demand for software and other virtual content (Bencsik, Machová & Zsigmond 2018).

Internet tools and work automation tools have completely changed the way people work and business management models. Such a phenomenon is related not only to the broadly understood digitalisation but also has its consequences in the economic and social sphere. This is expected to lead to major social transformations in the future (Kurt 2019), which are due to strong links between the digital society that is being born before our eyes, digital culture, and those technologies that stand behind the Fourth Industrial Revolution (Mazali 2018). It should be emphasised that the development of the digital society has a very large impact on the labour market, types of jobs, and competencies of people employed in enterprises that adopt new management practices (Susskind & Susskind 2015).

As Herceg *et al.* (2020) demonstrate, the Fourth Industrial Revolution is the key challenge for contemporary businesses, this challenge requires the commitment of people who will be able to cope with technological challenges.

Tyrańska *et al.* (2020) state “the concept of competences is considered from the perspective of an employee or workplace”. Eberhard *et al.* (2017) claim that a decline in employment will occur because of new technologies such as computerisation, robotisation, and digitalisation. Jarosz, Sołtysik and Zakrzewska (2020) conducted a literature review that showed that the process of development of competencies is still changing and assert that there is a need to develop digital competencies which have value on the labour market.

Kosąła, Małkowska and Urbaniec (2019) claim that digital transformation is determined by technological development. In the authors’ opinion, the transformation generates an “ecosystem” for improving digital competencies in the contemporary labour market.

What motivated the authors to take up the topic of digital competencies and IT tools are the problems in the labour market resulting from the low level of digital skills among employees and employers. The primary goal of this paper is to present the results of empirical research concerning technological tools supporting agile organisations in Poland and consider which digital competencies may favour their use. The paper presents the research results of a study conducted in 50 Polish enterprises. The results reflect Agile implementation in enterprises, but they also refer to IT tools used in organisations. The main research question is what competencies should be developed among employees and managers in agile enterprises to enable them to use information technology effectively in their work. This issue is of particular importance due to the growing popularity of Agile methodologies in the business world (Zakrzewska *et al.* 2022). It should also be noted that the forementioned assumptions of digitalisation behind the Fourth Industrial Revolution bring a pressing need to study digital tools in Agile methodologies.

The article is structured as follows: the literature review presents the characteristics of the Agile approach, key IT support tools, and discusses the issue of digital competencies. The next part of the article presents the methodology of the empirical research and the results of the authors’ research carried out in Polish enterprises.

## **2. Literature Review**

### **2.1. Agile Approach**

Over the past decade, the term “Agile” has grown in popularity. The topic of Agile management is a regular at the largest IT conferences both in Poland and around the world, and the number of successful transformations only increases the enthusiasm of management. Following contemporary trends, more and more organ-

isations have decided to abandon the traditional cascade model and to implement the Agile approach.

Until now, Agile has only been associated with the software development sector. Agile software development practices were not entirely new, but the fact that they were formulated and integrated into one ground-breaking Agile Manifesto theory led customers to appreciate improvements in many areas, such as speed of delivery and reduction of software development costs (Highsmith 2002, Williams & Cockburn 2003, Zakrzewska, Jarosz & Sołtysik 2020). In general, Agile methods are processes that are short and iterative, actively engaging team members in development, prioritising, and analysing requirements (Boehm & Turner 2005).

Zakrzewska, Jarosz and Sołtysik (2020) list the achievements of the authors of the Agile Manifesto (Beck *et al.* 2001). They emphasise that the principles which reflect the idea of Agile are: people and interactions over processes and tools, working software over detailed documentation, cooperation with the client over negotiating contracts, and reacting to changes over the implementation of the assumed plan.

An important benefit of the Agile concept is that it removes the separation between the project team and customers and *vice versa*. Customers are constantly involved in product or service development, which increases the level of innovation and the value of the information system (Beck 1999, Schwaber & Beedle 2002, Conboy & Morgan 2011). Other benefits of Agile implementation are as follows: better software quality, greater customer satisfaction, and a faster return on investment (Sołtysik *et al.* 2021). Further advantages of the Agile approach are the opportunity to make changes in projects when the planning phase ends, engagement of the stakeholder, the ability to change the requirements, opportunities to test new solutions and avoid errors, and scope to increase motivation and cooperation (Whitworth 2006, Koi-Akrofi, Koi-Akrofi & Henry Matey 2019).

Agile is still being developed, but some good practices in the Agile approach have been defined. In the literature they are described as Agile methods. Hamed and Abushama (2013) claim that the two most popular Agile methods are Scrum and Extreme Programming. Other Agile methods include: Kanban, DevOps, Test-driven Development, Scaled Agile Framework, and Large-scale Scrum.

Scrum – a set of guidelines for the software development process, set in a strictly defined environment working by the guidelines of the Agile Manifesto (Sienkiewicz 2013). Wyrozębski (2011) states that the Scrum method is based on three roles (Product Owner, Scrum Master, Scrum Team), three ceremonies (sprint planning meeting, sprint review meeting, and daily Scrum meeting), and three artefacts (product backlog, sprint backlog, and burndown chart).

Extreme Programming – the method was inspired by K. Beck in the community of IT specialists from the Smalltalk language and programming environment (Kos 2019). In project management, Extreme Project Management is also known as

a method of managing projects in extreme conditions and complex environments (Olszak & Kisielnicki 2015).

Kanban – the method was created to enable the adaptation of the Japanese production control system for IT project management (Kraśński 2013). According to Wawak (2011), thanks to the Kanban method processing time was reduced to a minimum, stock was reduced, production volume was adjusted to the number of orders, quality-control was enhanced, and operating costs were kept to a minimum at every stage of the process.

DevOps – this approach aims to minimise the time between deciding on a change in a system and implementing the change in the production environment, while, at the same time, ensuring a high level of quality (Zhu, Bass & Champlin-Scharff 2016).

Test-driven Development – an approach that consists of developing test cases and then preparing code that will make the tests run correctly (Shull *et al.* 2010). This approach allows a reduction in the defect rate of about 50% compared to other systems of unit testing (Maximilien & Williams 2003).

Scaled Agile Framework – a solution for organisations that need an approach to scaled Agile development. As a method, it makes it possible to accelerate time to market, increase quality and productivity, and reduce risks and costs (Turetken, Stojanov & Trienekens 2017).

Large Scale Scrum – development of this method “requires a release planning process that supports the agile way of working and planning” (Heikkilä *et al.* 2013). It is a guide for scaling scrum for teams that work on a single product (Schwaber & Sutherland 2020).

Methods from the Agile family do not usually constitute a complete alternative to traditional methods of managing the software development process. However, their skilful use permits replacement of the traditional approach in software development (Bławucki, Ramanovich & Skublewska-Paszkowska 2020).

## 2.2. Key IT Tools Supporting Agile

Both the Revolution 4.0, and other factors, such as the COVID-19 pandemic, have significantly influenced the growing need to use information technologies to manage organisations and direct people’s work. Among the key technological solutions supporting Agile in modern organisations, the following are prominent:

- collaboration and communication development tools,
- tools supporting the automation of tasks,
- technology platforms.

When it comes to collaboration and communication tools, how do they change jobs? Marion and Fixson (2021) summarised how the impact of digital tools on indi-

viduals, project teams, and organisations has changed. They highlighted the main changes: broader process integration, higher performance, lower barriers to entry, and new types of tools for collaboration and workflow.

Lim (2017) points to the advantages of using collaboration and communication tools synchronously and asynchronously. The main utility of synchronous communication tools (video conferencing, web conferencing, audio conferencing, live chat, whiteboarding, application sharing) is real-time interaction, demonstration, and co-development of documents, involving a certain number of people, etc. On the other hand, asynchronous communication tools, such as, discussion forum, e-mail, weblogs enable cooperation and sharing of ideas, greater reflection on the topic under discussion, sharing of training materials, privacy of communication, group communication, etc.

The second category of technological tools supporting agile organisations is those supporting the automation of tasks. The need to use and develop these tools comes directly from the assumptions of Revolution 4.0, the concept of which provides for the automation of work. Automation of tasks is possible thanks to, among others, internet services and mobile applications. There is no doubt that it facilitates and improves everyday work. The main advantage of task automation tools is that “non-technical workers” can easily manage devices via, for example, an application on a smartphone or tablet (Coronado & Iglesias 2016). The authors confirm that with time there are more and more new solutions that allow work to be automated. Sampson (2021) claims that automation of tasks provides certain advantages: focusing on improvement, considering a variety of solutions, and an increase in the availability of highly qualified positions.

Another group of tools that support agile organisations is technology platforms. They are considered to be “a valuable policy instrument to assist a multi-stakeholder formulation and implementation of long-term research and development (R&D) programs in specific technology areas” (Proskuryakova, Meissner & Rudnik 2017). Among technology platforms, there are cloud platforms, Open Data platforms, API platforms. All the platforms are used in IT projects where the required production capacity is unknown (Szyjewski & Niemcewicz 2016), and this is particularly important from the point of view of agile organisations.

### **2.3. Digital Competencies**

The dominant presence of information and communication technologies (ICTs) in advanced societies, the incorporation of a cultural vision of education, and the application of psychological theories based mainly on constructivist perspectives make it possible to consider new approaches to education and preparing employees to enter the labour market. Revolution 4.0 is bound to increase demand for workers



with high competencies. Furthermore, employees should also be aware of the necessity to develop skills and competencies through the lifelong learning paradigm (Susskind 2020).

A review of the literature indicates that among the most desirable competencies in the era of digitalisation are:

- advanced cognitive skills for problem-solving,
- skills supporting teamwork,
- combinations of skills which allow employees to be flexible and to adapt rapidly,
- advanced reasoning skills.

In addition, more and more researchers are highlighting the need to develop digital competencies as key not only to the success of workers in the labour market but also as a key aspect of the successful implementation of Industry 4.0 (Flores, Xu & Lu 2020). Soon, skills that go well beyond the iterative skills needed in the age of computerisation will be necessary – developing digital competencies is bound to be a proper response.

So far, there is no universally agreed definition of digital competencies. Digital competencies are a collection of “knowledge, skills, and attitudes” which are crucial for people to function in a highly digitised world (Głomb *et al.* 2019), or a set of basic knowledge, skills, abilities, and other characteristics that enable people at work to efficiently carry out their tasks involving digital media at work (Oberländer, Beinicke & Bipp 2020).

In other words, digital competencies give employees opportunities to actively participate in creating, consuming, and critiquing our contemporary digital workplace. Swan (2015) points out that in an age when information noise surrounds everyone through the media or the Internet, the key skill of the 21st century is the ability to study content and evaluate its quality.

### **3. Methodology**

In this work the research tool used was a questionnaire. Surveys are one of the basic research tools in management sciences. They consist of a series of questions addressed to a specific group of respondents who answer them by choosing one of several available options or by entering their own answers. Surveys are particularly useful in management research because they allow for quick and effective acquisition of large amounts of data from a range of respondents.

The study used an interview questionnaire, which generally contained questions about the level of Agile implementation in the organisation, Agile implementation and support areas, issues that require support, barriers to implementation, and

implementation results. Some of the questions in the form focused on examining the use of digital tools in Agile methodology. Among these questions were:

1. What is the level of adoption of Agile in your company/organisation today?
2. What are your main application areas?
3. Do the following roles exist in your company/organisation?
4. What essential technological bricks have you implemented to apply the Agile approach – Collaborative Tools?
5. What essential technological bricks have you implemented to apply the Agile approach – Task Automation Tools?
6. What essential technological bricks have you implemented to apply the Agile approach (Technology Platforms)?
7. What Agile Good Practices do you currently apply?
8. How do you primarily measure the success and benefits of your Agile efforts?

In 2019, a survey was conducted among Polish companies to assess the level of Agile implementation.

In order to reach as many respondents as possible, the test data was obtained by publishing the survey form in selected:

- business social media,
- groups for project managers,
- newsletters addressed to project managers.

This method allowed us to reach and submit a survey request to about 200 employees of various organisations operating in many different sectors of the economy throughout Poland. These companies were characterised by the fact that they use or are introducing Agile project management methodology. With regard to the replies received, 50 usable questionnaires from respondents were received, indicating a 25% response rate.

Concerning the size of the organisation and the sector, 30% of the respondents represented small and medium-sized enterprises and 70% were large enterprises. 10% of the surveyed companies were related to administration and investments, 34% to the research and development industry, 38% to consulting, and 18% to media and telecommunications services.

## **4. Results**

### **4.1. Assessment of Agile Approach in Polish Enterprises**

The main objective of the study was to assess the level of Agile implementation in Polish enterprises. The first part of the results relates to the evaluation of the Agile approach.

Table 1 presents the level of adoption of Agile in Polish companies, when the survey was conducted.

Table 1. Level of Adoption of Agile

Responses	%
Experimental	32
Used in project management	30
Used for all business activities	4
Standardly used in all IT operations, scaled up	6
Extended to IT operations	10
Extended to support all departments and areas of the company	6
Others	12

Source: the authors.

The study showed that, in 2019, 32% of the surveyed companies were at an experimental level of adoption of Agile. 30% of the surveyed companies were using Agile in project management and 10% extended it to IT operations. Among the surveyed companies, 6% used Agile in all IT operations, 6% extended the Agile approach to support all departments in a company and only 4% used it for all business activities. 12% of respondents assessed their level of Agile adoption as “different” to those included in the questionnaire.

Table 2 presents the main areas of Agile adoption.

Table 2. Agile Main Adoption Areas

Responses	%
Creation of innovative services/products	34
Important projects with high visibility in the organisation (e.g., mobile applications)	26
Digital projects	24
Piloting – Proof-of-Concept (PoC)	22
Transformation of the way information services are managed	22
Transformation to scale information services	12

Source: the authors.

When asked what the respondent’s main application areas of Agile are, respondents could choose the two most significant responses for their organisation. 34% of respondents chose creation of innovative services and (or) products; 26% selected important projects with high visibility in the organisation; 24% indicated digital projects; 22% chose Piloting – Proof-of-Concept; 22% chose transformation of the way information services are managed and 12% chose transformation to scale information services.

Table 3 presents what Agile-related roles existed in the surveyed companies.

Table 3. Roles in the Organisation

Responses	%
Product Owner	54
Scrum Master	36
Agile Coach	14
Release Train Engineer	10
Community Leader	6

Source: the authors.

When asked about the existing roles in the company, the respondents answered as follows: the role of Product Owner existed in more than half of the surveyed companies (54%), 36% of the surveyed companies had the role of Scrum Master, in 14% of the surveyed companies there was an Agile Coach, 10% of the surveyed companies had the role of Release Train Engineer, and in only 6% of the surveyed companies did the role of Community Leader exist.

### 4.2. Assessment of Technological Bricks in Polish Enterprises

The second part of the results relates to the assessment of technological bricks in Polish enterprises. Table 4 presents the collaborative tools that the surveyed companies have used to apply the Agile approach.

Table 4. Collaborative Tools

Responses	%
Video conferences/chat	56
SharePoint	36
Gates	8

Source: the authors.

The surveyed people indicate three main collaborative tools: 56% have used video conferences and chat for interactive communication, presenting and sharing files, and information exchange; 36% have used SharePoint to manage, publish and disseminate information between users in the corporate network and 8% have used Gates as tools and templates to evaluate stages of development.

Table 5 presents what task automation tools surveyed companies have used when it comes to Agile methodology.

Table 5. Automation Tools

Responses	%
Automatic testing	38
Bug analysis	24
Release automation	18
Self-provisioning	8
Orchestration of services	6

Source: the authors.

In the midst of the current technological revolution, automation is becoming more and more common. 38% of respondents declared the use of tools for automated testing, 24% for bug analysis, 18% for release automation, 8% for self-provisioning, and only 6% for the orchestration of services.

Table 6 presents what technical platforms surveyed companies have used to apply the Agile approach.

Table 6. Technical Platforms

Responses	%
Cloud platforms	54
API platforms	24
Open data platforms	16
Others	6

Source: the authors.

When asked about the use of technology platforms supporting Agile, respondents indicated: cloud platforms (54%), API platforms (24%), and open data platforms (16%). 6% of respondents answered that they use other platforms.

### 4.3. Assessment of Good Agile Practices in Polish Enterprises

The last part of the research results is related to good practices in Polish enterprises. Table 7 shows which Agile Good Practices the surveyed companies currently apply.

Scrum was implemented in 50% of the surveyed companies, Kanban in 40%, and DevOps in 28%. Test-driven Development was applied by only 12% of the surveyed companies, the same was the case with Scaled Agile Framework. The least frequently used practices were eXtreme Programming (6%) and Large-scale Scrum (2%).

Table 7. Agile Good Practices

Responses	%
Scrum	50
Kanban	40
DevOps	28
TDD	12
SAFe	12
XP	6
The LSS	2

Source: the authors.

Table 8 shows how the surveyed companies primarily measure the success and benefits of their Agile efforts.

Table 8. Success and Benefits of Agile – Measurements

Responses	%
Shortening the time of project implementation	20
Increased customer satisfaction	14
Speed of adoption of solutions by users	12
Reduction in the number of errors (production errors, software bugs)	8
Development of a culture of cooperation within the company	6
Increasing the number of employees trained in Agile techniques and tools	4
Others	10

Source: the authors.

In response to the question about how to measure the success and benefits of their Agile efforts, the answers were as follows: 20% of the surveyed companies have measured their success by a shortening of the time of project implementation, 14% by increase in customer satisfaction, 12% by the speed of adoption of solutions by users, 10% by others (not indicated in the survey), 8% by a reduction in the number of errors, 6% by the development of a culture of cooperation, and finally, 4% by increasing the number of employees trained in Agile techniques and tools.

## 5. Conclusions

The main purpose of the study was to assess the level of Agile implementation in organisations in Poland. A survey conducted in 2019 among Polish enterprises showed that the level of Agile implementation varies: some companies have

implemented an Agile approach only in selected areas of activity, while others are only experimenting with Agile. On the other hand, the respondents' responses to the questions about the presence of Agile roles in the organisation confirm that the Agile approach has even been implemented for organisational structures. The role of Product Owner is present in more than half of the surveyed companies, and the Scrum Master role in slightly more than 30% of companies. This is consistent with the implementation of Agile Good Practices. As many as 50% of respondents say that they use Scrum and 40% that they use Kanban. Practices such as DevOps, TDD, or SAFe enjoyed much less interest from the surveyed companies.

In this paper, the results of research on the assessment of technological bricks in Polish enterprises deserve special attention. The results showed that among the collaboration tools, the surveyed companies most often chose videoconferencing and chats. The literature confirms the practical advantages of using such tools, especially in dispersed organisations.

The results of the conducted research confirm that today's economic reality forces innovation, thanks to which it is possible to achieve a competitive advantage. In search of innovation, organisations are leaning towards Agile. The study shows that in 2019 companies mainly used the Agile approach for the creation of innovative services and (or) products.

Additional support for the implementation of Agile in organisations is provided by technological tools that support communication, cooperation, projects, and processes. Additionally, the application of Agile Good Practices plays an important role in agile organisations. The increasing popularity of the use of information technologies, not only in agile organisations but in general, requires employees and managers to improve their digital competencies. This is particularly important in an era of increasingly widespread digitalisation and automation. When it comes to task automation tools, the surveyed companies most often use automated testing tools (this may be because the Agile approach is most often used in software companies whose products need to be tested), bug analysis, and release automation. Technical platforms are another issue. The survey showed that as many as 54% of the surveyed companies used cloud platforms.

## **6. Discussion**

The literature indicates that the success of Industry 4.0 depends, to a large extent, on skills and competencies primarily related to the development and implementation of key advanced technologies, as well as on the development and use of a new business process that proposes a new paradigm for digitalisation and networking.

The extensive use of technologies that automate routine activities and enrich human workplaces impose huge demands on organisations, businesses and business models, the public sector, and employees. It also poses challenges to the educa-

tion and training system, which needs to provide multidisciplinary education in professional and academic institutions, lifelong learning, continuous upskilling and competency development. These institutions must also work with the latest productivity tools in distributed online environments and teams (Leitao *et al.* 2020).

The increasing pace of innovation and technological development, and increased customer demand for bespoke products has led to rapid changes in the business environment. One of the solutions for modern organisations is the Agile approach (Olak 2017). The main determinants of an agile organisation were distinguished by Yusuf, Sarhadi and Gunasekaran (1999). These are:

- speed and flexibility,
- response to changes and uncertainty,
- high quality and highly customised products,
- products and services with high information content and added value,
- launching key competencies,
- response to social and environmental issues,
- synthesis of various technologies,
- integration both within the enterprise and between enterprises.

The results of research in the field of technological bricks evaluation indicate the need to improve digital competencies in accordance with the DigComp model (Vuorikari *et al.* 2016), which distinguishes five areas of competence:

- information,
- communication,
- content creation,
- security,
- problem-solving.

As for the practical implications, this article may provide guidance for management organisations and practitioners in the context of collecting and defining digital competencies and the directions in which the digital competencies of employees should develop. In addition, practitioners planning to implement Agile using digital tools receive tips on what to expect when implementing Agile Good Practices. It can also help with better Agile implementation (Fuchs & Hess 2018).

This work has its limitations. The study group consists solely of Polish companies. Further research should expand to other countries so as to also examine the cultural context of the use of digital tools in Agile. This is one of the most important directions for scientific research in the field of management and Agile methods (Zakrzewska *et al.* 2022). It is also recommended that the research on the level of Agile implementation in Poland is repeated, primarily to check whether the level of implementation has changed and whether the implementation has spread to other key areas of the company. In the future, it is recommended that a larger group of companies be studied so as to be able to analyse the level of Agile implementation,



the use of Agile best practices, and the use of IT tools in companies of different sizes, in different sectors, and with different business models.

In the future, it is also worth examining whether recent years have seen new technological solutions that are tailored to the needs of a changing environment appearing on the market, e.g., the COVID-19 pandemic, which has led to much greater interest in and development of the Agile approach and flexible management models.

## Financial Disclosure

This project has been financed by the Minister of Education and Science within the “Regional Initiative of Excellence” Programme for 2019–2022. Project no.: 021/RID/2018/19. Total financing: 11,897,131.40 PLN.

## References

- Beck K. (1999), *Extreme Programming Explained*, Addison-Wesley, Boston.
- Beck K., Beedl M., Bennekum A. van, Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R. C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas D. (2001), *Manifesto for Agile Software Development*, <https://agilemanifesto.org> (accessed: 10.09.2023).
- Bencsik A., Machová R., Zsigmond T. (2018), *Analysing Customer Behaviour in Mobile App Usage among the Representatives of Generation X and Generation Y*, “Journal of Applied Economic Sciences”, vol. 13(6).
- Bławucki T., Ramanovich S., Skublewska-Paszowska M. (2020), *Applications Supporting Utilization of Agile Methods in Software Development Process*, “Journal of Computer Sciences Institute”, vol. 14, <https://doi.org/10.35784/jcsi.1566>.
- Boehm B., Turner R. (2005), *Management Challenges to Implement Agile Processes in Traditional Development Organizations*, “IEEE Software”, vol. 22(5), <https://doi.org/10.1109/ms.2005.129>.
- Conboy K., Morgan L. (2011), *Beyond the Customer: Opening the Agile Systems Development Process*, “Information and Software Technology”, vol. 53(5), <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.007>.
- Coronado M., Iglesias C. A. (2016), *Task Automation Services: Automation for the Masses*, “IEEE Internet Computing”, vol. 20(1), <https://doi.org/10.1109/mic.2015.73>.
- Eberhard B., Podio M., Pérez Alonso A., Radovica E., Avotina L., Peiseniece L., Caamaño Sendon M., Gonzales Lozano A., Solé-Pla J. (2017), *Smart Work: The Transformation of the Labour Market due to the Fourth Industrial Revolution (I4.0)*, “International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research”, vol. 10(3), <http://dx.doi.org/10.25103/ijbesar.103.03>.

- Flores E., Xu X., Lu Y. (2020), *Human Capital 4.0: A Workforce Competence Typology for Industry 4.0*, "Journal of Manufacturing Technology Management", vol. 31(4), <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2019-0309>.
- Fuchs C., Hess T. (2018), *Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a Large-scale Agile Transformation* (in:) *Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS 2018)*, San Francisco, USA.
- Głomb K., Jakubowski M., Krawczyk A., Kulisiewicz T., Nowakowski Z., Złotnicki A., Gajderowicz T. (2019), *Kompetencje przyszłości w czasach cyfrowej dysrupcji. Studium wyzwań dla Polski w perspektywie 2030 roku*, Stowarzyszenie „Miasta w Internecie”, Fundacja Naukowa Evidence Institute, Warszawa.
- Hamed A. M. M., Abushama H. (2013), *Popular Agile Approaches in Software Development: Review and Analysis* (in:) *2013 International Conference on Computing, Electrical and Electronics Engineering (ICCEEE)*, <https://doi.org/10.1109/ICCEEE.2013.6633925>.
- Heikkilä V. T., Paasivaara M., Lassenius C., Engblom C. (2013), *Continuous Release Planning in a Large-scale Scrum Development Organization at Ericsson* (in:) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2013. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 149, H. Baumeister, B. Weber (eds), Springer, Berlin, Heidelberg, [https://doi.org/10.1007/978-3-642-38314-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-642-38314-4_14).
- Herceg I. V., Kuč V., Mijušković V. M., Herceg T. (2020), *Challenges and Driving Forces for Industry 4.0 Implementation*, "Sustainability", vol. 12(10), <https://doi.org/10.3390/su12104208>.
- Highsmith J. A. (2002), *Agile Software Development Ecosystems*, vol. 13, Addison-Wesley Professional, Boston.
- Jarosz S., Sołtysik M., Zakrzewska M. (2020), *The Fourth Industrial Revolution in the Light of Social and Competence Changes*, "European Research Studies Journal", vol. 23 (Special Issue 1), <https://doi.org/10.35808/ersj/1776>.
- Koi-Akrofi G. Y., Koi-Akrofi J., Henry Matey A. (2019), *Understanding the Characteristics, Benefits and Challenges of Agile it Project Management: A Literature Based Perspective*, "International Journal of Software Engineering & Applications", vol. 10(5), <https://doi.org/10.5121/ijsea.2019.10502>.
- Kos A. (2019), *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*, "Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy", no. 3(32).
- Kosała M., Małkowska A., Urbaniec M. (2019), *Digital Skills and Labor Market Challenges in the Era of the Fourth Industrial Revolution: Multiple Criteria Analysis for European Countries* (in:) *10th International Conference on Applied Economics. Contemporary Issues in Economy*, Toruń, Poland, 27–28 June 2019, A. P. Balcerzak, I. Pietryka (eds), Institute of Economic Research, Polish Economic Society Branch in Toruń, Faculty of Economic Sciences and Management, Nicolaus Copernicus University.
- Kraśiński M. (2013), *Applicability of Kanban Methodology in Project Management*, "Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences", no. 1(14).

- Kurt R. (2019), *Industry 4.0 in Terms of Industrial Relations and Its Impacts on Labour Life*, "Procedia Computer Science", vol. 158, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.093>.
- Leitao P., Pires F., Karnouskos S., Colombo A. W. (2020), *Quo Vadis Industry 4.0? Position, Trends, and Challenges*, "IEEE Open Journal of the Industrial Electronics Society", vol. 1, <https://doi.org/10.1109/ojies.2020.3031660>.
- Lim F. P. (2017), *An Analysis of Synchronous and Asynchronous Communication Tools in e-Learning*, "Advanced Science and Technology Letters", vol. 143, <http://doi.org/10.14257/astl.2017.143.46>.
- Marion T. J., Fixson S. K. (2021), *The Transformation of the Innovation Process: How Digital Tools are Changing Work, Collaboration, and Organizations in New Product Development*, "Journal of Product Innovation Management", vol. 38(1), <https://doi.org/10.1111/jpim.12547>.
- Maximilien E. M., Williams L. (2003), *Assessing Test-driven Development at IBM* (in:) *25th International Conference on Software Engineering, 2003 Proceedings*, Portland, OR, USA, <https://doi.org/10.1109/ICSE.2003.1201238>.
- Mazali T. (2018), *From Industry 4.0 to Society 4.0, There and Back*, "AI and Society", vol. 33(3), <https://doi.org/10.1007/s00146-017-0792-6>.
- Oberländer M., Beinicke A., Bipp T. (2020), *Digital Competencies: A Review of the Literature and Applications in the Workplace*, "Computers & Education", vol. 146, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>.
- Olak A. (2017), *Organizacja zwinna – wyznaczniki oraz kierunki strategii prowadzące do zwinności przedsiębiorstwa*, „e-mentor”, no. 1(68), <http://dx.doi.org/10.15219/em68.1280>.
- Olszak C. M., Kisielnicki J. (2015), *Metoda zwinnego podejścia w rozwijaniu projektu*, "Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", vol. 37(4), available at: <https://econjournals.sgh.waw.pl/KNop/article/view/2138> (accessed: 18.03.2022).
- Proskuryakova L., Meissner D., Rudnik P. (2017), *The Use of Technology Platforms as a Policy Tool to Address Research Challenges and Technology Transfer*, "The Journal of Technology Transfer", vol. 42, <https://doi.org/10.1007/s10961-014-9373-8>.
- Sampson S. E. (2021), *A Strategic Framework for Task Automation in Professional Services*, "Journal of Service Research", vol. 24(1), <https://doi.org/10.1177/1094670520940407>.
- Schwaber K., Beedle M. (2002), *Agile Software Development with Scrum*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Schwaber K., Sutherland J. (2020), *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*, Ken Schwaber and Jeff Sutherland.
- Shull F., Melnik G., Turhan B., Layman L., Diep M., Erdogmus H. (2010), *What Do We Know about Test-Driven Development?*, "IEEE Software", vol. 27(6), <https://doi.org/10.1109/MS.2010.152>.
- Sienkiewicz Ł. D. (2013), *Koordinacja procesu wytwarzania oprogramowania Scrum z uwzględnieniem wpływu usług realizowanych przez dostawców zewnętrznych*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług", no. 106.

- Sołtysik M., Włodyka K., Jarosz S., Zakrzewska M. (2021), *Agile – the Level of Implementation in Enterprises* (in:) *Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 1–2 April 2021, Cordoba, Spain, ed. K. S. Soliman, International Business Information Management Association (IBIMA).
- Susskind D. (2020), *A World without Work*, Penguin Books, UK.
- Susskind R., Susskind D. (2015), *The Future of the Professions. How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford University Press, Oxford.
- Swan M. (2015), *Blockchain. Fundament Nowej Gospodarki*, Helion, Gliwice.
- Szyjewski G., Niemcewicz P. (2016), *Technologia chmurowa usług typu PaaS w realizacji projektów informatycznych*, “*Studia Informatica Pomerania*”, no. 3(41), <https://doi.org/10.18276/si.2016.41-07>.
- Turetken O., Stojanov I., Trienekens J. J. M. (2017), *Assessing the Adoption Level of Scaled Agile Development: A Maturity Model for Scaled Agile Framework*, “*Journal of Software: Evolution and Process*”, vol. 29(6), <https://doi.org/10.1002/smr.1796>.
- Tyrańska M., Wiśniewska S., Szydło R., Koczyński M. (2020), *Digital Competences before and during the COVID-19 Pandemic Crisis – Comparative Study* (in:) *Proceedings of the 6th International Scientific Conference on Contemporary Issues in Economics, Business and Management (EBM 2020)*, Faculty of Economics in Kragujevac, Republic of Serbia, 14 December 2020, V. Domanović, D. Zlatanović (eds), Faculty of Economics, University of Kragujevac, Kragujevac.
- Vuorikari R., Punie Y., Carretero S., Van den Brande L. (2016), *DigComp 2.0: The Digital Competence Framework for Citizens. Update Phase 1: The Conceptual Reference Model*, Luxembourg Publication Office of the European Union, <https://doi.org/10.2791/11517>.
- Wawak S. (2011), *Zarządzanie jakością. Podstawy, systemy i narzędzia*, Helion, Gliwice.
- Whitworth E. (2006), *Agile Experience: Communication and Collaboration in Agile Software Development Teams*, Department of Psychology, Carleton University, Canada.
- Williams L., Cockburn A. (2003), *Guest Editors’ Introduction: Agile Software Development: It’s about Feedback and Change*, “*Computer*”, vol. 36(6), <https://doi.org/10.1109/MC.2003.1204373>.
- Wyrozębski P. (2011), *Zwinne zarządzanie projektami za pomocą metodyki SCRUM* (in:) *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (eds), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Yusuf Y. Y., Sarhadi M., Gunasekaran A. (1999), *Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes*, “*International Journal of Production Economics*”, vol. 62(1–2), [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9).
- Zakrzewska M., Jarosz S., Piwowar-Sulej K., Sołtysik M. (2022), *Enterprise Agility – Its Meaning, Managerial Expectations and Barriers to Implementation – A Survey of Three Countries*, “*Journal of Organizational Change Management*”, vol. 35(3), <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0061>.

Zakrzewska M., Jarosz S., Sołtysik M. (2020), *Czynniki sprzyjające i bariery wdrożenia Agile w przedsiębiorstwach* (in:) *Znaczenie zarządzania we współczesnym świecie*, ed. A. Krzysztofek, Wydawnictwo Naukowe ArchaeGraph, Łódź–Kielce.

Zhu L., Bass L., Champlin-Scharff G. (2016), *DevOps and Its Practices*, “IEEE Software”, vol. 33(3), <https://doi.org/10.1109/MS.2016.81>.

Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002): 85–101  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0405>

## Consumers' Knowledge and Decisions about Choosing Organic Sunscreen Products

Wiedza konsumentów i ich decyzje dotyczące wyboru ekologicznych produktów przeciwśłonecznych

Monika Engler-Jastrzębska<sup>1</sup>, Aleksandra Wilczyńska<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gdynia Maritime University, Faculty of Management and Quality Science, Department of Quality Management, Morska 81/87, 81-225 Gdynia, e-mail: m.engler-jastrzebska@sd.umg.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4226-8630>

<sup>2</sup> Gdynia Maritime University, Faculty of Management and Quality Science, Department of Quality Management, Morska 81/87, 81-225 Gdynia, e-mail: a.wilczynska@wznj.umg.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4434-0819>

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

Suggested citation: Engler-Jastrzębska, M., Wilczyńska, A. (2023), "Consumers' Knowledge and Decisions about Choosing Organic Sunscreen Products", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 4(1002): 85–101, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0405>.

### ABSTRACT

**Objective:** The aim of the survey was to assess respondents' knowledge about organic sunscreen products and to learn about differences in self-assessed levels of knowledge between those who choose and do not choose organic sunscreen products.

**Research Design & Methods:** The survey was conducted using a structured, close-ended survey questionnaire, via an electronic form using the CAWI technique, and with a printed questionnaire. The survey collected the responses of 1,263 Polish consumers.

**Findings:** The results show that both objective and subjective knowledge about organic sunscreen products is low. Identifying this category of products is difficult and knowledge about the UV filters used is low.

**Implications/Recommendations:** An effort should be made to widen consumer knowledge about organic sunscreen products. Greater public awareness of organic sunscreen products, better

knowledge of credible labels and the health and environmental benefits of their use could help consumers improve their purchasing decisions and lead them to choose this product category.

**Contribution:** The results are an important guideline for marketing management, the information obtained will help guide the marketing activities of sunscreen product manufacturers.

**Article type:** original article.

**Keywords:** organic sunscreen products, self-assessment of consumer knowledge, purchasing decisions, public awareness.

**JEL Classification:** M31, Q01, I19.

## STRESZCZENIE

**Cel:** Celem badania była ocena wiedzy respondentów na temat ekologicznych produktów promieniotronnych oraz poznanie różnic w samoocenie poziomu wiedzy pomiędzy osobami, które wybierają ekologiczne produkty przeciwsłoneczne, oraz osobami, które nie wybierają takich produktów.

**Metodyka badań:** Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem ustrukturyzowanego, zamkniętego kwestionariusza ankiety za pośrednictwem formularza elektronicznego techniką CAWI oraz za pomocą kwestionariusza drukowanego. W badaniu ankietowym wzięło udział 1263 polskich konsumentów.

**Wyniki badań:** Wyniki wskazują, że poziom zarówno obiektywnej, jak i subiektywnej wiedzy dotyczącej ekologicznych produktów promieniotronnych jest niski. Respondenci mają problem z identyfikacją tej kategorii produktów oraz nie mają wystarczającej wiedzy na temat stosowanych filtrów UV.

**Wnioski:** Należy podjąć działania prowadzące do zwiększenia poziomu wiedzy na temat ekologicznych produktów promieniotronnych. Większa świadomość społeczeństwa dotycząca ekologicznych produktów promieniotronnych, lepsza znajomość wiarygodnych oznaczeń oraz korzyści dla zdrowia i środowiska, które wynikają z ich stosowania, mogłyby pozytywnie wpłynąć na decyzje zakupowe konsumentów i skłonić ich do wyboru tej kategorii produktów.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Wyniki badań są ważną wskazówką dotyczącą zarządzania marketingiem, uzyskane informacje mogą zostać wykorzystane w działaniach marketingowych producentów kosmetyków przeciwsłonecznych.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** ekologiczne produkty promieniotronne, samoocena wiedzy konsumentów, decyzje nabywcze, świadomość społeczeństwa.

---

## 1. Introduction and Theoretical Background

In recent years, consumers have begun to pay more attention to a healthy lifestyle and sustainability issues. Increasingly aware of the negative impact of certain cosmetics ingredients on their health and the environment, they are more willing now to analyse the information on cosmetics labels and, in response to what they

find, to look for organic products. Organic cosmetics is a product category that has been growing rapidly, both globally and in Europe. Increased consumer interest in this product category is related to, among other factors, concern for the environment, widespread promotion of the concept of sustainable development, and interest in innovation in the cosmetics market (Klimczyk-Bryk 2000, Witek 2015, Nagarajan *et al.* 2022).

The global market for natural and organic cosmetics was valued at \$32.1 billion in 2022. At a 9.5% growth rate, the global market for natural and organic cosmetics is estimated to be worth \$50.5 billion by 2027 (*Report... 2022*).

In the United States, skin care products have the largest share in the natural and organic cosmetics market, accounting for more than 40% of the market. Revenue from organic cosmetics in the United States amounted to about \$750 million in 2016 and is projected to reach about \$1.65 billion by 2025. Almost 40% of American consumers believe that organic cosmetics are healthier than conventional products (Statista Research Department 2022).

In Europe, more and more organic products have been appearing in recent years. Manufacturers are more eager to emphasise the eco-friendliness of their products and use such information in their marketing activities, even if such cosmetics are a fairly limited product category (Pienczykowska 2021).

A GfK Polonia report presenting the market situation in Poland, where the survey was conducted, shows that the value of the market for organic cosmetics in this country has reached almost PLN 200 million and is constantly growing. The segment of these cosmetics grew by 39% between July 2019 and June 2020 (*Raport GfK... 2020*).

According to European legal standards, sunscreens are cosmetic products. Their main function is to protect the skin from ultraviolet (UV) radiation, and they protect the skin from sunburn, hyperpigmentation, photoaging, and reduced immunity (local immunosuppression) due to sun exposure. The use of sun-protective products can also prevent certain types of skin cancer (van der Pols *et al.* 2006, Green *et al.* 2011, Hughes *et al.* 2013, Jansen *et al.* 2013, Mancuso *et al.* 2017). In order for these cosmetics to have protective properties, they must meet the requirements described in the Commission Recommendation of 22 September 2006 on the efficacy of sunscreen products and the claims relating thereto.

In recent years, sunscreen products with eco-labels have appeared on the cosmetics market. Some are certified by international certification bodies, such as the organisations forming COSMOS standard, NATURE or ISO 16128 standard. At the same time, some products bear only a manufacturer's declaration and (or) a label such as: BIO, EKO/ECO, or Organic. The wide variety of labels and certifications appearing on the packaging of organic cosmetics can cause confusion among consumers and raise doubts about the credibility of the statements on the labels.



Unfortunately, the term “organic cosmetics” has not yet been defined by law, so one finds slightly different explanations of the term across a variety of sources. As a result, different definitions and labels for organic cosmetics have been created at the national and international levels, as well as inconsistent requirements and criteria for the certification of this product category.

Globally, many organisations certify natural and organic cosmetics, each with separate requirements relating to these two categories of cosmetics. In Europe, an attempt has been made to unify standards and organisations: BDIH (Germany), Cosmebio/EcoCert (France), ICEA (Italy) and Soil Association (UK) have created a common standard for natural and organic cosmetics – COSMOS standard AISBL (Association Internationale Sans But Lucratif) (COSMOS-standard, Version 3.1 – 1 June, 2020). The COSMOS standard was published in 2008 and came into force in January 2010 (Cosper 2018). While it does not define the term “organic cosmetic”, it does present a set of criteria that companies must meet to claim a product is an original organic cosmetic, produced in accordance with the highest possible sustainable practices. COSMOS ORGANIC-certified sunscreen products do not contain chemical filters or nanomaterials, and are based on raw materials and natural substances, some of which are sourced from organic cultivation. These products often include antioxidants, which prevent oxidation. A certified organic cosmetic (total product) must contain at least 20% organic ingredients. Exceptions include rinse-off products, non-emulsified aqueous products and products containing at least 80% minerals or mineral-derived ingredients – these must contain at least 10% organic ingredients (COSMOS-standard, Version 3.1 – 1 June, 2020).

The COSMOS standard covers all aspects of sourcing, production, marketing and control of cosmetic products. Certification bodies check each of these aspects when certifying an organic product. While the provisions of this standard are in line with the legal code of many countries, manufacturers that use this standard are also expected by the association to comply with all relevant regulations, including the EU Regulation on Cosmetic Products (EC No 1223/2009) as amended, the EU REACH Regulation (EC No 1907/2006), the Commission Regulation on Cosmetic Product Claims (EU No 655/2013) and (or) other local or national regulations on cosmetic products (COSMOS-standard, Version 3.1 – 1 June, 2020).

The Cosmos standard also clearly and precisely defines the rules for product labeling and indicates what information must be included on the packaging. The organisations ensure that messages are simple, understandable and do not mislead consumers. In addition to the signature “COSMOS ORGANIC”, the certification body and seal of the AISBL member organisation must be indicated on the product label (COSMOS-standard, Version 3.1 – 1 June, 2020).

According to Annex IV of the COSMOS-standard, permitted ingredients of mineral origin include zinc oxide and titanium dioxide. These are ingredients used

in sunscreen products as UV filters, especially those labeled natural or organic. Zinc oxide and titanium dioxide, however, must meet certain conditions, which are detailed in the document (SCCS/1516/13, SCCS/1489/12).

In 2008, the association NATRUE, an international organisation committed to promoting and protecting natural cosmetics globally, introduced guidelines for organic cosmetics. The NATRUE standard applies to both raw materials and finished products intended for cosmetic use. The requirements to be met by organic sunscreen products are min. 15% natural substances and max. 30% of derivatives of natural substances. In addition, at least 95% of the natural substances of plant and animal origin and derivatives of natural substances contained in the product must come from controlled organic farming and (or) wild harvesting, certified by a recognised certification body or authority for compliance with an organic standard or regulation approved for IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) standards, or this standard (NATRUE Criteria Version 3.9 – 2021).

At the initiative of EU Member States and at the request of the European Commission, the International Organization for Standardization (ISO) developed criteria for the claims “natural” and “organic” and established standard 16128-1:2016 and, a year later, standard 16128-2:2017, which complements the first part. The standard specifies definitions of natural and organic ingredients and presents a methodology for calculating indices of naturalness, natural origin, organic and organic origin. The ISO standard applies only to ingredients found in a cosmetic preparation. Thus, manufacturers can only declare the percentage of raw materials of natural or organic origin on the packaging of a cosmetic product, but cannot use a term suggesting that the product is natural or organic (ISO 16128-1:2016, ISO 16128-2:2017, Engler-Jastrzębska & Wilczyńska 2021a).

In Poland, the certification body for natural and organic cosmetics is the Polish Center for Testing and Certification, which awards the certificate and the right to label products with the EU Ecolabel, EKO Certified Natural Cosmetic and EKO. The EKO Certified Natural Cosmetic (EKO CKN) label is awarded to cosmetic products containing at least 90% ingredients of natural origin, while the EKO certificate is awarded to at least 50% of these ingredients. The EU Ecolabel is a voluntary European programme established in 1992 to get the industry interested and encouraged to introduce environmentally friendly products and services to the market. The basis for awarding the label is Regulation (EC) No 66/2010 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the EU Ecolabel and decisions of the European Commission containing criteria for individual groups of products or services (Regulation (EC) No 66/2010, Commission Decision (EU) 2021/1870 of 22 October 2021..., Polish Centre for Testing and Certification 2021, Stępnia & Zalewska 2021).

The wide variety of claims on organic sunscreen product labels, the different graphic indications awarded by certification bodies and, above all, the inconsistent criteria for organic products can confuse consumers. In addition, the lack of regulations clearly defining when a cosmetic product can be called “organic” determines the emergence of different concepts and standards. All these ambiguities and differences can lead to ignorance and low consumer awareness of this product category.

The impact of knowledge on consumer decision-making and the measurement of this variable has been a topic addressed by researchers and described in the marketing literature for a long time. Three types of consumer knowledge, relevant to consumer behaviour, have been distinguished: 1) objective knowledge, i.e. the consumer’s actual state of knowledge, 2) subjective knowledge, i.e. perceived knowledge, what a person thinks he or she knows, 3) previous experience, regarding the consumer’s purchase and use of the product. Consumers use both subjective and objective knowledge when purchasing cosmetics products, although probably in different ways (Brucks 1985).

Park and Lessig (1981) also describe two main approaches to measuring product knowledge: the first concerns how much a person knows about a product, while the second measures how much or little a person thinks he or she knows about a product.

The results of a meta-analysis of research on responsible environmental behaviour by Bamberg and Möser (2007) point to the role of knowledge as an important indirect determinant of behaviour. Other authors note that subjective knowledge is a stronger motivator of purchase behaviour than objective knowledge (Selnes & Grønhaug 1986, Feick, Park & Mothersbaugh 1992).

Studying the effect of objective and subjective knowledge on acceptance of genetically modified foods, House *et al.* (2004) conclude that higher levels of subjective knowledge are significantly and positively related to consumers’ willingness to consume genetically modified foods, while no such relationship was observed for objective knowledge.

The aim of this study is to assess respondents’ knowledge about organic sunscreen products, to find out their opinions about this product category, and to identify differences in self-assessed levels of knowledge between those who choose and do not choose organic sunscreen products. Two research questions were asked: 1) what is the knowledge and self-assessment of consumers’ knowledge about organic sunscreen products?, 2) does self-assessment of knowledge influence the choice of organic sunscreen products among all those available on the market?

## 2. Materials and Methods

The survey was conducted using a structured, close-ended survey questionnaire, via an electronic form using the CAWI (Computer Assisted Web Interview) tech-

nique, and with a printed questionnaire containing 16 questions, including five socio-demographic and two filter questions to eliminate non-users of sunscreen products. The survey instrument consisted of nominal questions for demographic data and a semantic scale for self-assessment of knowledge about organic sunscreen products, where 1 indicated a low level of knowledge and 5 a high level. The following factors were taken into account for the creation of the measurement tool: the current state of knowledge about sunscreen products, the criteria established by leading certification organisations, and the requirements for claims on sunscreen products under legislation.

A purposive selection of the research sample was planned. It consisted of people who declared using sunscreen products, at least occasionally. The study was conducted in the second half of 2022 among Polish consumers of sunscreen products. It took between 3 and 5 minutes to complete the form. The participants were informed about the scientific nature of the survey and the use of the data collected in the course of the survey in the form of summary statistics. Sensitive data that would allow identification of the respondent were excluded. To help us answer the two questions we posed, statistical analyses were carried out using the IBM SPSS Statistics 26 package. This allowed for an analysis of basic descriptive statistics as well as a Mann-Whitney *U* test to check the differences in self-reported levels of knowledge about organic sunscreen products between those choosing and not choosing organic sunscreen products. The results are presented as percentage of responses.

Table 1. Characteristics of the Study Population

Study Population	Full Sample (N = 1,305)	Analysed Sample (N = 1,263)
Gender		
Male	66 (5.1%)	61 (4.8%)
Female	1,239 (94.9%)	1,202 (95.2%)
Age		
Up to 35 years	816 (62.5%)	787 (62.3%)
36–59 years	458 (35.1%)	446 (35.3%)
60 years and over	31 (2.4%)	30 (2.4%)
Monthly income		
Below the national average	428 (32.8%)	428 (32.8%)
National average	521 (39.9%)	521 (39.9%)
Above the national average	356 (27.3%)	356 (27.3%)
Place of residence		
Village	640 (49.0%)	621 (47.6%)
Town up to 20 thousand	239 (18.3%)	229 (17.5%)
City of 21–100 thousand	225 (17.2%)	217 (16.6%)

Table 1 cont'd

Study Population	Full Sample ( <i>N</i> = 1,305)	Analysed Sample ( <i>N</i> = 1,263)
City of 101–500 thousand	101 (7.7%)	99 (7.6%)
City over 500 thousand	100 (7.7%)	97 (7.4%)
Education		
Elementary	22 (1.7%)	21 (1.6%)
Vocational	162 (12.8%)	156 (12.0%)
Secondary	523 (41.4%)	501 (38.4%)
Higher	579 (45.8%)	566 (43.4%)
Not stated	19 (1.5%)	19 (1.5%)

Source: the authors.

*N* = 1,305 respondents participated in the survey. Since purposive sampling was planned, only data from participants who declared that they use any sunscreen products at least occasionally [*n* = 223 (17.09%)], sometimes [*n* = 261 (20%)], during the summer or vacation season [*n* = 690 (52.9%)] or year-round [*n* = 89 (6.8%)] were included in further analyses. Data obtained from [*n* = 42 (3.2%)] individuals who declared that they do not use any sunscreen products were therefore excluded. *N* = 1,263 respondents were ultimately included in the analysis (Table 1).

### 3. Results

The respondents were given several statements (some true, some false) regarding organic sunscreen products. You may be interested to know that respondents marked statements true as often as they did false. However, this is not surprising, especially for statements regarding the organic ingredient content of the product, given all the different certification criteria for organic products adopted by certification bodies (Table 2).

Table 2. Respondents' Knowledge of Organic Sunscreen Products

Answers	<i>N</i>	%
They must contain 100% natural ingredients	679	53.76
They do not contain synthetic filters	513	40.62
They come in recyclable packaging	685	54.24
They are made in harmony with nature, without using artificial pesticides	730	<b>57.80</b>
They contain only plant-based ingredients	305	24.15
They do not use genetically modified organisms	541	42.83
All ingredients must come from organic cultivation	573	45.37

Table 2 cont'd

Answers	N	%
Must contain a minimum of 95% ingredients of organic origin	582	46.08
Must be certified organic	874	<b>69.20</b>
At least half of the ingredients must come from organic cultivation	254	20.11

Notes: numbers in bold denote that most respondents express this opinion.

Source: the authors.

Respondent opinions on the difficulty of recognising organic sunscreen products are noteworthy. They result from a lack of information about reliable labels confirming that a given product is organic. At the same time, more than 60% of respondents believe that only products bearing a quality certificate are trustworthy (Fig. 1).

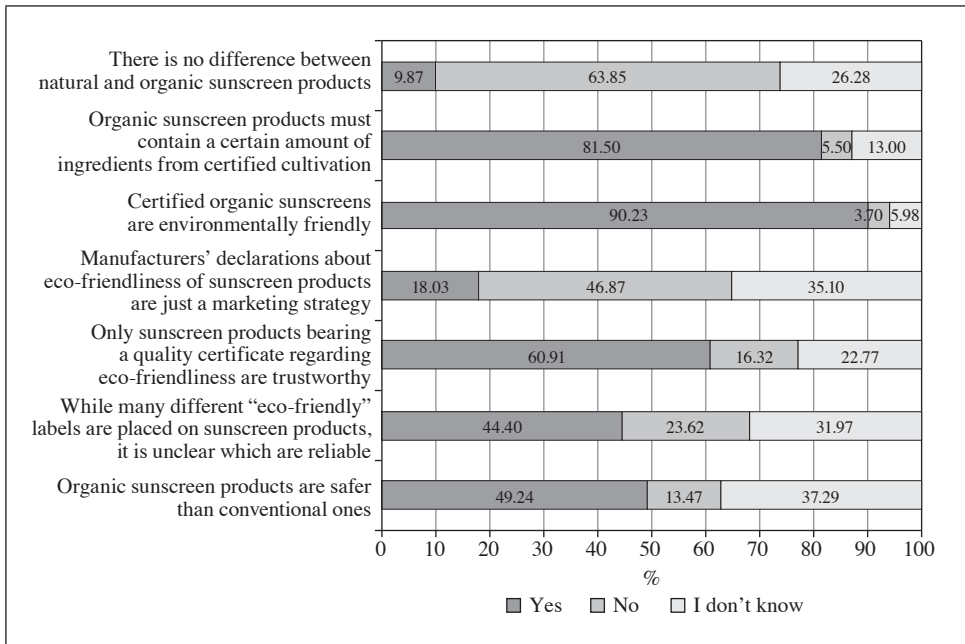


Fig. 1. Respondents' Opinions on Organic Sunscreen Products

Source: the authors.

Further analysis of the results confirms earlier suppositions about the problems of identifying eco-friendliness certificates, as the overwhelming majority of survey participants (60.34%) recognise organic sunscreen products on the basis of infor-

mation on the label, such as EKO/ECO. Only 26.38% of respondents stated they looked at quality certificates (Table 3).

Table 3. How to Recognise Organic Sunscreen Products

Answers	<i>N</i>	%
I rely on information like EKO, ECO	636	60.34
I can read the INCI composition	75	7.12
I pay attention to information about the origin of ingredients from organic cultivation	261	24.76
I pay attention to graphic indicators (quality certificates)	278	26.38
I look for information about ISO standard	49	4.65
I ask the seller for help	282	26.76
I consult my friends	227	21.54
I look for information on the Internet	425	40.32
I do not recognise organic sunscreen products	149	14.14

Source: the authors.

A significant proportion of respondents (61.2%) admitted they lacked knowledge about the types of UV filters used in organic sunscreen products. That said, participants were more likely to mark answers which did not contain the phrase “chemical filters”, acknowledging that chemicals cannot be among organic ingredients (Fig. 2).

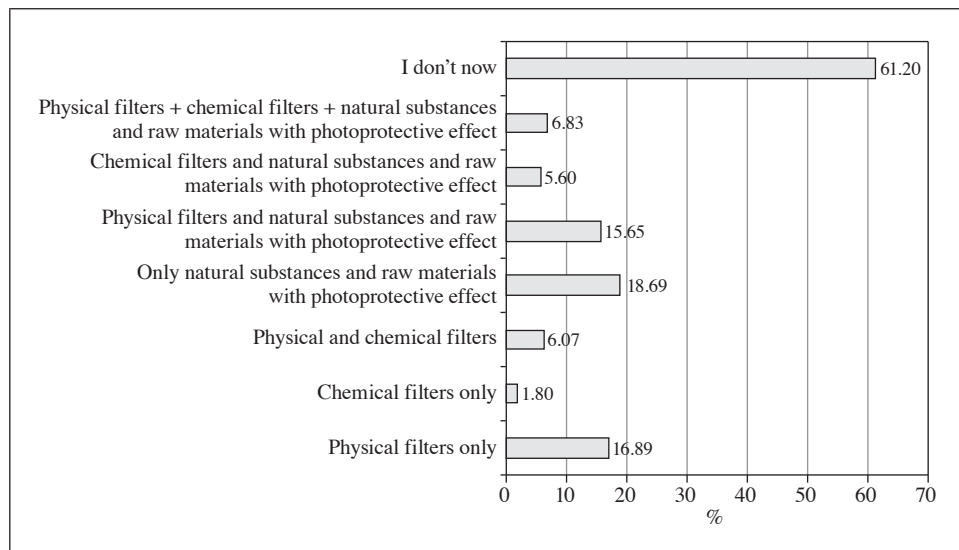


Fig. 2. Respondents' Knowledge of the Type of UV Filters Used in Organic Sunscreen Products

Source: the authors.

The ingredients used as UV filters in organic sunscreen products proved to be an even more difficult question for respondents than the type of filters used. More than 80% of survey participants declared a lack of knowledge on UV filter ingredients. The distribution of the remaining responses does not allow any conclusion, as respondents marked correct and incorrect answers just as often, which may suggest a tendency to guess (Fig. 3).

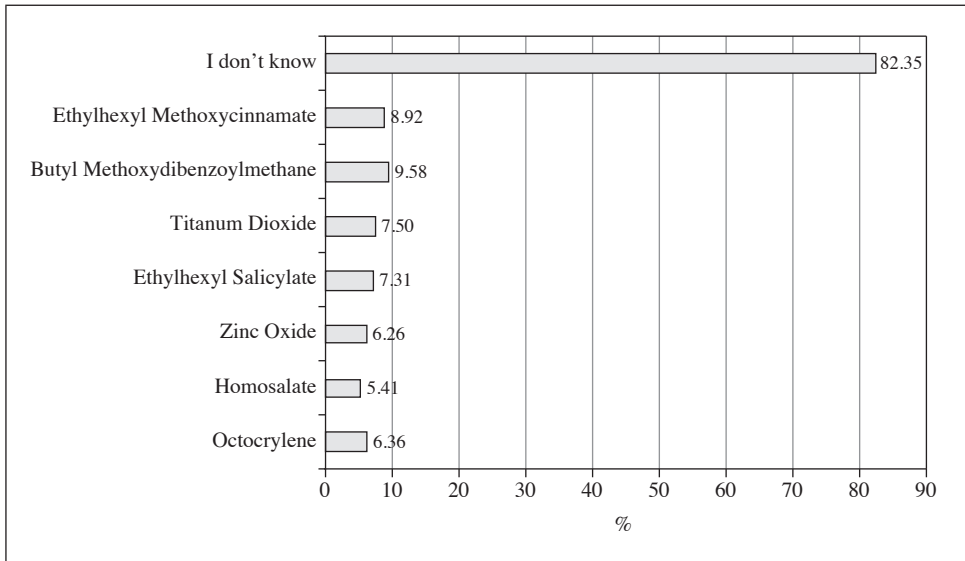


Fig. 3. Respondents' Knowledge about Ingredients Used as UV Filters in Organic Sunscreen Products

Source: the authors.

The term “greenwashing” is closely related to environmental awareness (de Freitas Netto *et al.* 2020). Unfortunately, more than half of the survey participants openly admitted that they did not know what the term meant. Only 15.04% of respondents indicated the correct definition.

Analysis of the results shows that consumers' subjective knowledge about organic sunscreen products is low: More than 40% of respondents rated their knowledge level as very low, while only 1.74% of respondents considered their knowledge of this product category to be very high. Both the average score of respondents' self-assessment of knowledge and the median score confirm the survey respondents' low level of subjective knowledge (Table 4).

Among the 1,263 consumers of sunscreen products participating in the survey, only 12.36% stated they would choose organic sunscreen products from the range available on the market. 55.34% of respondents admitted that they did not know



whether the sunscreen products they chose were organic. This confirms earlier suppositions about the difficulty of identifying this product category, perhaps related to the lack of knowledge of eco-friendliness labels (Table 5).

Table 4. Self-assessment of Knowledge about Green Sunscreen Products

Assessment Scale – Level of Knowledge	<i>N</i>	%
1 (very low)	518	41.01
2 (low)	370	29.30
3 (medium)	292	23.12
4 (high)	61	4.83
5 (very high)	22	1.74
Total	1,263	100.00
Mean	1.97	
Median	2	
Standard Deviation	1.00	
Skew / Kurt	0.78 / -0.03	

Source: the authors.

Table 5. Selection of Organic Sunscreen Products

Answers	<i>N</i>	%
No	408	32.30
I don't know	699	55.34
Yes	156	12.36
Total	1,263	100.00

Source: the authors.

Table 6. Differences in Self-assessed Level of Knowledge about Organic Sunscreen Products between Those Choosing and Not Choosing Organic Sunscreen Products

Not Choosing Organic Sunscreen Products ( <i>n</i> = 408)				Choosing Organic Sunscreen Products ( <i>n</i> = 156)				<i>Z</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	$\eta^2$
Mean rank	Me	Min	Max	Mean rank	Me	Min	Max				
230.07	1.50	1.0	5.00	419.62	3.00	1.00	5.00	-12.94	<0.001	0.54	0.30

Source: the authors.

To test for differences in self-assessed levels of knowledge about organic sunscreen products between those choosing and not choosing this type of sunscreen product, an analysis was conducted using the Mann-Whitney *U* test. The results of

the analysis showed large, statistically significant differences between the groups. Based on the median analysis, it appears that those choosing organic sunscreen products rated their knowledge higher. It can therefore be concluded that the higher the level of self-assessment of knowledge about organic sunscreen products, the higher the tendency to choose this type of sunscreen cosmetics (Table 6).

#### 4. Discussion And Conclusions

Other studies and data have shown that consumers are not always informed about all the labels that appear on sunscreen products, and they also have difficulty recognising selected quality certifications confirming that a product is organic (Engler-Jastrzębska & Wilczyńska 2021b).

The authors warn that claims made on sunscreen product labels often contain a lot of information of seemingly high importance, making it difficult for consumers to distinguish their validity when choosing a sunscreen (Yang *et al.* 2018). Researchers suggest the need to develop more standardised labeling for sunscreen products (Wahie, Lloyd & Farr 2007).

Despite ongoing work and efforts in Europe and around the world to introduce clear, understandable and consistent communication on sunscreen products that allows them to be differentiated, their specific properties understood, how they should be used and how much protection they offer, survey results show that terminology on sunscreen product labels can still be confusing for consumers. Kong, Sheu and Kundu (2015) conducted a survey to assess consumers' understanding of sunscreen product labels. Less than half of the participants were able to correctly identify terminology indicating the level of skin protection against skin cancer (37.7%), photoaging (7.0%) and sunburn (22.8%). In addition, only 43% of participants understood the definition of SPF (Sun Protection Factor) value.

The results of a study by Wang and Dusza (2009) indicate that consumers' knowledge of sunscreen products is quite superficial. Only 32.1% of respondents in the study knew that sunscreen should be applied 30 minutes before sun exposure, and only 30% knew the recommendations for reapplication. Only 18% of respondents knew what amount of product was needed to cover the entire body and achieve proper protection. The overall average score of respondents' knowledge of sun protection was 4.9 out of a possible 12 points.

The results of a study conducted by Chao *et al.* (2017) indicate that the terminology used on sunscreen labels, particularly the broad spectrum indication, is confusing to consumers. The authors suggest that it is necessary to push for clearer statements on labels, and to strive to inform consumers about important factors to consider when choosing a sunscreen (Chao *et al.* 2017).

Other authors, studying the differences in sunscreen knowledge among different age groups and between men and women, emphasise that there are knowledge

gaps in each demographic group. To address them, public health educational activities will need to be undertaken (Lee *et al.* 2015). The results of the survey done for this research also show that both actual knowledge of organic sunscreen products and perceived knowledge are low. A large number of survey respondents believe that there are many different labels on packaging and it is not clear which ones are reliable, so it is difficult to identify these types of products. A very low level of knowledge was observed regarding the type of UV filters used and the radiation-protective ingredients that have a protective function against UV radiation in organic sunscreen products.

Difficulties in recognising green claims may also be evidenced by the fact that when choosing this category of products, respondents mainly rely on the information on the EKO/ECO type packaging rather than quality certificates confirming that the product has been produced in accordance with organic standards established by the organisation.

The results of the survey further indicate that those who choose organic sunscreen products rate their knowledge about them higher. This may suggest that a higher level of perceived knowledge may induce consumers to purchase organic sunscreen products.

Measures should be taken to increase the level of knowledge about organic sunscreen products, which could increase consumer interest in this product category and influence their choice among cosmetics available on the market. Greater public awareness of organic sunscreen products, better knowledge of credible labels and the health and environmental benefits of their use could have a positive influence on consumers' purchasing decisions and lead them to choose this product category.

## References

- Bamberg S., Möser G. (2007), *Twenty Years after Hines, Hungerford, and Tomera: A New Meta-analysis of Psycho-social Determinants of Pro-environmental Behaviour*, "Journal of Environmental Psychology", vol. 27(1), <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.12.002>.
- Brucks M. (1985), *The Effects of Product Class Knowledge on Information Search Behaviour*, "Journal of Consumer Research", vol. 12(1), <https://doi.org/10.1086/209031>.
- Chao L. X., Sheu S. L., Kong B. Y., Rademaker A. W., Kundu R. V. (2017), *Identifying Gaps in Consumer Knowledge about Sunscreen*, "Journal of the American Academy of Dermatology", vol. 77(6), <https://doi.org/10.1016/j.jaad.2017.06.151>.
- Commission Decision (EU) 2021/1870 of 22 October 2021 establishing the EU Ecolabel criteria for cosmetic products and animal care products (notified under document C(2021) 7500).
- Commission Recommendation of 22 September 2006 on the efficacy of sunscreen products and the claims made relating thereto (notified under document number C(2006) 4089).

Commission Regulation (EU) No 655/2013 of 10 July 2013 laying down common criteria for the justification of claims used in relation to cosmetic products.

COSMOS-standard, Version 3.1 – 1 June (2020), COSMOS-standard AISBL, Brussels, [https://media.cosmos-standard.org/filer\\_public/30/ea/30ea5944-cf28-44ab-bec6-f4f-7ca6c74f1/cosmos-standard\\_v31.pdf](https://media.cosmos-standard.org/filer_public/30/ea/30ea5944-cf28-44ab-bec6-f4f-7ca6c74f1/cosmos-standard_v31.pdf) (accessed: 20.07.2022).

Cosper A. (2018), *Understanding COSMOS – the COSMETICS Organic and Natural Standard*, Desjardin, 25 January, <https://www.desjardin.fr/en/blog/understanding-cosmos-the-cosmetics-organic-and-natural-standard> (accessed: 20.07.2022).

Engler-Jastrzębska M., Wilczyńska A. (2021a), *Knowledge of the Markings and Marketing Declarations for Sun Protection Products*, “International Journal of Marketing, Communication and New Media”, no. 9.

Engler-Jastrzębska M., Wilczyńska A. (2021b), *Natural Sunscreen Products – a New Quality on the Cosmetics Market* (in:) *Current Trends in Quality Science: Design, Quality and Safety of Products*, ed. I. Klimczak, Institute of Quality Science, Poznań University of Economics & Business, Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji, Wydawnictwo Naukowe, Poznań–Radom.

Feick L., Park C. W., Mothersbaugh D. L. (1992), *Knowledge and Knowledge of Knowledge: What We Know, What We Think We Know and Why the Difference Makes a Difference*, “Advances in Consumer Research”, vol. 19.

Freitas Netto S. V. de, Sobral M. F. F., Ribeiro A. R. B., Luz Soares G. R. da (2020), *Concepts and Forms of Greenwashing: A Systematic Review*, “Environmental Sciences Europe”, vol. 32, <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>.

Green A. C., Williams G. M., Logan V., Strutton G. M. (2011), *Reduced Melanoma after Regular Sunscreen Use: Randomized Trial Follow-up*, “Journal of Clinical Oncology”, vol. 29(3), <https://doi.org/10.1200/JCO.2010.28.7078>.

House L., Lusk J., Bruce Traill W., Moore M., Valli C., Morrow B., Yee W. (2004), *Objective and Subjective Knowledge: Impacts on Consumer Demand for Genetically Modified Foods in the United States and the European Union*, “AgBioForum”, vol. 7(3).

Hughes M. C., Williams G. M., Baker P., Green A. C. (2013), *Sunscreen and Prevention of Skin Aging: A Randomized Trial*, “Annals of Internal Medicine”, vol. 158(11), <https://doi.org/10.7326/0003-4819-158-11-201306040-00002>.

ISO 16128-1:2016, Guidelines on Technical Definitions and Criteria for Natural and Organic Cosmetics Ingredients and Products – Part 1: Definitions for Ingredients, Geneva, Switzerland.

ISO 16128-2:2017, Guidelines on Technical Definitions and Criteria for Natural and Organic Cosmetic Ingredients – Part 2: Criteria for Ingredients and Products, Geneva, Switzerland.

Jansen R., Osterwalder U., Wang S. Q., Burnett M., Lim H. W. (2013), *Photoprotection: Part II. Sunscreen: Development, Efficacy, and Controversies*, “Journal of the American Academy of Dermatology”, vol. 69(6), <https://doi.org/10.1016/j.jaad.2013.08.022>.

Klimczyk-Bryk M. (2000), *Ecological Trends and Consumers' Behaviour*, “Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, no. 540.

Kong B. Y., Sheu S. L., Kundu R. V. (2015), *Assessment of Consumer Knowledge of New Sunscreen Labels*, "JAMA Dermatology", vol. 151(9), <https://doi.org/10.1001/jamadermatol.2015.1253>.

Lee A., Garbutcheon-Singh K. B., Dixit S., Brown P., Smith S. D. (2015), *The Influence of Age and Gender in Knowledge, Behaviors and Attitudes towards Sun Protection: A Cross-sectional Survey of Australian Outpatient Clinic Attendees*, "American Journal of Clinical Dermatology", vol. 16(1), <https://doi.org/10.1007/s40257-014-0106-4>.

Mancuso J. B., Maruthi R., Wang S. Q., Lim H. W. (2017), *Sunscreens: An Update*, "American Journal of Clinical Dermatology", vol. 18(5), <https://doi.org/10.1007/s40257-017-0290-0>.

Nagarajan M., Saha R., Kumar R., Sathasivam D. (2022), *Impact of Peer Influence and Environmental Knowledge on Green Consumption: Moderated by Price Premium*, "International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)", vol. 13(6), <http://doi.org/10.4018/IJSESD.292039>.

NATRUE Criteria Version 3.9 (2021), *NATRUE Label Criteria: Requirements to Be Met by Natural and Organic Cosmetics*, The International Natural and Organic Cosmetics Association, Brussels, [https://natrue.org/uploads/2023/12/EN-NATRUE-Label\\_Requirements\\_v3.9-final-version.pdf](https://natrue.org/uploads/2023/12/EN-NATRUE-Label_Requirements_v3.9-final-version.pdf) (accessed: 24.07.2022).

Park C. W., Lessig V. P. (1981), *Familiarity and Its Impact on Consumer Decision Biases and Heuristics*, "Journal of Consumer Research", vol. 8(2), <https://doi.org/10.1086/208859>.

Pienczykowska A. (2021), *Raport. Rynek kosmetyków naturalnych*, BASF, <https://www.basf.com/pl/documents/pl/Press/News%20pdf/2021/Kosmetyki%20naturalne%20-%20trendy%20-%20dane%20-%20webinar.pdf> (accessed: 8.08.2022).

Polish Centre for Testing and Certification (2021), *Kosmetyki. Środki pielęgnacyjne dla zwierząt*, <https://www.pcbc.gov.pl/pl/uslugi/certyfikacja-wyrobow/kosmetyki> (accessed: 8.08.2022).

Pols J. C. van der, Williams G. M., Pandeya N., Logan V., Green A. C. (2006), *Prolonged Prevention of Squamous Cell Carcinoma of the Skin by Regular Sunscreen Use*, "Cancer Epidemiology, Biomarkers & Prevention", vol. 15(12), <https://doi.org/10.1158/1055-9965.EPI-06-0352>.

*Raport GfK: Polacy coraz chętniej sięgają po eko-kosmetyki. Wartość rynku wynosi blisko 200 mln zł* (2020), Forsal.pl, 20 października, <https://forsal.pl/lifestyle/luksus/artykuly/7837661,rynek-ekologicznych-kosmetykow-w-polsce-to-niemal-200-mln-zl-gfk-polonia.html> (accessed: 24.07.2022).

Regulation (EC) No 1907/2006 – Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (REACH).

Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council of 30 November 2009 on cosmetic products.

Regulation (EC) No 66/2010 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the EU Ecolabel.

*Report Global Natural and Organic Cosmetics Market – Analysis by Product Category, Distribution Channel, by Region, by Country (2022 Edition): Market Insights and Forecast*

with Impact of COVID-19 (2022–2027) (2022), Azoth Analytics, <https://www.researchandmarkets.com/reports/5574841/global-natural-and-organic-cosmetics-market#rela0-5514973> (accessed: 8.08.2022).

Scientific Committee on Consumer Safety SCCS/1516/13. Opinion on Titanium Dioxide (nano form). COLIPA n° S75, [https://ec.europa.eu/health/scientific\\_committees/consumer\\_safety/docs/sccs\\_o\\_136.pdf](https://ec.europa.eu/health/scientific_committees/consumer_safety/docs/sccs_o_136.pdf) (accessed: 24.07.2022).

Scientific Committee on Consumer Safety SCCS/1489/12. Opinion on Zinc oxide (nano form). COLIPA S 76, [https://ec.europa.eu/health/scientific\\_committees/consumer\\_safety/docs/sccs\\_o\\_103.pdf](https://ec.europa.eu/health/scientific_committees/consumer_safety/docs/sccs_o_103.pdf) (accessed: 24.07.2022).

Selnes F., Grønhaug K. (1986), *Subjective and Objective Measures of Product Knowledge Contrasted*, “Advances in Consumer Research”, vol. 13.

Statista Research Department (2022), *Natural and Organic Cosmetics in the U.S. – Statistics & Facts*, [https://www.statista.com/topics/4501/natural-and-organic-cosmetics-in-the-us/#topicHeader\\_\\_wrapper](https://www.statista.com/topics/4501/natural-and-organic-cosmetics-in-the-us/#topicHeader__wrapper) (accessed: 8.08.2022).

Stępnia H., Zalewska A. (2021), *Certyfikacja – kosmetyki naturalne, a kosmetyki ekologiczne*, “Świat Przemysłu Kosmetycznego”, no. 2.

Wahie S., Lloyd J. J., Farr P. M. (2007), *Sunscreen Ingredients and Labelling: A Survey of Products Available in the UK*, “Clinical and Experimental Dermatology”, vol. 32(4), <https://doi.org/10.1111/j.1365-2230.2007.02404.x>.

Wang S. Q., Dusza S. W. (2009), *Assessment of Sunscreen Knowledge: A Pilot Survey*, “British Journal of Dermatology”, vol. 161(3), <https://doi.org/10.1111/j.1365-2133.2009.09446.x>.

Witek L. (2015), *Zachowania konsumentów na rynku produktów ekologicznych w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, “Handel Wewnętrzny”, no. 1(354).

Yang E. J., Beck K. M., Maarouf M., Shi V. Y. (2018), *Truths and Myths in Sunscreen Labeling*, “Journal of Cosmetic Dermatology”, vol.17(6), <https://doi.org/10.1111/jocd.12743>.



Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002): 103–115  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0406>

## Social Wellbeing in the Workplace: HR Activities and Impact

Dobrostan społeczny w miejscu pracy – wpływ  
i zadania działów personalnych

**Joanna Tabor-Błażewicz**

SGH Warsaw School of Economics, Institute of Management, Personnel Strategies Unit, Niepodległości 162,  
02-554 Warszawa, e-mail: [jtabor@sgh.waw.pl](mailto:jtabor@sgh.waw.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6245-6703>

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

Suggested citation: Tabor-Błażewicz, J. (2023), "Social Wellbeing in the Workplace: HR Activities and Impact", *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie* 4(1002): 103–115, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0406>.

### ABSTRACT

**Objective:** The aim of the article is to present the results of research on social wellbeing in the workplace, with particular emphasis on the activities and social impact of Human Resources departments.

**Research Design & Methods:** Qualitative research was carried out in the form of in-depth interviews using the author's interview questionnaire. The target group consisted of representatives of personnel departments.

**Findings:** The actions that companies take to influence the social wellbeing of employees as well as the measurements that companies use to evaluate their activities and wellbeing have been listed. The impact of the COVID-19 pandemic on the idea of wellbeing in companies is discussed. Companies' plans for the future in the field of social wellbeing are presented.

**Implications/Recommendations:** Respondents have different understandings of the definition of employees' social wellbeing. They take many actions in the field of social wellbeing, which means that it is significant for them. HR departments are the biggest contributors to wellbeing activities, but management and the management board should also be involved. There are problems



with accurate measurement of wellbeing and the effect of wellbeing activities. The COVID-19 pandemic has increased the importance of wellbeing.

**Contribution:** Filling a gap in the research on the social wellbeing of employees in the specific circumstances caused by the pandemic and the introduction of remote work. Filling a gap regarding the evaluation of wellbeing activities carried out in organisations.

**Article type:** original article.

**Keywords:** employee wellbeing, social wellbeing, COVID-19 pandemic, HR department.

**JEL Classification:** I31, J24, J53, J81, M54.

## STRESZCZENIE

**Cel:** Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących dobrostanu społecznego w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem działań podejmowanych przez departamenty personalne oraz wpływu działów HR na dobrostan społeczny.

**Metodyka badań:** Przeprowadzono badania jakościowe w postaci wywiadów pogłębionych z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza wywiadu. Grupę docelową stanowili przedstawiciele działów personalnych.

**Wyniki badań:** Zdiagnozowano działania, które podejmują firmy, aby wpłynąć na dobrostan społeczny pracowników. Stworzono listę mierników stosowanych przez firmy do oceny swoich działań w zakresie dobrostanu. Omówiono wpływ pandemii COVID-19 na ideę dobrostanu w firmach, a także przedstawiono plany firm na przyszłość dotyczące dobrostanu społecznego.

**Wnioski:** Respondenci w różny sposób rozumieją istotę dobrostanu społecznego pracownika. Podejmują wiele działań w tym zakresie, co oznacza, że jest on dla nich ważny. W działania wellbeingowe zaangażowane są głównie działy HR, jednak działania te powinny być podejmowane także przez osoby na stanowiskach menedżerskich oraz zarząd. Występują problemy z odpowiednim mierzaniem dobrostanu i prowadzonych w tym zakresie działań. Pandemia COVID-19 wpłynęła na zwiększenie ważności tematyki wellbeingu.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Uzupełnienie luki badawczej dotyczącej dobrostanu społecznego pracowników w szczególnych uwarunkowaniach spowodowanych pandemią oraz wprowadzeniem pracy zdalnej, jak również uzupełnienie luki dotyczącej ewaluacji działań wellbeingowych podejmowanych w organizacjach.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** dobrostan pracowników, dobrostan społeczny, pandemia COVID-19, dział personalny.

---

## 1. Introduction

It is believed that there is a type of social influence in the workplace understood as “beneficial outcomes resulting from prosocial behaviour” (Rawhouser, Cummings & Newbert 2019). In particular, prosocial behaviours observed in companies and targeted towards employees are strengthening their bond with the

company and may influence their levels of effectiveness and engagement. Since the outbreak of the COVID-19 pandemic, the problem of declining social wellbeing has been observed in companies where workplace relationships deteriorated as the result of the compulsory introduction of social distancing and remote work (Benita & Ghayathri 2020).

What is more, the problem discussed in the paper is global as the same challenges can be seen all over the world. Virtually every country was affected by the COVID-19 pandemic when lockdowns with social distancing led to the necessity of remote or hybrid work. However, there are cultural differences in the way closeness is perceived and in workplace relationships, largely dependent on the position held and the hierarchical structure of the organisation.

Traditionally, Human Resource Management (HRM) is understood as the process of employing, developing, and managing people in organisations (Armstrong & Taylor 2020). Contemporary challenges make it necessary to change the scope of responsibilities of Human Resources (HR) departments. In most companies HR departments are the ones responsible for introducing and carrying out wellbeing activities (Tabor-Błazewicz 2021). Thus, this article focuses on the social impact of HR representatives which – through implementation of processes and practices – may have an influence on the level of social wellbeing among employees.

Taking into consideration the increasing role of social wellbeing in workplaces and the changing roles of HR departments, the goal of this article is to present activities aimed at enhancing the social wellbeing of employees in companies, which should lead to a better understanding of the role social wellbeing plays in current business practice and the potential social impact of HR departments.

## 2. Theoretical Foundations

Interest in wellbeing stems from positive psychology, and was started by M. Seligman in the 1990s (Czerw 2017). The concept has been transferred to management science and practice due to the belief that taking care of the wellbeing of employees translates into better job performance, and thence into improved economic performance for the entire organisation (Kundi *et al.* 2021).

However, there is still no consensus for a uniform definition of wellbeing. Instead, different concepts and attitudes exist, e.g. White (2017) discusses comprehensive wellbeing, subjective wellbeing, personal wellbeing and relational wellbeing, Zheng *et al.* (2015) find three dimensions: life wellbeing, workplace wellbeing, and psychological wellbeing whereas Kulig-Moskwa and Nogiec (2018) identify physical wellbeing, psychological wellbeing and social wellbeing .

According to Seligman's PERMA model, wellbeing consists of five elements: positive emotions (P), engagement (E), positive relationships (R), meaning (M), and accomplishment (A) (Seligman 2012). Wellbeing at the workplace can be character-

ised by job satisfaction, commitment, lack of occupational stress, benefits to work-life balance, quality of work, and a sense of happiness. Therefore, it is a condition that makes employees motivated, engaged, and satisfied with their work (Singh & Chaudhary 2019). Wellbeing should include both job-related experiences such as job satisfaction or job attachment, as well as dimensions such as satisfaction with pay or co-workers (Danna & Griffin 1999).

Whereas physical wellbeing (health) and psychological wellbeing (happiness) are focused on the individual, social wellbeing is focused on interactions (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven 2012). Social wellbeing is thus defined as the experienced quality of employees' interpersonal relationships, perceived trust and social support which is provided in the work community (Björk, Bolander & Forsman 2022). It can also be seen as the ability to communicate, develop relationships which are meaningful, and maintain a support network (Strout & Howard 2012).

Awareness of the topic grew considerably during the COVID-19 pandemic when employers had to deal with physical and psychological problems of their personnel. Forced social distancing resulted in a lack of face-to-face contact and a breakdown in working relationships (Kniffin *et al.* 2021). Co-workers and family proved to be extremely important sources of support during the pandemic (Usman *et al.* 2023). The post-COVID era has brought new challenges, hybrid models of work (remote and stationary work combined) whose impact on wellbeing is not yet exactly known have been introduced (*Wyzwania kierowania...* 2022). Therefore, the subject is very significant, and the current political and economic situation contributes to its further growth.

Research suggests that businesses are responsible for the subjective wellbeing of employees, and that business activities that enhance subjective wellbeing may translate into desirable instrumental outcomes relevant to business performance (Chia & Kern 2021). The impact of social capital on subjective wellbeing differs depending on the component of social capital which is under analysis, e.g. social networks, social trust, and institutional trust are the components that show a higher correlation with subjective wellbeing (Portela, Neira & Salinas-Jiménez 2013). Research also underlines the role of HRM practices that contribute to employees' wellbeing, such as e.g. participation, development, career paths, highly selective recruitment (Liu *et al.* 2017). Socially responsible HRM may lead to an enhanced state-based positive affect at workplaces and thus increase employee vitality (Abdelmotaleb & Saha 2020). However, there are still considerable gaps in the research into this field, and the changing situation makes research in this area even more important. A gap in the research was diagnosed in the area of specific actions taken by companies in the field of the social wellbeing of employees and how to measure and evaluate these types of activities.

### 3. The Empirical Research Method

The aim of the research described in this paper is to understand the role of HR departments in enhancing the wellbeing of employees and activities undertaken by HR departments with the same aim.

As for the research questions, they were phrased as follows:

- What projects, actions and (or) events do organisations undertake to improve social/relational wellbeing of employees in times of post-COVID hybrid work systems?
- What are the evaluation tools/metrics used for measuring the effectiveness of the forementioned activities?
- What changes were brought by the COVID-19 pandemic?
- What is the outlook for the future and what are the post-COVID plans in the field of social wellbeing?

To achieve the purpose of the research, a qualitative method was chosen to obtain an in-depth picture and description of specific projects carried out in enterprises. Qualitative approaches are essential in understanding respondents' experience of wellbeing (Camfield, Crivello & Woodhead 2009). Thus, the first step of the research process was to create a questionnaire for in-depth interviews.

The second step involved choosing the research sample. The targeted sample of HR professionals at a managerial level was selected based on their LinkedIn profiles. Invitations for an interview were sent to 30 HR professionals. 7 of them declined to participate in the interview, 14 people did not answer, and 9 agreed to take part in the research. Due to work obligations, 2 respondents cancelled their interviews. Finally, the author obtained data from 7 respondents. Detailed data describing the participants are provided in Table 1.

During the third stage of the research 7 in-depth interviews were conducted. The interviews lasted between 20 and 40 minutes. The transcriptions of the interviews were coded with letters and numbers: R1 for the first person, R2 for the second one, etc.

Table 1. Profile of Respondents

Respondent's Code	Respondent's Position	Years of Experience in HR	Gender	Employment Sector	Number of Employees in the Company
R1	Jr HRBP	1–5	female	IT	1–250
R2	HR Manager	1–5	female	IT	1–250
R3	Head of People & Culture	16–20	female	healthcare	251–500

Table 1 cont'd

Respondent's Code	Respondent's Position	Years of Experience in HR	Gender	Employment Sector	Number of Employees in the Company
R4	Director for Culture and Development	16–20	female	technology and communication	5,001 and more
R5	Director of HRM Department	11–15	female	banking	501–1,000
R6	HR Director	over 20	female	consulting	0–250
R7	HR Manager	11–15	female	production	251–500

Source: the author.

The fourth stage of the research process consisted of analysis and comparison of the interviews. A synthesis was made and conclusions drawn. The research was conducted in September–October 2022.

#### 4. Findings of the Empirical Research

At the beginning of the interviews respondents were asked about their understanding of the social wellbeing of employees. The answers varied and their scope was broad. The elements that were mentioned in defining social wellbeing at the workplace include:

- stability of employment,
- material and financial security,
- mutual respect in the workplace,
- satisfaction with the workplace and the nature of the work itself, lack of desire to leave,
- the work having a sense of purpose of work,
- a sense of being well rested, fulfillment, being ready to fulfill duties with willingness,
- pleasant working conditions and potential for development (both vocational and personal),
- activities aimed at realising employees' potential,
- good and strong relations with supervisors and co-workers,
- managers' openness to talk about employees' needs,
- atmosphere in the workplace,
- challenging tasks and ambitious goals,
- support for employees and managers in improving psychological and physical health and in proper nutritional habits,
- psychological resilience.

Defining social wellbeing was not an easy matter for the respondents. Interviews showed that the concept of employee wellbeing is a new idea, which is not yet fully understood. Narrowing it down to social wellbeing adds to the difficulties for respondents. Often, in their later responses, they combined the social wellbeing and general wellbeing of employees and treated them as one.

Table 2. Actions Taken by Companies to Improve Employees’ Social Wellbeing

Processes	Projects/Programmes	Attitudes
Communication, frequent meetings Evaluations with the focus on development Ergonomics of the workplace Healthcare – information about and campaigns of preventive examinations, promotion of a healthy lifestyle Promotion of diversity, training on diversity and respectful communication	Integrations Voluntary activities Sports activities, sport challenges Consultations with psychologists, meditation, crisis support Long-term supplementary leave Work-life balance in hybrid conditions – training, educational campaigns Building a sense of financial security of employees, including education of financial management Events for families – competitions for employees’ children, presents for newborns, additional hours to spend with family Fun events – e.g. Christmas Sweater Day Common canteen for production and office employees Dedicated areas in the building 1) for creative work/silence, 2) for fitness, 3) for co-work in a pleasant environment	Focus on employees’ needs Focus on self-awareness, identification of values, physical-spiritual balance Creating a good atmosphere at work Creating an atmosphere of trust, being open, trustworthy advisors Employees nominate colleagues who display the values adopted by the company – a form of appreciation and praise of the desired attitudes Giving honest and prompt feedback Building respect to each other through setting rules for e-mails and meetings Flexibility in giving days off when employees need them for their private matters Being interested in employees’ private life and their private needs or challenges

Source: the author.

In response to question 1 of the research “What projects, actions and (or) events do international organisations undertake to improve social wellbeing of employees?” respondents listed many different actions taken. In Table 2 they have been grouped into categories, depending on their specifics. The “Processes” category includes

long-term and repeated activities, e.g. taking care of ergonomics, healthcare, or communication processes. The next category is “Projects/Programmes”, which includes shorter initiatives, e.g. integration trips, and newly introduced programmes, e.g. consultations with a psychologist. The third category entitled “Attitudes” contains activities aimed at shaping certain attitudes that support wellbeing in the workplace.

The HR department is a key-player in building awareness among employees and managers, dealing with educational campaigns, and crisis support. HR professionals are natural promoters of this type of activity. HR plays a strategic role and must have a prominent role in the company’s structure – the higher the prominence, the greater the effectiveness. In some companies the HR department is where discussions about wellbeing start.

„The greatest value of this is if everyone gets involved, but of course someone has to start and often it is the HR department or communication department, or even in large companies, there is a department already dedicated to engagement or empowerment, and it is also very important that the board is aligned” (respondent no. 6).

However, respondents stressed that introducing and carrying out wellbeing activities should not only be the responsibility of the HR department. Managers at various levels and the board must also be involved in the activities. A lot depends on them when it comes to the wellbeing of employees. Employees are also encouraged to be open and share their ideas on improvements that could be introduced.

“The awareness of all managers how important these activities are also helps in the implementation of good habits in the company. In our company, every employee is involved in creating a wellbeing strategy – they express their opinion on a subject and have the opportunity to submit ideas” (respondent no. 5).

The response to research question 2 “What are the evaluation tools/metrics used for measuring the effectiveness of the aforementioned activities?” was not easy for respondents. It was clear that fewer evaluations are carried out in the area of social wellbeing. Engagement surveys and satisfaction surveys were mentioned most often with the observation that wellbeing is only a part of these surveys. Then, sometimes with hesitation, respondents talked about observations, meetings and others. Overall, it was stated that there are not many appropriate tools and that the evaluation process should perhaps receive higher priority in the future. Table 3 summarises the tools mentioned during the research.

Research question 3 concerned changes in the area of wellbeing which were brought about by the COVID-19 pandemic.

Evidently, attitudes towards the wellbeing of employees, which was often treated as a minor issue, were changed by the COVID pandemic. It accelerated the intro-

duction of remote work and was the starting point for building a wellbeing strategy in many companies.

Table 3. Evaluation Tools Used to Measure Social Wellbeing and Social Wellbeing Activities

Qualitative	Quantitative
Observations Frequent conversations, small things such as “How are you today? Is everything OK?” Frequent pulse-checks: “Are you happy at work?”, “Are you happier than yesterday?” Meetings Exit interviews	Engagement surveys Satisfaction surveys Employer evaluation questionnaires Percentage of employees benefiting from programmes (level of interest) Organisational Health Survey – a cyclical annual survey among all employees and goals (KPIs) for improving indicators Surveys on each wellbeing activity Fluctuation rate Rotation rate Absenteeism rate Sick leave rate

Source: the author.

“Raising awareness of our fragility and the fragility of business has triggered a tendency to look at the employee from different perspectives: business, behavioural and spiritual” (respondent no. 3).

A number of permanent activities and cyclical activities have been implemented for employees strengthening new habits, ensuring work-life balance. In production companies physical barriers have had to be implemented to provide health safeguards for production workers. The companies which already had a wellbeing strategy intended to adapt their programmes to an online or hybrid form (e.g. on-site healthcare training into webinars on healthcare; massages in the office changed into active breaks with a trainer on Teams).

It should be emphasised that the necessity for “social distancing” during the pandemic resulted in a weakening in contacts and relationships. The offices emptied and co-workers tried to maintain contact through online communication and software. Integration events were cancelled. For some employees remote work became so satisfying that they did not want to return to the office, which made it more difficult to build bonds with a company.

“During summer time, at the time of loosening the restrictions, the company organised a trip to the mountains for a whole group of employees. During the trip,



the authorities tried to find time to talk to each individual, at least for a while, to build a bond” (respondent no. 2).

In response to research question 4 “What are the outlooks for the future and what are the post-COVID plans in the area of social wellbeing?” most respondents admitted that interest in employees’ wellbeing will grow.

The research showed that companies plan to maintain current activities and implement new ones to strengthen their relations with employees. There will be consistent implementation of the wellbeing strategy, expanded awareness of managers’ mindfulness towards the needs of employees, continuation of activities with the management board and in the regions. Companies are planning to systematically increase the wellbeing budget and to pay more attention to evaluation procedures with more detailed measurement.

In the case of remote workers, an increased number of integration meetings are planned, implementation of communication applications, joint contacts, getting acquainted with each other or joint coffee breaks online. Attention is also paid to visual identification through sending packages of gadgets or clothing with the company’s logo to employees who are working from home.

“We increase the number of meetings to create a bond, because it is more difficult to part with the organisation when that bond exists. We have at least two meetings a year, every month through a common work communicator. For example, people from Brazil are very active in speaking, make a lot of comments, and are interested in the relationship in real time. We also try to take care of visual identification, for example, send small things with the company logo in company colours that surround these people at home” (respondent no. 1).

## 5. Conclusions

The subject of the social wellbeing of employees is of growing interest to enterprises. The outbreak of the COVID-19 pandemic and the introduction of remote work definitely contributed to this increase. However, it should be underlined that some companies had already introduced programmes aimed at taking care of employees and increasing their job satisfaction. The lack of a uniform understanding of the social wellbeing of the employee among HR professionals is problematic.

Companies are introducing a wide variety of activities promoting physical, mental, and social wellbeing. Each of these elements can contribute to the growth of the other elements, e.g. joint sports activities aimed at improving physical wellbeing can lead to better relationships, which in turn increases social wellbeing. Therefore, it is difficult to consider them separately.

It should certainly be emphasised that the HR department has an initiating and strategic role, i.e. it has an important role to play in the social wellbeing of employees. However, HR should be an ambassador of a broader understanding

of this concept and act, not alone, but in cooperation with managers and the board. It is also suggested that some initiatives are bottom up, they come from employees. This is because they know best what their needs are.

Taking care of the social wellbeing of employees takes on a special importance in the case of remote work, when bonds with the organisation weaken, which can affect staff retention and increase the turnover rate. Therefore, companies will retain social wellbeing activities in the future and will be one of the responsibilities of HR departments.

The research was carried out on deliberately selected groups, which limits the possibility of scaling their results to the population. What is more, it sampled only one geographical area and was conducted in a short period of time.

Further studies could be conducted on larger groups and over a longer time span, which would give a more accurate picture of the consistency of the results. It would also be valuable to recognise how the organisational and national culture as well as the size of organisation affect the social wellbeing of employees and relationship-building in post-COVID times.

Despite these limitations, examples of actions taken by companies are very valuable and can serve as a benchmark for other managers. In practical business terms, the research contributes to a better understanding of what types of actions can be taken by companies to improve employees' social wellbeing, and what kinds of measurements they may use to evaluate social wellbeing activities.

## References

- Abdelmoteleb M., Saha S. K. (2020), *Socially Responsible Human Resources Management, Perceived Organizational Morality, and Employee Well-being*, "Public Organization Review", vol. 20(2), <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00447-3>.
- Armstrong M., Taylor S. (2020), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishers, London.
- Benita S. M., Ghayathri N. (2020), *Impact of Work from Home on Employee Wellbeing during Pandemic*, "Journal of Contemporary Issues in Business and Government", vol. 26(2), [doi.org/10.47750/cibg.2020.26.02.057](https://doi.org/10.47750/cibg.2020.26.02.057).
- Björk J. M., Bolander P., Forsman A. K. (2022), *Investigating Employee Perceptions: Association between Recognized Individual Talents and Social Wellbeing*, "Frontiers in Psychology", vol. 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.959559>.
- Camfield L., Crivello G., Woodhead M. (2009), *Wellbeing Research in Developing Countries: Reviewing the Role of Qualitative Methods*, "Social Indicators Research", vol. 90(1), <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9310-z>.
- Chia A., Kern M. L. (2021), *Subjective Wellbeing and the Social Responsibilities of Business: An Exploratory Investigation of Australian Perspectives*, "Applied Research in Quality of Life", vol. 16(5), <https://doi.org/10.1007/s11482-020-09846-x>.

Czerw A. (2017), *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Danna K., Griffin R. W. (1999), *Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature*, "Journal of Management", vol. 25(3), <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>.

Kniffin K. M., Narayanan J., Anseel F., Antonakis J., Ashford S. P., Bakker A. B., Bamberger P., Bapuji H., Bhave D. P., Choi V. K., Creary S. J., Demerouti E., Flynn F. J., Gelfand M. J., Greer L. L., Johns G., Kesebir S., Klein P. G., Lee S. Y., 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>.

Kulig-Moskwa K., Nogieć J. (2018), *Wellbeing w organizacji – istota i perspektywa polskiego rynku*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", vol. 19(8).

Kundi Y. M., Aboramadan M., Elhamalawi E. M. I., Shahid S. (2021), *Employee Psychological Well-being and Job Performance: Exploring Mediating and Moderating Mechanisms*, "International Journal of Organizational Analysis", vol. 29(3), <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>.

Liu F., Chow I. H.-S., Xiao D., Huang M. (2017), *Cross-level Effects of HRM Bundle on Employee Well-being and Job Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership*, "Chinese Management Studies", vol. 11(3), <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2017-0065>.

Portela M., Neira I., Salinas-Jiménez M. M. (2013), *Social Capital and Subjective Wellbeing in Europe: A New Approach on Social Capital*, "Social Indicators Research", vol. 114(2), <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0158-x>.

Rawhouser H., Cummings M., Newbert S. L. (2019), *Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 43(1), <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>.

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

Singh S., Chaudhary N. (2019), *Quality of Work Life and Dynamics of Work-related Well-being: An Exploratory Study of Textile Employees*, "International Management Review", vol. 15(2).

Strout K. A., Howard E. P. (2012), *The Six Dimensions of Wellness and Cognition in Aging Adults*, "Journal of Holistic Nursing", vol. 30(3), <https://doi.org/10.1177/0898010112440883>.

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

Usman M., Cheng J., Ghani U., Gul H., Shah W. U. (2023), *Social Support and Perceived Uncertainties during COVID-19: Consequences for Employees' Wellbeing*, "Current Psychology", vol. 42, <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02293-3>.

Van De Voorde K., Paauwe J., Van Veldhoven M. (2012), *Employee Well-being and the HRM – Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies*, "International Journal of Management Reviews", vol. 14(4), <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>.

White S. C. (2017), *Relational Wellbeing: Re-centring the Politics of Happiness, Policy and the Self*, "Policy and Politics", vol. 45(2), <https://doi.org/10.1332/030557317X14866576265970>.

*Wyzwania kierowania ludźmi w systemie hybrydowej organizacji pracy* (2022), J. Tabor-Błażewicz, H. Rachoń (eds), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Zheng X., Zhu W., Zhao H., Zhang C. (2015), *Employee Well-being in Organizations: Theoretical Model, Scale Development, and Cross-cultural Validation*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 36(5), <https://doi.org/10.1002/job.1990>.



Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002): 117–134  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0407>

# Całkowite wynagrodzenie personelu lekarskiego

## The Total Reward of Physicians

Beata Buchelt<sup>1</sup>, Ewa Beck-Krala<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Zarządzania, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: bucheltb@uek.krakow.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4977-5101>

<sup>2</sup> AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Organizacjami i Kapitałem Społecznym, ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, e-mail: ebeck@agh.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0264-5825>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 (CC BY 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Sugerowane cytowanie: Buchelt B., Beck-Krala E. (2023), *Całkowite wynagrodzenie personelu lekarskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(1002), 117–134, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0407>.

### STRESZCZENIE

**Cel:** Identyfikacja i ocena aktualnie stosowanych sposobów wynagradzania lekarzy oraz proponowanie rozwiązań związanych z wynagrodzeniem tych profesjonalistów medycznych.

**Metodyka badań:** Krytyczna analiza literatury przedmiotu o charakterze integratywnym. Subiektywny dobór literatury przedmiotu wynikał ze specyfiki problemu badawczego oraz wielości perspektyw i koncepcji zarządzania, które zostały poddane analizie.

**Wyniki badań:** Dotychczasowe rozwiązania w zakresie wynagradzania lekarzy nie odnoszą się do holistycznego ujęcia efektywności pracy *performance management* lekarzy ani nie uwzględniają specyfiki tej profesji. Termin *pay for performance* stosowany w literaturze przedmiotu definiowany jest wąsko – odnosi się do wynagradzania za ilość wykonanych procedur medycznych lub przepracowanych godzin pracy. Podejście takie jest wyraźnie krytykowane z uwagi na to, że nie sprzyja podnoszeniu jakości świadczeń medycznych. Lekarze wynagradzani są również za kwalifikacje (specjalizacje, kursy, szkolenia) lub za działania zgodne z wartościami podmiotów medycznych.

**Wnioski:** Holistyczne ujęcie efektywności pracy lekarzy oraz uwzględnienie cech tej profesji warunkuje implementację rozwiązań opartych na koncepcji całkowitego pakietu wynagrodzeń, którego konstrukcja powinna stymulować proefektywnościowe zachowania lekarzy, tj. rozwój kompetencji specjalistycznych i pozaspécialistycznych oraz realizację zdefiniowanej liczby procedur medycznych. Takie ujęcie performansu lekarzy implikuje zastosowanie celowo dobranych czynników materialnych i niematerialnych, których oddziaływanie będzie się wzajemnie uzupełniało i wzmacniało pożądane zachowania przedmiotowej grupy personelu medycznego.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Opracowanie propozycji kompleksowego wynagrodzenia lekarzy, odnoszącego się zarówno do kluczowych cech ich profesji, jak i specyfiki procesu ich pracy.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** lekarze, wynagradzanie, zarządzanie efektywnością pracy lekarzy, całkowite wynagrodzenie, struktura wynagrodzenia lekarzy.

**Klasyfikacja JEL:** J30, J33, O15.

## ABSTRACT

**Objective:** The aim of this paper is to identify and evaluate currently used methods of remunerating doctors in hospitals then to lay out general recommendations for rewarding these medical professionals in Polish health care.

**Research Design & Methods:** A critical analysis of the literature review was done. The selection of literature was dictated by the specificity of the research problem and the multiplicity of perspectives and concepts of management that were analysed.

**Findings:** The literature review shows that the remuneration solutions for doctors do not capture a holistic view of the effectiveness of doctors' work, nor do they consider the specificity of this profession. The term Pay for Performance used in the literature in the context of remunerating doctors is defined too narrowly. That applies to remuneration for the number of procedures performed and for hours worked. This approach to remuneration comes in for widescale criticism in the literature as it is not conducive to the high quality of medical services provided. According to the research, physicians are also rewarded for qualifications or for actions consistent with the values of medical entities.

**Implications/Recommendations:** The holistic approach to the effectiveness of doctors' work and the characteristics of the medical profession determine the implementation of solutions based on a Total Rewards programme. The structure of the rewards package for physicians should stimulate pro-effective behaviour among physicians – that is, they develop specialist and non-specialist competencies and perform a defined number of medical procedures. Such an approach implies the use of both tangible and intangible factors that help bring about desired behaviours among these personnel.

**Contribution:** The paper reports on the development of guidelines for total rewards of doctors, referring to both the key features of their profession and the specificity of their work.

**Article type:** original article.

**Keywords:** physicians, remuneration, performance management of physicians' work, total rewards, structure of physicians' remuneration.

---

## 1. Wprowadzenie\*

Kapitał ludzki w ochronie zdrowia stanowi fundament funkcjonowania przedmiotowego systemu. Jego strategiczna rola przejawia się zarówno w możliwościach zabezpieczenia dostępności świadczeń medycznych dla krańcowych użytkowników systemu (pacjentów), jak i w szeroko pojmowanej jakości usług medycznych, tej faktycznej oraz postrzeganej (White 2012). W jego skład wchodzi przedstawiciele profesji medycznych i paramedycznych. O zainteresowaniu daną profesją medyczną przez naukowców i menedżerów ochrony zdrowia decydują zasadniczo trzy kwestie: rola w realizacji usługi medycznej, zaangażowanie w funkcjonowanie podstawowych podmiotów udzielających świadczeń medycznych oraz dostępność danej grupy profesjonalistów medycznych. Istotnym zagadnieniem jest również zaangażowanie przedstawicieli poszczególnych grup personelu medycznego zarówno w proces zarządzania, jak i badania naukowe w tym zakresie. Połączenie wskazanych wyznaczników doprowadziło do tego, że w literaturze przedmiotu najczęściej analizowane są kwestie związane z zarządzaniem personelem pielęgniarskim, a rzadziej te dotyczące zarządzania personelem lekarskim, który od lat postrzegany jest jako kluczowy decydent w zakresie zasobów materialnych i niematerialnych (Pauly 1978) w procesie realizacji usługi medycznej.

W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i ocena aktualnie stosowanych sposobów wynagradzania lekarzy oraz zaproponowanie ogólnych rozwiązań związanych z wynagrodzeniem tych profesjonalistów medycznych. Wykorzystana metoda badawcza to krytyczna analiza literatury przedmiotu (Raczyńska 2020) o charakterze integratywnym. Wybrany problem badawczy wymagał bowiem kreatywnego podejścia do analizy literatury, opartego na jej subiektywnym doborze, wynikającym z połączenia perspektyw badawczych i koncepcji teoretycznych (Snyder 2019). Analizowana literatura obejmowała bazy Google Scholar, BazEkon, Emerald oraz Sage. Słowa kluczowe wyszukiwane w literaturze to: *physicians*, lekarze, personel lekarski, *physicians performance management*, zarządzanie efektywnością pracy lekarzy, *pay for performance*, wynagradzanie za efekty, *pay for value*, wynagradzanie za wartości, *total reward*, całkowite wynagrodzenie. Po zapoznaniu się z wybraną literaturą autorki skoncentrowały się na wyselekcjonowanych pozycjach wpisujących się w dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości oraz dyscyplinę nauk o zdrowiu. Autorki nie analizowały artykułów z zakresu nauk medycznych.

---

\* W artykule przedstawiono wyniki projektu badawczego pod kierownictwem B. Buchelt pt. *High Performance Work Practices: Physicians Perspective* (2021), realizowanego w ramach programu Senior Fulbright Award.



## 2. Koncepcja *total rewards* jako współczesne podejście do kształtowania wynagrodzeń pracowników

Wynagrodzenia odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu organizacją, ponieważ bezpośrednio przekładają się na pozyskanie i utrzymanie pracowników (Bloom i Michael 2002, Bloom, Milkovich i Mitra 2003, Borkowska 2012, Armstrong 2015), a także na motywację i wyniki pracy (Jenkins i in. 1998, Borkowska 2012). Te z kolei przekładają się na jakość wytwarzanych produktów i świadczonych usług. Odpowiednie wynagrodzenie pozwala kreować pożądane zachowania pracowników (Shields i in. 2012, Oleksyn 2014, Jawor-Joniewicz i Sajkiewicz 2017), ich zaangażowanie i satysfakcję z pracy (Lawler 2000, Juchnowicz 2012, Bangchokdee i Mia 2016). Silnie kształtuje również inne ich zachowania, takie jak lojalność czy chęć do pozostania w organizacji (Shields i in. 2012).

Tabela 1. Ogólny model *total rewards*

Charakter motywatorów	Rola	Najważniejsze grupy składników wynagrodzenia
Motywatory zewnętrzne (materialne, czyli wynagrodzenie finansowe i świadczenia pracownicze)	Pomagają zrekrutować odpowiednich pracowników do organizacji oraz ich utrzymać	Płaca zasadnicza, wynagrodzenie zmienne krótko- i długoterminowe, świadczenia pracownicze
Motywatory wewnętrzne (pozamaterialne)	Kreują zaangażowanie i wspierają rozwój oraz dobrostan pracowników	Możliwości rozwoju i wspierające środowisko pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Armstrong i Cummins 2011, Beck-Krala 2020).

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce zarządzania do kształtowania wynagrodzenia pracowników coraz częściej podchodzi się przez pryzmat koncepcji całkowitego wynagrodzenia, zwanej *total rewards* – TR (por. Armstrong i Cummins 2011), jako jednej z najskuteczniejszych strategii wynagradzania (Wright 2010, Bremen i Sejen 2012). Strategia TR opiera się na celowo dobranych składnikach, które tworzą spójną całość i zaspokajają potrzeby zarówno pracodawcy, jak i pracowników (por. Lawler 2000, Borkowska 2012, Beck-Krala 2020). Podkreśla się, że wynagrodzenie to uwzględnia wszystkie najważniejsze dla pracownika aspekty pracy (Armstrong i Cummins 2011) i obejmuje zarówno składniki finansowe (tzw. wynagrodzenie transakcyjne, tj. nie tylko wynagrodzenia stałe i zmienne, lecz także świadczenia pracownicze), jak i składniki pozafinansowe (tzw. relacyjne, tj. możliwości rozwoju i awansu oraz wspierające środowisko pracy, które wpływa na jakość życia zawodowego) (Heneman i Coyne 2007, Armstrong 2015), zob. tabela 1. Takie podejście odpowiada na wyzwania dzisiejszego rynku

pracy, oddziałując silnie na motywację wewnętrzną pracowników. Zgodnie z teorią autodeterminacji Ryana i Deciego (*self-determination theory*, SDT) wzmacnianie motywacji wewnętrznej najskuteczniej wspiera zaangażowanie pracowników i wysoką efektywność pracy (Deci, Olafsen i Ryan 2017). Dlatego motywując pracowników, należy skoncentrować się nie tyle na finansowych składnikach, ile na stworzeniu szeroko rozumianych możliwości rozwoju, autonomii, a także poczucia sensu pracy (Deci, Olafsen i Ryan 2017). Model TR jest spójny z założeniami teorii SDT i jest coraz powszechniej stosowany w przedsiębiorstwach oraz organizacjach publicznych (por. Heneman i Coyne 2007, Wright 2010, Bremen i Sejen 2012).

W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli całkowitego pakietu wynagrodzeń, jednak większość z nich zbudowana jest na podstawie przedstawionego powyżej ogólnego schematu TR. Różnią się one typologią poszczególnych grup składników oraz najważniejszymi składnikami ujętymi w każdej ze wskazanych grup. Koncepcja TR pozwala kompleksowo oddziaływać na motywację pracowników, zarówno poprzez motywatory zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Na podstawie analizy rynku pracy i zewnętrznych benchmarków (rynek wynagrodzeń), celów i możliwości konkretnej organizacji, a także potrzeb pracowników kształtowana jest wewnętrzna struktura całkowitego pakietu wynagrodzeń. Takie holistyczne podejście uwzględnia najważniejsze potrzeby pracowników, kształtując pożądane zachowania i postawy oraz kreując satysfakcję pracowników z wynagrodzenia. Klasyfikację najważniejszych grup składników pakietu oraz ich przykłady przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura wewnętrzna wynagrodzenia całkowitego według modelu TR

Główne komponenty całkowitego pakietu wynagrodzeń			
wynagrodzenie finansowe	świadczenia pracownicze (benefity)	możliwości rozwoju w organizacji	elementy wspierającego środowiska pracy
<ul style="list-style-type: none"> <li>– płaca zasadnicza</li> <li>– stałe dodatki do płacy</li> <li>– wynagrodzenie zmienne krótkoterminowe (premie i nagrody)</li> <li>– wynagrodzenie zmienne długoterminowe (udziały w zysku, akcje, opcje na akcje itp.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ubezpieczenie medyczne</li> <li>– świadczenia rekreacyjne (np. karta mutlisport),</li> <li>transportowe (np. samochód służbowy, dopłaty do transportu publicznego),</li> <li>mieszaniowe, komunikacyjne itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkolenia w miejscu pracy, urlopy szkoleniowe</li> <li>– proces zarządzania wynikami pracy,</li> <li>– plany sukcesji, rozwój kariery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kultura bezpieczeństwa</li> <li>– klimat organizacyjny</li> <li>– polityka <i>work-life balance</i> (elastyczne formy pracy)</li> <li>– sieci pracownicze</li> <li>– wolontariat pracowniczy</li> <li>– przywództwo</li> <li>– proces komunikowania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Heneman i Coyne 2007, Bremen i Sejen 2012, Beck-Krala 2020).

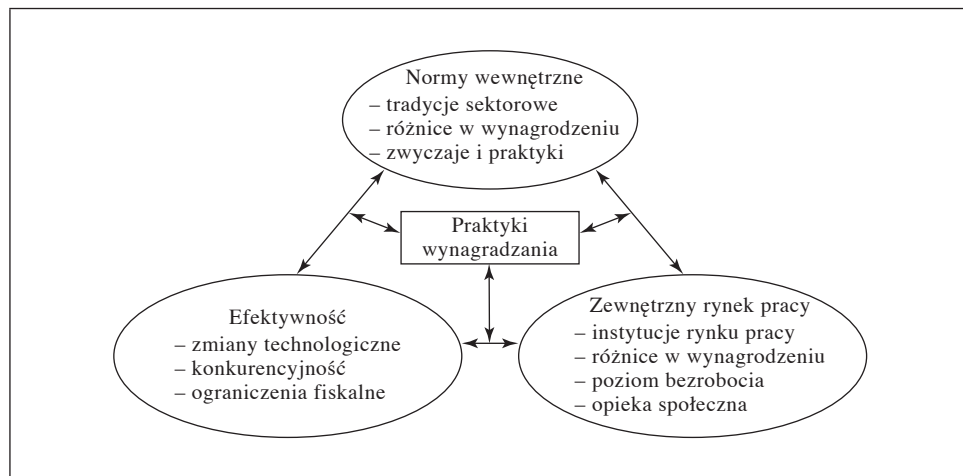
Wynagradzanie pracowników według koncepcji TR może być źródłem wielu korzyści, wśród których wymienia się m.in.:

- optymalizację kosztów całkowitego pakietu (Gross i Friedman 2004),
- inwestycje w celowo dobrane składniki pakietu, uwzględniające potrzeby pracowników (Gross i Friedman 2004),
- kompleksowe i trwalsze oddziaływanie na motywację i zaangażowanie pracowników (Armstrong 2015),
- kreowanie pozytywnego kontraktu psychologicznego (Anku-Tsede i Kutin 2013),
- elastyczność pakietu wynagrodzeń, który pozwala zrekrutować pracowników i zatrzymać ich w organizacji na dłużej (Lawler 2000, Armstrong 2015),
- realizację strategii biznesowej organizacji poprzez kreowanie kultury wysokiej efektywności pracy (Gross i Friedman 2004),
- generowanie zwrotu z inwestycji w wynagrodzenia (Gross i Friedman 2004, Heneman i Coyne 2007, Kaplan 2007).

Koncepcja wynagrodzenia według TR ukierunkowana jest na równoważenie najważniejszych celów organizacyjnych i pracowniczych w długiej perspektywie (Beck-Krala 2020). Wskazane korzyści możliwe są do osiągnięcia wówczas, gdy zarządzanie wynagrodzeniami jest elementem strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem i wynika ze strategii ogólnej firmy. Takie realne wsparcie realizacji strategii ogólnej przez strategię wynagradzania prowadzi do maksymalizacji wartości dodanej i podnosi efektywność przedsiębiorstwa, a dodatkowo odpowiada na potrzeby organizacji oraz pracowników.

### **3. Wynagradzanie lekarzy**

Wynagradzanie personelu medycznego, w tym w szczególności lekarzy, jest pierwotnym obszarem rozważań zarówno teoretycznych, jak i praktycznych. Już w latach 80. minionego stulecia prowadzono badania ukierunkowane na identyfikację oraz wpływ poszczególnych składników wynagrodzenia na efektywność pracy personelu medycznego (Buchelt 2017). Na podstawie zrealizowanych badań stwierdzono, że na wynagrodzenie w podmiotach medycznych, jego strukturę i wysokość wpływa nie tylko zróżnicowany zestaw czynników związanych z otoczeniem zewnętrznym, ale także czynniki wewnątrzorganizacyjne (Buchan, Thompson i O'May 2000). Konkluzja ta jest spójna z wynikami badań, które zostały przeprowadzone w innych sektorach gospodarki (Lawler 2000), choć odznacza się ona cechami specyficznymi dla podmiotów medycznych. Czynniki, które wzbogacają klasyczny układ determinantów struktury wynagrodzenia w organizacjach udzielających świadczeń medycznych, to przede wszystkim: tradycje w sektorze ochrony zdrowia odwołujące się do struktury elementów wynagrodzenia personelu medycznego oraz poziom wynagrodzeń poszczególnych grup profesjonalistów medycznych (zob. rys. 1).



Rys. 1. Determinanty wynagrodzenia pracowników w sektorze ochrony zdrowia

Źródło: (Grimshaw 2000, s. 951).

Dynamiczna interakcja pomiędzy determinantami wynagrodzenia personelu zatrudnionego w podmiotach medycznych sprawiła, że projektując systemy wynagrodzeń w tych podmiotach, zwraca się uwagę na dwa kluczowe postulaty. Pierwszy to zachowanie elastyczności w układzie elementów składających się na system wynagrodzeń personelu medycznego (Grimshaw 2000), a drugi – implementacja zasady proefektywnościowego układu elementów wynagrodzenia (Meker i Barlas 2015). Realizacja tych postulatów doprowadziła do tego, że w wielu krajach rozwiniętych podjęto się reformy systemów wynagrodzeń w ochronie zdrowia. Głównym przykładem kraju, w którym przeprowadzono taką reformę, jest Wielka Brytania, przy czym podobne rozwiązania zastosowano również w USA, we Włoszech czy w Turcji. W Polsce także zdecydowano się na implementację rozwiązań uwzględniających powyższe zasady, jednak zastosowano je głównie wobec lekarzy zatrudnianych na podstawie elastycznych form zatrudnienia – tzw. kontrakty.

Implementacja zasad elastyczności i proefektywności wyłącznie wobec personelu lekarskiego nie jest charakterystyczna jedynie dla polskiego systemu zdrowia. Analizując literaturę przedmiotu, wyraźnie zauważa się, że wynagradzanie za efekty – ponieważ do tego sprowadza się zastosowanie wskazanych zasad – w zdecydowanej mierze, niezależnie od kraju, dotyczy bardziej lekarzy niż pielęgniarek (Leatt i Schneck 1984, Groshen i Krueger 1990). Wiąże się to przede wszystkim z tym, że wśród personelu medycznego zatrudnianego na podstawie elastycznych form zatrudnienia dominuje personel lekarski. Pozostały personel medyczny zatrudniany jest w przeważającej mierze na podstawie nieelastycznych form zatrudnienia,

tj. umowy o pracę<sup>1</sup>. W literaturze przedmiotu zwraca się jednak uwagę na to, że ze względu na rosnącą presję decydentów politycznych na efektywność podmiotów świadczących usługi medyczne coraz więcej z nich podejmie decyzje o zastosowaniu wynagradzania za efekty wobec innych grup personelu medycznego, w tym przede wszystkim pielęgniarek (Bodrock i Mion 2008).

Podczas analizy stosowanych w przypadku lekarzy rozwiązań dotyczących ich wynagradzania istotne jest określenie, do czego sprowadza się wspomniane już wcześniej wynagradzanie za wyniki lub efekty i jakie są jego skutki. Warto zaznaczyć, z uwagi na ilość publikacji w tym zakresie, że w anglojęzycznej literaturze przedmiotu wykorzystuje się terminy *performance pay*, *pay for performance*, *performance-related pay*. Termin *performance* nie jest tu jednak stosowany w ujęciu holistycznym (por. Buchelt 2017), ponieważ odnosi się on najczęściej do osiągnięcia zdefiniowanych wcześniej wskaźników ilościowych. W wielu krajach poziom wynagrodzenia pojedynczego specjalisty silnie zależy od liczby przepracowanych w tygodniu godzin. Lekarze mogą mieć pewien stopień swobody w ustalaniu liczby godzin pracy. Przykładowo, w Anglii praca powyżej 40 godzin tygodniowo jest opłacana dodatkowo za każdą czterogodziną. W Holandii lekarze mogą pracować dodatkowo do 52 godzin, a w Niemczech do 58 godzin tygodniowo (Quentin i in. 2018). W USA wynagrodzenie lekarzy przeważnie przyznawane jest na podstawie wskaźników wolumenowych (wynikowych), czyli na podstawie punktów wygenerowanych za oferowane świadczenie medyczne *fee for service* (FFS). Jest to model, który zyskał popularność również w Polsce.

Wynagradzanie lekarzy za efekty ma już kilkudziesięcioletnią tradycję, co sprawia, że na podstawie analizy literatury przedmiotu można wskazać jego zasadnicze wady i zalety. Tych pierwszych jest więcej niż drugich. Podstawową wadą wynagradzania lekarzy za wyniki jest realizowanie przez nich jak największej liczby świadczeń medycznych, a w konsekwencji pojawienie się zjawiska *homo economicus*. Samo zjawisko nie jest z założenia negatywne, ponieważ odnosi się do akceleracji świadczeń medycznych przez lekarzy motywowanych czynnikami ekonomicznymi (wzrostem przychodów z pracy)<sup>2</sup>, jednak konsekwencje jego wystą-

---

<sup>1</sup> Pojawiający się w literaturze przedmiotu argument dotyczący uzależnienia implementacji zasad elastyczności i proefektywności od formy zatrudnienia jest dyskusyjny, ponieważ w praktyce organizacji biznesowych obie zasady są stosowane niezależnie od formy zatrudnienia pracowników. Należy jednak podkreślić, że w większości krajów Unii Europejskiej na kształt rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym przede wszystkim wynagrodzeń, wpływają nie tylko akty normatywne dotyczące *sensu stricto* tego sektora, lecz także wyraźna działalność organizacji związkowych, której konsekwencją są układy zbiorowe. Sektor ochrony zdrowia jest sektorem publicznym, co również ma niebagatelne znaczenie, jeśli chodzi o adaptację rozwiązań dotyczących wynagradzania personelu zatrudnionego w podmiotach, które udzielają świadczeń medycznych.

<sup>2</sup> Termin *homo economicus* używany jest również w odniesieniu do osoby racjonalnie podejmującej decyzje – w takim wypadku ma mniej negatywne konotacje (zob. Strużyńska 2008, s. 44).

pienia tak. Chęć osiągnięcia wyższych przychodów finansowych nierzadko sprawia, że lekarze decydują się na wielogodzinną pracę bez odpoczynku<sup>3</sup>. Prowadzi to do wyczerpania fizycznego i psychicznego, czego skutkiem może być wypalenie zawodowe, a w niektórych przypadkach nawet śmierć<sup>4</sup>. Innymi dysfunkcjami wynikającymi z zastosowania rozwiązań opartych na wynagradzaniu za efekty są (Grimshaw 2000, Meker i Barlas 2015, Taylor 2015, Quentin i in. 2018):

- generowanie nadwyżek niektórych świadczeń medycznych, szczególnie tych bardziej dochodowych, a w konsekwencji powstanie nieuzasadnionych różnic w dochodach między specjalistami<sup>5</sup>,
- skrócenie czasu realizacji usługi medycznej, co może skutkować obniżeniem jej jakości,
- zmniejszenie się poziomu zaangażowania lekarzy w funkcjonowanie podmiotów leczniczych oraz częściowa utrata możliwości kontroli ich pracy, szczególnie przy zastosowaniu elastycznych form zatrudnienia,
- pojawienie się konfliktów pomiędzy przedstawicielami różnych grup personelu medycznego, wynikających z ewidentnych rozbieżności płacowych,
- koncentracja na realizacji usług medycznych przy jednoczesnym ograniczeniu aktywności ukierunkowanej na rozwój kompetencji nie tylko specjalistycznych, ale także pozaspecjalistycznych.

Wynagradzanie za efekty na podstawie ilości wykonanych procedur lub zwiększonej liczby godzin pracy ma również swoje zalety, które sprawiają, że rozwiązanie to jest powszechnie stosowane. Najważniejsze z nich odnoszą się do funkcjonowania systemu ochrony zdrowia i rozwiązują, przynajmniej pozornie, kluczowe problemy zdecydowanej większości tych systemów, jakimi są niedobór lekarzy oraz dostęp do świadczeń zdrowotnych. Wynagradzanie lekarzy za wykonaną usługę medyczną lub (i) ponadwymiarowy czas pracy zwiększa możliwość skorzystania

---

<sup>3</sup> Z badań przeprowadzonych w 2020 r. na grupie 2144 lekarzy wynika, że zdecydowana większość respondentów pracuje ponadnormatywnie. Co piąty respondent pracuje 41–50 godzin w tygodniu (22%). Równie wysoki jest odsetek osób, których tygodniowy wymiar pracy wynosi 51–60 godzin (21%). 15% badanych pracuje w ciągu tygodnia 61–70 godzin, a 8% od 71 do 80 godzin. Tygodniowy czas pracy pozostałych 8% respondentów wynosi natomiast ponad 80 godzin (Buchelt, Kowalska-Bobko i Małyk 2021).

<sup>4</sup> W Polsce znane są przypadki śmierci lekarzy na stanowisku pracy, spowodowanej wyczerpaniem wynikającym z przepracowania (zob. m.in. Raducha 2019).

<sup>5</sup> Przewartościowanie lub niedowartościowanie wyceny świadczeń specjalistycznych wpływa na decyzje młodych adeptów studiów medycznych co do wyboru ścieżki specjalizacyjnej. Poziom wynagrodzenia jest jednym z pięciu najważniejszych czynników mających wpływ na wybór specjalizacji (zob. m.in. Brzozowski i Jaroszyński 2014).

przez pacjentów ze świadczenia zdrowotnego w krótszym czasie<sup>6</sup>. Innymi zaletami analizowanego rozwiązania są (Grimshaw 2000, Meker i Barlas 2015, Taylor 2015):

- możliwość wykonywania dużej ilości powtarzających się procedur, które pozwalają na poszerzenie wiedzy praktycznej i doskonalenie umiejętności,
- powtarzalność procedur ułatwiająca analizę ich czasochłonności,
- specjalizacja w realizacji wykonywania danego zestawu procedur medycznych, pozwalająca na zwiększenie wolumenu świadczonych usług,
- elastyczność udzielanych świadczeń,
- zwiększenie przychodów wskutek akceleracji wolumenu procedur medycznych, a co za tym idzie – zwiększenie zysków podmiotu medycznego.

Świadomość wad i zalet wynagradzania lekarzy za efekty przyczyniła się do pojawienia się w literaturze przedmiotu innych możliwych do zastosowania rozwiązań. Jednym z nich jest koncepcja wynagradzania oparta na wartościach, tzw. *value-based compensation* (Bunkers i in. 2016). W koncepcji tej proponuje się, aby personel lekarski wynagradzać, przynajmniej częściowo, za działania spójne z wartościami, jakimi kieruje się dany podmiot medyczny. Niemniej jednak wyniki szczegółowej analizy tego rozwiązania wskazują, że niewystarczający nacisk kładziony jest na aspekt kluczowy dla jakości usługi medycznej, jakim jest permanentny rozwój kompetencji medycznych i pozamedycznych personelu lekarskiego (Buchelt 2017). Innym rozwiązaniem jest stosowane już w niektórych krajach wynagrodzenie pakietowe. I tak w Szwajcarii pakiety wynagrodzeń obejmują, oprócz płacy zasadniczej, premie uzależnione od wykonywanych przez poszczególnych specjalistów usług, których udział stanowi od 30% do 40% ich całkowitych dochodów (Quentin i in. 2018). W Wielkiej Brytanii tworzenie pakietu wynagrodzeń wiąże się z nagradzaniem wielowymiarowego wkładu specjalistów w wyniki szpitali, a nie opiera się na wskaźnikach ilościowych. W oferowanych wynagrodzeniach uwzględnia się poziom specjalizacji lub hierarchii lekarza, co wspiera zaangażowanie specjalistów w dodatkowe wymiary pracy klinicznej (Bloor i Maynard 2012). W brytyjskich podmiotach medycznych oferowane są również nagrody za tzw. doskonałość kliniczną – specjaliści składają do komitetów lokalnych lub krajowych wnioski, w których wykazują swoje osiągnięcia w odniesieniu do wielu kryteriów, takich jak opieka nad pacjentem, przywództwo zawodowe, doskonalenie organizacji usług, praktyki oparte na dowodach, badania czy uczenie innych;

---

<sup>6</sup> Zarówno w Polsce, jak i w innych krajach Unii Europejskiej czas oczekiwania na świadczenie zdrowotne różni się ze względu na charakter potrzeby zdrowotnej (procedury akutywne vs. mniej pilne). Czas oczekiwania na wizytę u specjalisty zależy natomiast od rodzaju specjalizacji. Według raportu dotyczącego zmian w dostępie do gwarantowanych świadczeń zdrowotnych w Polsce (*Barometr WHC... 2022*) średni czas oczekiwania na gwarantowane świadczenie medyczne w polskim systemie ochrony zdrowia w ciągu ostatniej dekady wydłużył się. W 2022 r. wynosił on 3,6 miesiąca. Czas oczekiwania na wizytę u specjalisty wynosił z kolei 4,1 miesiąca w 2022 r. oraz 2,9 miesiąca w 2021 r.

prawie 50% składających wniosek otrzymuje nagrodę (Quentin i in. 2018). Należy dodać, że konkretna kombinacja różnych składników wynagrodzeń jest wynikiem historycznych zmian i tradycji w danym kraju (Robinson 2001). W krajach o silnej hierarchicznej organizacji pracy specjalistów w podmiotach medycznych, takich jak Francja, Niemcy czy Szwajcaria, pozycja lekarza w hierarchii jest ważnym czynnikiem determinującym strukturę pakietu wynagrodzeń, z kolei w Wielkiej Brytanii czy Holandii nie ma to tak dużego znaczenia<sup>7</sup>.

#### 4. Propozycja struktury całkowitego wynagrodzenia lekarzy

Z integratywnej analizy literatury przedmiotu wynika, że dotychczasowe rozwiązania w zakresie wynagradzania lekarzy nie tylko nie sprzyjają poprawie jakości usług medycznych, ale także mogą działać demotywująco, przyczyniając się do zmniejszenia zaangażowania lekarzy oraz identyfikacji z zatrudniającymi ich podmiotami medycznymi (Beckham i in. 2015, Lega i Sartirana 2016). Próby zmiany sposobu wynagradzania lekarzy są krokiem w dobrym kierunku, lecz nadal niewystarczającym, ponieważ pomijają one dwie istotne determinanty szeroko pojmowanego performansu lekarzy<sup>8</sup>: specyfikę profesji lekarskiej oraz procesu pracy lekarzy.

Lekarze zaliczani są do kategorii tzw. silnych profesji. Ich główne cechy to (Ackroyd 1996, Daniluk 2004, Petrides i McManus 2004, Chen, Liu i Hwang 2011, Beckham i in. 2015, Lega i Sartirana 2016, Buchelt 2017):

- autonomia,
- silna więź z profesją,
- chęć i obowiązek permanentnego doskonalenia wiedzy.

Praca lekarzy to praca o charakterze akutywnym, skoncentrowana głównie wokół zadań, takich jak odpowiednia diagnoza, podjęcie działania interwencyjnego i (lub) zalecenie terapii (Garman, Leach i Spector 2006). Lekarze ponoszą pełną odpowiedzialność za decyzje podejmowane w procesie leczenia, przy czym

---

<sup>7</sup> W Polsce stosowane są dwa podejścia do wynagradzania lekarzy, uzależnione od formy zatrudnienia. Struktura wynagrodzenia lekarzy zatrudnionych na podstawie umowy o pracę obejmuje płacę zasadniczą oraz dodatki za staż, a także pełnione funkcje kierownicze. Płaca zasadnicza zależna jest od zajmowanego stanowiska będącego pochodną poziomu specjalizacji. Wysokość wynagrodzenia w dużej mierze dyktowana jest adekwatnymi regulacjami prawnymi. Od 1 lipca 2023 r. lekarz ze specjalizacją powinien zarabiać brutto 9201,92 zł, lekarz bez specjalizacji 7551,91 zł, a lekarz stażysta 6028,84 zł (*Tyle zarobi lekarz...* 2023). W przypadku zatrudnienia na podstawie elastycznych form zatrudnienia, np. kontraktu medycznego, lekarze wynagradzani są za liczbę przepracowanych godzin lub zrealizowanych świadczeń medycznych.

<sup>8</sup> Autorki świadomie wykorzystały termin „perfomans”, który – jak dowodzi B. Buchelt (2017) – nie jest neologizmem w języku polskim, ponieważ stosowany jest już od lat w teatrologii. Użycie go ma na celu zwrócenie uwagi na wielowymiarowy konfiguracyjno-procesowy charakter zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego, w tym przede wszystkim lekarzy i pielęgniarek.

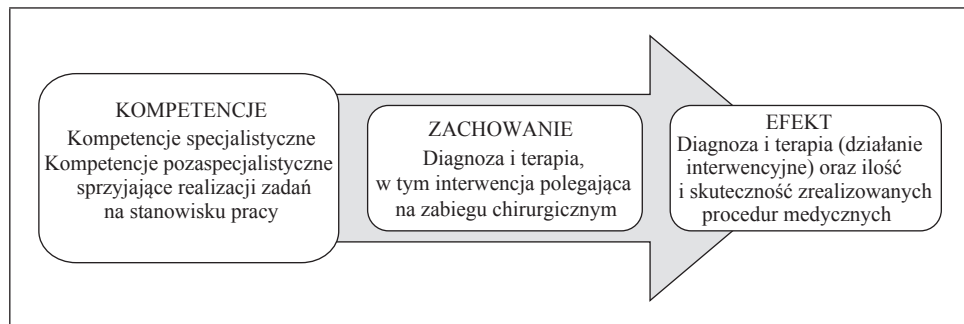


zarówno w tradycji tej profesji, jak i w praktyce ważna jest również współpraca w zespole, czyli konsylia lekarskie. Patrząc przez pryzmat procesu zarządzania performansem: kompetencja – zachowanie – efekt (Buchelt 2017), pracę lekarzy można ustrukturyzować w następujący sposób (zob. rys. 2):

– kompetencje – o skuteczności procesu świadczenia medycznego decydują kompetencje personelu medycznego, zarówno te specjalistyczne, jak i pozaspecjalistyczne (np. odpowiednia komunikacja, współpraca w zespole, umiejętności analityczne czy umiejętność organizacji pracy). Ich aktualność determinuje zachowania na stanowisku pracy lekarza;

– zachowanie – diagnoza i terapia to z punktu widzenia zarządzania performansem pracowniczym zachowanie na stanowisku pracy;

– efekt – to skuteczna diagnoza, terapia i (lub) działanie interwencyjne; ilość zrealizowanych procedur medycznych (udzielonych świadczeń) oraz ich skuteczność. Skuteczność determinowana jest jednak tak dużą ilością zmiennych, takich jak np. praca personelu pielęgniarskiego (opieka nad chorym), zachowanie pacjenta czy praca innych profesjonalistów medycznych, że trudno uznać ją za miernik efektywności pracy lekarzy.



Rys. 2. Procesowe ujęcie pracy lekarzy

Źródło: opracowanie własne.

Ustrukturyzowanie procesu pracy lekarzy prowadzi do wskazania kluczowych obszarów jej efektywności, a mianowicie:

- permanentnego rozwoju kompetencji specjalistycznych,
- adekwatnego do potrzeb podmiotu medycznego rozwoju kompetencji pozaspecjalistycznych,
- realizacji zdefiniowanej liczby procedur medycznych.

Dokonana synteza wiedzy na temat specyfiki tej profesji oraz pracy lekarzy pozwala zaproponować rozwiązania dotyczące wynagradzania tej grupy profesjonalistów. Stosując te rozwiązania, odchodzi się od wynagradzania ich tylko za efekty

ilościowe, a wspiera te zachowania, które odnoszą się do osiągania celów o charakterze jakościowym (głównie rozwoju kompetencji). Założeniem wyjściowym propozycji struktury wynagrodzenia lekarzy, która z jednej strony wpisuje się w koncepcję *total reward*, a z drugiej *performance management*, jest dążenie do stymulowania zachowań proefektywnościowych, tak aby lekarze koncentrowali się na zachowaniach prowadzących do realizacji celów jakościowych, a nie ilościowych (jak ma to miejsce w konsekwencji funkcjonowania aktualnych rozwiązań w zakresie wynagradzania).

Stymulowanie zachowań proefektywnościowych wymaga jednak odpowiedniej konfiguracji bodźców niematerialnych i materialnych. Jak już wspomniano, wynagrodzenie lekarzy powinno być uzależnione przede wszystkim od osiągania celów jakościowych oraz ilościowych. Należy pamiętać o tym, że struktura wynagrodzenia jest wyraźnym sygnałem dla pracowników, co dla organizacji jest istotne. Jeśli zatem przyjmujemy, że dla podmiotów medycznych warunkiem kluczowym pracy lekarzy jest realizacja celów dotyczących: permanentnego rozwoju kompetencji specjalistycznych (indywidualne lub zespołowe oraz zarządzanie wiedzą), rozwoju kompetencji pozaspecialistycznych wynikających z potrzeb danej organizacji czy ilość zrealizowanych procedur lub przepracowanych godzin pracy, którym towarzyszy motywacja, zaangażowanie i identyfikacja personelu lekarskiego z zatrudniającymi ich podmiotami, to wynagrodzenie lekarzy odnoszące się do zewnętrznych motywatorów powinno obejmować:

- płacę zasadniczą uzależnioną zarówno od kompetencji pracownika (poziomu specjalizacji, ukończonych kursów oraz szkoleń), jak i stażu pracy w danym podmiocie medycznym; jej poziom powinien być ustalany poprzez analizę stawek rynkowych i powinien być okresowo aktualizowany,

- dodatki do wynagrodzenia za pełnienie funkcji menedżerskich, opiekę nad nowo zatrudnionymi pracownikami, prowadzenie szkoleń wewnętrznych oraz pracę projektową,

- premie i (lub) nagrody za realizację celów ilościowych i jakościowych, przy czym ich wymiar należy ustalić tak, aby sprzyjały one działaniom związanym z rozwojem i dyfuzji wiedzy, a nie wyłącznie osiągnięciu celów ilościowych,

- benefity (świadczenia pracownicze) odpowiadające jasno zdefiniowanym potrzebom lekarzy, takim, przede wszystkim jak zachowanie równowagi między życiem osobistym a zawodowym, dbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne czy zwiększenie komfortu pracy i obniżenie stresu związanego z wykonywaniem pracy; jest to ważny aspekt wynagradzania lekarzy, który bywa zaniedbywany.

Wymienione elementy wynagrodzenia pozwalają na opłacenie kompetencji i wysiłku pracy specjalistów, a także zapewnienie im poczucia bezpieczeństwa oraz higieny pracy. Z punktu widzenia pracodawcy umożliwiają one natomiast pozyskanie i utrzymanie lekarzy.

W koncepcji wynagrodzenia całkowitego zestaw bodźców materialnych powinien być uzupełniony o bodźce o charakterze niematerialnym. Oprócz typowo motywacyjnych instrumentów kluczowe w przypadku profesji medycznych jest tworzenie szeroko rozumianego wspierającego środowiska pracy, doskonalenie procedur zarządzania ludźmi oraz usprawnianie procesów pracy. Proponowany zestaw takich bodźców obejmuje m.in.:

- dostarczanie informacji zwrotnej na temat wykonywanej pracy,
- publiczne docenianie działań ukierunkowanych na rozwój kompetencji (Gumus i in. 2011),
- podejmowanie działań zmierzających do zachowania równowagi między życiem zawodowym a osobistym i kreowania dobrostanu pracowników,
- elastyczny czas pracy,
- tworzenie specjalnych warunków pracy dla osób wyróżniających się efektywnością pracy (talentów) (Buchelt 2018),
- dbałość o rozwój kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej podmiotów medycznych, tzw. hybryd-menedżerów, którzy na bieżąco zarządzają podległymi grupami pracowników i bezpośrednio wpływają na ich efektywność pracy (Buchelt 2017),
- zapewnienie możliwości i efektywnych narzędzi komunikacji wewnątrz organizacji i poza nią (sieć współpracy np. z podmiotami o wyższym poziomie referencyjnym).

Powyższe składniki stanowią raczej ogólną propozycję struktury całkowitego pakietu wynagrodzeń profesjonalistów medycznych. Uwzględniono w niej specyfikę pracy tej grupy zawodowej oraz realizację najważniejszych celów pracodawców. Konieczne wydaje się przeprowadzenie dalszych badań dotyczących potrzeb i oczekiwań samych lekarzy oraz wskazujących na możliwości wdrażania koncepcji TR w polskiej ochronie zdrowia.

## 5. Podsumowanie

Lekarze to jedna z kluczowych grup personelu medycznego funkcjonująca w systemie ochrony zdrowia, która jednocześnie jest najrzadziej rozpatrywana w naukach o zarządzaniu i jakości. Ograniczona liczba publikacji naukowych w tym zakresie skłoniła autorki do przeprowadzenia badań, w których skoncentrowano się na wynagradzaniu lekarzy. Jest to obszar kluczowy dla funkcjonowania podmiotów medycznych, wyraźnie pomijany w dyskursie dotyczącym zarządzania pracownikami w ochronie zdrowia. Powodem takiego stanu rzeczy może być to, że kompleksowa rekonstrukcja systemu wynagradzania personelu lekarskiego wymaga fundamentalnej zmiany w realizacji funkcji personalnej – dotyczy to zwłaszcza organizacji działających w polskim systemie ochrony zdrowia. Z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu wynika, że aktualnie stosowane

rozwiązania w zakresie wynagradzania lekarzy, oparte na ilości zrealizowanych procedur lub przepracowanych godzin pracy, nie wspierają szeroko pojmowanej efektywności ich pracy, a także mogą być szkodliwe w dłuższej perspektywie zarówno dla lekarzy, jak i dla całego systemu ochrony zdrowia. Inne proponowane przez badaczy rozwiązania w tym zakresie mogą eliminować dysfunkcje *pay for performance*, lecz w niedostatecznym stopniu, ponieważ nie tylko nie odnoszą się do specyfiki profesji lekarskiej czy procesu pracy lekarzy, ale także nie uwzględniają holistycznego podejścia do kształtowania wynagrodzeń, jakim jest koncepcja *total rewards*. Mając to na uwadze, w artykule zaproponowano zestaw składników całkowitego wynagrodzenia, odnoszący się zarówno do cech profesji lekarskiej, jak i do procesu pracy lekarzy. Wskazano, że prawidłowa konstrukcja wynagrodzenia lekarzy powinna obejmować celowo dobrane instrumenty motywacyjne z punktu widzenia najważniejszych celów i potrzeb pracodawcy i pracowników. Oznacza to odpowiedni zestaw motywatorów materialnych (płacy zasadniczej, premii i (lub) nagród, dodatków czy benefitów) oraz motywatorów niematerialnych (kreowania możliwości szeroko pojmowanego rozwoju, zarządzania talentami i wspierającego środowiska pracy pozwalającego na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a osobistym, efektywne komunikowanie się czy przywództwo). Przeprowadzone badania oparte na analizie literatury przedmiotu stanowią teoretyczne rozważania autorek, wskazane byłoby dokonanie dalszych analiz w tym zakresie.

## Literatura

- Ackroyd S. (1996), *Organization contra Organizations: Professions and Organizational Change in the United Kingdom*, „Organization Studies”, vol. 17(4), <https://doi.org/10.1177/017084069601700403>.
- Anku-Tsede O., Kutin E. (2013), *Total Reward Concept: A Key Motivational Tool for Corporate Ghana*, „Business and Economic Research”, vol. 3(2), <https://doi.org/10.5296/ber.v3i2.4291>.
- Armstrong M. (2015), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, wyd. 3, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Armstrong M., Cummins A. (2011), *The Reward Management Toolkit*, Kogan Page, London.
- Bangchokdee S., Mia L. (2016), *The Role of Senior Managers' Use of Performance Measures in the Relationship between Decentralization and Organizational Performance: Evidence from Hotels in Thailand*, „Journal of Accounting & Organizational Change”, vol. 12(2), <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2012-0110>.
- Barometr WHC. Polacy w kolejkach* (2022), Raport dotyczący zmian w dostępie do gwarantowanych świadczeń zdrowotnych w Polsce, WatchHealthCare.
- Beckham J.D., Berry L.L., Feussner J.R., Trastek V.F. (2015), *Strategic Teamwork in Health Care: The Essential Role of Physicians*, „Physician Leadership Journal”, vol. 2(2).

- Beck-Krala E. (2020), *Total Rewards* (w:) *Encyclopedia of Sustainable Management*, red. S. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, R. Abreu, Springer, Cham.
- Bloom M.C., Michael J.G. (2002), *The Relationship among Organizational Context, Pay Dispersion and Managerial Turnover*, „Academy of Management Journal”, vol. 45(1), <https://doi.org/10.2307/3069283>.
- Bloom M., Milkovich G.T., Mitra A. (2003), *International Compensation: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 14(8), <https://doi.org/10.1080/0958519032000145792>.
- Bloor K., Maynard A. (2012), *Reform of the Clinical Excellence Awards Scheme: Why Are We Waiting?*, „Journal of the Royal Society of Medicine”, vol. 105(9), <https://doi.org/10.1258/jrsm.2012.120035>.
- Bodrock J.A., Mion L.C. (2008), *Pay for Performance in Hospitals: Implications for Nurses and Nursing Care*, „Quality Management in Health Care”, vol. 17(2), <https://doi.org/10.1097/01.qmh.0000316988.71544.ec>.
- Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Bremen J., Sejen L. (2012), *Advancing Total Rewards & the Employee Value Proposition*, Workspan Magazine, WorldatWork.
- Brzozowski A., Jaroszyński A. (2014), *Czynniki wpływające na wybór specjalizacji z medycyny rodzinnej przez studentów VI roku Wydziału Lekarskiego Uniwersytetu Medycznego w Lublinie*, „Family Medicine & Primary Care Review”, nr 16(3).
- Buchan J., Thompson M., O'May F. (2000), *Incentive and Remuneration Strategies in Health Care: A Research Review*, WHO, Geneva.
- Buchelt B. (2017), *Koncepcja systemu zarządzania efektywnością pracy personelu medycznego w szpitalach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Buchelt B. (2018), *Talent Management Practices in Hospitals*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 125(6).
- Buchelt B., Kowalska-Bobko I., Masłyk T. (2021), *Ostatni zgasi światło. Nastroje polskich lekarzy w postpandemicznej rzeczywistości*, Centrum Polityk Publicznych, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Bunkers B., Koch M., Lubinsky J.L., Weisz J.A., Whited B. (2016), *Value-based Physician Compensation: A Link to Performance Improvement*, „Healthcare Financial Management”, vol. 70(3).
- Chen Y.H., Liu C.F., Hwang H.G. (2011), *Key Factors Affecting Healthcare Professionals to Adopt Knowledge Management: The Case of Infection Control Departments of Taiwanese Hospitals*, „Expert Systems with Applications”, vol. 38(1), <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.06.085>.
- Daniłuk P. (2004), *Błąd w sztuce lekarskiej – wybrane problemy*, „Prawo i Medycyna”, nr 17(6).

- Deci E.L., Olafsen A.H., Ryan R.M. (2017), *Self-determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, vol. 4(1), <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Garman A.N., Leach D.C., Spector N. (2006), *Worldviews in Collision: Conflict and Collaboration across Professional Lines*, „Journal of Organizational Behaviour”, vol. 27(7), <https://doi.org/10.1002/job.394>.
- Grimshaw D. (2000), *The Problem with Pay Flexibility: Changing Pay Practices in the UK Health Sector*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 11(5), <https://doi.org/10.1080/095851900422366>.
- Groshen E.L., Krueger A.B. (1990), *The Structure of Supervision and Pay in Hospitals*, „ILR Review”, vol. 43(3), Special Issue: Do Compensation Policies Matter?, <https://doi.org/10.2307/2523576>.
- Gross S.E., Friedman H.M. (2004), *Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business*, „Benefits Quarterly”, vol. 20(3).
- Gumus G., Borkowski N., Deckard G.J., Martel K.N. (2011), *Healthcare Managers Perceptions of Professional Development and Organizational Support*, „Journal of Health and Human Services Administration”, nr 34(1).
- Heneman L.R., Coyne E.E. (2007), *Implementing Total Rewards Strategies. A Guide to Successfully Planning and Implementing a Total Rewards System*, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, SHRM Foundation, Alexandria.
- Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B. (2017), *Motywowanie różnorodnego zespołu pracowniczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(964), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2017.0964.0402>.
- Jenkins G.D. Jr., Mitra A., Gupta N., Shaw J.D. (1998), *Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-analytic Review of Empirical Research*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 83(5), <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777>.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników: sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaplan S.L. (2007), *Business Strategy and Total Rewards*, „Benefits and Compensation Digest”, vol. 44(9).
- Lawler E. (2000), *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*, Josse-Bass Publishers/Wiley, San Francisco.
- Leatt P., Schneck R. (1984), *Criteria for Grouping Nursing Subunits in Hospitals*, „Academy of Management Journal”, vol. 27(1), <https://doi.org/10.2307/255963>.
- Lega F., Sartirana M. (2016), *Making Doctors Manage... but How? Recent Developments in the Italian NHS*, „BMC Health Services Research”, vol. 16 (Suppl. 2), <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1394-6>.
- Meker T., Barlas Y. (2015), *Dynamic Consequences of Performance-based Payment Systems in Public Hospitals*, „Systems Research and Behavioral Science”, vol. 32(4), <https://doi.org/10.1002/sres.2338>.

- Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pauly M.V. (1978), *Medical Staff Characteristic and Hospital Costs*, „The Journal of Human Resources”, vol. 13 (Suppl.).
- Petrides K.V., McManus I.C. (2004), *Mapping Medical Careers: Questionnaire Assessment of Career Preferences in Medical School Applicants and Final Year Students*, „BMC Medical Education”, nr 4(18), <https://doi.org/10.1186/1472-6920-4-18>.
- Quentin W., Geissler A., Wittenbecher F., Ballinger G., Berenson R., Bloor K., Forgione D., Köpf P., Kroneman M., Serden L., Suarez R., Manen J. van, Busse R. (2018), *Paying Hospital Specialists: Experiences and Lessons from Eight High-income Countries*, „Health Policy”, vol. 122(5), <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2018.03.005>.
- Raczyńska E. (2020), *Efektywność w ochronie zdrowia jako wyzwanie dla zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 5(964), <https://doi.org/10.33141/po.2020.05.04>.
- Raducha M. (2019), *Lekarz zmarł na dyżurze. To nie pierwszy taki przypadek. Medycy pracują ponad normę*, Wiadomości WP, 27 lutego, <https://wiadomosci.wp.pl/lekarz-zmarl-na-dyzurze-to-nie-pierwszy-taki-przypadek-medycy-pracuja-ponad-norme-6353967043979393a> (data dostępu: 23.03.2023).
- Robinson J.C. (2001), *Theory and Practice in the Design of Physician Payment Incentives*, „The Milbank Quarterly”, vol. 79(2), <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00202>.
- Shields J., Scott D., Bishop J., Golezer P. (2012), *Pay Perception and Their Relationship with Cooperation, Commitment and Intent to Quit*, „International Studies of Management and Organizations”, vol. 42(1), <https://doi.org/10.2753/imo0020-8825420104>.
- 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>.
- Strużyna J. (2008), *Ku zarządzaniu kapitałem ludzkim – ciężły czy nieciężły charakter zmiany w zarządzaniu?*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Taylor G. (2015), *Why Pay-for-performance Makes Little Sense in Healthcare Management*, „American Medical Journal”, vol. 8(11).
- Tyle zarobi lekarz, pielęgniarka, ratownik i salowa od 1 lipca 2023 roku. Nie będzie można płacić mniej* (2023), Rynek Zdrowia, 10 lutego, <https://www.rynekzdrowia.pl/Finanse-i-zarzadzanie/Tyle-zarobi-lekarz-piellegniarka-ratownik-i-salowa-od-1-lipca-2023-roku-Nie-bedzie-mozna-placic-mniej,242312,1.html> (data dostępu: 30.03.2023).
- White K. (2012), *Engaging Patients to Improve the Healthcare Experience*, „Healthcare Financial Management”, vol. 66(7).
- Wright A. (2010), *Culture and Compensation – Unpicking the Intricate Relationship between Reward and Organizational Culture*, „Thunderbird International Business Review”, vol. 52(3).

Zesz. Nauk. UEK, 2023, 4(1002): 135–151  
ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238  
<https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0408>

# Wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi – analiza polskojęzycznych ofert internetowych firm konsultingowych

Challenges in Contemporary HRM – An Analysis of Polish-Language Online Offers of Consulting Firms

**Janusz Strużyna**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Zarządzania Relacjami Organizacji, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, e-mail: [janusz.struzyna@ue.katowice.pl](mailto:janusz.struzyna@ue.katowice.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4918-4926>

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 (CC BY 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Sugerowane cytowanie: Strużyna J. (2023), *Wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi – analiza polskojęzycznych ofert internetowych firm konsultingowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(1002), 135–151, <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2023.1002.0408>.

## STRESZCZENIE

**Cel:** Określenie wyzwań dla nauki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), które wyłaniają się z analizy treści ofert firm konsultingowych zajmujących się doskonaleniem ZZL.

**Metodyka badań:** Analizę treści ofert internetowych polskich firm konsultingowych oparto na ogólnych wytycznych do badań jakościowych, sformułowanych przez J. Saldanę (2011), K. Charmaz (2009) i D. Silvermana (2007).

**Wyniki badań:** Na podstawie analizy treści ofert internetowych polskich firm konsultingowych zajmujących się doskonaleniem ZZL wyodrębniono pięć kategorii i cztery wymiary, które odzwierciedlają zagadnienia uznawane przez konsultantów za kluczowe dla praktyków. Wyniki te w oryginalny sposób porządkują i rozszerzają zagadnienia ZZL.

**Wnioski:** Łączne uwzględnienie zidentyfikowanych kategorii i wymiarów pozwala wskazać trzy tematy, które stanowią wyzwanie dla tzw. nowej normalności ZZL, zarówno dla praktyków,



jak i teoretyków. Są nimi: 1) naturalizacja języka ZZL, 2) ukryta logika procesu doskonalenia i jej konsekwencje, 3) wyzwania poznawcze, które przekraczają prosty mechanizm adaptacji teorii do praktyki.

**Wkład w rozwój dyscypliny:** Przedstawione wyniki badań wzbogacają wiedzę o aktualne informacje na temat kluczowych, zdaniem konsultantów, elementów doskonalenia ZZL. Zidentyfikowane kategorie i wymiary, porządkujące treść ofert, są odmienne od prezentowanych w innych pracach poświęconych problematyce ZZL. Na podstawie badań określono dwa główne wyzwania badawcze. Pierwsze dotyczy kierunku metod analizy rzeczywistości organizacyjnej i zarządczej. Proponuje się w tym zakresie myślenie oparte na analogii kalejdoskopu. Jest ono odmienne od postulatu wielowymiarowości, złożoności i interdyscyplinarności. Drugie wyzwanie odnosi się do waloryzacji wiedzy teoretycznej poprzez mechanizm rynkowy firm konsultingowych. Zagadnienia te nie zostały dostatecznie opisane w literaturze.

**Typ artykułu:** oryginalny artykuł naukowy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), luka pomiędzy teorią i praktyką, konsulting, wyzwania poznawcze i metodyczne.

**Klasyfikacja JEL:** M12.

## ABSTRACT

**Objective:** To identify the challenges theorists of HRM face. Such challenges are hidden in the content of HRM consulting firm offers.

**Research Design & Methods:** The analysis of the content of online offers of Polish consulting firms was based on general guidelines for qualitative research formulated by Saldana (2011), Charmaz (2009), and Silverman (2007).

**Findings:** The analysis of the content of the offers revealed five categories and four dimensions considered by consultants to be of key importance to practitioners. These results organise and extend HRM issues in an original way.

**Implications/Recommendations:** The synthesis of the categories and dimensions identified points to three topics that are emerging as a challenge for the “new normal” in HRM: 1) naturalisation of the language used in HRM, 2) the hidden logic of the improvement process and its consequences, 3) cognitive challenges that go beyond the concept of the simple mechanism of adapting theory to practice.

**Contribution:** The research results contribute to the knowledge base on key challenges consultants see for improving HRM. The categories and dimensions of HRM improvement uncovered in the study differ from those discussed in other studies. Two new challenges for practitioners and researchers have emerged. The first concerns how to go about improving methods of analysing organisations and their management. In this respect, kaleidoscope-like thinking is recommended. Such an approach differs from thinking based on multidimensionality, complexity, and interdisciplinarity. The second challenge concerns improving theoretical knowledge by considering the practice of consulting companies working on the market. These issues have not been sufficiently described in the literature.

**Article type:** original article.

**Keywords:** Human Resources Management (HRM), theory-practice gap, consulting, cognitive and methodological challenges.

---

## 1. Wprowadzenie

Problem praktyczności teorii zarządzania i jego subdziedzin, w tym zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL, HRM), jest systematycznie podejmowany w opracowaniach naukowych (Rynes i in. 2001, Jabłoński 2016, Roegman i Woulfin 2019). Wynika to nie tylko ze zmieniającego się kontekstu zastosowań nauki, ale również z samej jej natury. Nawet jeżeli uzna się, że wyróżniki naukowości ZZL współgrają z charakterem teorii średniego zasięgu (Merton 1968), to takie przyporządkowanie nie jest równoznaczne z aktualnym w danej chwili praktycznym zastosowaniem wskazań teoretycznych, a jedynie empiryczną naturą dowodu. Epistemologia praktyczności nauki jest złożona i wymaga głębokiego namysłu (Realin 2007). Efektem takiej refleksji może być propozycja jednocząca lub trwale separująca obie sfery: dążenie do arbitrażu lub transferu teorii do praktyki i odwrotnie (Van De Ven i Johnson 2006). Jeszcze inną możliwością jest uczynienie z praktyki przedmiotu teorii, która ma pomagać menedżerom z większą jasnością dostrzec i zrozumieć codzienne czynności (Feldman i Worline 2016, s. 305).

W artykule podjęto wysiłek włączenia się do dyskusji, która ma pomóc w tworzeniu teorii ZZL w powiązaniu z wyzwaniami praktyki. Wybierając spośród wskazanych przez A.H. Van De Vena i P.E. Johnsona (2006) propozycji, skupiono się na kwestii transferu wiedzy. Odbywa się on poprzez działalność wielu podmiotów, takich jak szkoły, wydawnictwa, stowarzyszenia profesjonalne i inne. W niniejszych badaniach szczególną uwagę skierowano na konsulting, poszukując odpowiedzi na pytanie: Jakie wyzwania dla nauki zarządzania zasobami ludzkimi ukryte są w treści polskojęzycznych ofert firm konsultingowych pracujących na rzecz doskonalenia praktyki ZZL?

Celem badań jest identyfikacja wyzwań dla nauki ZZL, które wyłaniają się z analizy treści tych ofert. Realizacja celu pozwoliła w dalszej kolejności na: 1) ocenę tych wyzwań w kategoriach nowej normalności oraz 2) wypracowanie sugestii, które mogą przybliżyć problematykę badań naukowych do wskazywanych przez konsultantów oczekiwań praktyki. Przyjęto przy tym, że nowa normalność to stan, w którym „aktualna sytuacja, zwyczaj społeczny itp., różniący się od tego, czego doświadczyliśmy, lub od tego, co istniało wcześniej, staje się oczekiwany w przyszłości jako zwykły lub typowy” (Dictionary.com 2022, tłum. J.S.). Sytuacja ta „kiedyś była niezwykła, ale teraz jest tym, czego należy się spodziewać” (Oxford Learner’s Dictionaries 2022, tłum. J.S.).

W pierwszej części artykułu zaprezentowano wyniki narracyjnego przeglądu literatury dotyczącej roli konsultingu w zarządzaniu. Do studiów wybrano opracowania przekrojowe i przeglądy systematyczne. Ustalono, że sama analiza ofert nie była dotąd prowadzona. W następnej części zaprezentowano założenia metodyczne badania, opisano otrzymane wyniki i przedstawiono wnioski. Opracowanie zamyka dyskusja i opis głównych wyzwań. Autor może udostępnić zainteresowanym materiał źródłowy.

## 2. Zarys roli konsultingu w łączeniu teorii z praktyką

Historia firm konsultingowych w doskonaleniu organizacji rozpoczyna się wcześniej niż uznany czas narodzin naukowej organizacji pracy (Ludwicki 2016), a przykłady twórczej aktywności takich firm jak Boston Consulting Group czy McKinsey są uważane za znaczące przez wiele środowisk zarządzania. Tak zwana wielka czwórka korzysta z dostępu do danych i doświadczeń z całego świata, co daje jej przewagę konkurencyjną. Stąd też oferta tych firm różni się od oferty mniejszych konkurentów, ale regionalni dostawcy również są obecni na rynku. Ich oferta składa się na nową normalność. Na usługi „wielkiej czwórki” stać największe organizacje, ale praktyka konsultingu tworzona jest też przez mniej znanych konsultantów.

Sam konsulting można definiować z perspektywy funkcjonalnej, atrybutowej, strukturalnej oraz cech specyficznych procesu (Kubr 2002, rozdz. 1). W zarządzaniu organizacją konsulting oznacza coś więcej niż dawanie rad, gdyż realizuje cele o różnym charakterze. Można je ułożyć w piramidę: od dostarczania informacji po doskonalenie organizacji i zarządzania (Turner 1982). Konsulting opiera się na bezpośrednim zaangażowaniu w działalność konkretnej organizacji. Do form aktywności konsultantów należy udzielanie fachowych porad i wsparcia oraz dostarczanie różnych usług. Aktywność ta jest ukierunkowana na osiągnięcie pozytywnie oceniane przez praktyków (*Whats...* 2023). Szkolenia czy treningi pełnią w konsultingu funkcję pomocniczą, a nie kluczową. Konsultanci odgrywają rolę pośrednika w przepływie wiedzy pomiędzy praktyką i nauką – wprowadzają do organizacji wiedzę po to, aby kierować jej procesami i je wzmacniać (Szeiner i in. 2020). Tę grupę zawodową mogą tworzyć zarówno akademicy, jak i praktycy. Każdy konsultant musi posiadać szczególne kompetencje i może występować w roli *tertius iungens* (łączącego) lub *tertius gaudens* (korzystającego) (Bouwmeester, Heusinkveld i Tjemkes 2021). Zadania konsultantów mogą wykonywać także osoby, które nie są ani akademikami, ani praktykami (np. osoby po studiach, prowadzące doradztwo na podstawie wiedzy nabytej na studiach). Konsultanci, bez względu na swoje odmienne cechy, zwiększają lub zmniejszają lukę pomiędzy teorią i praktyką.

Praca konsultantów musi być akceptowana przez rynek, ma charakter biznesowy, zatem kluczowym jej aspektem jest komunikacja z potencjalnym klientem (Bellaaj 2014). Jedną z jej form jest oferta internetowa w tym zakresie, mająca swoje

cechy regionalne i branżowe. Przeszukiwanie baz danych w celu zidentyfikowania wyników naukowych analiz internetowych ofert firm konsultingowych działających w domenie ZZL nie przyniosło wartościowych rezultatów. Stąd też uznano, że przeprowadzenie badania dotyczącego tego problemu może dostarczyć oryginalnych informacji, pozwalających na zainicjowanie pełniejszego rozpoznania wyzwań, jakie dla nauki i praktyki stwarza konsulting w zakresie ZZL.

### 3. Podstawowe założenia metody badania

Celem badań było ustalenie kluczowych kategorii i tematów, które wyłaniają się z analizy treści polskojęzycznych ofert internetowych firm konsultingowych z zakresu ZZL. Analizy prowadzono zgodnie ze wskazówkami, jakie zaproponowali J. Saldana (2011), K. Charmaz (2009) i D. Silverman (2007). Postępowanie badawcze składało się z kilku etapów. Po pierwsze, w treści zebranych ofert poszukiwano słów i fraz, które symbolicznie streszczają i ewidentnie oddają istotę danego fragmentu oferty. W procesie otwartego kodowania identyfikowano przede wszystkim kody rzeczowe odczasownikowe (Glaser 1978). Jednostką analizy były fragmenty tekstu, które pozwalały na odnalezienie ukrytego w ich treści znaczenia. W kolejnych etapach organizowano opracowany wstępnie materiał, uporządkowano subkody i skoncentrowano kody wokół wyłaniających się kategorii i ich własności (Van Maanen 1979). Dalej podniesiono abstrakcję poziomu pojęciowego w celu uchwycenia kwestii konstrukcyjnych i relacyjnych i w ten sposób dokonano spostrzeżeń teoretycznych (Charmaz 2009). Tak przygotowany materiał został przeanalizowany pod kątem wysiłku badawczego, który powinien zostać podjęty w przyszłości (wyzwań), aby luka między nauką a praktyką ZZL nie rosła. W procesie kodowania nie udało się zachować ścisłej metodyki proponowanej przez poszczególnych twórców podstaw badań jakościowych. Ograniczenie dla wnioskowania stanowiła również wiedza autora, która wpływała na etykiety kodów, a dalej ich uogólnienia. Autor jednak starał się unikać schematu porządkowania według kodów teoretycznych zarządzania.

Materiał do analizy był gromadzony przez sformułowanie następujących zapytań w przeglądarce Google: „wyzwani\* ZZL”; „wyzwani\* zarządzani\* zasobami ludzkimi”. Te wstępne zapytania prowadziły także do oferty usług określanych frazami „płacowo-kadrowe”, „zarządzanie talentami, beneficjami” itp. Dlatego też zrezygnowano z osobnego zadawania szczegółowych pytań z zakresu poszczególnych zagadnień ZZL. Badania zawężono do stron polskojęzycznych. Liczba przeglądanych adresów była ograniczona i zależała od aktualnych zasad działania przeglądarki. Obecnie maszyna sama dokonuje wyboru adresów na podstawie historii zainteresowań użytkownika. Dodatkowo uznano, że porządek wyświetleń jest ważną informacją o wadze rynkowej danej oferty. Przyjęto także, że interesujące są oferty zamieszczone z datami od 2019 r. Różne zapytania powodowały, że należało usunąć

powtórzenia z pierwszego otrzymanego zbioru. Kolejne kryterium selekcji materiału wynikało z włączenia do badań jedynie oferty firm konsultingowych, a nie prac naukowych, blogów itp. Już na tym etapie wyłoniło się pierwsze wyzwanie dla badaczy, które związane jest z pytaniem o zależność pomiędzy różnymi kanałami rozpowszechniania wiedzy naukowej wśród praktyków.

Po etapie wstępnej selekcji tekstów przekopiowano teksty każdego z oferentów do jednego dokumentu, a następnie poddano je kodowaniu i kolejnym zadaniom analitycznym. Przy kodowaniu i kategoryzowaniu zastosowano zasadę cofania się do wcześniejszych ustaleń.

Badania przebiegały w następujących krokach:

1. Zadanie zapytań.
2. Wstępna selekcja polegająca na poszukiwaniu oferty firm konsultingowych w materiale zwróconym po zapytaniach.
3. Eliminacja powtórzeń.
4. Przekopiowanie treści oferty bez grafiki do jednego dokumentu.
5. Kodowanie, ustalanie kategorii i tematów w cyklu zapętleń analizy.
6. Ustalenie końcowych wyników prac analitycznych.
7. Ocena wyników z perspektywy wyzwań i nowej normalności – konfrontacja wyłonionej wiedzy z pozyskaną wcześniej przez autora wiedzą o teorii ZZL.

Tabela 1. Etapy procesu badawczego – kroki, na podstawie których formułowano wnioski

Kroki	Efekty procesu tworzenia danych i wnioskowania
Otwarte kodowanie – identyfikacja aktywności proponowanych w ofercie	Przykłady wyprowadzonych kodów: identyfikacja firmy, automatyczne wyświetlanie, automatyczne ostrzeżenie, przypomnienie, rejestracja czasu pracy
Identyfikacja wątków drugiego rzędu opisujących fragmenty oferty z uwzględnieniem wyłaniających się zagadnień i wiedzy badacza	Przykłady: intencjonalne uwidacznianie, automatyczna akcja/reakcja, automatyczne zbieranie danych
Abdukcja – wnioskowanie oparte na porównaniu materiału uzyskanego wcześniej z wiedzą badacza	Kategoryzacja materiału zgodnie z wiedzą o zarządzaniu i wiedzą z nauk pokrewnych pozyskaną przez badacza Przykład uogólnień: tworzenie cyfrowego środowiska, tworzenie projektu ZZL, zarządzanie bazą wiedzy
Sformułowanie wyzwań dla badaczy w kategoriach nowej normalności i wzbogacenia teorii ZZL	Przykłady zagadnień: językowa wieloznaczność, ukryta logika, metoda akceptująca różnorodność

Źródło: opracowanie własne na podstawie (O'Mahoney, Heusinkveld i Wright 2013, s. 214).

W punktach 6 i 7 wykorzystano abdukcję. Autor świadomie poszukiwał dopasowań danych empirycznych do wiedzy teoretycznej. To zestawianie pomaga w wyjaśnieniu i porządkowaniu otrzymanych wyników. Abdukcja zakłada uprzednią wiedzę teoretyczną i iteracyjny proces, w którym dane empiryczne są wprowadzane do kodów, a kodowanie jest porównywane z istniejącymi teoriami (O'Mahoney, Heusinkveld i Wright 2013). Istotę tego postępowania w przeprowadzonym badaniu przedstawia tabela 1.

W celu ukierunkowania poszukiwań i uporządkowania wyników kodowania postawiono pytania pomocnicze: „Co jest oferowanym efektem konsultingu?” oraz „W jaki sposób zamierza się ten efekt osiągnąć?”.

#### 4. Wyniki

Wpisane zapytania przyniosły łącznie 173 adresy stron zawierających sformułowane frazy. W zbiorze pierwszych 100 wyświetlonych adresów był tylko jeden adres prowadzący do oferty konsultingowej. Na kolejnych stronach częstość występowania ofert była większa. Łącznie otrzymano tekst złożony blisko z 14 tysięcy wyrazów. Z analiz wyłączono obrazy, strukturę i układ składowych treści oferty. Do analizy zakwalifikowano 11 ofert (tabela 2).

Tabela 2. Zbiór analizowanych firm

Marka oferenta	Adres internetowy
All for one Group	<a href="https://www.all-for-one.pl/pl/oferta/system-hr/">https://www.all-for-one.pl/pl/oferta/system-hr/</a>
Asseco Business Solution	<a href="https://assecobs.pl/erp/system-hr/">https://assecobs.pl/erp/system-hr/</a>
Comarch	<a href="https://kotrak.com/pl/oferta/comarch-hrm/">https://kotrak.com/pl/oferta/comarch-hrm/</a>
DMZ	<a href="http://dmz.pl/">http://dmz.pl/</a>
4Value	<a href="https://www.4value.com.pl/">https://www.4value.com.pl/</a>
Hrappka	<a href="https://hrappka.pl/">https://hrappka.pl/</a>
PeopleForce	<a href="http://www.peopleforce.io/pl">http://www.peopleforce.io/pl</a>
Optimakers™	<a href="https://optimakers.pl/uslugi/hr-business-partner-w-produkcji/">https://optimakers.pl/uslugi/hr-business-partner-w-produkcji/</a>
Symfonia Hsys	<a href="https://www.hsys.pl">https://www.hsys.pl</a>
TomHRM	<a href="https://tomHRM.com/">https://tomHRM.com/</a>
Zalaris	<a href="https://zalaris.pl/uslugi/obsługa-procesow-hr/">https://zalaris.pl/uslugi/obsługa-procesow-hr/</a>

Źródło: opracowanie własne.

W analizie treści ofert zidentyfikowano ponad 450 kodów opisowych. Zarys sposobu analizy i porządkowania wyników przedstawia tabela 3, zaś końcowy efekt prac zamieszczono w tabeli 4.

Tabela 3. Przykładowe wyniki związane z zapytaniem o oferowane efekty

Wybrane wyniki otwartego kodowania	Kody opisowe (przykłady uogólnione)	Przykłady wykorzystywanych słów w treści ofert
Ustalanie istotności	Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu Wyznaczanie celów (metoda OKR) Porządkowanie celów Budowanie świadomości biznesowej pracowników Spojrzenie z lotu ptaka Tworzenie list kontrolnych Podział czasu pracy	„Odkryj kluczowe czynniki sukcesu” „Filtrowanie celów” „Zarządzaj celami dla pracowników, działów i całej firmy” „Umożliwia pracownikom i kierownictwu skupienie się na celach i odpowiednich działaniach z pozycji «lotu ptaka»”

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Zestawienie wyników kodowania

Propozycja uogólnienia kodów	Kategoria
Ustalanie założeń projektu	Kontynuowanie tworzenia projektów dotyczących ZZZ
Ukierunkowanie systemu	
Definiowanie, conceptualizacja i zespalenie elementów projektu	
Definiowanie i konfigurowanie procesów	
Zmianianie, rozwój projektu	
Nabywanie wprawy i doświadczenia w realizacji procesu	Urealnianie i podtrzymywanie rozwiązań projektowych
Stabilizowanie procesu	
Stabilizowanie zależności	
Podtrzymywanie wzorów	
Wdrożenie rozwiązań/narzędzi wspierających	
Tworzenie cyfrowego środowiska	Tworzenie środowiska funkcjonowania pracownika
Tworzenie warunków współpracy	
Tworzenie przestrzeni pracy	
Publikowanie komunikatów	Stymulowanie do postaw i zachowań oraz zinstytucjonalizowanych (organizacyjnych) reakcji
Dążenie do wyzwiania reakcji/akcji, zmian, wzrostu wiedzy u konkretnych podmiotów	
Tworzenie bazy	Zarządzanie bazą wiedzy o zdarzeniach z zakresu ZZZ
Wykorzystanie zasobów bazy	
Powiększanie bazy	

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania pozwoliły wskazać pięć kategorii ofert konsultingowych w zakresie ZZL. Są nimi:

1) kontynuowanie tworzenia projektów dotyczących ZZL, które odnosi się do proponowanych prac nad projektem, zapowiedź efektów, a także sugerowanych cech projektowanego rozwiązania oraz możliwości dalszego rozwoju (np. „rozbudować o dodatkowe funkcje”);

2) urealnianie i podtrzymywanie rozwiązań projektowych, czyli procesy, poprzez które projekt zostaje utrwalony w codziennych pracach i w których zostają wypracowane odpowiednie narzędzia służące do jego prowadzenia;

3) tworzenie środowiska funkcjonowania pracownika, będące efektem prac, które tworzą i materializują środowisko cyfrowe i społeczne oraz przestrzeń pracy;

4) stymulowanie do postaw i zachowań oraz zinstytucjonalizowanych (organizacyjnych) reakcji, czyli dostarczanie bodźców pasywnych (afordancja) i aktywnych, które tworzą nacisk na działanie lub tylko wzbogacają wiedzę;

5) budowanie i wykorzystanie baz wiedzy, które dotyczą konstruowania uwarunkowań i procesów identyfikowania, zbierania, przetwarzania, udostępniania, analizy, organizowania, zmieniania danych, informacji, wiedzy oraz cech i funkcji bazy.

Badanie treści ofert pozwoliło także wyłonić cztery kategorie wymiarów, które można opisać poprzez opozycje:

I. Automatyzacja – intelektualna refleksja.

II. Ukierunkowanie poznawcze – inercja przyzwyczajzeń.

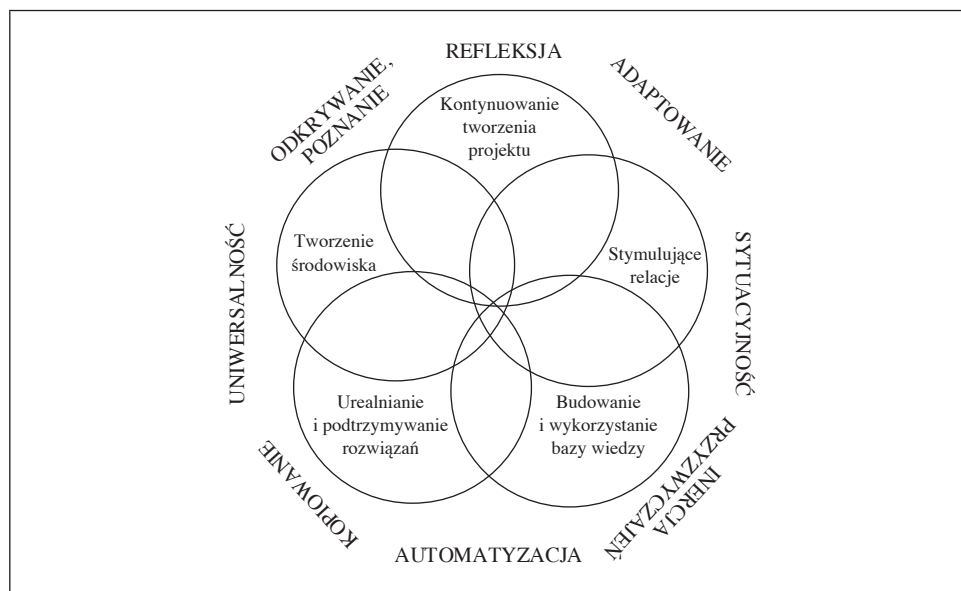
III. Kopiowanie – adaptowanie.

IV. Uniwersalne rozwiązania – sytuacyjne rozwiązania.

Zapisy kodów pozwalających wyodrębnić kategorię „kontynuowanie tworzenia projektów” sugerują tendencję w kierunku intelektualizacji procesu. Jednak w ramach tej kategorii można również wskazać czynności automatyczne, np. „aktualizujemy nasze aplikacje dla HR do najnowszych zmian w prawie z odpowiednim wyprzedzeniem”. Taka aktualizacja najniższego wynagrodzenia wywołuje konsekwencje dla systemu wynagrodzeń, ale jest mechaniczną korektą. Ukierunkowanie poznawcze można było odczytać z takich kodów, które zawierały słowa: „definiowanie”, „konfigurowanie”, „ustalanie”, zaś nieświadome ukrywanie sugerowały zapisy: „obsługa negatywnej i pozytywnej rejestracji czasu pracy”, bez jakiegokolwiek informacji o zasadzie podziału. Konstrukcja wymiaru „kopiuj – adaptuj” opiera się na analizie zapisów w rodzaju „oparcie się na gotowych wzorcach” i „dopasowany do wszystkich potrzeb twojego biznesu”.

Wymiary uniwersalizacji i sytuacyjności egzemplifikuje zapis: „tworzenie uniwersalnych procesów” i „dopasujesz do specyfiki twojej firmy”.





Rys. 1. Obraz głównych kategorii i wymiarów ZZZL

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie wymiarów w parę opozycji pozwala na dialektyczną syntezę prowadzącą do wypracowania nowej jakości ZZZL. Ta możliwość nie została jeszcze w literaturze opisana. Główne kategorie i wymiary ZZZL, które wyłoniono na podstawie badań, zaprezentowano na rys. 1.

## 5. Interpretacja wyników w perspektywie nowej normalności

Przedstawiony na rys. 1 obraz nie sugeruje, że nową normalność będą tworzyć przełomowe zdarzenia z zakresu ZZZL. Warto na ten wynik spojrzeć przez wcześniej opisaną specyfikę konsultingu. Konsultanci używają języka zakorzenionego w praktyce. Powierzchnowa analiza ofert pozwala stwierdzić, że nowa normalność będzie kontynuacją tego, co ugruntowane w praktyce. Jednak pogłębiona refleksja zmusza do wskazania istotnych dla przyszłości konsekwencji takiej kontynuacji. Poniżej przedstawiono je w formie trzech różnych tematów.

### *Temat 1. Ku naturalności języka ZZZL*

Mimo że język ofert w ogólnym sensie jest podobny do języka podręczników, to w każdym sformułowaniu są używane uszczegółowienia, w innym miejscu stawiane są też akcenty, które wymagają doprecyzowania w kontakcie z oferentem. Przykładowo, etykiety związane z oczywistą (pozwornie) kwestią „czasu pracy”, są różne, np. „ewidencja”, „śledzenie”, „monitoring”, „podgląd”. Śledzenie stanowi przejaw

innego stylu kierowania niż ewidencja. Doprecyzowania wymagają też sformułowania: „przechwytnij dane ze spotkań”, „pomoże ci zbliżyć się do pracowników”, „zaawansowany wgląd w ludzi i raportowanie”.

Osobnym zidentyfikowanym zagadnieniem jest komunikacja za pośrednictwem botów (np. „telegram bot”, „samoobsługowa strona”) oraz wprowadzanie możliwości wyrażania emocji w kontakcie cyfrowym. Przyjmując, że język maszyn kształtuje zwyczaje komunikacji w organizacji, należy zapytać, jakie zwyczaje społeczne wyzwoli konkretne rozwiązania techniczne, np. nacisk na monitoring *versus* śledzenie. Zebrane informacje, a także przestudiowana literatura nie dostarczają na to pytanie satysfakcjonującej odpowiedzi.

Stwierdzone na podstawie analizy niedoprecyzowanie i algorytmizacja kontaktu za pośrednictwem urzędzeń prowadzą dodatkowo do wniosku, że język praktyki ZZL w coraz większym zakresie może być podobny do języka naturalnego (kształtowanego obecnie również przez multimedia i boty). W konsekwencji do zrozumienia języka organizacji i poziomu jego zgodności z teorią ZZL potrzebne są kompetencje wymagane w badaniach nad językiem naturalnym i formalnym jednocześnie. To szczególny przejaw nowej normalności. Radzenie sobie z wieloznacznością języka naturalnego i maszynową komunikacją jest ponadto uwikłane w specyfikę komunikacji mediów społecznościowych. Transfer wiedzy z praktyki do teorii i odwrotnie nie jest już zdominowany przez zbiory pojęć teoretycznych, ale współtworzony w procesach, które wymagają rozpoznania. Stąd też nowe zadanie ZZL stanowi porządkowanie języka w danej organizacji. Jednocześnie, paradoksalnie, na poziomie uogólnień teoretycznych wysiłki porządkujące język (np. tworzenie słowników) nie przyniosą oczekiwanego poziomu ujednolicenia znaczeń. Słowotwórstwo akademików i popularyzatorów nauki jest szybsze niż zdolność do porządkowania nowych słów. Możliwe jest natomiast odtworzenie języków lokalnych, ale wówczas nową normalnością staje się problem przeniesienia wiedzy uniwersalnej na poziom lokalny. Propozycja weryfikująca otrzymane wyniki badań w ramach tematu 1 brzmi następująco:

*Propozycja 1.* Stopień nieprecyzyjności używanego w praktyce języka ZZL będzie się zwiększał.

#### *Temat 2. Ukryta logika procesu doskonalenia*

Wyniki analizy pozwoliły na wskazanie istniejących i określenie nowych sformułowań, które sugerują logikę oferowanego procesu doskonalenia. Proponowane reguły dotyczą różnych aspektów praktycznych ZZL: od zapominania („zapomnij o...”), przez koncentrowanie („wszystko w jednym miejscu”), do dopasowania („dopasowane do...”). Prawie każda oferta zawiera zapowiedź końcowego efektu i szczegółowych reguł doskonalenia. Jednak na wysokim poziomie uogólnienia oferty są do siebie podobne.

Można wskazać dwa zasadnicze typy logiki doskonalenia. Pierwszy opisywany jest przez deklaracje typu: funkcjonalność, wygoda, automatyzacja, porządek, przejrzystość, ujednoczenie, łatwość dostępu, szybkość, mobilność, optymalizacja, oszczędność czasu, bezpieczeństwo, współdzielenie, wielokanałowość komunikacji, szybka reakcja, sprawność, korzystanie z dobrodziejstw cyfryzacji i najlepszych praktyk oraz narzędzi, integracja, gotowość do szybkiego uruchomienia, komfortowość, przyjazność środowiska pracy. Ta lista świadczy o stosowanej regule usuwania uciążliwości.

Drugi typ logiki doskonalenia ilustruje zbiór takich kodów, jak: kompleksowość, angażowanie, wsparcie rozwoju, analizowanie, przekraczanie granic administrowania, dopasowanie, definiowanie, symulowanie, dbałość, wszechstronność, dostosowywanie, indywidualizacja i zorientowanie na każdego pracownika, tworzenie kultury. Te zapisy są zorientowane na szersze zagadnienia o skomplikowanej naturze. Sformułowania mają tu mniej precyzyjny charakter niż w pierwszym zbiorze. Wymagają intelektualizacji, choć może ona wynikać z wymagań stawianych przez maszynę (np. okienko wyboru).

Usuwanie uciążliwości pracy tworzy szansę na zwiększenie sprawności operacji. Natomiast mniejsza precyzja kodów mieszczących się w drugim zbiorze może ograniczać głębsze zrozumienie istoty ZZL, a dalej procesu jego ufatwiania. Transfer wiedzy pomiędzy wskazówkami upraszczającymi i pogłębiającymi jej zrozumienie wymagać będzie nowych kompetencji. Aby je określić, należy sprostać wyzwaniu nowej normalności, polegającemu na prowokowaniu do intelektualnej refleksji nad logiką doskonalenia w warunkach rozwoju systemów upraszczających działania ZZL. W celu potwierdzenia takiego wniosku można sformułować trzyskładnikową propozycję.

#### *Propozycja 2*

1. W opiniach pracowników cyfryzacja ZZL skutkuje wzrostem napięć społecznych.
2. W organizacjach o wysokim poziomie wykorzystania urządzeń cyfrowych do realizacji praktyk zarządzania ludźmi dyskusja o fundamentalnych założeniach ZZL ma ograniczony zasięg tematyczny i podmiotowy.
3. Wraz z cyfryzacją operacyjnej działalności ZZL zauważany przez pracowników rozdźwięk pomiędzy deklaracjami naczelnego kierownictwa dotyczącymi wartości zasobów ludzkich a odczuciami pracowników będzie się pogłębiał.

#### *Temat 3. Nowe wyzwanie poznawcze*

Przedstawione na rys. 1 kategorie ZZL wzajemnie się nakładają. Wiele kodów można połączyć z różnymi kategoriami. Interesujący jest domniemany obszar wspólny wszystkich zakresów kategorii. Jego wyróżnienie nie prowadzi jedynie do znanego spostrzeżenia: „wszystko łączy się ze wszystkim”. W badaniu nie udało się odnaleźć kodów, które lokowały się w tym wspólnym obszarze. Również symu-

lacja intelektualna w tej kwestii nie dała efektu. Trudno jednak przyjąć, że obszar środkowy przypomina „czarną dziurę”. Te możliwości nie sugerują rozwiązania pojawiającego się problemu części wspólnej. Gdyby jednak problem ten sprowadzić do zagadnienia osi obrotu złożonego modelu, to pojawia się możliwa i intrygująca interpretacja tej kwestii. Istnienie osi skłania do analizowania całości ze zmieniających się perspektyw i dopuszcza taką możliwość. Wybór każdej perspektywy jest uprawniony i równie wartościowy. Taka propozycja analizy modelu przedstawionego na rys. 1 przypomina posługiwanie się kalejdoskopem. Na mocy tej analogii logika zmniejszania uciążliwości nadaje kontynuowanej twórczości wymiar rutyn zmieniania (dopasowywania). Jednak w przypadku logiki dopuszczającej komplikowanie znaczeń (wzrost uciążliwości), twórczość ma charakter niepowtarzalny.

Analogia kalejdoskopu jest przy tym różna od idei interdyscyplinarności i wieloaspektowości, wielowymiarowości (Piórkowska 2016). Stawia również mniejsze rygory metodyczne. Podejście multidyscyplinarne wymaga kompetencji w zakresie syntezy, łączenia wiedzy i umiejętności z różnych dziedzin, próby zerwania z dominacją własnej wiedzy i wartości. W kalejdoskopie określa się samodzielnie, ale w ramach okoliczności, wybraną perspektywę. Istotna jest świadomość takiego uproszczenia, a nie dążenie do poszerzania skali analizy i wszechogarniających syntez. Proponowana analogia daje też inne ułatwienie – zmniejsza rygor postulatu spójności efektów analiz. Spójność jest wówczas konsekwencją wyboru, a nie ponadśrodkowym, pozornie obiektywnym ustaleniem. Wyzwanie zespolenia wieloaspektowości to dążenie do budowy teorii bliskiej teorii metasystemu. Logika kalejdoskopu przekonuje do obniżenia poziomu doskonałości metody badań i praktyki, ale nie zwalnia z jej ukazania. W tym kontekście wyzwaniem nowej normalności będzie odkrywanie przez naukowców stosowanej przez praktyków konsultantów perspektywy analiz i świadome jej kształtowanie. Wówczas identyfikacja niedoskonałości i ograniczeń metody odkrywania i uświadamiania staje się istotniejsza od spójnego projektu metodyki odkrywania.

### *Propozycja 3*

1. Prace nad odkrywaniem praktykowanej w organizacji perspektywy analiz ZZZL nie są prowadzone w organizacjach.

2. Dominująca w praktyce organizacji perspektywa urealniania projektów i podtrzymywania rozwiązań skutkuje specyficznymi typami ograniczeń twórczości i innowacyjności organizacyjnej.

## **6. Dyskusja i postulaty dotyczące przyszłych badań**

Dostrzeganymi przez badaczy cechami współczesnego ZZZL są: niejasność co do konstrukcji systemów HR na różnych poziomach, niezgodność z fundamentalnym założeniem synergii między praktykami HR, coraz większa liczba różni-

cych się koncepcji, wzrost trudności i stopnia złożoności pomiaru ZZL, a także spóźnione w stosunku do potrzeb decyzyjnych wyniki analiz (Boon, Den Hartog i Lepak 2019). Przeprowadzone badanie nie pozwala wskazać istnienia przesłanek zmiany tych cech. Nowa normalność będzie te własności podtrzymywać, a może wręcz je rozwijać. Otrzymana odpowiedź na pierwsze pytanie pomocnicze („Co jest oferowanym efektem konsultingu?”) wskazuje, że precyzyjniej są opisywane usprawnienia, a mniej konkretnie – dążenie do wydobywania istoty ZZL oraz zasad konstruowania projektów. Badanie ofert firm konsultingowych pozwala zauważyć, że obecnie kładzie się w nich nacisk na sprawność proceduralną, zatem może być tak, iż będzie ona ważniejszym elementem nowej normalności niż intelektualizacja ZZL. Przewaga myślenia rachującego nad myśleniem rozważającym w życiu społecznym została dostrzeżona wiele lat temu (Heidegger 1994). Nową cechą współczesności staje się sprowadzenie myślenia rozważającego do adaptacji. Z analizy ofert wynika, że znana opozycja „kup–zrób” przesuwa się w kierunku myślenia: „kup–dostosuj”. Tę normę normalności wzmacnia również nurt najlepszych praktyk. W efekcie odpowiedź na drugie pytanie pomocnicze („Jak ten efekt osiągnąć?”) dotyczy również sposobu powielania. Wyzwaniem nowej normalności jest w związku z tym wzmocnienie krytycznego spojrzenia na ZZL (Thompson 2011, Webster 2021) lub, co najmniej, wzmocnienie potrzeby uwzględniania zmiennych mediujących i kontekstowych (Iqbal 2019), ale nie przez adaptowanie, lecz w procesie określania istoty ZZL. Być może podejmując to wyzwanie, należy powrócić do badania wartości praktycznej myślenia menedżerskiego (Piórkowska i in. 2022).

Przeprowadzone badania pozwalają sformułować dwa ogólne wnioski i jednocześnie wskazać wyzwania badawcze. Pierwszy dotyczy zmiany metody analizowania rzeczywistości. Nowe metody nie powinny pomijać równoprawności odmiennych perspektyw stosowanych w praktyce ZZL. Realizacja tego wyzwania nie musi odbywać się kosztem obniżenia rygorów metodycznych (Gioia, Corley i Hamilton 2012, Webster 2021, Feldman i Worline 2016) i z całkowitym odrzuceniem uniwersalizacji. Na przykład dążenie do platformizacji usług konsultingowych (Crişan i Marincean 2023) ma charakter powszechny i trudno byłoby ten proces zatrzymać. Czym innym jest jednak uniwersalne narzędzie komunikacji, a czym innym – uniwersalna treść komunikatu. Uniwersalność narzędzia może rzutować na treść, ale wyzwaniem jest nadanie tej treści intencjonalnego, a nie uniwersalnego znaczenia i formy. Badania wskazały, że nowa normalność może być charakteryzowana przez: kontynuację dotychczasowych cech ZZL (pozytywnie i negatywnie waloryzowanych przez akademików), naturalność języka, wielość perspektyw, ukryte procesy stanowienia o istocie oraz nacisk na sprawność operacyjną. Wyzwanie, jakie się z tym wiąże, dotyczy zaś wprowadzenia metod nie tylko sprawnego działania, ale też poszukiwania istoty ZZL w danej organizacji.

Warto rozważyć, czy przesunięcie akcentu badań z wymiaru, który można określić pytaniem: „Jak się działa?”, na wymiar: „Co jest istotą i jak się ją odnajduje?”, nie przyczyniłoby się do trafniejszego opisu i wyjaśnienia działań w zakresie ZZL. W świecie akademików takie przesunięcie akcentów sugeruje zwrot w kierunku np. fenomenologii lub podejścia krytycznego. W sferze praktyki stanowi ono poważne wyzwanie – krytyczne spojrzenie na ZZL w firmie może być bowiem traktowane jako zagrożenie władzy.

Zrozumienie tego, jak i co jest identyfikowane jako ZZL, wymaga zwrócenia uwagi na drugie wyzwanie. Jest ono związane z waloryzacją różnorodnych możliwości teoretycznych w procesie rynkowego ofertowania. Zagadnienie wartościowania w transferze wiedzy i samego transferu nie jest szerzej opisane w literaturze. Przeprowadzona analiza wykazała, że waloryzacja może przebiegać w kilku krokach. Najpierw oferent dokonuje wyboru atrakcyjnych i oczekiwanych przez klienta kwestii. Następnie oceniany jest sposób przekazania ich potencjalnemu klientowi. Kolejny etap stanowi wybór oferty przez organizację. Dalej oferent i beneficjent waloryzują prace wdrożeniowe, eksploatacyjne i posprzedażowe. Wszystkie etapy kończą się budowaniem wiedzy partnerów rynkowych, ale niekoniecznie wiedza ta przenosi się do środowiska teoretyków. Przedstawiona kolejność etapów wymaga potwierdzenia w badaniach.

Należy również zastanowić się nad tym, czy rozbudowa sieci zależności organizacyjnych pozwala na opanowanie różnorodności i złożoności wariantów decyzyjnych i kryteriów ocen. Pewne sugestie praktyczne na temat czynników ważnych dla eksploatacji takiej sieci sformułowano już w sferze budowania relacji między całymi firmami (Mitręga 2023). Na przykład wartość marki pracodawcy może pomagać w budowaniu odpowiednich twórczych i opiniujących relacji, ale równolegle wpływa na wybory rynkowe.

Na zakończenie warto zauważyć, że badanie ofert konsultantów może jedynie sugerować określony zbiór propozycji badawczych. Zaprezentowane w artykule badania nie dotyczyły ZZL w konsultowanych organizacjach, a jedynie odzwierciedlenia tego zarządzania w percepcji ważnej, ale jednej z grup tworzących nową normalność zarządzania.

## Literatura

Bellaaj M. (2014), *Gestion de la relation client et internet: Les impératifs stratégiques pour la mise en place d'un projet e-GRC par les PME*, „Revue Française De Gestion”, vol. 238.

Boon C., Den Hartog D.N., Lepak D.P. (2019), *A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement*, „Journal of Management”, vol. 45(6), <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.

Bouwmeester O., Heusinkveld S., Tjemkes B. (2021), *Intermediaries in the Relevance-gap Debate: A Systematic Review of Consulting Roles*, „International Journal of Management Reviews”, June, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12267>.

Charmaz K. (2009), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Crişan E.L., Marincean A. (2023), *The Digital Transformation of Management Consulting Companies: A Review*, „Information Systems and e-Business Management”, <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00624-4>.

Dictionary.com (2022), <https://www.dictionary.com/browse/new-normal> (data dostępu: 17.11.2022).

Feldman M., Worline M. (2016), *The Practicality of Practice Theory*, „Academy of Management Learning & Education”, vol. 15(2), <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0356>.

Gioia D., Corley G.C., Hamilton A.L. (2012), *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*, „Organizational Research Methods”, vol. 16(1), <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.

Glaser B.G. (1978), *Theoretical Sensitivity*, The Sociology Press, Mill Valley.

Heidegger M. (1994), *Bycie i czas*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Iqbal A. (2019), *The Strategic Human Resource Management Approaches and Organisational Performance: The Mediating Role of Creative Climate*, „Journal of Advances in Management Research”, vol. 16(2), <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2017-0104>.

Jabłoński A. (2016), *Longitudinalne badania modeli biznesu przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 6(954), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0954.0606>.

Kubr M. (2002), *Management Consulting. A Guide to the Profession*, 4th ed., International Labour Office, Geneva.

Ludwicki T. (2016), *Wkład firm doradczych w rozwój teorii zarządzania (w:) Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo> (data dostępu: 2.02.2023).

Merton R.K. (1968), *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York.

Mitręga M. (2023), *SME Networking Capabilities in Export Markets and Contingencies Related to Power Asymmetry and Brand Assets*, „Industrial Marketing Management”, vol. 110, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.001>.

O'Mahoney J., Heusinkveld S., Wright C. (2013), *Commodifying the Commodifiers: The Impact of Procurement on Management Knowledge*, „Journal of Management Studies”, vol. 50(2), <https://doi.org/10.1111/joms.12008>.

Oxford Learner's Dictionaries (2022), <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> (data dostępu: 17.11.2022).

Piórkowska K. (2016), *Badania naukowe w zarządzaniu strategicznym – refleksje nad wielowymiarowością konstruktyw, pluralizmem metod i badaniami wielopoziomowymi*, „Zeszyty

Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 6(954), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0954.0607>.

Piórkowska K., Lichtarski J.M., Mazurek E., Witek-Crabb A. (2022), *Myśliciel strategiczny – pomiar cech i profilowanie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(998), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2022.0998.0406>.

Realin J.A. (2007), *Toward an Epistemology of Practice*, „Academy of Management Learning & Education”, vol. 6(4), <https://doi.org/10.5465/amle.2007.27694950>.

Roegman R., Woulfin S. (2019), *Got Theory?: Reconceptualizing the Nature of the Theory-practice Gap in K-12 Educational Leadership*, „Journal of Educational Administration”, vol. 57(1), <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2018-0002>.

Rynes S.L., Bartunek J.M., Daft R.L. (2001), *Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics*, „Academy of Management Journal”, vol. 44(2), <https://doi.org/10.2307/3069460>.

Saldana J. (2011), *Fundamentals of Qualitative Data Analysis*, Sage, Thousand Oaks.

Silverman D. (2007), *Analiza danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Szeiner Z., Mura L., Horbulák Z., Roberson M., Poor J. (2020), *Management Consulting Trends in Slovakia in the Light of Global and Regional Tendencies*, „Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)”, vol. 7(2), <https://doi.org/10.15549/jeeocar.v7i2.390>.

Thompson P. (2011), *The Trouble with HRM*, „Human Resource Management Journal”, vol. 21(4), <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00180.x>.

Turner A.N. (1982), *Consulting Is More Than Giving Advice*, „Harvard Business Review”, vol. 60(5), <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice> (data dostępu: 1.03.2023).

Van De Ven A.H., Johnson P.E. (2006), *Knowledge for Theory and Practice*, „The Academy of Management Review”, vol. 31(4), <https://doi.org/10.2307/20159252>.

Van Maanen J. (1979), *The Fact of Fiction in Organizational Ethnography*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 24(4), <https://doi.org/10.2307/2392360>.

Webster J. (2021), *A Critique of Best Practice Approaches: Build Better, Don't Chase Phantoms*, „Practicus”, 8 listopada, [https://www.linkedin.com/pulse/critique-best-practice-approaches-build-better-dont-jon/?trk=organization-update-content\\_share-article](https://www.linkedin.com/pulse/critique-best-practice-approaches-build-better-dont-jon/?trk=organization-update-content_share-article) (data dostępu: 20.03.2023).

*What Is Management Consulting?* (2023), Bright Network, <https://www.brightnetwork.co.uk/> (data dostępu: 13.03.2023).





## Lista recenzentów 2023

Anna Adamik  
Piotr Bartkowiak  
Paweł Bartoszczuk  
Jacek Batóg  
Izabela Bednarska-Wnuk  
Anna Bera  
Bartolomeo Rafael Bialas  
Anita Bocho-Janiszewska  
Katarzyna Boratyńska  
Justyna Maria Bugaj  
Joanna Cewińska  
Ewa Cieślak  
Joanna Dębicka  
Przemysław Dmowski  
Antonie Doležalová  
Agnieszka Domańska  
Vira Druhova  
Stanisław Flejterski  
Tomáš Formánek  
Iwona Foryś  
Sławomir Franek  
Katarzyna Gadomska-Lila  
Beata Glinka  
Marcin Gorazda  
Magdalena Grębosz-Krawczyk  
Stanisław Hońko  
Joop Huij  
Carlo Ingrao  
Wojciech Jarecki  
Małgorzata A. Jarossová  
Javier Jorge-Vázquez  
Grzegorz Karasiewicz  
Bogna Kaźmierska-Jóźwiak  
Jan Koleśnik  
Małgorzata Krajewska  
Janusz Kraśniak  
Zoran Krupka  
Grażyna Krzyminiewska  
Lubor Lacina  
Dagmara Lewicka  
Vanda Lieskovská  
Aleksander Lotko  
Małgorzata Lotko  
Monika Łada  
Grzegorz Maciejewski

Vanda Máráková  
Jakub Marszałek  
Marek Masztalerz  
Marek Matejun  
Rafał Matera  
Krystyna Mazurek-Łopacińska  
Jan Michalak  
Piotr Michoń  
Kamila Migdał-Najman  
Zoran Mihanović  
Halyna Mishchuk  
Joanna Maria Moczydłowska  
Ivana Načinović-Braje  
Sergio Luis Náñez Alonso  
Remigiusz Napieček  
Eduard Nežinský  
Bartłomiej Nita  
Mykhailo Oklander  
Bojana Olgic Draženović  
Katarzyna Anna Ostasiewicz  
Iwona Otolá  
Jacek Otto  
Đurđana Ozretić Došen  
Iwona Pawlas  
Dorota Pekasiewicz  
Dawid Piątek  
Radosław Pietrzyk  
Andrzej Piosik  
Katarzyna Piórkowska  
József Poór  
Katarzyna Prędkiewicz  
Anna Rakowska  
Anna Rogozińska-Pawęcznyk  
Sascha Rohn  
Federica Rossi  
Elżbieta Roszko-Wójtowicz  
Małgorzata Rówińska-Král  
Tomáš Sadflek  
Beata Sadowska  
Urszula Samotyja  
Ligita Šimanskienė  
Agnieszka Sitko-Lutek  
Agnes Slavic  
Elżbieta Sobczak  
Magdalena Sobocińska

Małgorzata Solarz  
Nenad Stanišić  
Sylwia Stańczyk  
Wojciech Stiller  
Marzena Stor  
Martin Straka  
Marzena Strojek-Filus  
Gero Szepanek  
Viktor Trynchuk  
Maciej Urbaniak  
Erica Varese  
Natalia Vinogradova  
Izabela Warwas  
Aleksander Werner

Joanna Wiśniewska  
Małgorzata Zdzisława Wiśniewska  
Julia Włodarczyk  
Grażyna Wolska  
Joanna Wolszczak-Derlacz  
Jarosław Woźniczka  
Anna Wójcik-Karpacz  
Tomasz Wójtowicz  
Anna Wziętek-Staško  
Ewelina Zarzycka  
Radek Zdeněk  
Anetta Zielińska  
Mariusz Zieliński

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](http://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](mailto:ksiegarnia@uek.krakow.pl)