

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS  
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE  
MANAGEMENT**

**Nr 52**

Redaktor numeru  
Małgorzata Okręglika

Częstochowa 2023

## Rada Naukowa

Assoc. Prof. Lina Artemenko, PhD	National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraina)
Prof. Nataliia Butenko	Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraina)
Dr. habil. Illés Bálint Csaba	Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. dr. habil. Anna Dunay	Uniwersytet Szent István Gödöllő (Węgry)
Prof. Janet P. Fredericks, PhD	Uniwersytet Northeastern Illinois Chicago (USA)
Dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US	Uniwersytet Szczeciński (Polska)
Assoc. prof. Katarina Haviernikova, PhD	Alexander Dubček University of Trenčín (Słowacja)
Prof. dr hab. Dorota Jelonek	Politechnika Częstochowska (Polska)
Prof. Dr. Raya Karlibaeva	Tashkent State University of Economics (Uzbekistan)
Prof. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka	Politechnika Częstochowska (Polska)
Assoc. Prof. Itaru Kourakata, Dr. Eng.	Niigata University (Japonia)
Assoc. Prof. Zoran Krupka, PhD	University of Zagreb (Chorwacja)
Dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ	Uniwersytet Łódzki (Polska)
Prof. Marcela Rebeca Contreras Loera, PhD	Universidad de Occidente (Meksyk)
Assoc. Prof. Dr. Ing. Ladislav Mura, PhD	Pan-European University (Słowacja)
Prof. Ing. Dr. Valentinas Navickas	Kaunas University of Technology (Litwa)
Prof. univ. dr Claudia Ogreaan	“Lucian Blaga” University of Sibiu (Rumunia)
Prof. Marcelo T. Okano, PhD	State Centre for Technological Education Paula Souza, Sao Paulo (Brazylia)
Dr hab. inż. Iwona Otolá, prof. PCz	Politechnika Częstochowska (Polska)
Assoc. Prof. Maryna Pichugina, PhD	National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (Ukraina)
Prof. Neil Reid, PhD	The University of Toledo (USA)
Assoc. Prof. Rita Remeikiene	Mykolas Romeris University (Litwa)
Prof. dr Dejan Spasić	University of Niš (Serbia)
Prof. Dr Tatjana Verezubova	Belarus State Economic University, Minsk (Białoruś)

## Redakcja Czasopisma

Redaktor Naczelny – dr hab. Małgorzata Okręglicka, prof. PCz  
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik, prof. PCz  
Sekretarz Redakcji – dr inż. Anna Biniek-Poskart  
Redaktor techniczny – dr Judyta Kabus  
Redaktor techniczny – mgr inż. Paweł Ujma  
Redaktor językowy (język polski) – mgr Joanna Jasińska  
Redaktor językowy (język angielski) – dr Iwona Sikora, mgr Christine Frank-Szarecka  
Projekt okładki – mgr inż. Dorota Boratyńska  
Zdjęcie na okładce – mural pt. *Ogniwo Leonarda* autorstwa dr. hab. Jacka Sztuki, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: [www.znz.pcz.pl](http://www.znz.pcz.pl)

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2023



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B, tel. 34 325 04 80  
[www.wydawnictwo.pcz.pl](http://www.wydawnictwo.pcz.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>Słowo wstępne</b> .....	5
<b>Marcin Gębarowski</b> Zarządzanie produktem targowym w warunkach przenikania się rzeczywistości z cyberprzestrzenią .....	7
<b>Lukrécia Hunková, Katarína Havierniková</b> Identification of Personnel Management Components Applied in Social Enterprises in the Slovak Republic .....	23
<b>Marcin Jaworski</b> Digital Platforms and Data-Driven Value Creation .....	35
<b>Kamila Kowalik, Wojciech Marchewka</b> Metoda CSI i metoda Importance-Performance w ocenie satysfakcji klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa z branży fitness – case study .....	49
<b>Sławomir Kowalski, Anna Padlowska</b> Zarządzanie komunikacją kryzysową w marketingu sportowym .....	61
<b>Martha Virginia González Medina, María Isabel Corvera Valenzuela, Giovanna Zerecero Valderrama</b> Environmental Awareness and Its Operationalization: The Case of Undergraduate Students at CUCEA of UDEG .....	75
<b>Arkadiusz Niedziółka</b> Zarządzanie w subsieciach turystyki wiejskiej – kryteria wyznaczania podgrup w sieciach turystycznych .....	90
<b>Pablo Payró-Campos</b> Knowledge Management Model for Process Improvement in Small and Medium-Sized Mexican Companies .....	105
<b>Anna Tomaszuk, Przemysław Olszewski</b> Postrzeganie Work-Life Balance w percepcji pokoleń dominujących na rynku pracy .....	115
<b>Piotr Walentynowicz</b> System i proces Continuous Improvement w przedsiębiorstwie .....	133
<b>Anna Wasiluk, Barbara Kojta</b> Atrakcyjność pracodawców – perspektywa pokolenia Z .....	149

<b>Justyna Wójcik</b>	
Identyfikacja konsumentkich czynników ryzyka na rynku e-grocery .....	164
<b>Aneta Ziobrowska</b>	
How to Take Care of the Effectiveness of Recruitment Processes in the Era of a Pandemic? .....	180
<b>Joana Žukauskienė, Vytautas Snieška, Valentinas Navickas</b>	
Panel Data Analysis of the Creation of Green Economy in the Baltic States .....	193

## Słowo wstępne

Bieżący numer 52. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” to obszerny zbiór czternastu artykułów naukowych, przygotowanych przez polskich i zagranicznych przedstawicieli nauki. Zaprezentowane publikacje zawierają zarówno rozważania teoretyczne, dokonane na podstawie przeglądu literatury krajowej i międzynarodowej, jak i empiryczne, obejmujące oryginalne analizy, oceny, dyskusje oraz wnioski. Czytelnicy znajdą tu wiele ciekawych publikacji stanowiących bogatą gamę tematów związanych z szeroko pojętym zarządzaniem, w tym: zarządzaniem wiedzą; zarządzaniem w przedsiębiorstwach społecznych; zarządzaniem w subsieciach obszarów wiejskich; zarządzaniem komunikacją kryzysową w marketingu sportowym; zarządzaniem w warunkach rzeczywistości i cyberprzestrzeni. W niniejszym numerze pojawiły się również inne tematy z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości, dotyczące świadomości ekologicznej i jej operacjonalizacji; zielonej gospodarki w krajach bałtyckich; procesu Continuous Improvement w przedsiębiorstwie; postrzegania Work-Life Balance w percepcji pokoleń dominujących na rynku pracy; oceny skuteczności działań marketingowych w branży fitness; identyfikacji czynników ryzyka w branży e-grocery; atrakcyjności pracodawców w oczach pokolenia Z; efektywności procesów rekrutacyjnych w dobie pandemii; tworzenia wartości w oparciu o dane gromadzone i wykorzystywane przez platformy cyfrowe. Problemy podjęte przez Autorów artykułów są niezwykle ciekawe i zajmujące, a przeprowadzona w nich dyskusja i wnioskowanie skłaniają do przemyśleń i refleksji w jakże wymagających warunkach otoczenia gospodarczego i biznesowego.

Jako Zespół Redakcyjny składamy podziękowania wszystkim Autorom, którzy przyczynili się do powstania numeru 52. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, jak również wszystkim tym, którzy odpowiedzialni są za jego zaprezentowany kształt. Wyrażamy przy tym nadzieję, że numer ten zyska pozytywny odbiór Czytelników i będzie wartościowym źródłem wiedzy, nie tylko dla naukowców, ale również dla praktyków biznesu.

*Redakcja*

## Preface

The current issue No. 52 of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” is an extensive collection of fourteen scientific articles prepared by Polish and foreign representatives of science. The presented publications contain both theoretical considerations based on a review of national and international literature, as well as empirical considerations, including original analyses, assessments, discussions and conclusions. Readers will find here many interesting publications covering a wide range of topics related to broadly understood management, including: knowledge management; management in social enterprises; management in rural sub-networks; crisis communication management in sports marketing; management in reality and cyberspace. This issue also includes other topics in the field of management and quality sciences, regarding ecological awareness and its operationalization; the green economy in the Baltic countries; the continuous improvement process in a company; perception of the work-life balance from the perspective of generations dominating the labor market; assessment of the effectiveness of marketing activities in the fitness industry; the identification of risk factors in the e-grocery industry; the attractiveness of employers in the eyes of Generation Z; the effectiveness of recruitment processes during the pandemic; as well as the creation of value based on data collected and used by digital platforms. The issues addressed by the authors of the articles are extremely interesting and engaging, and the discussion and conclusions presented in them encourage thought and reflection in the very demanding conditions of the economic and business environment.

As the Editorial Team, we would like to thank all the authors who contributed to the creation of issue 52 of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management”, as well as all those responsible for its presented shape. We hope that this issue will be positively received by readers and will be a valuable source of knowledge, not only for researchers, but also for business practitioners.

*Editorial Board*

## ZARZĄDZANIE PRODUKTEM TARGOWYM W WARUNKACH PRZENIKANIA SIĘ RZECZYWISTOŚCI Z CYBERPRZESTRZENIĄ

Marcin Gębarowski<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Polska

**Streszczenie:** Od kilku lat coraz większą popularnością cieszy się format spotkań targowych integrujący rzeczywistość odbywające się wydarzenia wystawiennicze z ich wiernym odwzorowaniem w Internecie. Są to tzw. targi hybrydowe, które do tej pory, jako zagadnienie, były niemal nieobecne w literaturze naukowej. Do częściowego wypełnienia luki w piśmiennictwie ma przyczynić się niniejszy artykuł. Jego celem jest zidentyfikowanie wyzwań, jakie wiążą się z zarządzaniem synkretycznymi produktami targowymi. Aby wskazać te wyzwania, zrealizowano wywiad częściowo ustrukturyzowany z czterema organizatorami imprez wystawienniczych. Okazało się, że – w aspekcie menedżerskim – kluczowe są następujące kwestie: otwartość organizatorów na urządzenie targów hybrydowych; maksymalne odzwierciedlanie rzeczywistości zachodzących zdarzeń targowych w cyberprzestrzeni; dbanie o to, aby komponent cyfrowy nie zdominował interakcji nawiązywanych w prawdziwej przestrzeni wystawienniczej; umożliwienie internautom uczestniczenia we wszystkich wydarzeniach towarzyszących targom; uwzględnienie przy tworzeniu produktu targowego ograniczeń natury technicznej, leżących po stronie użytkowników sieci.

**Słowa kluczowe:** cyberprzestrzeń, marketing targowy, produkt targowy, targi hybrydowe, zarządzanie

**Kod klasyfikacji JEL:** F10, M31

---

<sup>1</sup> Marcin Gębarowski, dr hab., prof. UEK, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, Polska, [mgebarow@uek.krakow.pl](mailto:mgebarow@uek.krakow.pl), <https://orcid.org/0000-0003-0722-3314>

\* Autor korespondencyjny: Marcin Gębarowski, [mgebarow@uek.krakow.pl](mailto:mgebarow@uek.krakow.pl)

## **Wprowadzenie**

Targi przeszły wielowiekowy proces rozwoju – poczynając od rynków pierwotnych, funkcjonujących w zamierzonych czasach, przekształciły się we współcześnie znane spotkania wystawców ze zwiedzającymi, do których dochodzi w halach wystawowych. Obecny etap ewolucji targów podlega silnemu wpływowi elektronicznych narzędzi komunikacji. Następstwem tego jest modyfikacja dotychczasowego produktu targowego, a nawet próba zastąpienia go rozwiązaniami funkcjonującymi wyłącznie w wymiarze online (tak, jak ma to miejsce w wypadku tzw. targów wirtualnych).

Formatem imprez, który w ostatnich latach w sektorze wystawiennictwa wywołuje duże zainteresowanie, są targi hybrydowe. Jest to platforma bazująca na przenikaniu się rzeczywistych prezentacji wystawców z ich odwzorowaniem w Internecie. Z takim synkretycznym (przenikającym się) formatem można wiązać nadzieję na dalszy rozwój produktów targowych. Brakuje jednak naukowych opracowań poświęconych nowej postaci wydarzeń wystawienniczych. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie wyzwań wiążących się z zarządzaniem targami hybrydowymi. Dokonano tego w oparciu o wyniki eksploracji jakościowej – wywiadu zrealizowanego przez autora wśród operatorów targowych (organizatorów targów).

## **Współczesne formaty targów**

W ogólnym ujęciu targi obecnie przyjmują trzy formaty: tradycyjny, hybrydowy, wirtualny. Tradycyjna postać targów znana jest od ponad wieku – są tzw. targi wzorów, które po raz pierwszy zorganizowano w 1894 roku w Lipsku. Formuła ta bazuje na wystawianiu powtarzalnych próbek produktów i nawiązywaniu bezpośrednich interakcji przez wystawców i zwiedzających. Spotkania „twarzą w twarz” – do których dochodzi na stoiskach, w ramach imprez towarzyszących, jak również podczas innych, umawianych przy okazji targów spotkań (np. lunchów czy kolacji biznesowych) – są jedynym, rzeczywistym kanałem komunikacji.

Upowszechnienie się Internetu na przełomie XX i XXI wieku pociągnęło za sobą wzrost zainteresowania tzw. targami wirtualnymi. Są to serwisy internetowe – kiedyś proste strony, obecnie zaawansowane interfejsy graficzne. Prezentują się na nich podmioty przyjmujące rolę „wystawców”, zaś „zwiedzającymi” są internauci, którzy przeglądają takie serwisy i zapoznają się wirtualnie (z uaktywnieniem tylko wzroku i słuchu) z zebranymi tam ofertami. Internetowa forma „wystawiania się” nie posiada jednej z kluczowych cech targów, wyróżniających je na tle wielu innych form komunikacji rynkowej – bezpośredniego kontaktu oferentów z potencjalnymi klientami. Może zatem przyjąć, że przypisywanie miana targów wirtualnym platformom komunikacji jest niewłaściwe. Takie wydarzenia online nie wymagają rzeczywiście istniejącej infrastruktury targowej, dlatego mogą być urządzone przez podmioty niebędące wyspecjalizowanymi operatorami targowymi.

Trzeci format to targi hybrydowe, będące połączeniem osobistych spotkań z komunikowaniem się w Internecie. Są to wydarzenia odbywające się „na żywo” (tak jak targi tradycyjne), które użytkownicy sieci mogą oglądać na ekranach swoich



urządzeń i uczestniczyć w nich zdalnie. Przy czym możliwy jest aktywny udział – np. przez zadawanie wystawcom pytań za pośrednictwem komunikatorów internetowych. Targi hybrydowe pojawiły się w drugiej dekadzie XXI wieku, ale znaczący wzrost zainteresowania nimi nastąpił w okresie pandemii COVID-19, gdy ograniczono bezpośrednie kontakty społeczne.

Zastosowanie hybrydowego formatu targów, z punktu widzenia organizatorów, może przynieść wiele korzyści. Należy do nich zaliczyć:

- zwiększenie frekwencji uczestników o osoby, które z różnych względów nie mogą osobiście brać udziału w targach (np. gdy na przeszkodzie staną im obowiązki zawodowe), a chcą obejrzeć wydarzenie w Internecie<sup>2</sup>;
- brak limitu liczby gości targowych przebywających jednocześnie w wirtualnej przestrzeni targowej (inaczej jest w rzeczywistych warunkach targowych, gdy – w wypadku dużej frekwencji – tworzą się kolejki przy wejściach i duże zatłoczenie przy stoiskach wystawców);
- możliwość dotarcia do nowych grup odwiedzających (np. młodych osób, które – będąc tzw. „cyfrowymi tubylcami” – nie znają świata bez Internetu i nigdy wcześniej nie uczestniczyły w tradycyjnych targach, zatem nie zdają sobie sprawy z wyjątkowych cech tej formy komunikacji marketingowej);
- materiał wytworzony podczas targów w postaci cyfrowej (np. jako prezentacje wystawców czy nagrania wydarzeń towarzyszących) może zostać udostępniony w globalnej sieci komputerowej po ich zakończeniu – można do takich materiałów dotrzeć w dowolnym momencie pomiędzy kolejnymi edycjami danego wydarzenia;
- rozszerzenie zasięgu medialnego wydarzenia – głównie za sprawą generowania przez internautów treści (kontentu) w mediach społecznościowych;
- zmniejszenie negatywnego wpływu imprez wystawienniczych na środowisko naturalne, gdyż osoby łączące się zdalnie generują mniejszy ślad węglowy (m.in. nie korzystają ze środków transportu, aby przyjechać na targi);
- precyzyjne określenie liczby osób, które uczestnicząc wirtualnie, zapoznały się z prezentacjami wystawców – jest to możliwe ze względu na łatwy pomiar ruchu internautów.

To właśnie targi hybrydowe, będące przejawem wkraczania w coraz szerszym zakresie rozwiązań cyfrowych do przemysłu targowego, stanowią główny punkt zainteresowania w niniejszym artykule.

---

<sup>2</sup> Dotychczasowe doświadczenia organizatorów targów hybrydowych pokazują, że frekwencja ogółem zwiedzających może znacznie zwiększyć się przy takim formacie. Na przykład jedną z edycji targów Automechanika Shanghai (urządzanych w Szanghaju przez Messe Frankfurt) odwiedziło osobiście 80 tys. zwiedzających, zaś wizyty online złożyło 578 tys. internautów ze 150 krajów (Warsztat.pl, 2021).

## Stan badań nad poszczególnymi formatami targów

Każdy z przywołanych formatów targów opisano na łamach publikacji naukowych, w różnych zakresach. Pierwsze publikacje poświęcone targom organizowanym w tradycyjnej formule pojawiły się w piśmiennictwie z zakresu marketingu w latach 50. XX wieku (Rathwell, 1954; Lang, 1959; Waschko, 1959). Ogółem odnaleźć można liczne pozycje bibliograficzne datowane na późniejsze lata, dotyczące zróżnicowanych aspektów wystawiennictwa. Jednak, na tle innych form komunikacji rynkowej (np. reklamy czy public relations), targom poświęcono niewiele miejsca. Niektóre z prac, zwłaszcza tych początkowych, miały charakter ogólny i dotyczyły znaczenia targów w działalności marketingowej przedsiębiorstw (np. Banting & Blenkhorn, 1974; Bellizzi & Lipps, 1984; Bello & Barksdale, Jr, 1986; Kerin & Cron, 1987; Seringhaus & Rosson, 2001; Blythe, 2009). Wraz z rozwojem wiedzy naukowej o targach szczegółowiej eksplorowano różne kwestie marketingu wystawienniczego. W tym względzie wśród przykładowych i ważnych obszarów zainteresowań badaczy warto wymienić eksplorowanie targów w odniesieniu do: determinant wyboru konkretnych wydarzeń przez wystawców (Shoham, 1992; Kijewski et al., 1993; Kang & Schrier, 2011; Huang, 2016) i zwiedzających (Han & Verma, 2014; Sarmiento et al., 2015a); budowania i aranżowania stoisk (Gilliam, 2015; Bloch et al., 2017; Woo & Jun, 2017); personelu reprezentującego wystawców (Tanner, Jr & Chonko, 1995; Haon et al., 2020; Li, 2020); oceny rezultatów aktywności wystawców (Gopalakrishna et al., 1995; Dekimpe et al., 1997; Hansen, 2004; Fang & Ding, 2020) i zwiedzających (Berne & García-Uceda, 2008; Gottlieb et al., 2014); tworzenia wiedzy i wymiany informacji (Bettis-Outland et al., 2010; Reichav, 2011; Cheng et al., 2014; Bathelt & Gibson, 2015; Zhong & Luo, 2018); budowania relacji biznesowych (Ling-ye, 2006; Jin et al., 2012; Sarmiento et al., 2015b) i networkingu (Kitchen, 2017; Bettis-Outland et al., 2020); angażowania klientów (Gopalakrishna et al., 2019), jak również dostarczania im doświadczeń (Rinallo et al., 2010; Koivisto & Mattila, 2018; Pencarelli et al., 2018).

Z początkiem XX wieku, w czasach intensywnego rozwoju Internetu, zaczęły się pojawiać artykuły naukowe dotyczące targów wirtualnych. W ostatnich dwóch dekadach takich prac opublikowano sporo (Lee-Kelley et al., 2004; Geigenmüller, 2010; Sharda et al., 2012; Gottlieb & Bianchi, 2017; Gębarowski, 2018; Vik et al., 2018; Sarmiento & Simões, 2019; Curina, 2020; Gani et al., 2020). Należy również odnotować, iż wzrost znaczenia cyberprzestrzeni sprawił, że targi przedstawiano w innych, związanych z rozwojem informatyki kontekstach. Przede wszystkim odnoszono się do zastosowania technologii cyfrowych w przemyśle targowym (Golfetto & Rinallo, 2014; Hlee et al., 2017; Singh et al., 2017; Shevchenko & Tololina, 2018) i skupiano się na zagadnieniach technicznych (Bisker et al., 2008; Möser et al., 2011; Chongwatpol, 2015; Korzetz et al., 2017).

Piśmiennictwo naukowe poświęcone targom hybrydowym jest ubogie. Badacze zaledwie w kilku artykułach, przy okazji eksplorowania targów wirtualnych, ogólnie wspomnieli o wydarzeniach synkretycznych (Palumbo, 2012; Sarmiento & Simões, 2019). Opracowania akademickie, w których autorzy koncentrowali się wyłącznie na targach hybrydowych, należą do rzadkości (Gębarowski 2021; Badalamenti-

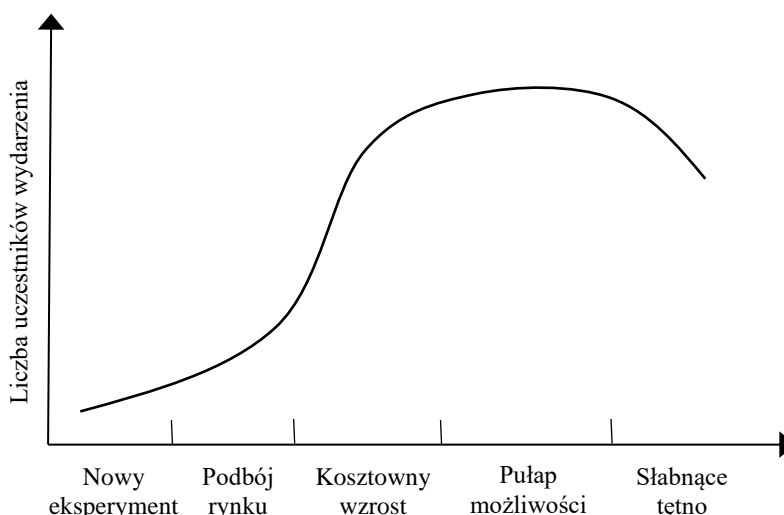
Montes, 2023; Kostopoulou et al., 2023; Mendonça Silva, 2023). Odnaleźć można także nieliczne teksty w czasopismach adresowanych do praktyków (Terlikowski, 2020; Stock, 2021). Brakuje zatem opracowań naukowych, które wskazywałyby, jak zarządzać produktem targowym w warunkach integrowania się rzeczywistej aktywności wystawienniczej z cyberprzestrzenią.

## **Złożoność produktu targowego**

Przez produkt targowy należy rozumieć pojedyncze wydarzenie wystawiennicze, którego oferentem jest jego organizator, zaś nabywcami są wystawcy i zwiedzający, którzy zdecydowali się na zakup tego produktu za sprawą opłacenia miejsc pod stoisko (często wraz z dodatkowymi usługami) lub zakup biletów wstępu na tereny wystawowe. Produktem targowym jest odbywająca się w przestrzeni fizycznej impreza, mogąca tematycznie dotyczyć jednej lub wielu branż, organizowana w regularnych odstępach czasu (najczęściej cykl roczny), w tym samym miejscu i ograniczonym, wyznaczonym z góry terminie (kilka kolejnych dni). Pomiędzy uczestnikami targów dochodzi do bezpośrednich interakcji, za sprawą których realizowane są zróżnicowane cele biznesowe – zarówno w wymiarze pojedynczych organizacji, jak i w skali całej gospodarki. Podczas rozmów targowych, w swobodnych warunkach, często w atmosferze wyjątkowego święta branżowego, rozpoczynane lub umacniane są relacje rynkowe. Cechą takich spotkań, wyróżniających targi na tle innych form komunikacji rynkowej, jest bezpośredni kontakt i możliwość zaprezentowania produktów z zaangażowaniem wszystkich zmysłów potencjalnych klientów.

Z zarządczego punktu widzenia na produkt targowy należy spojrzeć holistycznie, nie ograniczając go wyłącznie do płaszczyzny wystawienniczej, czyli tylko do prezentowania przez wystawców swoich ofert na stoiskach. Publiczne wystawianie eksponatów stanowi wprawdzie rdzeń produktu targowego, jednak w jego skład wchodzi każda aktywność towarzysząca danym targom, podejmowana z inicjatywy organizatora wydarzenia lub przez inne podmioty (np. sponsorów) za jego zgodą. Są to aktywności zamieszczone w oficjalnym programie targów i sygnowane ich marką. Obecnie wystawcy i zwiedzający przyjeżdżają na targi coraz częściej nie tylko po specjalistyczną wiedzę, ale również unikatowe doświadczenia (w tym rozrywkę). W związku z tym w programach imprez wystawienniczych umieszcza się wiele wydarzeń towarzyszących – takich jak pokazy specjalne, kongresy, konferencje naukowe, szkolenia, spotkania z ekspertami/osobami publicznymi (np. celebrytami), gale branżowe, konkursy gospodarcze, loterie dla publiczności. Za sprawą udziału w takich wydarzeniach u uczestników targów pojawiają się wyjątkowe (długo pamiętane) doświadczenia, a sama impreza zyskuje rozgłos medialny. To wydarzenia towarzyszące, stanowiące rozszerzenie produktu targowego, w dużej mierze obecnie decydują o popycie zgłaszanym na niego przez wystawców i zwiedzających.

Należy zauważyć, że produkt targowy charakteryzuje się zmienną w czasie atrakcyjnością rynkową. Można wskazać – tak jak w wypadku innych ofert produktowych – na cykl życia pojedynczych targów. W graficznym odzwierciedleniu krzywa takiego cyklu ma kształt zbliżony do tego, jaki w ujęciu uniwersalnym wielokrotnie prezentowano w literaturze marketingowej (Rysunek 1).



**Rysunek 1. Fazy cyklu życia produktu targowego**

Źródło: (Szromnik, 2007)

W zależności od poziomu zainteresowania danym produktem targowym ze strony wystawców i zwiedzających, w jego cyklu życia można wyróżnić pięć faz: „nowy eksperyment”, „podbój rynku”, „kosztowny wzrost”, „pułap możliwości”, „słabnące tętno” (Szromnik, 2007). Atrakcyjność rynkowa wydarzenia wystawienniczego zależy w dużej mierze od czynników zewnętrznych (np. koniunktury w danej branży), jednak jej kluczową determinantą pozostają decyzje menedżerskie podejmowane na poszczególnych etapach cyklu życia przez organizatora imprezy. Znane są liczne przypadki imprez, które zakończyły (z różnych przyczyn) cykl życia. Jednym z najbardziej znanych przykładów są targi teleinformatyczne CEBIT – niegdyś wiodące globalnie w swojej branży – które odbywały się corocznie w Hanowerze i których ostatnia edycja miała miejsce w 2018 roku.

### Uwarunkowania zarządzania produktem targowym

Na zarządzanie działalnością podmiotu organizującego targi można spojrzeć z dwóch perspektyw – w wymiarze strategicznym (długofalowym, opartym na misji i wizji przedsiębiorstwa) oraz przez pryzmat działań operacyjnych (związanych z codzienną, bieżącą działalnością). W niniejszym opracowaniu uwzględniono zawężony zakres aktywności operacyjnej, jakim jest organizowanie targów hybrydowych. Jak już wspomniano, takie wydarzenia łączą dwie sfery – rzeczywiste spotkania wystawców i zwiedzających w halach wystawowych z komponentem cyfrowym.

Obszary poziomu operacyjnego, w jakich działalność zarządczą muszą realizować organizatorzy wydarzeń wystawienniczych, przedstawiono na Rysunku 2. W szczególności wyróżniono sferę działań odnoszących się do produktów targowych, jak również najważniejsze determinanty takich działań. Kluczowe obszary,

oprócz produktów targowych, w jakich decyzje zarządcze podejmuje organizatorzy, obejmują: infrastrukturę wystawienniczą (budowle i urządzenia wykorzystywane na potrzeby urządzanych imprez); zasoby ludzkie (osoby wyspecjalizowane w różnych zawodach, często niszowych, związanych z wystawiennictwem); koszty bieżącej działalności; promocję (m.in. kreowanie wizerunku ośrodka targowego i pojedynczych wydarzeń, kształtowanie relacji z wystawcami i zwiedzającymi); usługi targowe świadczone na rzecz wystawców (takie jak np. projektowanie i budowanie stanowisk ekspozycyjnych, przygotowanie i wydruk materiałów reklamowych, nabór i szkolenie hostess); dodatkową działalność (niekiedy operatorzy targowi prowadzą poboczną działalność rynkową – m.in. organizują konkursy branżowe, podnajmują obiekty wystawiennicze podmiotom zewnętrznym, urządzają inne wydarzenia niż targi).



**Rysunek 2. Obszary aktywności zarządczej organizatorów targów (ze szczególnym uwzględnieniem produktów targowych)**

Źródło: Opracowanie własne

Sukces rynkowy produktu targowego zależy od wielu uwarunkowań zewnętrznych, w tym przede wszystkim od tych o charakterze: gospodarczym (głównie od koniunktury w branży objętej zakresem tematycznym wydarzenia – często targi, ze względu na szybkie odzwierciedlanie sytuacji rynkowej, określa się mianem „barometru gospodarki”); społecznym (np. tematyka niektórych targów może budzić kontrowersje i wywoływać gwałtowne reakcje – tak, jak ma to miejsce podczas niektórych edycji odbywających się w Krakowie Targów Łowiectwa HUNT EXPO); politycznym (rozwoj centrum wystawienniczego może być wspierany, lub osłabiany, decyzjami polityków – od szczebla samorządowego po władze centralne).

Na zarządzanie produktem targowym silnie oddziałują trendy w wystawiennictwie. Wśród tych najistotniejszych należy wymienić: specjalizację targów (obserwowane od wielu lat zawężanie ich tematyki); koncentrację potencjału w wiodących ośrodkach wystawienniczych (wyodrębnienie się flagowych centrów, goszczących najważniejsze imprezy targowe dla poszczególnych sektorów gospodarki); nabieranie przez targi w coraz szerszym wymiarze cech spektakularnych wydarzeń marketingowych (wywołujących silne doznania u zwiedzających); ekologizację targów (dążenie do zminimalizowania szkodliwego wpływu przemysłu wystawienniczego na środowisko naturalne). Znacząco na produkt targowy oddziałuje także ewolucja elektronicznych form komunikowania się. Organizatorzy wydarzeń sięgają po nowoczesne rozwiązania techniczne i informatyczne – takie jak m.in. systemy liczenia gości targowych i śledzenia ścieżek ich poruszania się (opierające się na rozwiązaniach RFID lub NFC) czy aplikacje mobilne (instalowane na smartfonach uczestników targów).

## Metodyka badawcza

Wobec tego, iż synkretyczny format targów, będący następstwem konwergencji cyberprzestrzeni ze światem rzeczywistym, był jak dotąd mało eksplorowanym obszarem wystawiennictwa, zrealizowano badanie jakościowe. Takie badania często wykorzystuje się do eksplorowania nowych obszarów (a za taki należy uznać targi hybrydowe), które z założenia mają być później badane ilościowo (Maison, 2007).

Zastosowaną metodą był indywidualny wywiad częściowo ustrukturyzowany. Pozostawia on pełną swobodę wypowiedzi respondentom, co nie oznacza, iż rozmowy z nimi mogą przyjmować całkowicie dowolne kierunki. Zadanie badacza-indagatora polega na osiągnięciu z góry ustalonych celów, przy posługiwaniu się scenariuszem wywiadu (Nikodemka-Wołowik, 1999). Taki scenariusz nie jest kwestionariuszem ankiety z pytaniami, które powinny zostać zadane w niezmienionej formie. Scenariusz jedynie determinuje kierunek dyskusji, a moderator powinien koncentrować się na celach eksploracji (Maison, 2010).

Do wywiadu zaproszono ośmiu ekspertów związanych z przemysłem targowym, w tym czterech organizatorów targów (z uwagi na koncentrowanie się na produkcie targowym, tylko ich opinie uwzględniono w poniższej analizie wyników). Kryterium doboru respondentów stanowiły ich wieloletnie doświadczenie zawodowe i reprezentowanie wiodących ośrodków wystawienniczych w Polsce (Gdańsk, Kraków, Poznań, Warszawa). Badanie przeprowadzono telefonicznie w marcu 2021 roku. Wywiady trwały od 30 minut do 1 godziny. Pozyskano obszerny materiał empiryczny, którego fragment – adekwatny do podjętego tematu – przedstawiono i przeanalizowano w niniejszym artykule.

W ramach wywiadu eksplorowano kilka ważnych aspektów związanych z istotą i organizacją targów hybrydowych. Aspekty te znalazły odzwierciedlenie w następujących pytaniach badawczych:

1. Czy operatorzy targowi są otwarci na wydarzenia hybrydowe i czy dostrzegają korzyści, jakie wynikają z ich organizowania?

2. Czy możliwość bezpośrednich spotkań oferentów z kupującymi postrzegana jest przez ekspertów jako kluczowa cecha współczesnego produktu wystawienniczego, która pozwoli targom przetrwać w dobie szybkiego rozwoju mediów elektronicznych?
3. Na ile organizatorzy wydarzeń wystawienniczych są świadomi wpływu środków zdalnej komunikacji na zarządzanie produktem targowym?
4. Jakie ograniczenia natury praktycznej występują w procesie urządzania targów hybrydowych?

Dla indagowanych operatorów targowych przyjęto następujące oznaczenia: O1, O2, O3, O4 (wykorzystano je przy prezentowaniu wyników badania). Po nagraniu wywiadów dokonano transkrypcji wypowiedzi, a następnie zakodowano, zagregowano i poddano analizie pozyskany materiał empiryczny. W ten sposób zachowano rygorystyczny wymagany dla zastosowanej metody badawczej.

### **Wyniki badania – wyzwania dla zarządzania hybrydowymi produktami targowymi w opinii organizatorów wydarzeń wystawienniczych**

Ekspertcy byli świadomi postępującego przenikania się warstw realnej i cyfrowej, prowadzącego do hybrydyzacji wydarzeń wystawienniczych. Respondent O3 stwierdził, że: *nadszedł już czas, aby budować wydajne formaty spotkań targowych, oparte na rozwiązaniach hybrydowych – pozwalających wykorzystać to, co najlepsze w obu przenikających się światach*. Dalej kontynuował: *musimy być elastyczni i zauważać nowe technologie; jesteśmy bowiem na etapie poszerzania formatu targów – łączenia tego, co faktyczne i wirtualne; takie połączenie zwiększa znacząco szansę na wydłużenie cyklu życia pojedynczych imprez*. Jak wskazał O1: *z jednej strony dla klientów dostępne są doświadczenia sensoryczne w przestrzeni wystawowej, z drugiej zaś doznania cyfrowe, co sprawia, że potrzeby gości targowych są kompleksowo zaspokajane*. Zdaniem O2: *połączenie fizycznie odbywających się wydarzeń z ofertą wirtualną będzie sprzyjać umacnianiu pozycji danego organizatora jako ważnego gracza na rynku targowym; cyfrowe narzędzia są bardzo dobre, bo pozwalają atrakcyjnie pokazać targi i ułatwiają kontakt z dużym gronem wystawców i zwiedzających (O2)*. Natomiast w kontekście najbliższej przyszłości O4 wypowiedział się: *synkretyczna forma komunikacji stała się popularna podczas pandemii i pewnie pozostanie z nami już na stałe, jako ważny element wystawiennictwa*.

Respondenci, mimo wskazywania na coraz częstsze organizowanie wydarzeń hybrydowych, byli świadomi tego, że nadal kwintesencją targów stanowi inherentna cecha, która przez wieki pozwoliła im (zwłaszcza w dobie intensywnego rozwoju Internetu) zachować status ważnej płaszczyzny komunikacji rynkowej i stymulowania handlu. Tą cechą jest tworzenie dogodnych warunków do bezpośredniego kontaktowania się oferentów z potencjalnymi nabywcami i prezentowanie produktów „na żywo”. Znalazło to odzwierciedlenie w następujących konstatacjach: *imprezy hybrydowe nie mogą się odbyć bez targów tradycyjnych; sfera wirtualna to element dodatkowy; musimy z naszymi imprezami zaistnieć w cyberprzestrzeni w atrakcyjnej*

*formule – ale jako dodatek do targów tradycyjnych (O4); nie można wszystkiego wiernie zrelacjonować w Internecie – bo jak np. pokazać warsztaty kulinarne; można nakręcić atrakcyjny dla widzów film, prezentujący, jak światowej sławy mistrz kucharski przyrządza potrawę, ale nie da się jej powąchać i posmakować (O1). Ponadto wyrażono pewne wątpliwości związane z dominacją komponentu cyfrowego: nadal skupiamy się na targach tradycyjnych; nie chcemy ich w pełni przenosić do sieci – bo szybko może okazać się, że są one niepotrzebne (O2); przenoszenie targów do Internetu nie jest kierunkiem, którym chcemy wszyscy podążać jako organizatorzy; jeżeli nasi klienci się na to uprą, to tam będziemy; póki co jednak, tradycyjny ceremonial targowy jest fundamentem spotkań biznesowych (O3).*

Organizatorzy byli świadomi także i tego, jak silnie rozwój elektronicznych form komunikacji determinuje zarządzanie produktami targowymi. W opinii O2: *za sprawą postępu technicznego nowoczesne narzędzia informatyczne muszą być stosowane przez organizatorów; wynika to z tego, że wystawcy coraz częściej sięgają po nowoczesne instrumenty marketingu cyfrowego, dlatego nie możemy pozostawać z tyłu; musimy oferować odpowiednio wysoką wartość wystawcom i nie możemy pozwolić sobie na to, aby wystawcy wyprzedzali nas pod względem wykorzystywanych innowacji.* W tym kontekście O4 uzupełnił: *gospodarka nie znosi próżni – jeśli organizatorzy nie zagospodarują wirtualnego kanału komunikacji, to zrobią to firmy informatyczne; jako operatorzy targowi musimy zastanowić się nad tym, w jaki sposób również przez Internet podtrzymać relacje z naszymi wystawcami i zwiedzającymi, aby nie ulegały one erozji (O4).*

W opinii respondentów dla rozwoju konwergentnych produktów targowych wyzwaniem nadal stanowią ograniczenia związane z transmisją danych i parametrami urządzeń, przez które następuje łączenie z Internetem. Zdaniem O1: *barierą dla pełnej digitalizacji stoisk nadal są ograniczenia techniczne po stronie użytkowników Internetu – łącza czy karty graficzne ich komputerów często jeszcze nie pozwalają na to, aby w pełnym wymiarze oglądać spotkania targowe w trybie online.* Do wykorzystywanych rozwiązań informatycznych nawiązał także O3, wskazując na to, że wydarzenia hybrydowe powinny angażować internautów w maksymalnym wymiarze uczestnictwa – wyraził to następująco: *targi hybrydowe powinny zapewniać pełen wymiar uczestnictwa gościom, którzy wirtualnie łączą się z wydarzeniem; oznacza to, że mogą oni uczestniczyć w każdej sesji, w wydarzeniach online, jak również mają możliwość zadawania pytań oraz porozmawiania z osobami, które są prelegentami i reprezentują wystawców – a obecnie nie zawsze jest to jeszcze zapewnione.*

Ponadto w kontekście zarządczym zwrócono uwagę na kilka innych kwestii. Ważne jest zapewnienie koherentności synkretycznych produktów targowych, gdyż *nie można dopuścić do tego, aby imprezy hybrydowe były jak dwa zupełnie odmienne wydarzenia – rzeczywiste i cyfrowe; imprezy hybrydowe nie stanowią dwóch różnych imprez – to jedno wydarzenie z dwoma przenikającymi się doświadczeniami (O1).* Zwrócono także uwagę na to, aby organizatorzy starali się stworzyć platformę kojarzenia przedsiębiorców i klientów nie tylko podczas samych targów – gdzie wartością dodaną jest prezentacja produktów „na żywo” i możliwość ich dotknięcia – ale również cyfrowo, w czasie pomiędzy wydarzeniami wystawienniczymi (O2). Ponadto pojawił się wątek wykorzystania cyfrowych form komunikacji w innych obszarach



zarządzania działalnością organizatorów wydarzeń wystawienniczych. Jak zauważył O3: *zmienia się narzędzie pokazywania targów; kiedyś, aby pokazać targi, robiono zdjęcia, potem filmy, a obecnie wykorzystuje się streaming; nowe narzędzia są świetne, ułatwiają bowiem kontakt z szerokim gronem odbiorców.*

### **Implikacje menedżerskie z badań własnych**

Uwzględniając imperatyw szybkiego adaptowania się współczesnych przedsiębiorstw do zmiennych warunków turbulentnego otoczenia, po przeanalizowaniu zgromadzonego materiału empirycznego, jak również przy uwzględnieniu specyfiki produktu targowego, można sformułować sugestie dotyczące zarządzania działalnością organizatorów wydarzeń wystawienniczych. Do takich sugestii należy zaliczyć:

- poznanie istoty (złożoności) targów hybrydowych i otwartość na ich urządzenie;
- maksymalne, jak to jest tylko możliwe, odwzorowywanie rzeczywiście odbywających się targów w cyberprzestrzeni;
- pamiętanie o tym, że to warstwa rzeczywista decyduje o wyjątkowych cechach targów (wyróżniających je na tle innych form komunikacji rynkowej), zatem konieczne jest zadbanie o to, aby komponent cyfrowy nie zdominował wydarzeń hybrydowych (dominująca powinna pozostać rzeczywista przestrzeń wystawiennicza, a nie wirtualnie wykreowana warstwa);
- umożliwienie internautom uczestniczenia w wydarzeniach towarzyszących targom (w postaci webinarium czy transmisji online z debat eksperckich, konferencji, konkursów branżowych etc.);
- uwzględnienie ograniczeń natury technicznej leżących po stronie użytkowników sieci – dostosowanie komponentu wirtualnego do możliwych ograniczeń w transmisji danych, jak również ograniczonych parametrów komputerów i innych urządzeń, za pośrednictwem których internauci łączą się z Internetem.

### **Podsumowanie**

Zarządzanie produktem targowym to tylko jeden z obszarów, w których działalność menedżerską realizują organizatorzy wydarzeń wystawienniczych. Jednak ten obszar jest kluczowy, gdyż jego rozwojowi muszą zostać podporządkowane wszystkie pozostałe sfery aktywności operatorów targowych.

Zrealizowane badanie jakościowe pozwoliło uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Okazało się, że indagowani organizatorzy imprez są otwarci na hybrydowy format spotkań i zauważają korzyści, które ze sobą one niosą dla przemysłu targowego. Eksperci są przekonani, że immanentna cecha wydarzeń wystawienniczych, jaką jest tworzenie w halach wystawowych warunków do nawiązywania bezpośrednich interakcji – pomimo dynamicznego rozwoju zdalnych środków komunikacji – zdecyduje o tym, że targi przetrwają jako skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej. Komponent cyfrowy w targach hybrydowych powinien być tylko dodatkiem do realnych rozmów wystawców ze zwiedzającymi. Operatorzy

targowi zdają sobie sprawę z tego, jak silnie rozwój elektronicznych form porozumiewania się determinuje zarządzanie produktami targowymi. Wskazują na konieczność stosowania przez organizatorów imprez nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Wiedzą, że targi muszą coraz głębiej przenikać się z cyberprzestrzenią. Dostrzegane są pewne bariery w infrastrukturze informatycznej (po stronie użytkowników Internetu), ograniczające rozwój wydarzeń synkretycznych.

Zarówno kwestia zarządzania produktem wystawienniczym, jak i tematyka targów hybrydowych nie doczekały się jeszcze wnikliwego rozpoznania przez naukowców. Trudno zatem podjąć dyskusję z literaturą przedmiotu. Zrealizowane wywiady indywidualne z ekspertami, których wyniki przedstawiono w niniejszym opracowaniu, mogą stanowić wstęp do bardziej rozbudowanych projektów badawczych, pogłębiających rozumienie różnych aspektów zarządzania produktem oferowanym przez operatorów targowych w realiach postępującej konwergencji rzeczywistości ze światem wirtualnym.

W końcowej konkluzji warto zaznaczyć, że obserwacja ekspansji elektronicznych form komunikacji, jaka dokonała się w ostatnim ćwierćwieczu, pokazała, że Internet – z powodu istnienia u ludzi silnej potrzeby osobistych spotkań, jak również w wielu branżach konieczności naocznego oglądania ofert rynkowych i chęci odczuwania niepowtarzalnej atmosfery towarzyszącej wydarzeniom odbywającym się w przestrzeni publicznej – nie wyprze całkowicie tradycyjnego produktu wystawienniczego. Zjawisko przenikania się Internetu z tym, co w rzeczywistości dzieje się w halach targowych, będzie postępować i zyskiwać na znaczeniu. Rysuje się zatem perspektywa zajęcia przez targi hybrydowe statusu ważnej platformy komunikacji rynkowej. Jednak, aby stanowiły one przynoszący korzyści obszar aktywności organizatorów wydarzeń wystawienniczych, należy uwzględnić zidentyfikowane sugestie menedżerskie. Ponadto, aby lepiej poznać ten nadal nowy format produktu targowego, należy realizować kolejne badania naukowe im poświęcone.

## Literatura

- Badalamenti-Montes, R. (2023). Hybrid Trade Shows Are Becoming the Norm: What to Know about Trade Shows Going Forward. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 10(4), 340-345.
- Banting, P. M., & Blenkhorn, D. L. (1974). The Role of Industrial Trade Shows. *Industrial Marketing Management*, 3(5), 285-295. DOI: 10.1016/0019-8501(74)90004-2
- Bathelt, H., & Gibson, R. (2015). Learning in 'Organized Anarchies': The Nature of Technological Search Processes at Trade Fairs. *Regional Studies*, 49(6), 985-1002. DOI: 10.1080/00343404.2013.783691
- Bellizzi, J. A., & Lipps, D. J. (1984). Managerial Guidelines for Trade Show Effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 13(1), 49-52. DOI: 10.1016/0019-8501(84)90008-7
- Bello, D. C., & Barksdale, Jr, H. C. (1986). Exporting at Industrial Trade Shows. *Industrial Marketing Management*, 15(3), 197-206. DOI: 10.1016/0019-8501(86)90029-5
- Berne, C., & García-Uceda, M. E. (2008). Criteria Involved in Evaluation of Trade Shows to Visit. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 565-579. DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.12.005
- Bettis-Outland, H., Cromartie, J. S., Johnston, W. S., & Borders, A. L. (2010). The Return on Trade Show Information (RTSI): A Conceptual Analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 268-271. DOI: 10.1108/08858621011038225

- Bettis-Outland, H., Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2020). Trade Show Networks, Trust and Organizational Learning: The Effect of Network Ties. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(12), 2165-2175. DOI: 10.1108/JBIM-12-2019-0505
- Bisker, S., Ouilhet, H., Pomeroy, S., Chang, A., & Casalegno, F. (2008). Re-Thinking Fashion Trade Shows: Creating Conversation through Real-Time Mobile Tagging. *Conference: Extended Abstracts Proceedings of the 2008 Conference on Human Factors in Computing Systems* (s. 3351-3356). April 5-10. DOI: 10.1145/1358628.1358856
- Bloch, H., Gopalakrishna, S., Crecelius, A. T., & Murarolli, M. C. (2017). Exploring Booth Design as a Determinant of Trade Show Success. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(4), 237-256. DOI: 10.1080/1051712X.2018.1381399
- Blythe, J. (2009). Trade Fairs as Communication: A New Model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 57-62. DOI: 10.1108/08858621011009155
- Cheng, H., Koivisto, E., & Mattila, P. (2014). International Fashion Trade Shows as Knowledge Creation Platforms for Microenterprises. *Journal of Global Fashion Marketing*, 5(2), 149-164. DOI: 10.1080/20932685.2013.878107
- Chongwatpol, J. (2015). Integration of RFID and Business Analytics for Trade Show Exhibitors. *European Journal of Operational Research*, 244(2), 662-673. DOI: 10.1016/j.ejor.2015.01.054
- Curina, I. (2020). *New Media in Trade Shows. Support Tools or Dominant Solutions for the Future?*. FrancoAngel.
- Dekimpe, M. G., François, P., Gopalakrishna, S., Lilien, G. L., & Bulte, Ch. Van den (1997). Generalizing about trade show effectiveness: A Cross-National Comparison. *Journal of Marketing*, 61(4), 55-64. DOI: 10.1177/002224299706100404
- Fang, Ch.-Y., & Ding, Y.-Ch. (2020). Perspectives of Organizers and Exhibitors on the Performance Assessment of Exhibitors at an International Travel Fair. *International Journal of Hospitality Management*, 87(8), 1-13. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102469
- Gani, M. O., Takahashi, Y., & Faroque, A. R. (2020). Virtual Trade Show (VTS): A Systematic Literature Review: An Abstract. W: S. Wu, F. Pantoja, N. Krey (Eds.), *Marketing Opportunities and Challe in a Changing Global Marketplace. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (s. 317-318). Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-39165-2\_127
- Geigenmüller, A. (2010). The Role of Virtual Trade Fairs in Relationship Value Creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 284-292. DOI: 10.1108/08858621011038243
- Gębarowski, M. (2018). Targi wirtualne B2B – realna czy utopijna alternatywa dla tradycyjnych spotkań wystawców i zwiedzających?. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 131(2), 67-74. DOI: 10.18276/epu.2018.131/2-07
- Gębarowski, M. (2021). Hybrid Trade Fairs as Syncretic Format of Business Meetings at Boundary between Reality and Cyberspace – Possible Research Directions in Post-Pandemic Times. W: K. S. Soliman (Ed.), *Innovation Management and Sustainable Economic Development in the Era of Global Pandemic. Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference* (s. 5018-5024). 23-24 November.
- Gilliam, D. A. (2015). Trade Show Boothscapes. *Journal of Marketing Management*, 31(17-18), 1878-1898. DOI: 10.1080/0267257X.2015.1071276
- Golfetto, F., & Rinallo, F. (2014). Trade Show Events, from Live to Digital: Towards the Development of New Competencies. *SPACES online*, 12(3), 1-24.
- Gopalakrishna, S., Lilien, G. L., Williams, J. D., & Sequeira I. K. (1995). Do Trade Shows Pay Off?. *Journal of Marketing*, 59(3), 75-83. DOI: 10.2307/1252121
- Gopalakrishna, S., Malthouse, E. C., & Lawrence, J. M. (2019). Managing Customer Engagement at Trade Shows. *Industrial Marketing Management*, 81, 99-114. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.11.015
- Gottlieb, U., & Bianchi, C. (2017). Virtual Trade Shows: Exhibitors' Perspectives on Virtual Marketing Capability Requirements. *Electronic Commerce Research and Applications*, 21, 17-26. DOI: 10.1016/j.elerap.2016.12.004
- Gottlieb, U., Brown, M., & Ferrier, L. (2014). Consumer Perceptions of Trade Show Effectiveness: Scale Development and Validation within a B2C Context. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 89-107. DOI: 10.1108/EJM-06-2011-0310
- Han, H., & Verma, R. (2014). Why Attend Trade Shows? A Comparison of Exhibitor and Attendee's Preferences. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(3), 239-251. DOI: 10.1177/1938965514537550

- Hansen, K. (2004). Measuring Performance at Trade Shows Scale Development and Validation. *Journal of Business Research*, 57(1), 1-13. DOI: 10.1016/S0148-2963(02)00269-2
- Haon, Ch., Segó, T., Drapeau, N., & Sarin, S. (2020). Disconnect in Trade Show Staffing: A Comparison of Exhibitor Emphasis and Attendee Preferences. *Industrial Marketing Management*, 91(1), 581-595. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.03.016
- Hlee, S., Lee, J., Moon, D., & Yoo, Ch. (2017). The Acceptance of 'Intelligent Trade Shows': Visitors' Evaluations of IS Innovation. *Information Systems Frontiers*, 19(4), 717-729. DOI: 10.1007/s10796-016-9703-5
- Huang, H.-Ch. (2016). How Does Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions Industry Attract Exhibitors?. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(1), 73-93. DOI: 10.1080/10941665.2015.1016444
- Jin, X., Weber, K., & Bauer, T. (2012). Relationship Quality between Exhibitors and Organizers: A Perspective from Mainland China's Exhibition Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1222-1234. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.02.012
- Kang, J., & Schrier, T. (2011). The Decision-Making Process of Tradeshow Exhibitors: The Effects of Social Value, Company Size, and Prior Experience on Satisfaction and Behavioral Intentions. *Journal of Convention & Event Tourism*, 12(2), 65-85. DOI: 10.1080/15470148.2011.574225
- Kerin, R. A., & Cron, W. L. (1987). Assessing Trade Show Functions and Performance: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 51(3), 87-94. DOI: 10.1177/002224298705100306
- Kitchen, E. (2017). What Is the Value of Networking? An Examination of Trade Show Attendee Outcomes. *Journal of Convention & Event Tourism*, 18(3), 191-204. DOI: 10.1080/15470148.2017.1308285
- Koivisto, E., & Mattila, P. (2018). International Fashion Trade Shows as Platforms for Experiential Branding. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(2), 161-178. DOI: 10.1080/20932685.2018.1435295
- Korzetz, M., Kühn, R., Gohlke, M., & ABmann, U. (2017). HoloFacility: Get in Touch with Machines at Trade Fairs using Holograms. *Proceedings of the 2017 ACM International Conference on Interactive Surfaces and Spaces* (s. 336-341), October. DOI: 10.1145/3132272.3132273
- Kostopoulou, E., Avdimiotis, S., & Kourkouridis, D. (2023). The Trade Fair Industry in Transition: Digital, Physical and Hybrid Trade Fairs. The Case of Thessaloniki. W: V. Katsoni (Ed.), *Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. Springer Proceedings in Business and Economics* (s. 399-415). Springer. DOI: 10.1007/978-3-031-26829-8\_25
- Lang, R. (1959). *Win, Place, and Show: Effective Business Exhibiting*. Oceana Publications.
- Lee-Kelley, L., Gilbert, D., & Al-Shehabi, N. F. (2004). Virtual Exhibitions: An Exploratory Study of Middle East Exhibitors' Dispositions. *International Marketing Review*, 21(6), 634-644. DOI: 10.1108/02651330410568051
- Li, P.-Ch. (2020). Industrial Exhibitors' Resource Commitment to Booth Personnel: A Study of Select Predictors and Consequences. *Industrial Marketing Management*, 91, 1-15. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.08.01
- Ling-ye, L. (2006). Relationship Learning at Trade Shows: Its Antecedents and Consequences. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 166-177. DOI: 10.1016/j.indmarman.2005.03.006
- Maison, D. (2007). Jakościowe metody badań marketingowych. W: D. Maison, A. Noga-Bogomilski (Red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki* (s. 3-26). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Maison, D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mendonça Silva, P., Finisterra Paço, A., & Ferreira Moutinho, V. (2023). The Trend of Omnichannel Trade Fairs. Are B2B Exhibitors Open to This Challenge? A Study on Portuguese Exhibitors. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 30(1), 15-31. DOI: 10.1080/1051712X.2023.2174825
- Möser, A., Reufer, T., & Geiger, Ch. (2011). Multitouch and Pen Interaction for 3D Configuration of Virtual Yachts at Trade Fairs. *Proceedings of the 8th International Conference on Advances in Computer Entertainment Technology* (s. 1-2), November, No. 74. DOI: 10.1145/2071423.2071514

- Nikodemka-Wołowik, A. M. (1999). *Jakościowe badania marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Palumbo, F. A. (2012). Trade Shows and Trade Fairs Meet the Virtual World. *London Journal of Tourism, Sport and Creative Industries*, 6(7), 4-14.
- Pencarelli, T., Cioppi, M., Curina, I., & Forlani, F. (2018). Experience Logic: The New Challenge for Trade Fair. W: T. Pencarelli, F. Forlani (Eds.), *The Experience Logic as a New Perspective for Marketing Management. From Theory to Practical Applications in Different Sectors* (s. 169-185). Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-77550-0
- Rathwell, J. M. (1954). The Commercial Exhibit. *Journal of Marketing*, 18, 271-281. DOI: 10.1177/002224295401800307
- Reychav, I. (2011). Antecedents to Acquisition of Knowledge in Trade Shows. *Knowledge and Process Management*, 18(4), 230-240. DOI: 10.1002/kpm.383
- Rinallo, D., Borghini, S., & Golfetto, F. (2010). Exploring Visitor Experiences at Trade Shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 249-258. DOI: 10.1108/08858621011038207
- Sarmento, M., Farhangmehr, M., & Simões, C. (2015a). Participating in Business-To-Business Trade Fairs: Does the Buying Function Matter?. *Journal of Convention & Event Tourism*, 16(4), 273-297. DOI: 10.1080/15470148.2015.1043608
- Sarmento, M., Farhangmehr, M., & Simões, C. (2015b). A Relationship Marketing Perspective to Trade Fairs: Insights from Participants. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 584-593. DOI: 10.1108/JBIM-01-2013-0024
- Sarmento, M., & Simões, C. (2019). Trade Fairs as Engagement Platforms: The Interplay between Physical and Virtual Touch Points. *European Journal of Marketing*, 53(9), 1782-1807. DOI: 10.1108/EJM-10-2017-0791
- Seringhaus, R. F. H., & Rosson, Ph. J. (2001). Firm Experience and International Trade Fairs. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 877-901. DOI: 10.1362/026725701323366854
- Sharda, R., Sikolia, D., Thomas, J., & Sambasivan, R. (2012). A Design Science Approach to Virtual World Implementation of Trade Fairs. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 4(2), 49-70. DOI: 10.17705/1pais.04203
- Shevchenko, I., Tololina, A. (2018). Digital Innovations in The Global Exhibition Industry – Synergy of New Digital Technologies and Live Communication Measures. W: T. Antipova, A. Rocha (Eds.), *Digital Science* (s. 103-110). DSIC18. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 850. Springer. DOI: 10.1007/978-3-030-02351-5\_14
- Shoham, A. (1992). Selecting and Evaluating Trade Shows. *Industrial Marketing Management*, 21(4), 335-341. DOI: 10.1016/0019-8501(92)90044-T
- Singh, J., Shukla, P., & Kalafatis, S. (2017). IT Usage for Enhancing Trade Show Performance: Evidence from the Aviation Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 398-408. DOI: 10.1108/JBIM-11-2014-0245
- Stock, A. (2021). Hybride Messen-Eine Krisenfeste Event – Alternative. *O+P Fluidtechnik*, 65(1-2), 12-13.
- Szromnik, A. (2007). *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*. Wolters Kluwer.
- Tanner, Jr, J. F., & Chonko, L. B. (1995). Trade Show Objectives, Management and Staffing Practices. *Industrial Marketing Management*, 24(4), 257-264. DOI: 10.1016/0019-8501(94)00082-8
- Terlikowski, P. (2020). Targi hybrydowe – skuteczne rozwiązanie na obecne czasy. *Sprawy Marketing*, 2, 162-165.
- Vik, Å. S., Nørbech, B. Ch., & Jeske, D. (2018). Virtual Career Fairs: Perspectives from Norwegian Recruiters and Exhibitors. *Future Internet*, 10(19), 1-16. DOI: 10.3390/fi10020019
- Warsztat.pl. (2021). *Dziś ruszają targi Automechanika Frankfurt*. <http://warsztat.pl/dzial/95-wydarzenia/artykuly/dzis-ruszaja-targi-automechanika-frankfurt,72990> (dostęp: 12.07.2023).
- Waschko, S. (1959). *Rola i funkcje targów międzynarodowych w ustroju socjalistycznym*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Woo, G. J., & Jun, J.-K., (2017). How to Create a Profitable Boothscape?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(3), 966-985. DOI: 10.1108/IJCHM-12-2015-0712
- Zhong, D., & Luo, Q. (2018). Knowledge Diffusion at Business Events: The Mechanism. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 111-119. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.12.003

**Wkład autorów:** Marcin Gębarowski – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania.

## **TRADE FAIR PRODUCT MANAGEMENT UNDER CONDITIONS WHERE REALITY AND CYBERSPACE INTERPENETRATE EACH OTHER**

**Abstract:** For several years now, the format of trade fair meetings that integrates actual exhibition events with their faithful reproduction on the Internet has become increasingly popular. It is referred to as the so-called hybrid trade fairs, which so far have received almost no coverage in the scholarly literature. This article aims to partially contribute to filling this gap. Its objective is to identify challenges associated with managing syncretic trade fair products. To identify these challenges, a semi-structured interview was carried out with four exhibition organisers. It was found that as far as the managerial perspective is concerned, the following issues are of key relevance: organisers' openness to holding hybrid trade fairs; the maximum reproduction of real trade fair events in cyberspace; ensuring that the digital component does not override interactions taking place in the real exhibition space; enabling Internet users to participate in all the events surrounding the trade fair; taking into account technical limitations of network users when creating a trade fair product.

**Keywords:** cyberspace, exhibit marketing, trade fair product, hybrid trade fairs, management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## IDENTIFICATION OF PERSONNEL MANAGEMENT COMPONENTS APPLIED IN SOCIAL ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC

Lukrécia Hunková<sup>1</sup>, Katarína Havierniková<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Alexander Dubcek University of Trenčín, Faculty of Social and Economic Relations, Slovakia

**Abstract:** Many research studies on personnel management are focused on commercial enterprises. This study seeks to understand the components of personnel management that are applied in social enterprises. The main aim of the study is to identify the components of personnel management used in social enterprises based on the obtained data and to propose possible solutions for the given enterprises in this area. The research used the qualitative method of a structured interview in social enterprises in the Slovak Republic; while evaluating the interview, a phenomenographic approach was employed, hence the answers were analyzed, then interpreted and a specific system was created in the obtained set of opinions and knowledge. A difference was assumed in the components of personnel management in social enterprises compared to ordinary commercial enterprises, especially in the components such as motivation, education and remuneration. The results of the research will contribute to the knowledge and proper implementation of the personnel components that are needed in social enterprises, which play a large role in their development and success.


**Keywords:** components, personnel management, social enterprises


**JEL Classification:** B55, L31, M12

### Introduction

With the increase in the number of enterprises that aim to create a social and environmental impact in recent years, the idea of social entrepreneurship has gained

---

<sup>1</sup> Lukrécia Hunková, Ing., Študentská 3, 91150 Trenčín, Slovakia, [lukrecia.hunkova@tnuni.sk](mailto:lukrecia.hunkova@tnuni.sk),  <https://orcid.org/0009-0003-6940-939X>

<sup>2</sup> Katarína Havierniková, assoc. prof. Ing., PhD., Študentská 3, 91150 Trenčín, Slovakia, [katarina.haviernikova@tnuni.sk](mailto:katarina.haviernikova@tnuni.sk),  <https://orcid.org/0000-0002-9019-8684>

\* Corresponding author: Katarína Havierniková, [katarina.haviernikova@tnuni.sk](mailto:katarina.haviernikova@tnuni.sk)

importance. Politicians, companies, and individuals in the Slovak Republic are increasingly interested in social entrepreneurship as its popularity is rapidly increasing. Understanding the individual components of personnel management or the HR policy of social enterprises is crucial to support their growth and success as the sector is constantly expanding and changing.

There are many research studies focused on social enterprises focused on the presentation of their legal status, economic, financial, and social effects, and other topics. The topic of personnel management in social enterprises is not widely elaborated within the literature. This paper will cover the research gap related to the issue of applying personnel management in social enterprises.

The structure of the paper is as follows. The section of the Literature review provides a brief insight into the issue of the main aspects of personnel management, social enterprises, and the use of human resources in this form of business. The second section, the Research methodology, describes the procedure of preparing the paper and the used methods. The third section contains the main results. The paper finishes with conclusions that contain the main implications for future research.

## **Literature review**

The essence of personnel management is the aspect concerned with managing an organization's workforce. Personnel management is a business administration function that exists to provide the personnel needed for the purposes of organizational activities and to manage employee-owner relations. Personnel management oversees the acquisition, use, and retention of employees (Aini et al., 2021). The personnel management system consists of two large subsystems: the first is direct personnel management, the second is the planning and forecasting of the personnel policy in an enterprise, as well as the analysis and planning of trends in the formation of a personnel structure. Both subsystems include extensive complexes and variants of personnel policy in the organization (company) (Makhamadaliev, 2019).

A basic prerequisite for effective personnel management is a properly developed and implemented personnel strategy, which is based on the goals of the enterprise strategy. Enterprise strategy is the suggested mechanism and a relevant strategy process for incorporating societal and stakeholder expectations, values, norms, and standards into the organization's strategy development processes (Steyn & Nieman, 2010). Within the creation of enterprise strategy, the enterprise's vision, and mission play an important role, which should not be absent even in social enterprises. Vision and mission statements are the highest level of communication that an organization has, and its performance is often evaluated or audited in terms of the fit with the vision and mission statements; these statements are formal communication of an organization regarding its purpose and future position (Sengupta & Sahay, 2017).

A characteristic feature of the contemporary development of personnel management is the tendency towards the delegation of authority from personnel specialists to performance management, which thus assumes responsibility for the area of personnel and for creating work motivation (Beck, 2015). Enterprises need proper mo-



tivation inputs as a source of energy to produce outputs (Bushi, 2021). The next factor that affects employees is education. Rivaldo and Nabbela (2023) confirmed in their study that education, training, experience, and work discipline simultaneously certainly provide an increase in employee performance.

Every enterprise should try to acquire and retain qualified and loyal employees, support their education, develop their potential to better meet their needs, increase their motivation by rewarding them and help create a favorable working environment with harmonious working relationships. A necessary condition for the management of human resources in the organization is the existence of true, detailed, and up-to-date information regarding individual employees. These data are provided by the personnel agenda maintained by the employer. Its basis is the employee's personal file.

In recent years, especially considering COVID-19, attention has turned to the social economy and social enterprises. They are perceived as a means of solving socioeconomic problems, such as market failure, increasing unemployment, poverty, and many other unfavorable situations that affect excluded classes or groups (Pčolinská, 2021). The many impacts of the COVID-19 pandemic were also reflected in the economic performance of the micro, small, and medium-sized enterprise sectors, which included social enterprises. The pandemic presented many problems, but on the other hand, it also brought various opportunities in its own way (Slovak Business Agency, 2021).

The role and meaning of social entrepreneurship are expanding and are considered positive responses to many economic, social, or environmental problems (CEEDR, 2021). The social economy is a driving force that creates impactful economic activity and new jobs. In OECD member states, estimates range from 2 to 10% of national GDP (OECD, 2022). According to the most thorough data set ever compiled, published in a study by the British Council and Social Enterprise UK, the number of social enterprises from a global perspective is approximately 11 million (Pybus, 2022). A positive example of the benefits of social enterprises and their impact on national economic indicators can be seen, for example, in Great Britain. According to the report on the state of social entrepreneurship 2021, there are currently more than 100 000 social enterprises in the UK, which together contribute approximately £60 billion a year to the national economy and employ 2 million people (Ricketts, 2021). It can be claimed that social enterprises or the spectrum of enterprises of this legal form can have an impact on the regional, national, and transnational levels. Through their activities, social enterprises can cause external effects on all the mentioned levels (Chreneková, 2019). Although social enterprises are becoming ever more noticeable, public awareness and understanding of social entrepreneurship are still low, e.g. in countries such as Cyprus, Czech Republic, Finland, Hungary, Luxembourg, Romania, Slovakia, and Slovenia (Borzaga et al., 2020). Favorable political, operational, and legal conditions are necessary to achieve the development of social entrepreneurship. Consequently, the European Union and its member states must ensure and respect the diversity of economic entities and business practices within the EU (Chaves-Avila & Monzón, 2018).

On the other hand, also the propagation of social enterprises is needed. One of the possibilities to get noticed in society is to use social media. Entrepreneurs use

social media platforms for various purposes (expecting different outcomes): marketing, information search, business networking and crowdfunding (Olanrewaju et al., 2020). The research of Ali et al. (2022) showed three key clusters that affect the performance of social enterprises: social media, social collaboration, and social marketing, social media and crowdfunding, and social media and crowdsourcing. Melao and Reis (2021) declared that employers also increasingly use social media to support hiring decisions, and yet the knowledge of their practice patterns remains limited.

The primary goal for social enterprises is not to make a profit but to bring new values and achieve socially important goals. Due to the competitiveness of the company, the social value of business supports creative ideas and thinking (Sovíková, 2018). Having the status of a social enterprise encourages the subject to focus on a higher principle such as profit or yield (Bersin, 2018). If these enterprises want to increase social performance, they should focus on social benefits and reduce entrepreneurial orientation (Cheah et al., 2019).

In addition, social entrepreneurship helps build the country's environmental system, which in the future can be a great competitive advantage over less developed countries in this area (Giudice et al., 2019). Among the changes that have taken place in the economic system, we can include the change in the position of human resources as a key production factor and realizing the fact that investments in human capital are more effective than other production factors. Social innovation, but also sustainable and dynamic socio-economic progress, are among the main sources of new trends transforming into strategies and visions of individual economies. Innovative technologies contain a wide range of social solutions, and due to this fact, emerging companies around the world are focusing their activities on social problems by establishing new social enterprises to solve them (Akbulaev et al., 2019).

The aim in the research work of Wilton and Evans, (2019) was to better understand social enterprises as an organizational context for employees with mental illness. The results of this work were the findings that there are significant differences between social enterprises despite many similarities. They include differences in size, working time, wage rates, economic activity, etc. Other main findings in the mentioned research work are that understanding the differences between social enterprises is important for thinking about the future growth of the business, and the ability of such organizations to create meaningful jobs for people with mental illness is also important. Mikolajczak (2022) focused on the issue of the precarious employment in social enterprises based in developing countries. The findings show that the degree of using flexible forms of employment in the organization is a significant factor influencing the issue. From the point of view of the state, the authors appeal for a reduction of bureaucratic obstacles and so on. Another study deals with responsible practice in the field of human resources. The author claims that such an approach can ensure a rise in employment of persons with disabilities with the help of, e.g. providing workplace accommodation or an environment that is oriented in one direction to business and in the other to care (Kwan, 2020).

The results of the study by Nicolás-Martínez and Rubio-Bañón (2015) show that human resource practices in social enterprises differ from those used in non-social

enterprises. Napathorn (2018) also reports on the difference in human resource packages used in social enterprises compared to ordinary enterprises. According to the latest studies, the business ecosystem of a standard nature differs significantly from the ecosystem of social entrepreneurship in terms of motivation. The influence of motivation also varies with the country's level of development. This means that standard business ecosystems have a different motivation to do business than social business systems (Carriles et al., 2021).

According to Harris and Kor (2013), human capital strategies in the acquisition, development, and retention of human resources can significantly help social enterprises in achieving viability, prosperity, and the realization of goals. Pongracz (2022) analyzed the current situation in the labor market in the Slovak Republic in the field of social entrepreneurship, while evaluating its contribution and paying great attention to disadvantaged job seekers. It was found that, despite the favorable results, several problems persist in its structure. The unemployment rate of recent university graduates, young people, and people over 50 who have no education or work experience, is among the most critical problems.

The establishment of successful social enterprises and the growth of part of the social economy are supported by the implementation of educational programs in practice, and the establishment of departments and programs at the level of higher education (Slovak Business Agency, 2019). One of the main obstacles to the growth of education is the lack of knowledge and general promotion of social entrepreneurship in the Slovak Republic, as indicated by a case study that offers an overview of the current situation regarding education in the field of social entrepreneurship in the Slovak Republic. Since the systematic idea of integrating social entrepreneurship into education in the Slovak environment is currently in a period of gradual creation, the conclusions are based on the limited experience of education providers in the field of social entrepreneurship (Polonyová & Pongrácz, 2022). Based on the research of Wilton and Evans, (2019) we can transfer the findings in the solved issue to the territory of the Slovak Republic.

We are currently experiencing an expansion of the social economy and the associated growing number of social enterprises that are created and developed over time. Therefore, it is important to pay attention to the creation of jobs that have a vision and perspective for the future. The meaning and perspective of the newly created job is the main essence for both parties involved, i.e. the employer and the disadvantaged job seeker. The main idea, hence, remains to create promising and prosperous jobs that will help social enterprises in the Slovak Republic to grow.

## **Research methodology**

The main aim of the study is to identify the personnel management components in social enterprises based on the obtained data and to propose possible solutions for the given enterprises in this area. To achieve the set aim, the results of the analysis of examples of good practices of social enterprises in the Slovak Republic were used.

We use the qualitative method of a structured interview. There were more than 500 social enterprises in the Slovak Republic in 2022 in the eight self-governing

regions. Most social enterprises in the Slovak Republic are Ltd. companies, which represent almost 90% of all social enterprises. From the point of view of the economic branch in which the social enterprises carry out their activities, the industrial production sector predominates, in which 146 social enterprises operate. The second sector is administrative and support services, in which 120 enterprises operate. Based on the results of the structured interview with these social enterprises, we identified two subjects that are considered as examples of best practices in the field of social entrepreneurship. The first social enterprise is Hrhovské služby, Ltd., and the second is the social enterprise “People and Perspective – civil association”. These two social enterprises were subjected to further investigation to gain more detailed information about the selected components of personnel management. We focused on the following components: the mission and vision of the social enterprise, motivation methods, employee training, the use of social media for propagation of the enterprise, and the implementation of the personnel agenda in the field of employment.

## **Results**

### **Vision and mission**

The results of our research showed a significant difference between commercial companies and social enterprises, which is also confirmed by the authors Carriles et al. (2021). In the field of mission and visions, Hrhovské služby Ltd has a clear mission to advance and offer opportunities to other disadvantaged people and their vision is to create more jobs for women. The mission of the enterprise People and Perspective – civil association is also to provide opportunities to those who need it; this was said by the main manager of the social enterprise when referring to a clearly defined vision based on the law. Here we can evaluate the vision of the first mentioned company as clearly better and exemplary since it is clearly defined with a specific goal.

### **Employees**

In the area related to the recruitment of employees, Hrhovské služby clearly defined the methods of recruiting employees, adding that they try to provide an opportunity to everyone who needs it. We perceive this positively, especially from the personnel management side. In the case of the enterprise People and Perspective, the answer was not clear, and the main manager based his claims on the fact that the issue should be resolved at a common meeting in the form of a conference.

In the part of requirements for potential employees, they answered the same, and thus the requirements are depending on the job, which we evaluate positively from this point of view due to the fact that it is a very important personnel agenda.

In the part concerning the use of motivation methods, the social enterprises gave us different answers. The enterprise Hrhovské služby stated that they use not only methods of financial reward and praise, but also career advancement, while the other social enterprise People and Perspective was not able to state what methods it uses.

Here we observe a significant difference in the answers of both respondents when it concerns basic personnel activities. In the case of the enterprise Hrhovské služby, we evaluate the answer in a positive sense, but of the enterprise People and Perspective, we do not consider this personnel area to be a good example for other social enterprises in the Slovak Republic.

In the field of employee training, Hrhovské služby focuses on training in the case of a need for desirable qualifications in the field, while the other enterprise People and Perspective also mentioned career growth and potential, which means that they offer staff the opportunity to improve. However, the main manager of People and Perspective stated that he does not use formal and non-essential education, which we cannot evaluate and describe since education is necessary and important in every way, also in terms of personal growth and self-confidence.

We assume that social enterprises will use a certain form of education only if it is unavoidable for the performance of the job position.

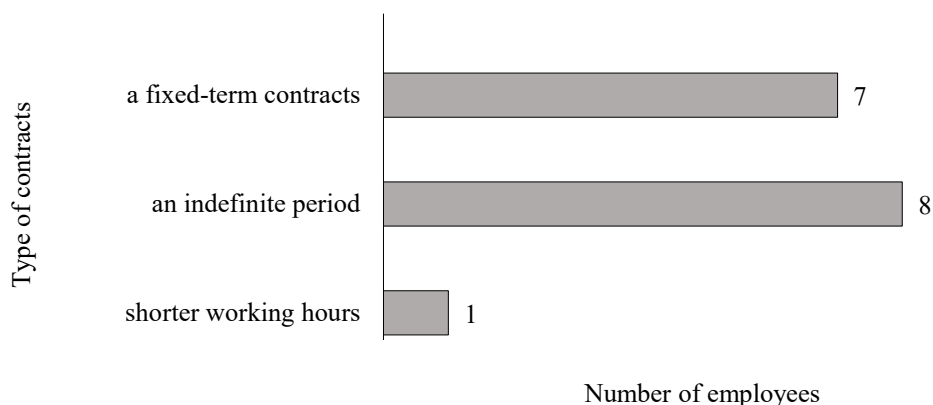
Both enterprises overcome barriers “in-time”, which may not always be the best method. That is why it is important to plan and avoid threats, whether external or internal. Of the two observed best-practice enterprises, we evaluate more positively the company known as Hrhovské služby because in the answers to the questions, we noted that several personnel questions were well handled, which is the basis for the company's progress. Nevertheless, in the second observed company People and Perspective, we observe only a few personnel activities that are precisely defined and clearly used. This is precisely the problem that most social enterprises have, which we can also conclude from communication outside of the structured interview and also from the fact that most social enterprises are located in micro, or small enterprises in terms of their size structure. Furthermore, for this reason, we do not assume that these enterprises have their own personnel departments or individual staff members dealing with personnel management.

### **Social media**

The use of social media to promote the enterprise is better managed by Hrhovské služby, which uses a variation of methods for promotion, but the second enterprise People and Perspective does not employ any similar methods, which we do not evaluate positively in the area of this personnel agenda. Despite the arguments of the second enterprise, that despite the lack of use of these methods, their social enterprise is well known, the company's potential by using social media could be much higher than it is now.

### **Personnel agenda**

Since, in our subjective opinion Hrhovské služby Ltd has better results in the implementation of a personnel agenda, we decided to conduct an additional interview. We drafted the questions in such a way as to record the personnel policy of the mentioned enterprise within the framework of the specific rules of the social economy to the greatest extent possible. Figure 1 shows data on the number and type of contracts based on which the social enterprise employs individual workers.



**Figure 1. Types of employment contracts in Hrhovské služby Ltd**

Source: Authors' own compilation based on interview

From Figure 1, it is clear that the highest number of employees, 8, is employed for an indefinite period. The second highest number of employees is employed on fixed-term contracts and one employee is employed for shorter working hours. The interview also revealed that fixed-term contracts are mainly intended for disadvantaged employees owing to the fluctuation and seasonality of work. On the other hand, employees who work in positions such as accountant, manager, director, etc., have contracts for an indefinite period of time. The social enterprise gave a clear answer to the question regarding working hours, stating that the working hours are fixed. In this case, we find an analogy between the ordinary labor market in connection with the employment of workers and the labor market in the social economy. We consider this approach correct since disadvantaged employees can thus integrate into society with the help of a permanent work routine, such as we can observe in ordinary jobs. Hrhovské služby Ltd set working hours to 8 hours a day. Once again, we can state that a working life routine is important for disadvantaged people in terms of inclusion among minority groups of the population and also for building their personal development and self-confidence. When asked about motivation, the social enterprise answered that they provide employees with a financial reward worth €150 per quarter as a means of motivation. Here we can observe the asymmetry between the developed policies of ordinary market enterprises and social entrepreneurship. In enterprises that operate in areas outside of social entrepreneurship, it is common practice to have defined remuneration and to motivate employees in a variety of ways. Nevertheless, we do not observe other motivational incentives here, except for financial ones. We do not evaluate this fact from a negative point of view because the area of motivating employees in social enterprises is not sufficiently researched.

Since social entrepreneurship is in the early stages of development in our country, we assume that in the coming years, the personnel policy of enterprises in this area of the economy will continue to develop.

## Conclusions

Personnel management and the management of many personnel components form a major basis for the company's progress. From the acquired experience and results, we can conclude that many social enterprises do not have well-managed personnel activities, or they clearly do not use them. We assume that social enterprises do not have human resources departments, or an employee trained in the field of HR because most of them are micro or small enterprises in terms of their size structure. Therefore, our main recommendation is that social enterprises should give more weight to education in this area because it can be an important factor in the development and fulfillment of the goals of the social enterprise.

Based on the obtained results of the research, we conclude that a suitable solution to controversial issues from the point of view of the personal agenda in the field of social entrepreneurship, such as motivation, remuneration, and others, it is necessary to conduct general meetings at regular intervals. Entrepreneurs in the field of social economy, experts and researchers in these fields, and representatives of the state should participate in these conferences. Because many questions on the issue of the personal agenda remain unresolved, or specifically undefined, it is necessary to bring together the opinion spectrum of people from all the mentioned areas so that social entrepreneurship in the Slovak Republic moves forward in the right direction and increases the positive social impact.

We have noted several differences that differentiate social entrepreneurship from non-social (ordinary) enterprises. How to implement individual personnel policies into practice in social enterprises is still an issue that requires a great deal of attention, as well as the point of future research.

It is necessary to realize that in social entrepreneurship there is a specific group of workers who require different methods of motivation, remuneration, etc. than employees in ordinary enterprises. In these statements, we also agree with the authors (Carriles et al., 2021), who in their studies talk about the specificity of motivation in social entrepreneurship, compared to ordinary enterprises in the labor market.

## References

- Aini, S. E. N., Solihin, N. S., & Muda, I. (2021). Personnel Management to Human Resource Management (HRM) How Does HRM Function?. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 344-347. DOI: 10.17265/1548-6583/2017.09.004
- Akbulaev, N., Aliyev, Y., & Ahmadov, T. (2019). Research Models for Financing Social Business: Theory and Practice. *Heliyon*, 5(5), 7. DOI: 10.1016/j.heliyon.2019.e01599
- Ali, I., Balta, M., & Papadopoulos, T. (2023). Social Media Platforms and Social Enterprise: Bibliometric Analysis and Systematic Review. *International Journal of Information Management*, 69, 102510. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2022.102510
- Beck, V. (2015). Some Aspects of the Personnel Management in Social Enterprises in the Czech Republic. In: P. Jedlička (Ed.), *Hradecké ekonomické dny*, Roč. 5(1), (pp. 55-61). Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové.
- Bersin, J. (2018). The Rise of the Social Enterprise: A New Paradigm for Business [online]. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2018/04/03/the-rise-of-the-social-enterprise-a-new-paradigm-for-business/?sh=185920fa71f0> (accessed: 17.06.2023).

- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. H. (2020). Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe: Comparative Synthesis Report [executive summary] *Publications Office of the European Union*. <https://europa.eu/!Qq64ny>
- Bushi, F. (2021). An Overview of Motivation Theories: The Impact of Employee Motivation on Achieving Organizational Goals: Acces La Success. *Calitatea*, 22(183), 8-12. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/overview-motivation-theories-impact-employee-on/docview/2549057288/se-2> (accessed: 21.08.2023).
- Carriles-Alberdi, M., Lopez-Gutierrez, C., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The Influence of the Ecosystem on the Motivation of Social Entrepreneurs. *Sustainability*, 13(2), 1-17. DOI: 10.3390/su13020922
- CEEDR. (2021). *Social Enterprise: Market Trends 2019*. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1101560/Social\\_Enterprise\\_Market\\_Trends\\_2019\\_-\\_Middlesex\\_University.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1101560/Social_Enterprise_Market_Trends_2019_-_Middlesex_University.pdf) (accessed: 17.06.2023).
- Chaves-Avila, R., & Monzón, J. L. (2018). *Best Practices in Public Policies Regarding the European Social Economy Post the Economic Crisis*. Brussel: European Economic and Social Committee. <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-18-002-en-n.pdf> (accessed: 19.06.2023).
- Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). Internal Oriented Resources and Social Enterprises' Performance: How Can Social Enterprises Help Themselves before Helping Others?. *Journal of Cleaner Production*, 211, 607-619. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.11.203
- Chreneková, M. (2019). Effects of Social Economy Selected Segments in the Slovak Republic. *European Countryside*, 11(1), 29-42. DOI: 10.2478/euco-2019-0003
- Giudice, M., Garcia-Perez, A., Scuotto, V., & Orlando, B. (2019). Are Social Enterprises Technological Innovative? A Quantitative Analysis on Social Entrepreneurs in Emerging Countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119704. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.07.010
- Harris, D., & Kor, Y. (2013). The Role of Human Capital in Scaling Social Entrepreneurship. *Journal of Management for Global Sustainability*, 2, 163-172. [https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1030&context=business\\_facpubs](https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1030&context=business_facpubs) (accessed: 24.06.2023).
- Kwan, C. K. (2020). Socially Responsible Human Resource Practices to Improve the Employability of People with Disabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 1-8. DOI: 10.1002/csr.1768
- Makhamadaliyev, B. O. G. L. (2019). Modern Personnel Management Systems Are a Key Element in the Management of Tourism Industry Enterprises. In: Л. И. Законнова Et al. (Eds.), *Инновации в технологиях и образовании: сб. ст. участников XII Междуна, 24* (pp. 24-27).
- Melao, N., & Reis, J. (2021). Social Networks in Personnel Selection: Profile Features Analyzed and Issues Faced by Hiring Professionals. *Procedia Computer Science*, 181, 42-50. | DOI: 10.1016/j.procs.2021.01.097
- Mikolajczak, P. (2022). Determinants of Precarious Employment in Social Enterprises in Central and Eastern Europe. *Journal of Business Research*, 146, 398-408. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.03.085
- Napathorn, C. (2018). Which HR Bundles are Utilized in Social Enterprises? The Case of Social Enterprises in Thailand. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(2), 110-131. DOI: 10.1080/19420676.2018.1452282
- Nicolás-Martínez, C., & Rubio-Bañón, A. M. (2015). Human Resource Management in Social Enterprise/Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Social. *Universia Business Review*, (47), 82-105. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/human-resource-management-social-enterprise/docview/1718276900/se-2> (accessed: 19.06.2023).
- OECD. (2022). *Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation* [policy brief]. <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Economia-Sociale/Documents/Recommendation-Council-Social-Solidarity-Economy-Social-Innovation.pdf> (accessed: 24.06.2023).



- Olanrewaju, A. S. T., Hossain, M. A., Whiteside, N., & Mercieca, P. (2020). Social Media and Entrepreneurship Research: A Literature Review. *International Journal of Information Management*, 50, 90-110. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.011
- Pčolinská, L. (2021). *Sociálna ekonomika a sociálne podnikanie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 155. (e-publikácia).
- Polonyová, S., & Pongrácz, E. (2022). Social Entrepreneurship Education Providers – Slovak Case. *Social Enterprise Journal*, 18(3), 434-450. DOI: 10.1108/SEJ-07-2021-0057
- Pongracz, E. (2022). *Social Entrepreneurship in Slovakia as a Tool for Work Integration and Employment Support*. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). <https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/social-entrepreneurship-slovakia-as-tool-work/docview/2726060384/se-2> (accessed: 25.06.2023).
- Pybus, J. (2022). *First Global Social Enterprise Census Reveals 'One of the Largest Movements of Our Time': Landmark Research Counts Millions of Social Enterprises Worldwide*. *Pioneers Post*. <https://immersives.pioneerspost.com/how-many-social-enterprises-worldwide/index.html> (accessed: 05.07.2023).
- Ricketts, A. (2021). *Record Number of Social Enterprises Created Last Year, Report Finds*. *Third Sector*. <https://www.thirdsector.co.uk/record-number-social-enterprises-created-last-year-report-finds/social-enterprise/article/1730148> (accessed: 05.07.2023).
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline: Acces la Success. *Calitatea*, 24(193), 182-188. DOI: 10.47750/QAS/24.193.20
- Sengupta, S., & Sahay, A. (2017). Comparing Mission Statements of Social Enterprises and Corporate Enterprises in the New and Renewable Energy Sector of India: A Computer Aided Content Analysis Study. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(21), 16. DOI: 10.1186/s40497-017-0079-x
- Slovak Business Agency. (2019). *Sociálne podnikanie na Slovensku v kontexte súčasného potenciálu rozvoja SE* [analytical document]. <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/05/Sociálne-podnikanie-na-Slovensku-v-kontexte-súčasného-potenciálu-rozvoja....2pdf.pdf> (accessed: 10.07.2023).
- Slovak Business Agency. (2021). *Rozvoj sociálneho podnikania na Slovensku: Krehký rozvoj v kontexte pandémie COVID-19* [analytical document]. <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/11/Rozvoj-socialneho-podnikania-na-Slovensku.pdf> (accessed: 10.07.2023).
- Sovíková, K. (2018). Sociálne podnikanie v kontexte sociálnej práce. In: L. Kvašňáková (Ed.), *Zborník prác z 15. ročníka celoslovenského kola študentskej vedeckej odbornej činnosti v odbore Sociálna práca*, (pp. 459-490). <http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kvasnakova3/subor/Sovikova.pdf>
- Steyn, B., & Niemann, L. (2010). Enterprise Strategy: A Concept that Explicates Corporate Communication's Strategic Contribution at the Macro-Organisational Level. *Journal of Communication Management*, 14(2), 106-126. DOI: 10.1108/13632541011034574
- Wilton, R., & Evans, J. (2019). Accounting for Context: Social Enterprises and Meaningful Employment for People with Mental Illness. *Work*, 61(4), 561-574. DOI: 10.3233/WOR-182826. PMID: 30507599

**Authors' Contribution:** The authors confirm contribution to the paper as follows: study conception and design: Lukrécia Hunková, Katarína Havierniková; data collection: Lukrécia Hunková, Katarína Havierniková; analysis and interpretation of results: Lukrécia Hunková, Katarína Havierniková; draft manuscript preparation: Lukrécia Hunková, Katarína Havierniková. All authors reviewed the results and approved the final version of the manuscript.

**Conflict of Interest:** No conflict of interest or a potential conflict of interest.

**Acknowledgements and Financial Disclosure:** This study is the part of the project Vega no. 1/0718/22 Human resources development in small and medium-sized enterprises in the context of the 21st century challenges.

## IDENTYFIKACJA ELEMENTÓW ZARZĄDZANIA PERSONELEM STOSOWANYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPOŁECZNYCH W REPUBLICĘ SŁOWACKIEJ

**Streszczenie:** Wiele badań dotyczących zarządzania personelem koncentruje się na przedsiębiorstwach komercyjnych. Niniejsze badanie ma na celu zrozumienie elementów zarządzania personelem, które są stosowane w przedsiębiorstwach społecznych. Celem głównym opracowania jest identyfikacja elementów zarządzania personelem w przedsiębiorstwach społecznych na podstawie uzyskanych danych oraz zaproponowanie możliwych rozwiązań dla danych przedsiębiorstw w tym obszarze. W badaniach użyto jakościowej metody ustrukturyzowanego wywiadu z przedsiębiorstwami społecznymi w Republice Słowackiej; podczas oceny wywiadu użyto podejścia fenomenograficznego, zatem przeanalizowano odpowiedzi, następnie zinterpretowano i stworzono określony system w uzyskanym zbiorze opinii i wiedzy. Założono różnicę w komponentach zarządzania personelem w przedsiębiorstwach społecznych w porównaniu ze zwykłymi przedsiębiorstwami komercyjnymi, szczególnie w komponentach takich jak motywacja, wykształcenie i wynagrodzenie. Wyniki badań przyczynią się do poznania i właściwego wdrożenia komponentów kadrowych potrzebnych w przedsiębiorstwach społecznych, które odgrywają dużą rolę w ich rozwoju i sukcesie.

**Słowa kluczowe:** komponenty, zarządzanie personelem, przedsiębiorstwa społeczne

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## DIGITAL PLATFORMS AND DATA-DRIVEN VALUE CREATION

Marcin Jaworski<sup>1\*</sup>


<sup>1</sup> University of Lodz, Faculty of Management, Poland

**Abstract:** Platforms, driven by digital technologies, enable companies to benefit from network effects and powerful ecosystems, providing economies of scale on the demand side in various industries. Platforms adopt different strategies to attract users and establish a sustainable business model, depending on the characteristics of the market in which they operate. They do not create value in themselves, it is the data that are the source of the value created, and the value itself is created at the end of the processing and their analysis. The purpose of the article is to synthesise knowledge about creating value based on data collected and used by digital platforms. To achieve the set goal, a method of analysing publications and source documents as well as sources available on websites was used. These data have value only when they are processed, analysed, and incorporated into the recommendation and prediction strategy. But they can contribute to this indirectly, facilitating access to markets and market spaces, generating revenue for members of the ecosystem, both partners and competitors and creating interconnections without which no transaction can take place. The article provides an academic viewpoint on the notion of digital platforms in the production of value, highlighting their ability to create novel insights and substantial implications for managerial strategies.

**Keywords:** data management, digital data, digital platform

**JEL Classification:** M16, O32

---

<sup>1</sup> Marcin Jaworski, MA, ul. Narutowicza 68, 90-136 Łódź, Poland, [marcin.jaworski2@edu.uni.lodz.pl](mailto:marcin.jaworski2@edu.uni.lodz.pl),  
 <https://orcid.org/0000-0002-7109-0782>

\* Correspondence author: Marcin Jaworski, [marcin.jaworski2@edu.uni.lodz.pl](mailto:marcin.jaworski2@edu.uni.lodz.pl)

## Introduction

The digitisation of the economy has resulted in the proliferation of digital platforms and complex business ecosystems. The functioning of enterprises in the digital age forces the use of platforms and ecosystems to remain competitive and navigate the rapidly changing market conditions with skill. Therefore, the effective management of value co-creation within digital platform ecosystems is an essential aspect of company strategy in the contemporary digital age (Adner et al., 2019). We observe that the functioning of digital platforms is conducive to maximising network effects because they are powerful mechanisms for generating transactions. At the same time, digital platforms have profoundly transformed many different sectors (Essen et al., 2023; de Reuver et al., 2018). Platforms can operate on the so-called bilateral or multilateral markets, resulting from the cross network, where the activity can be free on one side of the market (for users) and paid on the other (e.g. for advertisers). They can find a salary in another market, such as the market for transferring personal data that will be used in the Big Data business (Rochet & Tirole, 2003). This work makes a contribution to the existing body of literature on digital strategy, platforms, and the scope of company's activities. The provided overview provides a comprehensive summary of the existing body of research pertaining to the concept of platform scope. This encompasses many dimensions such as technology, sponsor, and market scope. The review also emphasises the significance of making informed scope choices in the context of digital strategy and the generation of value within platform ecosystems. Innovation in services in the digital world accelerates using the broadly understood functioning of platforms (Lusch & Nambisan, 2015). However, digital platforms alone are not sufficient to achieve such user-driven growth. Having more users on the platform does not automatically result in more transactions. It may even turn out that too many users complicate the transaction; for example, if there are millions of products, people, or music tracks, it is necessary for the platform to provide efficient and even tailor-made search and sorting tools. The successful construction of such functionality largely depends on the platform's ability to use data to optimise these features. This requires that by the design phase, such a perspective is understandable and integrated into the operation of the platform. The generative characteristics of digital technologies contribute to the advancement of end-products and value propositions, while the digitalisation of information and data aggregation facilitate seamless connectivity and enhance the efficiency and effectiveness of interactions among various stakeholders. For instance, while generative smartphone operating systems facilitate the creation of several applications, the utilisation of data aggregation is crucial in promoting user acceptance. This is because data aggregation allows the platform sponsor to effectively connect consumers with the most suitable applications, taking into account their preferences and usage patterns (Murthy & Madhok, 2021). The platform analysis developed by Choudary (2021) provides a successful approach to understanding data issues in the platform model. Digital platform enterprises use digital technologies and connectivity to leverage and control digital assets that are outside the scope of the company's operations, creating value by facilitating connections between multiple parties, subject to reciprocal network effects (Gawer, 2021).

Operating systems for personal computers or smartphones are the most emblematic examples. Trading platforms bring together entities facilitating the matching of supply and demand (Moati, 2021, p. 9). Platforms specialise in data collection and rely on cross-financing – reducing the price of a product or service (or even offering it for free) in one part of the enterprise while raising prices in another part to compensate for losses (Srnicek, 2019, p. 73).

## Literature review

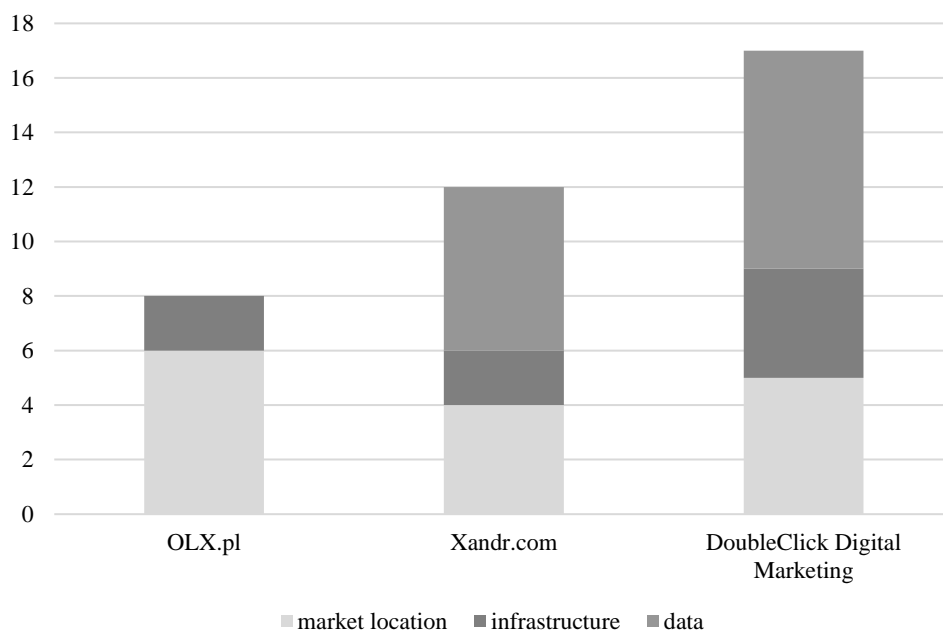
Platforms are not a new concept and have existed for years (van Astyne et al., 2016; Zhu & Furr, 2016). The development of information and communication technologies has reduced the demand for classical physical infrastructure and assets (Vaska et al., 2021). These technologies facilitate the expansion of platforms, increase network effects, and enable the capture, analysis, and evaluation of huge amounts of data, increasing the value of the platform for all its participants (van Astyne et al., 2016). Scientists from various subdisciplines of management are increasingly using the term digital platform to describe a set of heterogeneous categories that show the features of platforms such as Facebook, Amazon, Apple, or Airbnb (de Reuver et al., 2018). The platform is a modern digital market in which products and services are exchanged on an unprecedented scale and with almost infinite choice (Bange & Derwisch, 2016). Amazon offers millions of products, Airbnb or Booking hundreds of thousands of rooms in almost every city in the world, and BlaBlaCar routes between almost every city in Europe. Consumers and producers exchange three things on the platform: information, goods or services, and units of value (Eychenne & Strong, 2017). Digital platforms do not produce data. They capture them through the intermediary function they perform in the market or markets. As intermediary platforms, they perfectly implement two main complementary objectives:

- Ensuring direct contact with its users.
- Attracting third-party services to its ecosystem.

In his book *Platform Scale*, Choudary (2015) proposes to present the platform as a set of three complementary layers that enable exchange and transactions (Figure 1). The transaction layer, that is, the exchange between different users of the platform, responds to the infrastructure layer that enables it. It also allows the platform to manage the data layer, which itself is the source of various services and functionalities of the platform. Each platform combines these three layers in different proportions to create value. The role is to attract participants to join, consummate matches between buyers and sellers, and facilitate value-creating exchanges by providing transactional architecture, and setting rules and standards based on data (Zhao et al., 2020). Therefore, this particular stream acknowledges the necessity of surpassing the platform provider and taking into account the relationships and engagements with stakeholders who have a significant impact on value generation across all three platform layers. The platform architecture layer consists of two segments; frontend and backend, which refer to the separation of concerns between the transactional layer (frontend) and data access layer (backend) (Pais et al., 2022). Nevertheless, although

the existing theoretical framework in the field of platform literature offers insights into the significance of cooperation and competition among value-creation partners for the prosperity of multi-sided platforms, it does not provide a comprehensive explanation for the emergence and evolution of sustainable multi-sided platforms in situations where competing platforms cater to the same user and complementor base. The literature does not provide an identification of the factors that determine the proportions of each individual layer. Each of these dimensions is part of all digital platforms, making the existence of such dimensions one of the most important distinguishing features of these platforms from other systems, such as information technology (IT) or information and communication technology (ICT) systems. Platforms provide value by reducing transaction costs and acting as intermediaries between economic operators, thus facilitating efficient interactions between parties (Evans & Schmalensee, 2017).

In some platforms, the data layer represents most of the value created by the platform: this is the case with advertising platforms such as DoubleClick Digital Marketing or Xandr.com, where most exchanges involve the exchange of data between publishers and advertisers and external data providers to improve the targeting of advertising campaigns. On the other hand, a platform such as OLX.pl uses data, but most of the value is related to the volume of ads placed by the platform users (Figure 1).



**Figure 1. Data layer size in sample platforms**

Source: Author's own study

At the same time, this meaning changes over time if it is anticipated in the design phase of the platform. For example, a platform like Airbnb, in the startup phase, has little search and transaction data and, therefore, cannot rely on it to streamline its operations, such as personalising search results according to customer selection criteria in the past. If Airbnb has sufficient usage data, it is used to improve the results provided by the search engine and the rental pricing algorithm, which are the two main issues regarding the platform's liquidity and revenue. Therefore, the three-tier platform approach, with the data layer as the foundation, can be interpreted as a kind of data-driven business model. The ability of the platform to learn from data to continuously improve its products and services for each user (Gregory et al., 2021, p. 12). ICT technologies facilitate the development and expansion of platforms in a more straightforward and economical manner, improve network effects by streamlining participation, and allow for the collection, analysis, and assessment of large volumes of data, hence augmenting the platform's value for all users (van Astyne et al., 2016). In contrast to conventional enterprises that generate content, digital publishers (DPs) offer a platform that enables market players to exchange goods or services based on data (Gawer, 2021; van Astyne et al., 2016; Liu & Rong, 2015). These DPs' primary responsibility is to facilitate and mediate exchanges between market players in order to generate value for each and every one of them (Parker et al., 2016; Liu & Rong, 2015). According to Parker et al. (2016), a platform business is one that provides an open, participatory infrastructure and governance conditions to enable value-creating interactions between external producers and customers. More specifically, such business models are characterised by the fact that data is a key resource in the model and that digital devices generate usage data, as the Internet of Things (IoT) does on home devices or as connected medical devices do in healthcare.

## **Research methodology**

The article uses a research methodology based on qualitative analysis. To achieve the set goal, a method of analysing publications and source documents as well as information available on websites was used. Based on the analysis of the literature on the subject, starting from the definition of the concept of platform, the approach to value creation by platforms has been characterised on the basis of the data obtained. The correct functioning of the platform ecosystem based on the concept of value creation within the platform ecosystem was presented. Network competitions were analysed through the prism of five strategies for increasing customer value and confronted with six-step value proposition phases. The platform must be data-driven, and have complete, consistent, relevant, and consolidated information about customers or users in real time. Thus, it was verified through the role of proper ecosystem structure and its elements.

## **The concept of value creation inside the platform ecosystem**

When implementing strategic considerations, enterprises try to determine the scope of the value that the platform will bring: Does it enrich the current service

offer and complement its traditional activities? Defining the platform strategy also means asking what the company wants or needs to offer its customers additionally by using the possibilities of its ecosystem (suppliers, customers, sellers, partners, etc.). One company can implement several different platform strategies in parallel and combine them as needed. However, platformisation does not apply to all enterprises. From the customer's perspective, further strengthened using new technologies, several types of values can be distinguished that enrich the consumer experience: functional, monetary, informational, emotional, and social (Gonzalez et al., 2012).

Creating value on the platform also means creating real benefits for the recipient. Each platform must therefore consider how to transfer profits to its customers that reflect these real values, by saving time, limiting travel, and increasing the availability of services. Proposals in this regard must be very specific and allow both the reduction of costs and the proper use of the product, which must also fulfil the expected function. Commercial proposals must therefore correspond to the benefits – in the original sense of the word: doing good – that the customer can derive from them, and not only in the material dimension. Along with dematerialisation or rental, there is a new way to relieve the customer from maintaining and/or managing the product, which is very popular, especially among the young generation. If the offer is accompanied by a nonbinding clause in terms of duration (which allows for continuous improvement of services, constant freedom of choice and lower costs), this leads to an acceleration of the collaborative economy (Pastore-Reis, 2013).

The concept of value creation in the context of uncertainty. One of the primary difficulties that companies face when developing their digital strategy is the distinct challenge of creating unique value. This challenge arises when the central actor, such as the platform sponsor in the context of a digital platform ecosystem, collaborates with complementors to create value, but lacks prior knowledge of who these complementors are or the nature of their products. According to Tajedin et al. (2019), there is a belief that digital platform ecosystems can help mitigate risks by allowing the platform sponsor to utilise the market process in order to tap into the collective knowledge of external actors. This knowledge is then combined with the sponsor's own expertise and capabilities to generate value. The primary purpose of a value proposition is to encourage potential customers to discover and purchase a product or platform service. Therefore, it consists of convincing potential customers that the company's offer perfectly meets their needs or problems. It also supports brand communication to show the added value of the offer. More specifically, it justifies the existence and positioning of activities on the market. Be careful not to confuse a value proposition with a slogan or brand positioning.

For this to happen, the value proposition must be unique, clear, and short. It is a differentiating element that allows the platform to stand out not only from the customers but also from the competition. Network competition can be seen through the prism of five strategies for increasing customer value, i.e.: efficiency strategies, free benefits, complete solutions for the customer, unique benefits, and co-creation of value. It should be emphasised that these strategies can be implemented simultaneously, as they have been grouped at different levels (Doligalski, 2015).



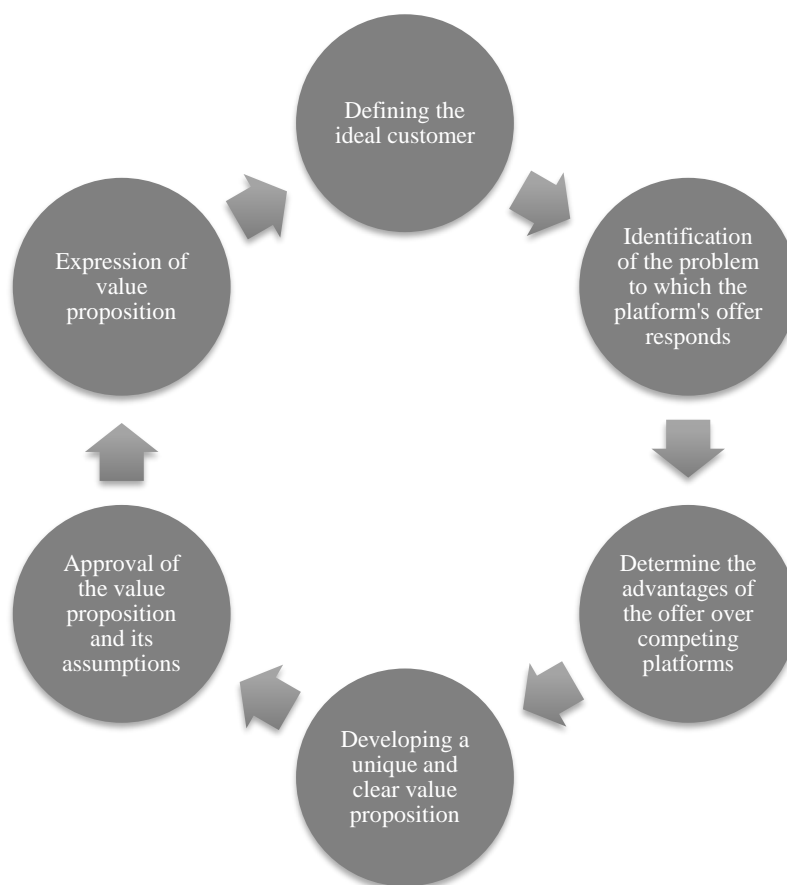
The process of value co-creation commences with the platform sponsor, who assumes the role of the ecosystem's instigator. The sponsor is responsible for selecting the product and market space in which they wish to compete, as well as determining which aspects of the value creation process they will undertake. Concurrently, they grant complementors the opportunity to contribute to the remaining portions of the value creation process. The selection of a platform scope is a crucial aspect of digital strategy, as it significantly influences the ability to recruit and facilitate the participation of external actors, as well as manage the process of value co-creation inside the ecosystem (Murthy & Madhok, 2021).

The technological characteristics of platforms vary based on their specific type and intended use. In accordance with the study conducted by Cusumano et al. (2019), our research adopts their definition of platforms, which is based on their primary objective. The authors categorise digital platforms into two overarching groups which include transaction platforms and innovation platforms. The subsequent discussion provides a comprehensive examination of those two types of platforms and applies six value proposition phase based on those types. Digital platforms as transaction platforms – also known as multi-sided marketplaces or exchange platforms – have been the focus of much research. Their primary goal is to make transactions between various organizations, institutions, and people easier. Examples of these transactions include matching buyers and sellers, recruiters and job seekers, and drivers and passengers. During this period, a lot of new start-up business models that used internet-based applications to facilitate transactions between numerous parties in a market and make use of network effects came to be known by the name “platform”. Platforms for transactions can be further categorised based on their main objective. We examine their materialities and potentialities as digital platforms to their basis for value creation and capture, and the resulting implications for development.

In the context of innovation platforms, scholarly literature commonly employs perspectives from innovation management and software engineering design (Gawer, 2021). Platforms are conceptualised as modular structures that consist of a core and peripheral, as proposed by Baldwin and Woodard (2009). These platforms are centrally regulated by a platform authority, as discussed by Wareham et al. (2014). The fundamental structure of a platform consists of many modules that can be accessed through interfaces. These modules are then joined by developers, also known as complementors, in order to create innovative applications and services. From an architectural standpoint, it can be observed that these applications and services are situated within the peripheral architecture of the innovation platform, as outlined by Tiwana (2014). This peripheral architecture is clearly distinguished and operates independently from the core architecture.

Based on those characteristics we distinguished 6 step value propositions that can be aligned with both types of platforms (Figure 2). It facilitates the purchase process of consumers, helping them see the value that the platform offers them. It is due to this that they will choose one brand instead of the other.

Adopting a broader perspective on value creation might facilitate the industry's efforts to contribute to the development by encouraging a platform-oriented mindset.



**Figure 2. Six-step value propositioning phases**

Source: Author's own elaboration

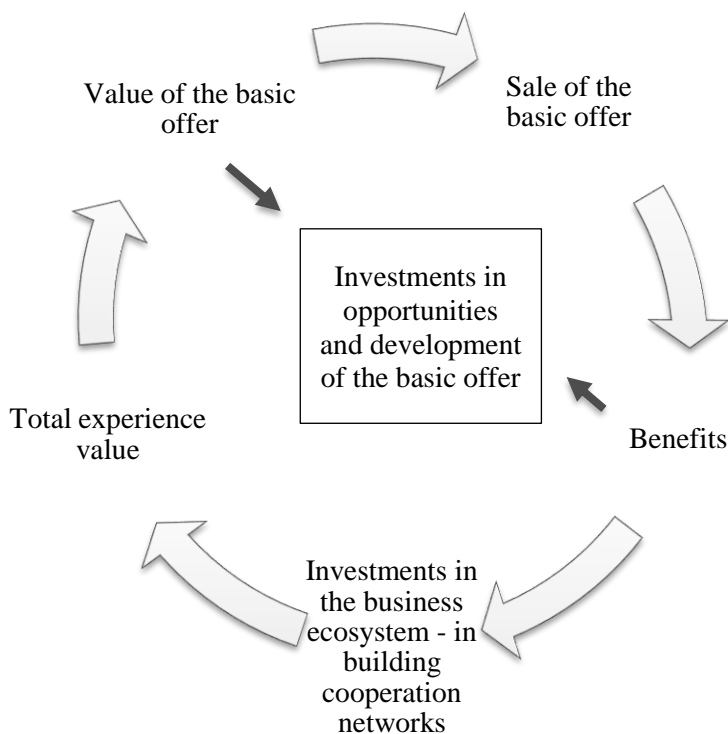
### **Data valuation strategies and platform liquidity management**

The data collected feeds the platform and directly affects its liquidity management, increasing the value of transactions. The digital platform streamlines resources and increases resource density to facilitate efficient and effective exchange in the service ecosystem (Hein et al., 2019).

In platforms that implement a bilateral model, it is necessary to balance supply and demand and maintain a liquidity ratio that ensures the proper functioning of the platform, that is, the execution of transactions on the platform. If liquidity is a key issue for a real-time platform like Uber or Pyszne.pl. Liquidity is defined as the threshold at which the number of users allows the platform to function optimally. We distinguish between absolute and relative liquidity. For platforms where matching is not real-time, liquidity management includes the pace of search results, as well as optimising the pace of inventory utilisation. The Airbnb and Spotify cases illustrate this problem. Airbnb faces the challenge of converting visits into bookings.

So, they must strive to improve the results they present to visitors to their website or mobile application to maximise the likelihood of an increase in bookings. For this purpose, it largely uses the usage data produced by customers of the platform.

Companies that join the ecosystem usually have activities that are complementary to those of the leader or the central company and are guided by the principle of specialisation. The existence of products or services that are complementary (Brandenburger & Nalebuff, 1996) to the main offer of the node company promotes ecosystem growth through direct and/or indirect network externalities (see Figure 3) (Stremersch et al., 2007; Church et al., 2008; Church & Gandal, 1993; Katz & Shapiro, 1985; 1994; Matutes & Regibeau, 1988).



**Figure 3. Proper functioning of the platform ecosystem**

Source: Author's own study based on (Moore, 1996)

The development of business ecosystems is characterised by collective and “open” innovation involving several companies with varied and complementary skills. A comprehensive examination of the different phases within an ecosystem's life cycle reveals that the company that initiates an innovation will require allies who are likely to assist in the advancement and distribution of its novel product or service in a short period of time (Moore, 1996). As previously observed, platforms facilitate the utilization of indirect network externalities that aid in the formation of the proposition that the pivotal firm and its associates carry (refer to Figure 3). The platform

must be data-driven, and have complete, consistent, relevant, and consolidated information about customers or users in real time and about transactions. The research conducted by Moore (1996) regarding the various stages of ecosystem development aligns with the open innovation strategy proposed by Chesbrough (2003). This innovation strategy is specifically facilitated by information and communication technologies (ICTs) and platforms. The success and dominance of the platform depend (for the time being) on its ability to reach a critical mass of users (critical threshold). This property makes the activity conducted on the platforms very risky but also very attractive (Katz & Shapiro, 1994). The platform ecosystem must have the data to organise itself in a short cycle: to test growth relays or to produce new, groundbreaking business models. Without proper organisation and learning skills, attempts to use data often fail (Mithas et al., 2013). Moreover, given the very nature of Big Data methods, which are based on very large amounts of data and even on all available data on a given topic, it is necessary to combine thinking about value creation mechanisms and business models with thinking about technical and analytical capabilities, so that the design of offers and products adequately considers data collection. This raises the question of what skills should be combined and how they can be integrated into the enterprise. As Isaac (2018) noted, different resources and skills are required to build a strategic capacity to extract value from data and develop data-driven business models. The skills required are related to different levels of needs:

- Strategic: the ability to define models that integrate data as a central resource in the value creation process.
- Organisational: the ability to organise resources and competencies; and skills, through data management.
- Technical: ability to identify the most efficient technical platforms and resources.
- Managerial: ability to manage various resources and express ability to create value.

Data collected about users plays a key role in the platform economy. Indeed, an important function of many platforms is to offer the user relevant individualised “offers” on other levels, whether it is a partner for a transaction (for example, a consumer restaurant on the Pyszne.pl portal), a product on an e-commerce website, an application in an application store, content (an article in an online newspaper, a video on YouTube, etc.), an available driver (Uber) or relevant information on an information portal. It would be physically impossible for a user to go through all possible offers to choose the right one (Bacache-Beauvallet & Bourreau, 2022). For example, on an e-commerce platform like Amazon, there are almost 100 million products available for sale, while there are 2 million apps on the App Store and 13,000 partner restaurants on Pyszne.pl.

The platform must offer an impeccable quality of service that is constantly improved while ensuring trust around the data. The simplicity of the user interface is key: all complexity must be managed by the platform. For this to happen, it must be data-focused and have complete, consistent, relevant, and real-time information about customers or users of the platform.

The establishment of a central infrastructure, typically in the form of a digital platform, is crucial for facilitating the development of diverse modules or complementary components that enhance value. Platform sponsors use an ecosystem of autonomous external players, referred to as complementors, to collaboratively generate value without exercising direct hierarchical control (Jacobides et al., 2018). The platform sponsors assume the responsibility of coordinating and organizing the fundamental offerings and supplementary components into cohesive value propositions via digital platforms. The platform aggregates various technology tools that facilitate rapid development to test innovative business models or simply develop new ones. This ability to aggregate tools requires the platform to be open while ensuring safety and traceability.

## **Discussion**

Based on the literature review, this article provides an academic view of the notion of digital platforms in the creation of value, highlighting their ability to create insights and substantial implications for managerial strategies. The concept of business ecosystems emphasises how important it is for businesses to build a wide network of partners in order to increase the value of their tangible and intangible assets and enable them to innovate more quickly and cheaply. The value creation approach, which considers the various inter-firm relationships (collaboration, competition, cooperation), business models, skills mobilised, built, and rebuilt (dynamic capabilities) through the innovation process, and the role of ICT (platforms), is a particularly intriguing grid for analysing collective innovation processes. In this way, the value creation phenomena and related behaviours are contextualised by the business ecosystems of platforms approach. Adopting a broader perspective on value creation might facilitate every industry's efforts to contribute to development by encouraging to adoption of a platform mindset. In addition, this study offers a classification that distinguishes between transactional and innovative platforms and consolidates their fundamental attributes to align them to six-step value propositioning phases and the rules to govern or grow their ecosystem.

## **Conclusions**

The main goal of digital platforms is to mobilise users as resources, through cross effects and commercialisation of access, but also and above all through their interactions with these platforms, as well as through the mechanisms of their participation in the value chain (open innovation, crowdsourcing, co-production...). Digital platforms do not create value. They capture it from the data. These data have value only when they are processed, analysed, and incorporated into the recommendation and prediction strategy. But they can contribute to this indirectly, facilitating access to markets and market spaces, creating revenues for members of the ecosystem, both partners and competitors, and creating interconnections without which no transaction can take place. The data are the source of the value created and the value itself at the

end of the processing and analysis. In order to effectively establish a strategic capability for extracting value from data and other sources, it is important to possess a range of capabilities and resources at different levels. Success cannot be achieved until the strategic, organizational, technological, and management needs are adequately fulfilled. Between them, many complex and costly processing processes make it possible to transform raw data into directly useful information, either to draw up a detailed user profile or to increase the reliability of applications and operational and analytical algorithms (Big Data, artificial intelligence, etc.). Otherwise, the value is created directly or indirectly at each stage of the data lifecycle. The economic and business models of the platforms were built on this basic element, which is data. In conclusion, given the widespread use of digital technologies and the significant influence of platform ecosystems, it is imperative to examine diverse viewpoints in order to enhance our comprehension of the fundamental components and their various manifestations. Despite the significance of technology and economics-focused viewpoints, emerging insights on digital platform ecosystems have introduced fresh inquiries and potential avenues for exploring unresolved problems that were previously overlooked. This article presents a perspective on the concept of digital platforms in value creation, offering the potential to generate new insights and significant ramifications for managerial practices.

## References

- Adner, R., Puranam, P., & Zhu, F. (2019). What Is Different About Digital Strategy? From Quantitative to Qualitative Change. *Strategy Science*, 4(4), 253-261. DOI: 10.1287/stsc.2019.0099
- van Astyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94, 16.
- Bacache-Beauvallet, M., & Bourreau, M. (2022). I / Définitions et typologies. In: M. Bacache-Beauvallet & M. Bourreau (Eds.), *Économie des plateformes* (pp. 13-28), La Découverte.
- Baldwin, C. Y., & Woodard, C. J. (2009). The Architecture of Platforms: A Unified View. In: A. Gawer (Ed.), *Platforms. Markets and Innovation*, Edward Elgar Publishing.
- Bange, C., & Derwisch, S. (2016). *Building Data Products to Realise Data-Driven Business Models*. <http://blog-sap.com/analytics/2016/11/21/building-data-products-to-realise-data-driven-business-models>.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Choudary, S. P. (2015). *Platform Scale: How an Emerging Business Model Helps Startups Build Large Empires with Minimum Investment*. Platform Thinking Labs.
- Choudary, S. P. (2021). *Platform Scale: For a Post-Pandemic World*. Penguin Random House India Private Limited.
- Church, J., & Gandal, N. (1993). Complementary Network Externalities and Technological Adoption. *International Journal of Industrial Organization*, 11, 239-260.
- Church, J., Gandal, N., Krause, D., & Canada, B. (2008). Indirect Network Effects and Adoption Externalities. *Review of Network Economics*, 7(3), 337-358.
- Doligalski, T. (2015). *Internet-Based Customer Value Management. Developing Customer Relationships Online*. Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-09855-5
- Essen, A., Frishammar, F., & Cenamor, J. (2023). Entering Non-Platformized Sectors: The Co-Evolution of Legitimacy Debates and Platform Business Models in Digital Health Care. *Technovation*, 121, 102597. DOI: 10.1016/j.technovation.2022.102597

- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2017). Multisided Platforms. In: Palgrave Macmillan (Ed.), *The New Palgrave Dictionary of Economics* (pp. 1-9). Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/978-1-349-95121-5\_3069-1.A
- Eychenne, Y., & Strong, C. (2017). Chapitre 5. La plateforme digitale. In: Y. Eychenne & C. Strong (Eds.), *Uberisez votre entreprise: Comment créer de la valeur avec les plateformes digitales?* (pp. 61-85). Dunod.
- Gawer, A. (2021). Digital Platforms' Boundaries: The Interplay of Firm Scope, Platform Sides, and Digital Interfaces. *Long Range Planning*, 54(5), 102045. DOI: 10.1016/j.lrp.2020.102045
- Gonzalez, C., Hure, E., & Picot-Coupey, K. (2012). *Usages et valeurs des applications mobiles pour les consommateurs: quelles implications pour les distributeurs?*. Colloque Etienne Thill.
- Gregory, R. W., Henfridsson, O., Kaganer, E., & Kyriakou, H. (2021). The Role of Artificial Intelligence and Data Network Effects for Creating User Value. *Academy of Management Review*, 46(3), 534-551. DOI: 10.5465/amr.2019.0178
- Hein, A., Weking, J., Schreieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2019). Value Co-Creation Practises in Business-to-Business Platform Ecosystems. *Electronic Markets*, 29(3), 503-518. DOI: 10.1007/s12525-019-00337-y
- Isaac, H. (2018). La donnée numérique, bien public ou instrument de profit. *Pouvoirs*, 164, 75-86. DOI: 10.3917/pouv.164.0075
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276. DOI: 10.1002/smj.2904
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *American Economic Review*, 75(3), 424-440.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 93-115. DOI: 10.1257/jep.8.2.93
- Liu, G., & Rong, K. (2015). The Nature of the Co-Evolutionary Process: Complex Product Development in the Mobile Computing Industry's Business Ecosystem. *Group & Organization Management*, 40(6), 809-842. DOI: 10.1177/1059601115593830
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-175. DOI: 10.25300/misq/2015/39.1.07
- Matutes, C., & Regibeau, P. (1988). "Mix and Match": Product Compatibility without Network Externalities. *The RAND Journal of Economics*, 19(2), 221-234. DOI: 10.2307/2555701
- Mithas, S., Lee, M. R., Earley, S., Murugesan, S., & Djavanshir, R. (2013). Leveraging Big Data and Business Analytics. *IT Professional*, 15(6), 18-20. DOI: 10.1109/MITP.2013.95
- Moati, P. (2021). *La plateformisation de la consommation: Peut-on encore contrer l'ascension d'Amazon?*. Gallimard.
- Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. John Wiley & Sons.
- Murthy, R. K., & Madhok, A. (2021). Platform Scope and Value Creation in Digital Platforms (December 22, 2021). *IIM Bangalore Research Paper No. 653*. DOI: 10.2139/ssrn.3991378
- Pais, S., Cordeiro, J., & Jamil, M. L. (2022). NLP-Based Platform as a Service: A Brief Review. *Journal of Big Data*, 9(54). DOI: 10.1186/s40537-022-00603-5
- Parker, G., Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. WW Norton & Company.
- Pastore-Reiss, E. (2013). Valeur partagée, partage des valeurs. *Vraiment Durable*, 4, 75-81. DOI: 10.3917/vdur.004.0075
- de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The Digital Platform: A Research Agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124-135. DOI: 10.1057/s41265-016-00333-3
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029. DOI: 10.1162/154247603322493212
- Srnicek, N. (2019). Platform Capitalism (excerpts). *Journal of Economic Sociology*, 20(1), 72-82. DOI: 10.17323/1726-3247-2019-1-72-82
- Stremersch, S., Tellis, G. J., Hans Franses, P., Binken, J. L. (2007). Indirect Network Effects in New Product Growth. *Journal of Marketing*, 71, 52-74.

- Tajedin, H., Madhok, A., & Keyhani, M. (2019). A Theory of Digital Firm-Designed Markets: Defying Knowledge Constraints with Crowds and Marketplaces. *Strategy Science*, 4(4), 323-342. DOI: 10.1287/stsc.2019.0092
- Tiwana, A. (2014). *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Elsevier, Morgan Kaufmann. DOI: 10.1016/C2012-0-06625-2
- Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E., & Dal Mas, F. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 3557. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.539363
- Wareham, J., Fox, P. B., & Cano Giner, J. L. (2014). Technology Ecosystem Governance. *Organization Science*, 25(4), 1195-1215. DOI: 10.1287/orsc.2014.0895
- Zhao, Y., Delft, S., Morgan-Thomas, A., & Buck, T. (2020). The Evolution of Platform Business Models: Exploring Competitive Battles in the World of Platforms. *Long Range Planning*, 53(4), 101892. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.101892
- Zhu, F., & Furr, N. (2016). Products to Platforms: Making the Leap. *Harvard Business Review*, 94(4), 72-78.

**Contribution of the authors:** Marcin Jaworski – 100%.

**Conflict of interest:** No conflict of interest.

**Sources of funding:** No sources of funding.

## PLATFORMY CYFROWE I TWORZENIE WARTOŚCI OPARTYCH NA DANYCH

**Streszczenie:** Platformy, napędzane przez technologie cyfrowe, umożliwiają firmom czerpanie korzyści z efektów sieciowych i potężnych ekosystemów, zapewniając korzyści skali po stronie popytu w różnych branżach. Platformy przyjmują różne strategie, aby przyciągnąć użytkowników i ustanowić zrównoważony model biznesowy, w zależności od charakterystyki rynku, na którym działają. Same w sobie nie tworzą wartości; to dane są źródłem tworzonej wartości, a sama wartość powstaje na końcu przeprowadzonego przetwarzania i ich analizy. Artykuł ma na celu syntezę wiedzy na temat tworzenia wartości opartych na danych gromadzonych i wykorzystywanych przez platformy cyfrowe. Do osiągnięcia postawionego celu zastosowano metodę analizy publikacji i dokumentów źródłowych oraz informacji dostępnych na stronach internetowych. Dane te mają wartość dopiero wtedy, gdy zostaną przetworzone, przeanalizowane i włączone do strategii rekomendacji i predykcji. Ale mogą przyczynić się do tego pośrednio, ułatwiając dostęp do rynków i przestrzeni rynkowych, tworząc przychody dla członków ekosystemu, zarówno partnerów, jak i konkurentów, oraz tworząc wzajemne powiązania, bez których żadna transakcja nie może mieć miejsca. W artykule przedstawiono akademicki punkt widzenia na temat platform cyfrowych w produkcji wartości, podkreślając ich zdolność do tworzenia nowych spostrzeżeń i istotnych implikacji dla strategii menedżerskich.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie danymi, dane cyfrowe, platforma cyfrowa

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.





## METODA CSI I METODA IMPORTANCE-PERFORMANCE W OCENIE SATYSFAKЦИИ KLIENTA NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY FITNESS – CASE STUDY

Kamila Kowalik<sup>1\*</sup>, Wojciech Marchewka<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie, Wydział Prawa i Ekonomii, Polska  
<sup>2</sup> SKN „Memento”, Uniwersytet Jana Długosza w Częstochowie, Wydział Prawa i Ekonomii, Polska

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zastosowanie metody CSI oraz metody Importance-Performance dla wybranego przedsiębiorstwa z branży fitness. Pierwsza część opracowania zawiera charakterystykę wybranych metod badawczych: metody satysfakcji konsumenta CSI oraz macierzy Importance-Performance – założenia, przesłanki zastosowania, zalety i wady. Następnie, po przedstawieniu wybranego przedsiębiorstwa z lokalnej branży fitness, w opracowaniu zawarto wyniki badań, czyli przeprowadzonych analiz z wykorzystaniem wskazanych metod. Artykuł dopełniają wnioski i kierunek dalszych badań.

**Słowa kluczowe:** jakość, macierz Importance-Performance, metoda CSI

**Kod klasyfikacji JEL:** D12, M21, M31, D40

### Wprowadzenie

Sport i aktywności fizyczna są kluczowymi czynnikami w utrzymaniu dobrego stanu zdrowia, jak i sprawności fizycznej oraz psychicznej. Uprawianie sportu już od wczesnych lat życia ma pozytywny wpływ na organizm, zmniejsza ryzyko otyłości, chorób sercowo-naczyniowych, poprawia metabolizm, spowalnia procesy starzenia,

---

<sup>1</sup> Kamila Kowalik, mgr inż., ul. Waszyngtona 4/8, 42-200 Częstochowa, Polska,  
[k.kowalik@ujd.edu.pl](mailto:k.kowalik@ujd.edu.pl), <https://orcid.org/0000-0002-2808-0191>

<sup>2</sup> Wojciech Marchewka, SKN „Memento”, ul. Waszyngtona 4/8, 42-200 Częstochowa, Polska,  
[wojciechmarchewka1717@gmail.com](mailto:wojciechmarchewka1717@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0000-0213-4545>

\* Autor korespondencyjny: Kamila Kowalik, [k.kowalik@ujd.edu.pl](mailto:k.kowalik@ujd.edu.pl)

zwiększa umiejętności poznawcze oraz istotnie oddziałuje na utrzymanie dobrostanu psychicznego. Bardzo ważne jest więc, aby zachęcać społeczeństwo do aktywnego trybu życia oraz dbać o to, by więcej osób coraz częściej i regularniej uprawiało sport (Gieroba, 2019).

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego taką tendencję można było zaobserwować w społeczeństwie do 2020 roku. W związku z pandemią COVID-19 znacząco utrudniono przedsiębiorstwom z branży fitness prowadzenie działalności gospodarczej, co utrzymało się aż do momentu zniesienia obostrzeń. W ostatnim czasie zaobserwować można regularny wzrost zainteresowania sportem w społeczeństwie oraz nową, intensywną walkę konkurencyjną w branży (GUS, 2022; GUS, 2017).

Mając na uwadze tę wzrostową tendencję, wart naukowej uwagi jest sport w ujęciu ekonomicznym oraz zadania i wyzwania współczesnych przedsiębiorstw branży fitness w czasie po pandemii. Zarządzanie przedsiębiorstwem usługowym ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań klientów, czyli przede wszystkim dbałość o jakość usług i w czasach przedpandemicznych stanowiło istotne zagadnienie rozważań naukowych (Kowalik & Klimecka-Tatar, 2019). Ostatnie dwa lata, a w szczególności aktualny czas powrotu na rynek przedsiębiorstw usługowych, których działalność ograniczyła pandemia, i rozwój tych działalności determinują także zmieniające się czynniki otoczenia ekonomicznego przedsiębiorstwa, w tym m.in. demografia, trendy, zakres społeczno-kulturowy, ale także rozwój technologii, czynniki makroekonomiczne, zmiany prawne oraz regulacje prowadzenia działalności gospodarczej (Ru-Xin et al., 2023). Oznacza to zależność sukcesu przedsiębiorstwa od mnogości aspektów w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Branża ta, jako część szeroko rozumianego sektora usług, charakteryzuje się dużym wpływem klientów na funkcjonowanie i rozwój (Almohaimed & Perez-Villalba, 2021). W związku z dużym znaczeniem interakcji klient–usługodawca oraz innymi cechami jakości usług satysfakcja klienta jest szczególnie istotna dla przedsiębiorstw z sektora usług, w tym branży fitness. Satysfakcja może być definiowana jako wypadkowa wymagań klienta (określanych przed procesem świadczenia usługi) i doświadczeń (które pojawiają się po nim). Często bywa w literaturze określana mianem reakcji na jakość. Wysoka jakość usługi nie jest jednak jedynym czynnikiem ją budującym. Klient poziom zadowolenia kształtuje również w oparciu o czynniki sytuacyjne (np. samopoczucie) oraz wewnętrzne potrzeby i standardy (Bae, 2016).

Celem badań jest praktyczne zastosowanie wskazanych w temacie metod badawczych do określenia poziomu satysfakcji klienta wybranego przedsiębiorstwa usługowego z branży fitness.

## **Metoda CSI i macierz Importance-Performance w literaturze przedmiotu**

Metoda CSI (ang. Customer Satisfaction Index) jest jedną z popularniejszych metod badania satysfakcji z oferowanych usług i produktów wśród klientów badanego przedsiębiorstwa. CSI to prosta i efektywna metoda jakościowa służąca do badania zadowolenia konsumenta oraz narzędzie do tworzenia strategii marketingowych

firmy. Metoda znajduje zastosowanie w badaniu satysfakcji klienta w różnych branżach z sektora usług z uwagi na możliwość dostosowania czynników oceny (Alberquerque et al., 2022; Zimon & Kruk, 2015).

Metoda CSI polega na wyselekcjonowaniu zestawu czynników satysfakcji, czyli konkretnych cech jakości oferty analizowanego przedsiębiorstwa, po czym zbadanie (najczęściej w formie ankiety) opinii wśród klientów pod kątem jakości (ocena czynnika) oraz subiektywnej oceny istotności danego czynnika (ocena wagi) (Saraswati et al., 2022; Woźniak & Zimon, 2016).

Badania metodą CSI dzielą się na dwie fazy. Pierwszą z nich jest faza eksploracyjna, podczas której podejmuje się kroki takie jak: określenie grupy badanej (np. czy badaniu zostaną poddani głównie stali klienci, czy też tacy, którzy korzystają z usług firmy od niedawna, jakiej wielkości ma być badana grupa itp.), wyselekcjonowanie najważniejszych czynników satysfakcji, określenie częstotliwości badań oraz sporządzenie formularza ankietowego. Drugą fazą jest faza diagnostyczno-badawcza, w której przeprowadza się badanie, wylicza wskaźniki, nakreśla mapę jakości oraz wyciąga wnioski, które prowadzą do konkretnych działań mających na celu usprawnienie oferowanych usług w celu polepszenia odczuć klienta. Taki schemat działań pozwala na wykorzystanie metody CSI w najefektywniejszy sposób (Gajewska, 2015).

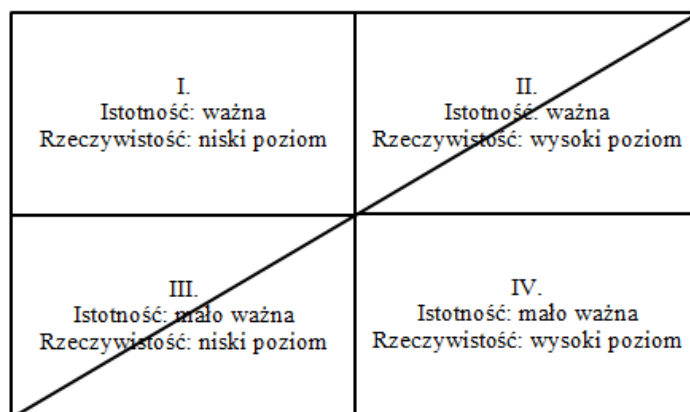
W celu obliczenia wskaźnika CSI należy zlecić respondentowi dokonanie oceny oraz nakreślenie wagi czynnika (najlepiej w skali od 1 do 5, gdzie w przypadku oceny czynnika 1 jest najniższą, a 5 najwyższą oceną, z kolei w przypadku wagi czynnika 1 oznacza bardzo małą ważność, a 5 oznacza bardzo wysoką ważność czynnika) (Minta & Cempel, 2017; Hall, 2013).

Z pozyskanych w ten sposób wartości dla każdego czynnika obliczana jest średnia arytmetyczna oceny oraz istotności. Następnie każdą z wag dzieli się przez ich sumę, aby otrzymać wagę względną dla każdego czynnika, po czym mnoży ocenę czynnika przez wagę względną. Otrzymana w ten sposób wartość jest wartością CSI konkretnego czynnika, z kolei suma otrzymanych w ten sposób wartości jest pożądaną wartością CSI. Aby zinterpretować wynik, należy podzielić otrzymaną wartość przez maksymalną możliwą ocenę danego czynnika (w tym przypadku będzie to 5) oraz pomnożyć razy 100%. Taki wynik procentowy stanowi ogólny obraz zadowolenia klientów z oferowanych usług.

Osiągnięcie wyniku na poziomie 100% jest niemal niemożliwe, dlatego też większość przedsiębiorstw powinna dążyć do utrzymania się w granicy od około 75% do 85-95%. Wyniki takie są możliwe do uzyskania i oznaczają, że większość usług działa na tyle dobrze, iż nie wymagają znacznej interwencji, a te, które potencjalnie mogą jej wymagać, stanowią mniejszość, co za tym idzie nie są poważnym problemem dla przedsiębiorstwa. Wyniki w granicy od 45-50% do 75% stanowią sygnał ostrzegawczy dla firmy, która musi przyjrzeć się oferowanym przez siebie usługom oraz poprawić ich jakość, aby nie tracić potencjalnych klientów. Z kolei wyniki poniżej 45% świadczą o bardzo niskim zadowoleniu z oferowanych usług oraz rażącym zaniedbaniu ich jakości ze strony zarządu, co stanowi zagrożenie dla funkcjonowania firmy (Woźniak & Zimon, 2016).

Prowadzenie badań satysfakcji za pomocą analizy CSI ma wiele zalet. Są nimi: niskie koszty, szybkość wypełniania oraz prostota ankiet i otrzymanych wyników, możliwość prowadzenia podobnych badań okresowo, co umożliwia kontrolowanie jakości oferowanych usług (czy zdaniem klientów utrzymuje się na stałym poziomie, czy wzrasta lub maleje), możliwość prowadzenia tożsamyh badań w celu zbadania sytuacji u konkurencji, by oferować możliwie najlepsze usługi na rynku, oraz możliwość umocnienia relacji z klientami, dając im do zrozumienia, że liczy się z ich zdaniem oraz jest się otwartym na polepszenie swoich produktów. Wadą tej metody jest jednak to, że pomimo ukazania zdania na temat jakości konkretnych usług nie odpowiada na pytanie, w jaki sposób można je ulepszyć, co stanowi podstawę do dalszych badań na temat opinii klientów, jak konkretnie wpłynąć na ich jakość (Ebrahimzadeh et al., 2020).

Jako uzupełnienie metody służącej dokładniejszej analizie oraz uzyskaniu bardziej szczegółowych wyników, wykonywane są różnego rodzaju mapy jakości. Użytecznym rozwiązaniem pozwalającym wykorzystać pozyskane dane jest metoda Importance-Performance, stosowana często równoległe z inną metodą badania jakości usług – Servqual. Analiza Importance-Performance, nazywana również analizą istotności-realizacji, została opracowana w roku 1977 przez J.A. Martilla i J.C. Jamesa. Założeniem metody jest przekonanie, iż w celu poprawy jakości usługi należy podjąć działania nakierowane na poprawę poszczególnych atrybutów tej jakości. Wyniki te, zestawione w postaci macierzy, tworzą model IPA wskazujący na znaczenia poszczególnych determinantów w zależności od ich położenia w danej ćwiartce (Stobiecka, 2007) (Rysunek 1).



**Rysunek 1. Macierz Importance-Performance**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (McLeay et al., 2017)

Na macierzy wspomagająco nanosi się przekątną, która przedstawia idealną równowagę ocen, czyli skorelowanie realizacji determinanty jakości z oczekiwaniami klientów. Opracowana grafika umożliwia analizę poszczególnych determinantów osobno, w zależności od ich położenia. Dla poszczególnych obszarów interpretacja prezentuje się następująco (Niemiec, 2015; Haverila et al., 2021):

- obszar I – „strefa niedoboru jakości” – atrybuty są kluczowe dla klientów, którzy jednocześnie wskazują na ich niską jakość rzeczywistą; kryteria jakości obecne w tej ćwiartce wymagają natychmiastowej interwencji przedsiębiorstwa i podjęcia działań w celu poprawy ocen;
- obszar II – „kwadrat jakości należytej” – usytuowanie czynnika w tym miejscu oznacza dobrą sytuację dla przedsiębiorstwa, ich jakość oceniana jest wysoko oraz mają one duże znaczenie dla klientów; należy dążyć do utrzymania aktualnego poziomu jakości oraz pokrycia determinanty z przekątną;
- obszar III – to strefa, w której znajdują się parametry niezbyt istotne dla klientów, a ich jakość oceniana jest adekwatnie na niskim poziomie; przedsiębiorstwo nie musi podejmować działań w ich zakresie;
- obszar IV – „straty jakości” – wskazuje na atrybuty, których jakość jest na wysokim poziomie przy jednoczesnym ich niewielkim znaczeniu dla klientów; w ramach optymalizacji należy ograniczyć koszty uzyskania jakości.

## Wyniki badań

### Metodyka badawcza

Analizowanym przedsiębiorstwem jest jedna z większych siłowni znajdująca się poza centrum Częstochowy (10 minut drogi samochodem). Siłownia ta posiada kilka sal fitness, sporą powierzchnię do ćwiczeń na wolnych ciężarach oraz maszynach, drążki i gumy do kalisteniki, sprzęt do ćwiczeń cardio, taki jak rowery stacjonarne i bieżnie, oraz salki do squasha. Siłownia oferuje również zajęcia grupowe różnego rodzaju, jak fitness, crossfit czy pilates, oraz zajęcia indywidualne pod okiem trenera. Dla klientów dojeżdżających przed budynkiem znajdują się sporej wielkości parking oraz stojaki na rowery. Analizowana siłownia jest częścią sieci siłowni działających w całej Polsce. To firma z doświadczeniem działająca na terenie miasta od około 7 lat, zatrudniająca kilkunastu pracowników.

Badania zrealizowano z wykorzystaniem anonimowej ankiety przeprowadzonej wśród klientów analizowanej siłowni. Ankieta została opracowana w oparciu o założenia metody CSI i zawierała piętnaście czynników jakości. Ankietę przeprowadzono w miesiącach czerwiec-maj 2023 roku w formie papierowej i elektronicznej. Czynniki jakości poddane analizie przedstawiono w Tabeli 1.

**Tabela 1. Wyniki analizy CSI**

Czynnik	Czynnik satysfakcji
C1	lokalizacja
C2	dostępność/wielkość parkingu
C3	dni i godziny otwarcia
C4	cena usług

<b>Czynnik</b>	<b>Czynnik satysfakcji</b>
C5	zakres usług
C6	dostępność/zakres usług dodatkowych
C7	terminowość i bezbłądność świadczenia usług
C8	programy lojalnościowe
C9	komunikacja (dostępność i aktywność kanałów)
C10	wystrój lokalu
C11	wielkość lokalu
C12	nowoczesność sprzętu
C13	czystość i higiena lokalu
C14	kompetencje personelu
C15	uprzejmość personelu

Źródło: Opracowanie własne

### Wyniki badań

W ankiecie wzięło udział osiemdziesięciu respondentów. Struktura wieku i płci respondentów zawarta jest w Tabeli 2. Wśród grupy respondentów nie zaobserwowano znacznych różnic procentowych względem udziału danych płci w badaniu: 47,5% z nich to kobiety, a 52,5% to mężczyźni. Główną grupą respondentów są osoby w wieku 18-26 lat (41,25%) lub 26-39 lat (42,5%). W badaniu nie wzięła udziału żadna osoba w wieku co najmniej 60 lat.

**Tabela 2. Charakterystyka respondentów [%]**

<b>Respondenci</b>	<b>Ogółem</b>	<b>18-26 lat</b>	<b>26-39 lat</b>	<b>40-59 lat</b>	<b>&gt;59 lat</b>
Kobiety	47,5	23,75	15	8,75	0
Mężczyźni	52,5	17,5	27,5	7,5	0
Razem	100	41,25	42,5	16,25	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

W Tabeli 3 przedstawione zostało tabelaryczne ujęcie wyników z metody CSI – średnia ocena oraz średnia wag dla każdego czynnika, waga względna, wskaźniki CSI poszczególnych czynników oraz CSI max czynnika.

**Tabela 3. Wyniki analizy CSI**

Czynnik satysfakcji	Ocena czynnika	Ocena wagi	Waga względna	Wskaźnik CSI czynnika	CSI max czynnika
Lokalizacja	3,56	4,51	0,0711	0,2530	0,3553
Dostępność/ wielkość parkingu	4,15	3,98	0,0627	0,2603	0,3136
Dni i godziny otwarcia	4,18	4,4	0,0693	0,2898	0,3467
Cena usług	3,16	4,5	0,0709	0,2241	0,3546
Zakres usług	3,33	4,21	0,0663	0,2209	0,3317
Dostępność/zakres usług dodatkowych	3,58	3,22	0,0507	0,1817	0,2537
Terminowość i bezbłądność świadczenia usług	4,13	4,5	0,0709	0,2929	0,3546
Programy lojalnościowe	3,25	3,74	0,0589	0,1915	0,2947
Komunikacja (dostępność i aktywność kanałów)	3,81	3,86	0,0608	0,2317	0,3041
Wystrój lokalu	3,79	4,34	0,0684	0,2592	0,3419
Wielkość lokalu	4,23	4,54	0,0715	0,3026	0,3577
Nowoczesność sprzętu	3,34	4,56	0,0719	0,2400	0,3593
Czystość i higiena lokalu	3,65	4,81	0,0758	0,2767	0,3790
Kompetencje personelu	4,06	4,18	0,0659	0,2674	0,3293
Uprzejmość personelu	4,08	4,11	0,0648	0,2642	0,3238

Suma wag: 63,46; CSI max: 5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

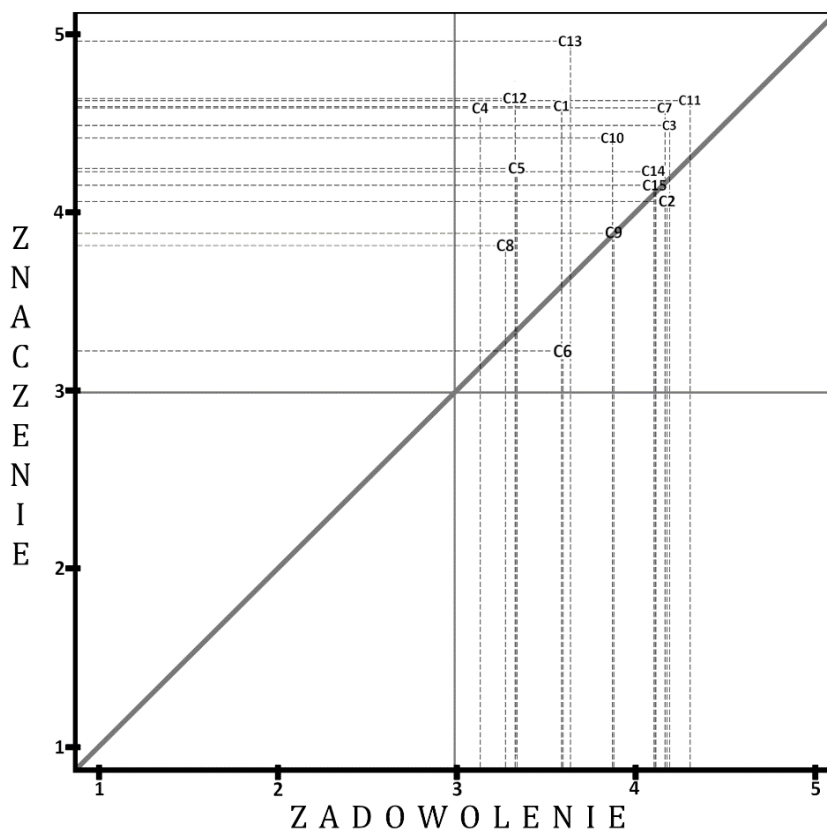
Z przeprowadzonego badania ankietowego oraz dokonanych obliczeń zgodnie z założeniami metody CSI wynika, że wartość wskaźnika CSI wyniosła 3,756, co w porównaniu z CSI max równemu 5 daje zadowolenie klientów na poziomie 75,12%. Oznacza to, że klienci są w satysfakcjonującym dla nich stopniu zadowoleni z oferowanych przez analizowane przedsiębiorstwo usług, jednak należy przyjrzeć się czynnikom o najniższej ocenie w celu potencjalnego zwiększenia ich jakości zgodnie z japońską filozofią ciągłego doskonalenia i założeniu, iż jakość nigdy nie jest maksymalna i zawsze jest coś, co może zostać poprawione.

Warte uwagi są także bardziej szczegółowe dane z tabeli, zgodnie z którymi należy przyjąć, iż w przeprowadzonym badaniu:

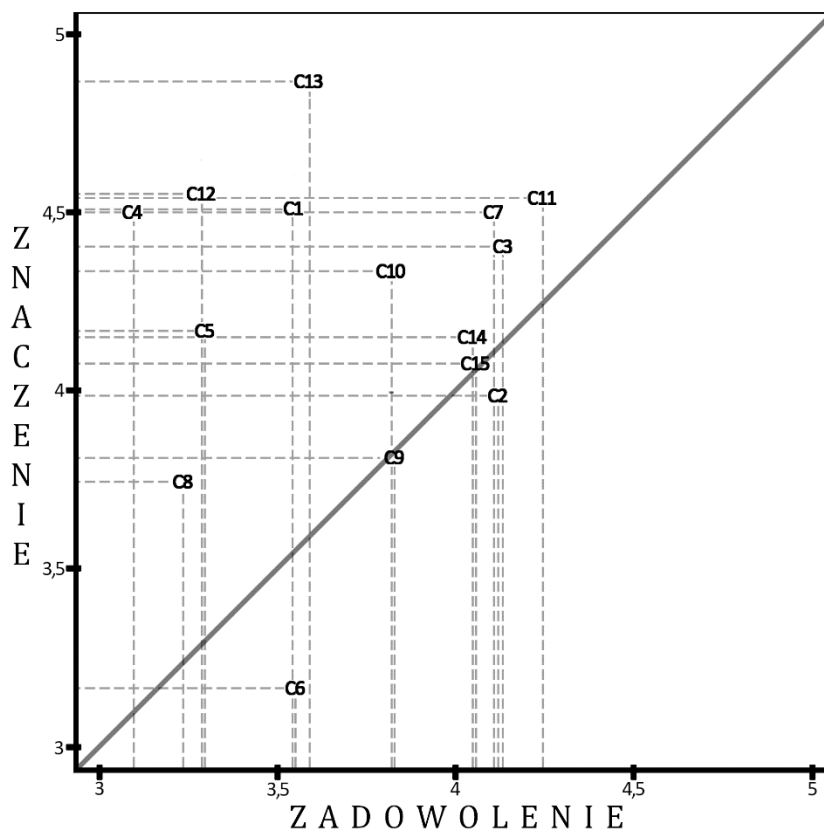
- Najlepiej ocenionymi czynnikami są: wielkość lokalu (średnia ocena 4,23; waga 4,54), dostępność parkingu (średnia ocena 4,15; waga 3,94) oraz dni i godziny otwarcia (średnia ocena 4,18; waga 4,4).
- Najgorzej ocenionymi czynnikami są: cena usług (średnia ocena 3,16; waga 4,5), programy lojalnościowe (średnia ocena 3,25; waga 3,74) oraz zakres usług (średnia ocena 3,33; waga 4,21).

- Najważniejszymi czynnikami są: czystość i higiena lokalu (waga 4,81; średnia ocena 3,65), nowoczesność sprzętu (waga 4,56; średnia ocena 3,34) oraz wielkość lokalu (waga 4,54; średnia ocena 4,23).
- Najmniej ważnymi czynnikami są: zakres usług dodatkowych (waga 3,22; średnia ocena 3,58), programy lojalnościowe (waga 3,74; średnia ocena 3,25) oraz komunikacja (waga 3,86; średnia ocena 3,81).
- Najwyższą wagę względną mają: czystość i higiena lokalu (0,0758), nowoczesność sprzętu (0,0719) oraz wielkość lokalu (0,0715).
- Najniższą wagę względną mają: dostępność usług dodatkowych (0,0507), programy lojalnościowe (0,0589) oraz dostępność parkingu (0,0627).
- Najwyższy wskaźnik CSI jednostkowego czynnika posiada: wielkość lokalu (0,3026), terminowość i bezbłądność świadczenia usług (0,2929) oraz dni i godziny otwarcia (0,2898).
- Najniższy wskaźnik jednostkowy CSI posiada: zakres usług dodatkowych (0,1817), programy lojalnościowe (0,1915) oraz zakres usług (0,2209).

W ramach uzupełnienia metody CSI zastosowano macierz Importance-Performance, której wyniki zawarte są na Rysunku 2.







**Rysunek 2. Macierz Importance-Performance – wyniki badań**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Z powyższego wykresu można wysnuć następujące wnioski:

- Wszystkie z badanych czynników znajdują się w ćwiartce II, gdzie istotność, jak i zadowolenie przyjmują wysokie wartości, co jest pochodną wysokiego wskaźnika CSI. Oznacza to, że zdaniem konsumentów jakość usług jest oceniana współmiernie do ich istotności, spełniając jednocześnie wysokie oczekiwania klienta, co stanowi bardzo dobry znak dla przedsiębiorstwa.
- Oceny klientów przedsiębiorstwa wskazują na odpowiednią jakość usług, co stanowi o osiągniętej przez nich satysfakcji.
- Czynniki znajdujące się w II ćwiartce nie wymagają podejmowania stanowczych działań w celu poprawy jakości – należy utrzymać je na stałym, zadowalającym poziomie.
- Warto jednak w dłuższej perspektywie poświęcić uwagę tym czynnikom, które pomimo znajdowania się w II ćwiartce otrzymały relatywnie najniższe wyniki np. poniżej średniej ocen 3,75, i możliwie je polepszyć, co zmaksymalizuje pozytywne odczucia konsumentów i może w przyszłości przełożyć się na większe

zyski. W badanym przypadku będą to: lokalizacja (C1), cena usług (C4) (najniżej oceniony czynnik), zakres usług (C5), dostępność/zakres usług dodatkowych (C6) (najmniej ważny czynnik), programy lojalnościowe (C8), nowoczesność sprzętu (C12) oraz czystość i higiena lokalu (C13) (najważniejszy czynnik) – wskazuje to, iż w przypadku tych czynników jakość jest poniżej oczekiwań, co oznacza brak satysfakcji.

- Czynnikiem, który otrzymał najniższe oceny od klientów, jest cena. Oznacza to, że trzeba rozważyć dokładniejszą analizę cen elementów oferty, gdyż ogół konsumentów twierdzi, że w pewnym stopniu przepłaca za oferowane usługi. Bardziej konkurencyjne ceny mogą również przyciągnąć nowych klientów oraz odebrać pewną ich część innym siłowniom, co w długim terminie przełoży się na większe przychody. Trzeba jednak zrobić to w rozważny sposób, aby w krótszym terminie nie przełożyło się to na znacznie mniejszy dochód, przez co reszta oferowanych usług mogłaby stracić na jakości.
- Aby poprawić jakość reszty czynników, można polepszyć ofertę o nowości, zakupić bardziej zmodernizowany sprzęt lub zatrudnić więcej osób na stanowiskach sprzątających, gdyż zdaniem ankietowanych higiena i czystość w tego typu lokalach jest kwestią kluczową.
- Przez środek wykresu przebiega przekątna, która wyznacza idealny balans między istotnością a oceną czynnika. W badanym przypadku znajdują się tam: komunikacja (C9) oraz uprzejmość personelu (C15), z kolei bardzo blisko przekątnej znajdują się czynniki C14 (kompetencje personelu) oraz C2 (dostępność i wielkość parkingu). Oznacza to, że w przypadku tych czynników jakość jest na idealnym poziomie w odniesieniu do istotności;
- Najdalej od przekątnej znajdują się: lokalizacja (C1), cena usług (C4), nowoczesność sprzętu (C12) oraz czystość i higiena lokalu (C13). Oznacza to, że w przypadku tych czynników ewentualne zmiany powinny być podejmowane w pierwszej kolejności. Pozostałe czynniki znajdują się mniej więcej w podobnej odległości od przekątnej i wskazuje to, że działania odnośnie tych czynników powinno się podjąć w dalszym okresie.

## Podsumowanie

W obecnych czasach, gdy sytuacja na rynkach jest dynamiczna, inflacja osiąga dwucyfrowy poziom oraz rosną koszty prowadzenia przedsiębiorstw, analizowanie i prowadzenie badań z zakresu rynku jest podstawą funkcjonowania nowoczesnych firm. Klienci mają również coraz wyższe oczekiwania, wobec czego, aby je zaspokoić i uzyskać satysfakcję klientów oraz móc dalej funkcjonować w tych warunkach, należy badania przeprowadzać regularnie. Szczególnie jest to widoczne w branży fitness należącej do sektora usług, gdzie dużą rolę odgrywają czynniki takie jak moda czy tendencje społeczne, które mogą zmieniać się w błyskawicznym tempie. Ponadto kwestie jakości w przypadku usług odnoszą się do uwarunkowań organizacyjnych i technicznych oferty, ze szczególnym zwróceniem uwagi na interakcję

klient–przedsiębiorstwo, co oznacza wyjątkową rolę człowieka w kształtowaniu poziomu jakości. Siłownie, jako ważna część tej branży, podlegają wskazanym zaleceniom w aspekcie analizy jakości.

Jednymi z metod analizy są wykorzystane w tym artykule CSI oraz Importance-Performance, które badając opinie ludzi na temat konkretnych czynników, pozwalają zidentyfikować obszary wymagające szczególnej uwagi pod kątem jakości oraz zweryfikować satysfakcję klienta.

Przeprowadzone badania pozwalają sformułować wnioski dla analizowanego przedsiębiorstwa, że aktualne zadowolenie klientów jest na dość wysokim (75%) poziomie, co oznacza możliwość podjęcia działań doskonalących wskazanych dzięki obrazowemu uzupełnieniu analizy. Na macierzy Importance-Performance zidentyfikowano te czynniki, które są najważniejsze, najmniej ważne, które wymagają interwencji lub inwestycji oraz które powinny zostać utrzymane na aktualnym poziomie. Zaproponowano również przykłady takich działań i możliwości ich wykonania.

Artykuł może być podstawą dalszych badań z zakresu jakości usług, wykorzystania metody CSI oraz metody Importance-Performance, a także stanowić wstęp do dokładniejszej analizy wybranego przedsiębiorstwa z branży fitness.

## Literatura

- Alberquerque, A. P., Melo, F. J., & Dumke de Medeiros, D. (2022). Airline Quality Assessment Towards Strategic Tourism Management Improvements. *Tourism Review*, 77(2), 570-591. DOI: 10.1108/TR-07-2020-0354.
- Almohameed, N., & Perez-Villalba, M. (2021). Saudi Arabia's Fitness Centre Industry: Getting in Shape. In: J. Garcia-Fernandez, P. Galvez-Ruiz (Eds.). *The Global Private Health & Fitness Business: A Market Perspective* (pp. 145-152). Emerald Publishing Limited, Bingley. DOI: 10.1108/978-1-80043-850-720211025
- Bae, H. S. (2016). Relationship between a Port's Reputation, Customer Satisfaction and Customer Loyalty. *Journal of International Logistics and Trade*, 14(3), 174-181. DOI: 10.24006/jilt/2016.14.3.174
- Ebrahimzadeh, R., Sabokro, M., & Jalilian, M. (2020). Developing Customer Satisfaction Index in Iranian Public Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 34(7), 1093-1104. DOI: 10.1108/IJEM-11-2018-0378
- Gajewska, P. (2015). *CSI w ocenie satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranych sieci handlowych*. Oficyna Wydawnicza Humanitas.
- Gieroba, B. (2019). Wpływ aktywności fizycznej na zdrowie psychiczne i funkcje poznawcze. *Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu*, 25(3), 153-161. DOI: 10.26444/monz/112259
- GUS. (2017). *Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej w 2016 r.* Główny Urząd Statystyczny. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/uczestnictwo-w-sporcie-i-rekreacji-ruchowej-w-2016-r-,4,3.html?pdf=1> (dostęp: 21.08.2023).
- GUS. (2022). *Uczestnictwo w sporcie i rekreacji ruchowej w 2021 r.* Główny Urząd Statystyczny. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/> (dostęp: 21.08.2023).
- Hall, H. (2013). Zastosowanie metod NPS i CSI w badaniach poziomu satysfakcji i lojalności studentów. *Modern Management Review*, 23, 51-61. DOI: 10.7862/rz.2013.mmr.5
- Haverila, M., Haverila, K. C., & Twyford, J. C. (2021). Critical Variables and Constructs in the Context of Project Management: Importance-Performance Analysis. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 836-864. DOI: 10.1108/IJMPB-02-2020-0071

- Kowalik, K., & Klimecka-Tatar, D. (2018). The Process Approach to Service Quality Management. *Production Engineering Archives*, 18, 31-34, DOI: 10.30657/pea.2018.18.05
- McLeay, F., Robson, A., & Yusoff, M. (2017). New Applications for Importance-Performance Analysis (IPA) in Higher Education: Understanding Student Satisfaction. *Journal of Management Development*, 36(6), 780-800. DOI: 10.1108/JMD-10-2016-0187
- Minta, S., & Cempiel, M. (2017). Badanie satysfakcji konsumentów produktu tradycyjnego na przykładzie oscypka. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 19(6), 176-181, DOI: 10.5604/01.3001.0010.7925
- Niemiec, A. (2015). Możliwość zastosowania analizy istotności-osięgnięć w identyfikacji i ewaluacji zestawu kluczowych mierników dokonań (KPIs). *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 77, 563-572.
- Ru-xin, N., Kwai-sang, C., Zhang-peng, T., Jian-qiang, W., & Hong-yu, Z. (2023). Exploring Dynamic Effects on Classifying Service Quality Attributes under the Impacts of COVID-19 with Evidence from Online Reviews. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 159-185. DOI: 10.1108/IJCHM-12-2021-1474
- Saraswati, M., Rifai, A., & Yudhistira, P. (2022). Review of Customer Satisfaction Index by INACA for Pattimura International Airport Ambon, Indonesia. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(5), 865-872. DOI: 10.53866/jimi.v2i5.202
- Stobiecka, J. (2007). Użyteczność diagnostyczna zmodyfikowanej analizy importance-performance – studium empiryczne. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 756, 35-52.
- Woźniak, J., & Zimon, D. (2016). Zastosowanie metody CSI do badania satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranej sieci handlowej. *Modern Management Review*, 23(3), 219-228. DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.37
- Zimon, D., & Kruk, U. (2015). Wykorzystanie metody CSI do badania logistycznej obsługi klienta na przykładzie wybranej organizacji. *Logistyka*, 3, 5094-5101.

**Wkład autorów:** Kamila Kowalik – 50%, Wojciech Marchewka – 50%.

**Konflikt interesów:** Brak.

**Źródła finansowania:** Brak.

## CONSUMER SATISFACTION INDEX AND IMPORTANCE-PERFORMANCE METHODS IN FITNESS MARKET ANALYSIS – CASE STUDY

**Abstract:** The purpose of this article is to analyse specific parts of the fitness industry based on a case study, using Consumer Satisfaction Index and Importance-Performance matrix methods. The first part of the article presents the characteristics of the tools used, premises, advantages and disadvantages. The second part of the article contains a description of examined local business, research, surveys and analysis. The article ends with conclusions and directions for future research.

**Keywords:** Customer Satisfaction Index, Importance-Performance matrix, strategic management, quality

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ KRYZYSOWĄ W MARKETINGU SPORTOWYM

Sławomir Kowalski<sup>1</sup>, Anna Padlowska<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Polska

**Streszczenie:** Współczesny świat to świat szybkiej informacji, którą z punktu widzenia organizacji należy odpowiednio zarządzać, szczególnie w sytuacji kryzysu. Na kryzys ten szczególnie narażone są organizacje, w których dużą rolę odgrywają emocje, w tym organizacje sportowe. W artykule przedstawiono zarys problemów zarządzania komunikacją kryzysową w zakresie przestrzennym, a także sposoby wyjścia z nich przez podmioty sportowe. Celem artykułu jest analiza rozwoju sytuacji kryzysowych w podmiotach sportowych, reakcja tych podmiotów i interesariuszy na takie sytuacje (praca działów związanych z public relations i komunikacją) oraz efekty kryzysu. Na tej podstawie przedstawiono wnioski dotyczące zarządzania w sytuacjach kryzysowych oraz zasady postępowania w takich okolicznościach. Na tym tle hipoteza zakłada, że sytuacja kryzysowa wymaga zawsze szybkiej i zdecydowanej reakcji ze strony organizacji. Metodą zastosowaną w badaniach jest obserwacja niekontrolowana występowania sytuacji kryzysowej. Obserwacja ta dotyczyła wybranych aspektów związanych z badanym zjawiskiem. Zakres czasowy obejmuje w tym przypadku okres od 1 lipca do 30 września 2023 roku, a badania oparte są na źródłach internetowych oraz narzędziach Google Trends. W tym okresie zaobserwowano oraz wybrano do analizy szczególne przypadki występowania sytuacji kryzysowych. Przedstawienie przykładów sytuacji kryzysowych w sporcie i w marketingu sportowym, analiza reakcji na kryzys w klubach sportowych oraz określenie roli mediów społecznościowych w zażegnaniu sytuacji kryzysowych w sporcie pozwoliło też na wyodrębnienie etapów zarządzania kryzysem w sporcie oraz zasad komunikacji z interesariuszami.

**Słowa kluczowe:** Google, marketing sportowy, media społecznościowe, zarządzanie kryzysowe

**Kod klasyfikacji JEL:** M3, O2

<sup>1</sup> Sławomir Kowalski, dr, ul. Dąbrowskiego 69, 42-221 Częstochowa, Polska, [slawomir.kowalski@pcz.pl](mailto:slawomir.kowalski@pcz.pl), <https://orcid.org/0000-0002-5421-5053>

<sup>2</sup> Anna Padlowska, dr, ul. Dąbrowskiego 69, 42-221 Częstochowa, Polska, [anna.padlowska@pcz.pl](mailto:anna.padlowska@pcz.pl), <https://orcid.org/0000-0002-2631-137>

\* Autor korespondencyjny: Anna Padlowska, [anna.padlowska@pcz.pl](mailto:anna.padlowska@pcz.pl)

## Wprowadzenie

Zarządzanie komunikacją od lat zyskuje na znaczeniu, także wśród instytucji sportowych. Wszechobecne media społecznościowe ułatwiają dwukierunkowość komunikacji, zarówno w znaczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Media społecznościowe wpływają na rozwijanie nowych form współpracy, a także umożliwiają łatwiejsze, szybsze i skuteczniejsze dzielenie się wiedzą. Procesy globalizacji dotknęły także sfery relacji gospodarczych. Wymusza to na organizacjach, także tych sportowych, konieczność poszukiwania coraz to nowszych metod, technik i narzędzi wykorzystywanych w procesach komunikacji.

Podstawowym problemem stojącym przed organizacjami sportowymi jest turbulentność otoczenia oraz wielość źródeł powstania problemów. Od ich niwelowania w organizacji sportowej jest nie tylko dział PR, ale też wszyscy mający jakikolwiek kontakt z mediami.

W związku z tym istotne jest wskazanie kierunków niwelowania negatywnych skutków informacji pojawiających się wokół organizacji sportowej, głównie w Internecie. W diagnozie pomagają tu narzędzia internetowe związane z wyszukiwarkami, takie jak Google Trends i jego pochodne, które wskazują rozwój i wygaśnięcie kryzysu.

## Przegląd literatury

Złożone, dynamiczne i niepewne otoczenie, w jakim funkcjonują obecnie wszystkie organizacje, sprawia, że aktualnie są one narażone na kryzys. Zdaniem Coombsa (2011) kryzys to „nieprzewidywalne zdarzenie, które zagraża oczekiwaniom interesariuszy i może poważnie wpłynąć na sprawność organizacji oraz generować negatywne wyniki”. Autor zauważa, że kryzys tak naprawdę może dotknąć nawet najlepiej zarządzaną organizację, nie jest jedynie znany czas, kiedy może to nastąpić. Każda organizacja jest podatna na kryzysy (Bernstein, 2023). Z kolei Taylor i Perry (2005) opisują kryzys jako „znaczące zakłócenie w biznesie, środowisku społecznym lub organizacji”.

Wszystkie organizacje funkcjonują nie tylko dla środowiska, ale także dzięki jego wsparciu (Batko, 2000). W związku z tym marketing organizacji sportowych jest rezultatem ustalonych założeń pochodzących z otoczenia. Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, także sportowych, wymuszają na nich działania dostosowawcze oraz konieczność poszukiwania coraz bardziej elastycznych i skutecznych sposobów zarządzania. Z punktu widzenia zarządzania w aspekcie kategorii przyszłości należy wymienić między innymi takie terminy, jak elastyczność, zdolność reagowania na wymogi otoczenia, ukierunkowanie na spełnianie oczekiwań otoczenia, a także dobra komunikacja, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna.

Dobiegała-Korona i Kasiewicz (2000) wskazują, że konkurencyjność organizacji jest efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników wewnętrznych w organizacji, a także uwarunkowań i mechanizmów zewnętrznych znajdujących się w otoczeniu. Można ją rozumieć jako zdolność do rozwoju, osiągnięcia korzyści, zysków,

a także budowania przewagi konkurencyjnej. Do uzyskania przewagi konkurencyjnej, do której dążą współczesne organizacje, przyczynia się między innymi właściwe przygotowanie danej organizacji na wspomniane sytuacje kryzysowe (Wojtaszek, 2016), z którymi obecnie się mierzą. Konkurencyjność bez wątpienia jest uwarunkowana przez otoczenie zewnętrzne, jednakże w znacznym stopniu wpływają na nią także posiadane przez organizację wyróżniające ją zasoby, kluczowe kompetencje, zdolności oraz umiejętności (Pierścionek, 2006). Do takich zdecydowanie należą również umiejętności i zdolności komunikacyjne. W literaturze przedmiotu komunikacja jest terminem różnie definiowanym, a wielu autorów definicji wskazuje przekaz komunikatu za pomocą symboli, jako ważny element procesu komunikacji – przykładowo Berelson i Steiner w swojej definicji odnoszą się do tego faktu, twierdząc, że „komunikowanie [...] jest transmisją (przekazem) informacji, idei, emocji etc. za pomocą symboli – słów, obrazów, znaków graficznych etc.” (Berelson & Steiner, 1964). Sikorski (2001) wskazuje, że komunikacja to wymiana znaczeń, a Griffin (2020) podkreśla dwukierunkowość przekazywania komunikatu, określając komunikowanie jako „proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej”. Potocki i Winkler (2006) określają komunikację jako esencję zarządzania i jednocześnie podstawowy element więzi organizacyjnych, z kolei Surgiewicz (2015) zauważa, że komunikacja wewnątrz całej organizacji jest zależna od tego, jak komunikuje się jej lider.

Niewiele jest sytuacji kryzysowych w sporcie zorganizowanym, które prowadziłyby do silnych zakłóceń skutkujących zamknięciem drużyny, zakończeniem kariery trenerskiej lub zawodniczej (Koerber & Zabara, 2017). Podczas ostatniej sytuacji kryzysowej, jaką był wybuch pandemii COVID-19, organizacje sportowe zmuszone były podjąć działania z zakresu zarządzania kryzysowego. W konsekwencji pandemii COVID-19 decydenci i liderzy polityki sportowej stopniowo odraczali lub odwoływali profesjonalne wydarzenia sportowe. Co więcej, większość krajów zakazała aktywności sportowej w wyniku dystansu społecznego, co skutkowało odwołaniem treningów w sporcie zawodowym (Hammerschmidt et al., 2021). Niezwykle istotna była w tej sytuacji sprawna komunikacja, zarówno wewnątrz organizacji, jak i komunikacja zewnętrzna, ponieważ bardzo ważne było tempo przekazywanych informacji. Przekazywanie regularnej informacji pomaga w cyklicznym dostrajaniu się do zmiennych wymagań oraz sprzyja szybszemu weryfikowaniu, co organizacja może zmienić i udoskonalić. Daje też poczucie i potwierdzenie, że to, co robi, ma sens, a dzięki temu, że inni przekazują jej swoje spostrzeżenia – organizacja może się uczyć (Duda, 2023). Dużą rolę w procesie komunikacji odgrywają obecnie media społecznościowe, które są mediami nie tylko dostępnymi całą dobę, ale również opartymi na interaktywności, co podczas sytuacji kryzysowej, jaką była pandemia COVID-19, kiedy to mieliśmy do czynienia z szeroko pojętym lockdownem, było szczególnie ważne i pomocne w procesie komunikacji (Koszembar-Wiklik, 2015). Milla oraz Mataruna (2023) wskazują, że COVID-19 przekształcił dostęp do Internetu w konieczność przetrwania, a sposób komunikowania w przestrzeni mediów społecznościowych swojej marki przez organizacje sportowe jest kwestią poruszaną

w literaturze marketingu sportowego (Arak & Miernik, 2023). Ewolucja i transformacja mediów społecznościowych oraz ich wpływ na społeczeństwo w ciągu ostatnich dwóch dekad przynosi zarówno możliwości, jak i wyzwania (Abeza, 2023).

Obecnie media społecznościowe wpływają na komunikację. W ostatnich dwóch dekadach w istotnym stopniu wpłynęły one na kształt procesów społecznych. Ich znaczenie sprzęgło się w istotny sposób ze strategiami komunikacji zewnętrznej organizacji sportowych różnego typu. Social media obejmują wszystkie te formy i kanały komunikacji online, które umożliwiają wzajemny dialog, komunikację i wymianę opinii na dany temat (Fabjaniak-Czerniak, 2012). Pojęcie „social media” obejmuje szeroką grupę kanałów komunikacyjnych, takich jak różne portale społecznościowe, które w jednym miejscu łączą ludzi pod względem np. ich miejsca zamieszkania, zainteresowań, problemów, z którymi się mierzą. Innym rodzajem kanałów komunikacji społecznościowej są fora oraz grupy dyskusyjne, które zwykle stanowią integralną część portali informacyjnych, a także stron internetowych. Istotnym rodzajem internetowych mediów społecznościowych ukierunkowanych na komunikację i wzajemny dialog są również blogi i mikroblogi oraz coraz popularniejsze tzw. content communities, dające internautom możliwość wymiany interesujących plików audio i wideo. Kanały komunikacyjne ogólnie określane są jako Web 2.0 (Szczepańczyk, 2014). Organizację, która działa w branży sportowej, w dużym stopniu wyróżnia produkt, a nie specyfika struktury lub funkcji kierowniczych. Każda forma sportu, również ta rekreacyjna, jest specyficzną przestrzenią życia społecznego. Charakteryzuje się ona dużym znaczeniem wzajemnych interakcji pomiędzy organizacją a jej klientem, co wpływa na to, że komunikacja zewnętrzna ma dla organizacji sportowej szczególne znaczenie. Zapewnia nie tylko kontakt z klientem, ale także tworzy podstawę działalności każdej organizacji sportowej (Gajek, 2016). Dlatego w sytuacji kryzysowej, kiedy to szybkość oraz sprawność komunikacji jest tak istotna, media społecznościowe odgrywają tak duże znaczenie. Dzieje się tak między innymi ze względu na to, że cechą charakteryzującą media społecznościowe jest dynamika i elastyczność wobec zmian, jakie zachodzą w otoczeniu. Stanowią one także istotne narzędzie komunikacji wewnętrznej (Dunn, 2010).

## Metody i wyniki badań

Sport jest dziedziną, w której sytuacja kryzysowa ma charakter nagły lub ciągły. Współczesny świat internetowej komunikacji powoduje, że problemy mogą też stale wracać oraz wpływać na sytuację, w której znajduje się organizacja.

Kryzys w sporcie to wszelkiego rodzaju problemy lub zakłócenia, które wywołują negatywne reakcje interesariuszy, a w rezultacie wpływają na prowadzenie działalności i kondycję finansową organizacji sportowej, stowarzyszenia lub związku sportowego.

W artykule dokonano analizy przykładów kryzysów i konfliktów w oparciu o zainteresowanie podmiotami uczestniczącymi w określonych sytuacjach. Podstawą analizy są reakcje, zachowania, rozgłos określonych sytuacji kryzysowych oraz liczby obrazujące wpływ konfliktu na zachowania interesariuszy. Liczby te to głównie częstość wyszukiwania w Internecie oraz innych aktywnych działań komentujących



sytuację kryzysową. To na ich tle przedstawiono określone sytuacje kryzysowe wpływające na interesariuszy oraz ocenę reakcji podmiotów, których one dotyczyły.

Kryzys w sporcie nie ma jednolitego charakteru. Stąd istnieją różne kryteria i zakresy dla jednej sytuacji. O tym, czy poszerzy się jego zakres, decydują takie czynniki jak istota problemu, zakres oddziaływania sytuacji kryzysowej, rozpoznawalność osób zaangażowanych w problem, popularność dyscypliny sportowej, ranga problemu. Poza tym sytuacja kryzysowa w sporcie w większości związana jest z wynikiem sportowym. W chwili, kiedy klub lub sportowiec wygrywa mniej, mówi się o problemach, a te ujawniają się w momencie, gdy przychodzi porażka.

Istota problemu jest podstawą dla powstania sytuacji kryzysowej. W turbulentnym świecie, gdzie informacje przenoszą się bardzo szybko, kryzys może przybrać nie tylko duże rozmiary, ale też wymusić określone zachowania z zakresu zarządzania.

Jako cel artykułu wskazano analizę rozwoju sytuacji kryzysowych w podmiotach sportowych, reakcję tych podmiotów i interesariuszy na omawiane sytuacje (praca działów związanych z public relations i komunikacją) oraz efekty kryzysu. Na podstawie przeprowadzonych analiz przedstawione są wnioski dotyczące zarządzania w sytuacjach kryzysowych, jak również zasady postępowania we wskazanych sytuacjach. Na tym tle przyjęta hipoteza zakłada, że sytuacja kryzysowa wymaga zawsze szybkiej i zdecydowanej reakcji ze strony organizacji.

Metodą zastosowaną w badaniach jest obserwacja niekontrolowana występowania sytuacji kryzysowej. Obserwacja ta dotyczyła wybranych aspektów związanych z badanym zjawiskiem. Zakres czasowy obejmuje okres od 1 lipca do 30 września 2023 roku. W tym okresie zaobserwowano oraz wybrano do analizy szczególnie przypadki występowania sytuacji kryzysowych. Badania oparte są na źródłach internetowych oraz narzędziach Google Trends.

Z uwagi na objętość artykułu w tym opracowaniu przedstawiony jest jedynie zakres geograficzny, jako przykład nie tylko szybkiego rozpowszechniania informacji, ale też rozwiązywania problemów kryzysowych na poziomie globalnym, krajowym, regionalnym i lokalnym.

Przykładem sytuacji globalnej jest afera Luisa Rubialesa, prezydenta hiszpańskiego związku piłki nożnej. Podczas wręczania złotych medali za mistrzostwo świata w piłce nożnej kobiet pocałował on w usta jedną z piłkarek, Jennifer Hermoso. Napastniczka na nagraniu na żywo z szatni bezpośrednio po zdarzeniu powiedziała, że była zaskoczona pocałunkiem, na który nie wyraziła zgody. Prezydent Rubiales później wyrażał ubolewanie z powodu swojego zachowania, pisząc:

*Na pewno popełniłem błąd. W tamtym momencie kierowały mną silne emocje i nie miałem złych intencji.*

Hermoso długo nie odnosiła się do skandalu, ale w końcu przerwała milczenie, publikując stanowczy komunikat za pośrednictwem związku zawodowego FutPro.

*Mój związek zawodowy, we współpracy z moją agencją TMJ, zajmuje się obroną moich interesów i jest partnerem do rozmów w tej sprawie. Wyrażamy nasze zdecydowane potępienie zachowań naruszających godność kobiet. Bardzo ważne jest, żeby zespół mistrzyń świata był zawsze reprezentowany przez postacie, które wyrażają wartości równości i szacunku we wszystkich obszarach. Wzywamy do*

natychmiastowej reakcji odpowiednich organów w obliczu molestowania, wykorzystywania seksualnego i seksizmu.

W sytuację zaangażował się nawet rząd Hiszpanii, a minister ds. równości Irene Montero stwierdziła:

*Jest to forma przemocy seksualnej, której kobiety doświadczają na co dzień i która do tej pory była niewidoczna i której nie powinniśmy normalizować.*

Sytuacja odbiła się echem nie tylko w Hiszpanii, ale i na całym świecie. W sprawie wypowiadały się organizacje walczące o równość płci, jak też ludzie komentujący tę sytuację na własnych kanałach YouTube oraz w mediach elektronicznych.

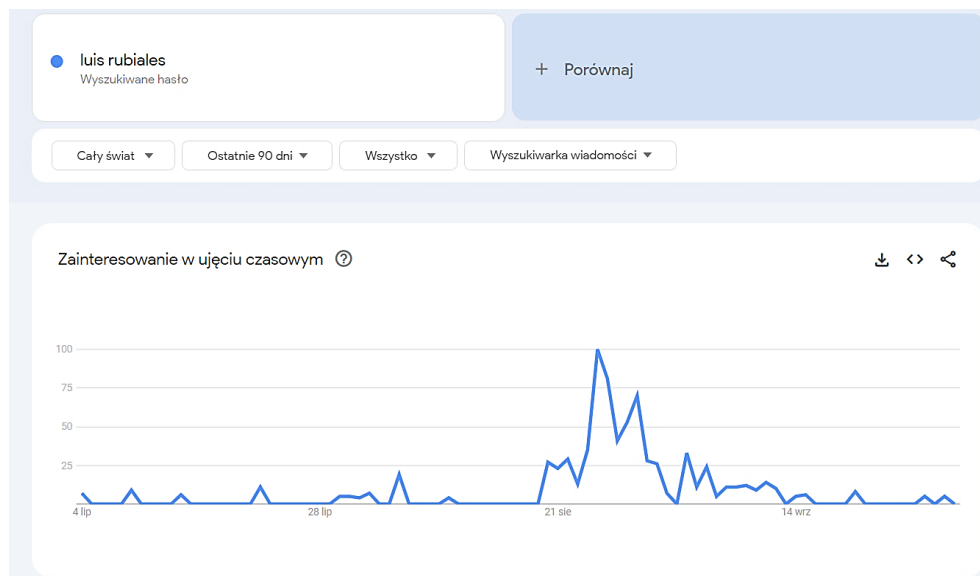
Kilka tygodni potem Luis Rubiales został zdymisjonowany. Przeprosił na swoim kanale w mediach społecznościowych:

*W związku z tym jeszcze raz przepraszam zawodników, federację i inne organy piłkarskie w sposób jasny, kategoryczny i bez zastrzeżeń. Przepraszam również fanów piłki nożnej i wszystkich tych, którzy mogli poczuć się urażeni moimi działaniami.*

Według informacji z końca października dostał on trzyletni zakaz pracy jako działacz lub trener w piłce nożnej.

Charakterystyczną cechą takich przypadków jest niekontrolowane rozszerzanie się afery i dodawanie do niej nowych elementów, jak: wypowiedzi na temat molestowania seksualnego, opinie współpracowników bohatera afery, przypomnienie wcześniejszych dwuznacznych sytuacji z jego udziałem. Nie zabrakło też głosów oskarżających piłkarkę i wskazujących prezydenta Rubialesa jako ofiarę (przehladsportowy.onet.pl, 2023).

Analizując dane procentowe, dla których punktem odniesienia (100) jest szczytowa popularność danej frazy, zauważyć można maksymalne zainteresowanie określoną frazą (w tym przypadku „luis rubiales”) na końcu sierpnia i na początku września.



Rysunek 1. Wykres wyszukiwania frazy „luis rubiales”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Google Trends

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie, sytuacja kryzysowa spowodowana zachowaniem Luisa Rubialesa zakończyła się w ciągu dwóch tygodni. W porównaniu z jej szczytem zainteresowanie tematem spadło. Sprawę zakończyła dymisja prezydenta. Mimo to obecnie samo hasło „luis rubiales” daje 19,9 miliona linków z całego świata, a na pierwszym miejscu w wyszukiwaniu grafiki są wysoce niestosowne zdjęcia, będące źródłem kryzysu. Sam temat doczekał się milionów memów, komentarzy i na pewno długo jeszcze będzie przykładem wrażliwości współczesnego świata.

W tym globalnym przypadku należy zwrócić uwagę na pracę osób odpowiedzialnych za wizerunek w hiszpańskim związku piłki nożnej. Co jest ważne z punktu widzenia badanego problemu, to fakt, że hiszpańska federacja sama tworzyła w tej sytuacji narrację obłożonej twierdzy. Poparcie wyrażały osoby ściśle współpracujące z Luisem Rubialem, a potępienie zachowania prezydenta federacji nastąpiło dopiero po protestach płynących z całego świata (Piekutowski, 2023). Cała komunikacja odbywała się też na poziomie oficjalnych oświadczeń, przeprosin oraz zakończyła się dymisją prezydenta związku.

Ocenie opinii publicznej podlegają nie tylko sportowcy, ale też związki sportowe. Jak poinformował portal Wirtualna Polska, w samolocie z piłkarzami na mecz z Mołdawią (20 czerwca) poleciał skazany za korupcję były działacz sportowy, Mirosław Stasiak. Tu komunikaty związku piłkarskiego były niejednoznaczne, ponieważ PZPN początkowo oskarżył o zaproszenie nieskonkretyzowanego sponsora. Efektem tego komunikatu było wycofanie się firmy Tarczyński SA ze sponsorowania polskiej reprezentacji (sport.radiozet.pl, 2023).

PZPN przeprasza w nim za zabranie Stasiaka do Mołdawii:

*Wyrażamy głęboki żal i zrozumienie dla głosów krytyki, których zasadność dostrzegamy. Szczerze przepraszamy wszystkich: kibiców, sponsorów, osoby walczące z korupcją. [...] Mirosław Stasiak był uczestnikiem wyjazdu na zaproszenie jednego z partnerów (ze względu na zasady poufności nie możemy informować, którego z nich) (sportowefakty.wp.pl, 2023).*

Sprzeciw firmy dotyczył łączenia sponsorów z działaczem skazanym za korupcję.

*Wyrażamy oburzenie oświadczeniem PZPN sugerującym, że osoba prawomocnie skazana za korupcję weszła w skład oficjalnej delegacji do Mołdawii na zaproszenia jednego z partnerów lub sponsorów.*

*Firma Tarczyński SA jest Oficjalnym Sponsorem Reprezentacji Polski w Piłce Nożnej, a nasze produkty to Oficjalna Przekąska Reprezentacji Polski. Czujemy się więc w obowiązku stanowczo i natychmiastowo zdementować te informacje. Tworzymy najważniejsze sportowe wydarzenia dla Polaków, a zasady fair play, sportowa rywalizacja i uczciwe współzawodnictwo pozostają dla nas nadrzędne.*

*Traktujemy aktualną sytuację bardzo poważnie, dlatego podjęliśmy decyzję o zakończeniu współpracy z PZPN w obecnej formule. Nie przedłużymy umowy, którą podpisaliśmy we wrześniu 2022 roku, a nasz dział prawny aktualnie analizuje możliwości jej wypowiedzenia w trybie natychmiastowym w obliczu zaistniałych sytuacji (sportowefakty.wp.pl, 2023).*

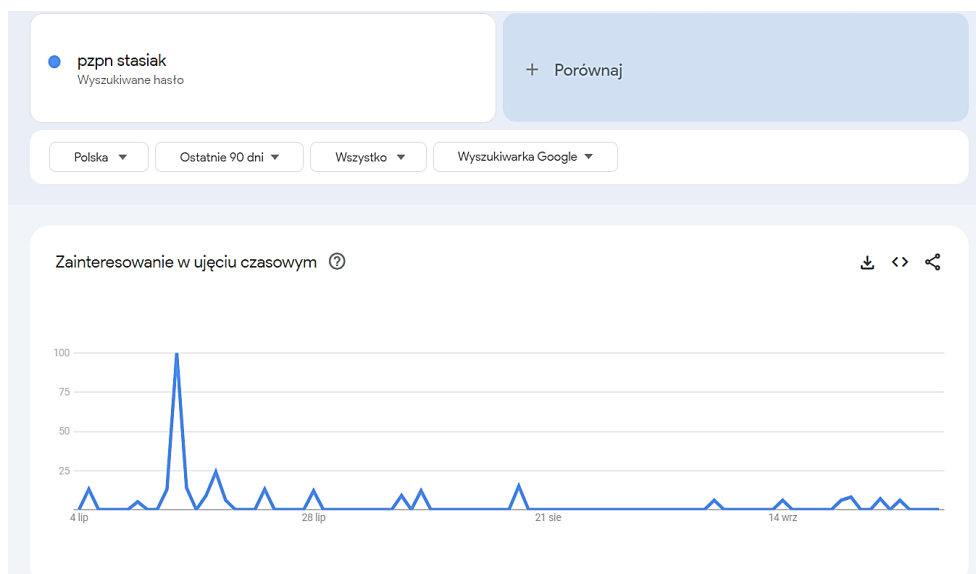
Mimo to dziennikarze sportowi odkryli, że o wylocie Pana Stasiaka wiedzieli członkowie PZPN, z prezesem PZPN Cezarym Kuleszą na czele. Jako dowód przedstawiono zaproszenie.



Rysunek 2. Zaproszenie na mecz Moldawia–Polska wystosowane dla Pana Mirosława Stasiaka przez PZPN

Źródło: (Salamucha, 2023)

Ta informacja uzyskała 2,5 tys. reakcji na portalu X, a także była kolportowana przez niemal wszystkich komentujących piłkę w Polsce. Do tej informacji media społecznościowe PZPN się nie odniosły, a sytuacja kryzysowa trwała jeszcze około dwóch tygodni.



**Rysunek 3. Wykres wyszukiwania frazy „pzpn stasiak”**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Google Trends

Dane na wykresie pokazują maksymalne zainteresowanie w połowie lipca. Obecnie jest ono szczątkowe, a zakończyły je przeprasające oświadczenie Mirosława Stasiaka oraz kolejne problemy wizerunkowe związane z wynikiem sportowym oraz zmianą trenera reprezentacji Polski. Wyszukiwanie frazy „pzpn stasiak” w Google daje 30 100 odniesień.

Sport regionalny i lokalny wiąże się z problemami komunikacyjnymi na płaszczyźnie pozasportowych kontaktów między kibicami danych drużyn. Zdarza się to na każdym poziomie rozgrywek, a przykładem jest tzw. ustawka drużyn IV Ligi JAKO – MKS Trzebinia oraz Beskid Andrychów, o której informowały lokalne media (chrzanow.naszemiasto.pl, 2023).

W tym przypadku, mimo akcji policji, żaden z klubów nie zareagował komunikatem potępiającym zachowania swoich kibiców. Problem pseudokibiców, mimo nagłośnienia w regionie, nie uzyskał potencjału viralowego, a w konsekwencji praktycznie nie wymagał ingerencji ze strony klubów.

Paradoksalnie jest to sytuacja bardzo często spotykana także w innych dyscyplinach i wyższych klasach rozgrywkowych. Wynika ona z niechęci do odcinania się klubów sportowych od bardziej zaangażowanych kibiców. Lokalny charakter problemu sprawia też, że w niedługim czasie sam się on rozwiązuje. W ten sposób korzystniejsze jest unikanie zajęcia jednoznacznego stanowiska w stosunku do źródła kryzysu.

Jak wynika z przedstawionych przykładów, zarządzanie kryzysem ma różne oblicza. Im szerszy jest oddźwięk na sytuację kryzysową, tym szybsze i bardziej oficjalne powinno być stanowisko podmiotu, którego dotyczy problem.

Pierwsza sytuacja miała charakter globalny, ale dopiero jej społeczny charakter spowodował konkretne działania budujące wizerunek oraz pociągające za sobą poważne konsekwencje.

Druga sytuacja to przedstawienie patologii w związku sportowym. W tym przypadku komunikacja związku zmierzała do wygaszenia konfliktu, a wcześniej do obarczenia winą podmiotów trzecich. Ta strategia zakończyła się stratą poważnego sponsora.

Trzecia sytuacja to problem lokalny. W przypadku takich sytuacji nagłośnienie problemu zależy od jego nośności medialnej. Jeśli dotyczy ona zespołów (sportowców, działaczy) nieznanymi, to zarządzanie w sytuacji kryzysowej polega na braku reakcji w przekazach komunikacyjnych.

Na podstawie przedstawionych przykładów można określić zadania w zakresie zarządzania kryzysowego w zależności od etapu zarządzania.

## **Konkluzje i wnioski**

Podane przykłady można mnożyć, ponieważ każdy dzień w sporcie przynosi nowe zagrożenia wizerunkowe. Przegrany mecz, jeden gest, jedno zdanie we współczesnym świecie może być początkiem problemu wizerunkowego i wymagać podjęcia oficjalnych działań. Rozwój mediów społecznościowych, chęć skomentowania kryzysu w serwisie YouTube, opinie na czatach, forach dyskusyjnych i wielu innych stronach internetowych powodują, że coraz istotniejsze jest znaczenie odpowiedniej komunikacji w sporcie. Język, styl, szybkość oraz aktywność w zakresie rozwiązywania danego problemu należy też odpowiednio ocenić oraz podjąć kroki właściwe ze względu na przewidywane skutki.

Na podstawie przedstawionych przykładów stwierdzić można, że źródła wystąpienia kryzysu w sporcie mogą być różne, w tym nieprzewidywalne. Można przewidzieć, że brak wyników sportowych spowoduje problemy z kibicami, sponsorami i innymi interesariuszami. Trudno jednak odgadnąć, co będzie zarzewiem konfliktu w przypadku czynników ekonomicznych (inflacja) społecznych (poziom dochódów), zmian obyczajowych (większe zainteresowanie sportem przez kobiety i poszanowanie ich praw w sporcie) lub prawnych (ograniczenia wynikające z przepisów prawa – pandemia, bezpieczeństwo na stadionach). W związku z tym kluby, ale też sportowcy, działacze, trenerzy powinni być elementem całości lub części polityki komunikacyjnej. Niejednokrotnie powinni też być z niej wykluczeni poprzez zakaz prowadzenia profili społecznościowych lub wypowiedzania się w określonych tematach. Za to całość komunikacji powinny przejmować działy marketingowe, obsługa mediów lub rzecznik organizacji sportowej.

Stąd pojawiają się też zasady komunikacji kryzysowej w sporcie, które ująć można w następujących punktach:

1. Otwarta i natychmiastowa komunikacja.
2. Kontrola przepływu informacji, w tym blokada informacji.

3. Przygotowanie oświadczenia i rola rzecznika prasowego.
4. Brak spekulowania i niepotrzebnych dyskusji wokół tematu.
5. Nigdy nie należy żartować i kłamać.
6. Akcentowanie pozytywów z sytuacji i na przyszłość.
7. Komunikacja kryzysowa to także komunikacja wewnętrzna.
8. zachowanie dystansu do sytuacji.

Na ich podstawie stworzyć można też modelowe etapy zarządzania sytuacją kryzysową w oparciu o etapy ogólnego zarządzania organizacją.

**Tabela 1. Etapy zarządzania sytuacjami kryzysowymi**

Zarządzanie	Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi	Fazy kryzysu
Planowanie	Wykrywanie niepokojących sygnałów	Przed
Organizowanie	Przygotowanie się do kryzysu lub zapobieganie kryzysowi	
Koordynowanie	Powstrzymanie się od działań Ograniczenie szkód Wyciszenie kryzysu w mediach	W trakcie
	Normalizacja sytuacji – powrót do sytuacji sprzed kryzysu	
Kontrolowanie	Uczenie się	Po

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (forumtrenera.com, 2023)

W Tabeli 1 wyróżnić należy szczególnie etap wykrywania niepokojących sygnałów oraz sposoby przeciwdziałania rozprzestrzenieniu się powstającego kryzysu. Na tym etapie ważna jest nie tylko bierna obserwacja, ale też takie szkolenie kadr i procedury, które pozwolą nie dopuszczać do kryzysu w przyszłości. Dotyczy to nie tylko pracowników odpowiedzialnych za komunikację, ale też sportowców, działaczy, trenerów, najbardziej zaangażowanych kibiców, sponsorów i innych interesariuszy.

Przedstawione przykłady pokazują jednak, że sytuacja kryzysowa nie zawsze wymaga szybkiej i zdecydowanej reakcji ze strony organizacji. Potrzeba natychmiastowej komunikacji w kryzysie konieczna jest jedynie wtedy, gdy sytuacja wymknie się spod kontroli i przekroczy określoną granicę związaną z problemem społecznym, zakresem przestrzennym lub nawet potencjałem viralowym.

## Podsumowanie

Zarządzanie kryzysem w sporcie nie jest zadaniem łatwym, ale dzięki odpowiednim strategiom i szybkiemu myśleniu drużyny i sportowcy mogą poruszać się po burzliwych morzach niefortunnnych wydarzeń. Niezależnie od tego, czy chodzi o wpadkę w mediach społecznościowych, czy o skandal na pełną skalę, należy podkreślić rolę komunikacji, przejrzystości, a nawet dobrego poczucia humoru.



Artykuł dotyczył sytuacji kryzysowych w sporcie, a przedstawiono w niej trzy wizerunkowe problemy, z którymi może się spotkać związek, klub lub osoba związana ze sportem. Każda z sytuacji zaprezentowana została w kontekście zakresu przestrzennego (globalny, krajowy i lokalny), a na jej tle opisano zachowania służb odpowiedzialnych za ochronę wizerunku związku, klubu lub osoby. Każda z sytuacji jest inna, bazuje na innych przesłankach, porusza inne problemy. Tak czy inaczej każda z nich jest wyzwaniem dla służb związanych z public relations i komunikacją. W zależności od pracy tych służb oraz rangi problemu sytuacja może być szybko zażegnana, a jej konsekwencje zminimalizowane.

Na podstawie danych z Google Trends można stwierdzić, że sytuacje kryzysowe mijają, ale zawsze pozostawiają po sobie negatywne wrażenia i nie giną. Odbiorcy treści internetowych interesują się konkretnymi sytuacjami, opisują je, komentują, niejednokrotnie się z nich śmieją (wyrażając to memami lub tzw. demotywatorami).

Obserwacja niekontrolowana występowania sytuacji kryzysowej stanowiła metodę zastosowaną w badaniach. Dotyczyła ona wybranych aspektów związanych z badanym zjawiskiem. W artykule jako zakres czasowy przeprowadzenia badania wskazano okres od 1 lipca do 30 września 2023 roku. Badania oparte są na źródłach internetowych oraz narzędziach Google Trends. We wskazanym okresie zaobserwowano oraz wybrano do analizy szczególne przypadki występowania sytuacji kryzysowych.

Turbulentne otoczenie powoduje, że w sporcie kryzys pojawia się nagle i trudno mu zapobiec, ale nie znaczy to, że każdą sytuację należy komentować i należy wydawać oświadczenia. W artykule pokazano przykład, w którym przemilczenie sytuacji kryzysowej powoduje zapomnienie o niej (PZPN). Należy jednak pamiętać, że służby odpowiedzialne za kreowanie wizerunku zawsze muszą być przygotowane na to, że taki wizerunkowy kryzys może nastąpić. W tym zakresie stwierdzono, że osoby pracujące w biznesie sportowym powinny się uczyć bycia elementem polityki komunikacyjnej, ograniczać ich aktywność publiczną lub zakazywać wypowiedziania się w sprawach kryzysowych, ponieważ mogą one wywołać kolejne zarzewia konfliktu. Cała komunikacja powinna zatem być skupiona wokół profesjonalnych osób bezpośrednio odpowiedzialnych za kształtowanie public relations, kontakty z mediami i obsługę mediów społecznościowych.

Na podstawie przykładów opisano etapy zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Etapy te nie dotyczą tylko sportu, ale stanowią bardziej ogólne spojrzenie na problem komunikacji.

Niestety, objętość artykułu nie pozwoliła na szerszą analizę problematyki. Przedstawione w artykule konkluzje są częścią szerszych badań na temat komunikacji oraz zarządzania treściami w sieci internetowej.

## Literatura

- Abeza, G. (2023). Social Media and Sport Studies (2014-2023): A Critical Review, *International Journal of Sport Communication*, 16(3), 251-261. DOI: 10.1123/ijsc.2023-0182
- Arak, P., & Miernik, O. (2023). Wpływ transferów na zarządzanie komunikacją marki klubów piłkarskich w mediach społecznościowych. W: J. Batorski, S. Kościółka (Red.), *Młodzi o sporcie 2023. Menedżerowie w obliczu zmian*. (s. 31). Publikacja Uniwersytetu Jagiellońskiego. Instytut Przedsiębiorczości.



- Batko, A. (2000). *Marketing dla kierunków ekonomicznych*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Kielcach.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Bernstein, J. (2023). *10 Steps of Crisis Communication*. <https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/> (dostęp: 01.10.2023).
- chrzanów.naszemiasto.pl (2023). *Ustawka pseudokibiców w Trzebini*. <https://chrzanow.naszemiasto.pl/ustawka-pseudokibicow-w-trzebini-kibole-tlumaczyli/ar/c2-9438587> (dostęp: 01.10.2023).
- Coombs, W. T. (2011). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
- Dobiegała-Korona, B., & Kasiewicz, S. (2000). Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. W: K. Kuciński (Red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*. (s. 38-47). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Duda, J. (2023). *Informacja zwrotna i wyprzedzająca w procesie komunikacji i oceny pracownika*. <https://hrpolska.pl/rozwoj/narzedzia/informacja-zwrotna-i-wyprzedzajaca-w-procesie-komunikacji-i-oceny-pracownika.html> (dostęp: 01.10.2023).
- Dunn, B. J. (2010). *How I Did It... Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media* (s. 43-48). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/12/how-i-did-it-best-buys-ceo-on-learning-to-love-social-media> (dostęp: 01.10.2023).
- Fabjaniak-Czerniak, K. (2012). Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations, W: K. Kubiak (Red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności* (s. 173-194). Wyższa Szkoła Promocji.
- forumtrenera.com (2023). *Zarządzanie sytuacją kryzysową w sporcie*. <https://forumtrenera.com/zarzadzanie-sytuacja-kryzysowa-w-sporcie/> (dostęp: 01.10.2023).
- Gajek, K. (2016). Media społecznościowe jako ważny element komunikacji zewnętrznej organizacji sportowych. *Quality in Sport*, 1(5), 39-51. DOI: 10.12775/QS.2016.004
- Griffin, R. W. (2020). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S., & Puumalainen, K. (2021). Professional Football Clubs and Empirical Evidence from the COVID-19 Crisis: Time for Sport Entrepreneurship?. *Technological Forecasting & Social Change*, 165(2021), 120572, 1-10. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120572
- Koerber, D., & Zabara, N. (2017). Preventing Damage: The Psychology of Crisis Communication Buffers in Organized Sports. *Public Relations Review*, 43(1), 193-200. DOI: 10.1016/j.pubrev.2016.12.002
- Koszembar-Wiklik, M. (2015). Media społecznościowe w zarządzaniu komunikacją uczelni ze studentami. *Kultura – Media – Teologia*, 21, 9-22. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-8d4794f2-62ce-4b48-8890-9c3437d4b56a> (dostęp: 01.10.2023).
- Milla, A. C., & Mataruna, L. (2023). Digital Communication in Sport Sector: A Brief Analysis of the Pandemic Crisis Period. *International Journal of Business and Management*, 18(5), 178. DOI: 10.5539/ijbm.v18n5p177
- Piekutowski, J. (2023). *Winny nie tylko ohydny Rubiales*. <https://www.meczyki.pl/newsy/winny-nie-tylko-ohydny-rubiales-feminizm-nie-jest-choroba-miejcie-troche-jaj/219463-n> (dostęp: 01.10.2023).
- Pierścionek, Z. (2006). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Potocki, A., & Winkler, R. (2006). KSS (Die Kommunikations-System Studie) jako metoda kształtowania komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. *Problemy Jakości*, 4(2006), 15-19. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000119808981> (dostęp: 01.10.2023).
- przegladSPORTOWY.onet.pl (2023). *Afera w Hiszpanii. Rubiales pocałował piłkarke. Influencer chce dla niej więzienia*. <https://przegladSPORTOWY.onet.pl/pilka-nozna/afery-w-hiszpanii-rubiales-pocalowal-pilkarke-influencer-chce-dla-niej-wiezienia/x80g042> (dostęp: 01.10.2023).
- Salamucha, M. (2023). *PZPN już się nie wykreści. Od dawna wiedzieli o planach Stasiaka*. <https://www.sport.pl/pilka/7,65037,30010511,pzpn-juz-sie-nie-wykre-ci-od-dawna-wiedzieli-o-planach-stasiaka.html> (dostęp: 01.10.2023).
- Sikorski, Cz. (2001). *Zachowania ludzi w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- sport.radiozet.pl (2023). *Afera w PZPN. Działacz skazany za korupcję leciał z piłkarzami do Moldawii*. <https://sport.radiozet.pl/pilka-nozna/euro-2024/afere-w-pzpn-dzialacz-skazany-za-korupcje-lecial-z-pilkarzami-do-moldawii> (dostęp: 01.10.2023).
- sportowefakty.wp.pl (2023). *Sponsor wypowiada umowę PZPN po aferze ze Stasiakiem*. <https://sportowefakty.wp.pl/pilka-nozna/1070765/sponsor-wypowiada-umowe-pzpn-po-afereze-ze-stasiakiem> (dostęp: 01.10.2023).
- Surgiewicz, I. (2015). Klucz do sprawnego działania firmy. *Personel Plus*, 6(2015), 36-53.
- Szczepańczyk, M. (2014). *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*. Studia Ekonomiczne.
- Taylor, M., & Perry, D. C. (2005). Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication. *Public Relations Review*, 31(2), 209-217. DOI: 10.1016/j.pubrev.2005.02.018
- Wojtaszek, H. (2016). *Zarządzanie kryzysowe w jednostce publicznej*. W: R. Kucęba, R. Olejnik, K. Smoląg (Red.), *Koncepcje zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego* (s. 61-70). Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

**Wkład autorów:** Sławomir Kowalski – 50%, Anna Padłowska – 50%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak.

## CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT IN SPORTS MARKETING

**Abstract:** The modern world is one of fast information, which, from an organizational point of view, needs to be managed properly, especially in a crisis situation. Organizations in which emotions play a major role, including sports organizations, are particularly vulnerable to this crisis. This article presents an outline of the problems of crisis communication management in spatial terms, as well as the ways for sports entities to overcome them. The aim of the article is to analyze the development of crisis situations in sports entities, the response of these entities and stakeholders to these situations (the work of departments related to public relations and communications) and the effects of the crisis. On this basis, conclusions regarding management in crisis situations and the principles of handling such situations are presented. Against this background, it is hypothesized that a crisis situation always requires a quick and decisive response on the part of the organization. The method used in the research is the uncontrolled observation of the occurrence of a crisis situation. This observation focused on selected aspects related to the phenomenon under study. The time scope in this case covers the period from July 1 to September 30, 2023, and the research is based on online sources and Google Trends tools. During this period, specific cases of crisis situations were observed and selected for analysis. Presenting examples of crisis situations in sports and sports marketing, analyzing the responses to crisis in sports clubs, and determining the role of social media in the resolution of crisis situations in sports also made it possible to distinguish the stages of crisis management in sports and the principles of communication with stakeholders.

**Keywords:** Google, sports marketing, social media, crisis management

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## ENVIRONMENTAL AWARENESS AND ITS OPERATIONALIZATION: THE CASE OF UNDERGRADUATE STUDENTS AT CUCEA OF UDEG

Martha Virginia González Medina<sup>1\*</sup>, María Isabel Corvera Valenzuela<sup>2</sup>,  
Giovanna Zerecero Valderrama<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> University of Guadalajara, Department of Regional Studies, Mexico

**Abstract:** The impact of human activities on the environment and the resulting climate change is a crucial issue in today's world. Therefore, it is essential to prioritize raising awareness and measuring environmental awareness as a starting point for building resilience in regions and communities. This paper aims to operationalize environmental awareness by surveying students from a university center of the University of Guadalajara. The results of the survey reveal that the level of environmental awareness is moderate. However, they also highlight the impact of environmental activities taught in traditional family settings. This indicates a significant opportunity to address environmental issues today.

**Keywords:** environment, environmental awareness, higher education

**JEL Classification:** Q56

### Introduction

Human beings have engaged in a wide range of activities across the globe, ranging from subsistence to productive ones, which have led to climate change. Climate change is defined as the long-term alteration of atmospheric temperature and its impacts on the environment. According to Sishaw and Kassahum (2018), focused

---

<sup>1</sup> Martha Virginia González Medina, Research Professor, PhD, Av Juárez 976, Col Americana, 44100 Guadalajara, Mexico, [martha.g@cucea.udg.mx](mailto:martha.g@cucea.udg.mx), <https://orcid.org/0009-0005-3362-747X>

<sup>2</sup> María Isabel Corvera Valenzuela, Research Professor, master's degree, Av Juárez 976, Col Americana, 44100 Guadalajara, Mexico, [icorvera@cucea.udg.mx](mailto:icorvera@cucea.udg.mx), <https://orcid.org/0009-0003-8417-6424>

<sup>3</sup> Giovanna Zerecero Valderrama, Research Professor, master's degree, Av Juárez 976, Col Americana, 44100 Guadalajara, Mexico, [giovanna@cucea.udg.mx](mailto:giovanna@cucea.udg.mx), <https://orcid.org/0009-0005-7863-143X>

\* Corresponding author: Martha Virginia González Medina, [martha.g@cucea.udg.mx](mailto:martha.g@cucea.udg.mx)

studies have established that human beings are the primary cause of the deterioration of the global environment. Various reports, including those prepared by the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), established in 1998 by the United Nations Environment Program (UNEP) and the World Meteorological Organization (WMO), support this claim.

In its first report published in 1990, the IPCC explained that different regions of the planet would experience varying effects due to climate change. In 2018, the IPCC identified several impacts of climate change, including a rise in sea levels, the alteration of marine and terrestrial ecosystems, and a multitude of social impacts due to a one-degree Celsius increase in the planet's temperature. Later, in 2023, the IPCC stated that more than three million people worldwide live in areas vulnerable to climate change due to water stress, food insecurity, and limited economic growth. In these regions, deaths from storms, floods, and droughts were fifteen times higher compared to regions with lower vulnerability.

Sishaw and Kassahum (2018) warn that unless we reverse the trend of growing climate change, the current generation in universities will encounter severe environmental problems when they become decision makers in governments and companies. Therefore, it is crucial to design an environmental awareness operationalization scheme to formulate strategies and public policies that improve our ability to deal with these impacts. This is not only necessary for current decision-makers, but also for future generations since climate change has significant economic, social, and environmental consequences.

Hence, our objective is to study the degree of environmental awareness among undergraduate students, particularly those at the University Center for Economic and Administrative Sciences (CUCEA). The general objective of this study is to analyze the level of environmental awareness among undergraduate students and to evaluate the hypothesis that undergraduate students of CUCEA at the University of Guadalajara have a considerable level of environmental awareness.

## Literature review

From an interactionist perspective, experts have conducted studies on behavior with a focus on psychology. These studies have identified the usefulness of various concepts, including environmental awareness, environmental consciousness, and environmental hyperopia, as well as the theory of rational action. Additionally, case studies are included to illustrate the concepts. The literature review is organized conceptually, with subsections ranging from the simplest to the most complex and from the general to the particular, mirroring the development of these concepts by the authors.

### *Concepts related to environmental awareness*

Piaget (1970) and Paulo Freire (1975) have contributed to our understanding of environmental awareness. Piaget explored the development of conscious thought in individuals, while Freire established the relationship between consciousness and culture. Both concepts are relevant when considering environmental awareness, which Febles (2004) defines as the system of experiences, knowledge, and actively used

experiences when interacting with the environment. Gomera (2008) similarly explains that consciousness encompasses knowledge, perception, behavior, and attitude. Grana (1997) describes environmental awareness as a process of becoming aware that encourages individuals to assume their environmental responsibilities and defend their ecological rights. In another study, Zelezn and Schultz (2000) describe environmental awareness as a predisposition to engage in pro-environmental behaviors. Environmental awareness develops when individuals become more aware of environmental problems and appropriate the concept of sustainability. This leads to an increase in their interest in acting in an environmentally conscious manner. Sishaw and Kassahum (2018) add that the level of environmental awareness can also be influenced by the magnitude of the problem and the experience that individuals have with different environmental impacts. Young people's knowledge, attitudes, and awareness are critical in addressing environmental challenges, and they have a present and future responsibility to help curb the growth of climate change.

#### *Operationalization of environmental awareness*

We have come across documents that discuss the operationalization of environmental awareness, adding to previous works. The authors Jiménez and Lafuente (2010, p. 740) lay out the dimensions of environmental awareness as follows: cognitive, affective, dispositional, or attitudinal, and active. The first three dimensions are psychological, while the fourth is behavioral. We will begin by explaining the conceptualization of these dimensions as elaborated by the authors. Cognitive refers to the information and knowledge that an individual possesses about the environment. Affective deals with the emotions, feelings, and affects that arise from the relationship between an individual and their environment, according to Pistiner (2007) cited by Prada (2013, p. 237). Attitudinal talks about the predisposition of an individual to respond favorably or unfavorably to certain factors. It has cognitive, affective, and behavioral components that arise from situations and experiences. Finally, Active refers to actions conducted by individuals, both individually and collectively, in favor of the conservation of natural resources to obtain a better quality of the environment, as per De Castro, Cruz & Ruíz (2009). Furthermore, the authors also identified the concept of environmental farsightedness and the theory of reasoned action. Environmental farsightedness is the perception that environmental problems are more serious the further they are from the perceiver, as described by Uzzell (2000). On the other hand, Fishbein and Azjen (1975, cited by Álvarez and Vega, 2009, p. 247) refer to the Theory of Reasoned Action to explain that “people's behavior is conditioned by motivation and competence”, with the former determined by attitude and social norm, and the latter defined by personal ability, self-sufficiency, and contextual opportunities, as defined by Reyes (2007).

Some authors differentiate between environmental awareness and environmental consciousness. Lawrence (2008) talks about consciousness and develops a model based on the ideas of Paulo Freire. This model involves the coherent integration of all the dimensions of environmental awareness, reflected in environmental action. Nevertheless, this consciousness also involves a critical stance in thinking and acting, evaluating, strengthening, and developing personal processes, and generating innovative, revolutionary, or creative behavioral strategies that are useful in the present

and future. Awareness is seen as “the environmental stance that leads to transforming reality through concrete actions” (Unigarro, 1986; cited in Prada, 2013, p. 239).

Having explained and related the analyzed concepts, we can define environmental awareness as an interest in being informed about environmental problems beyond traditional means, achieving an advanced level of knowledge about the environmental situation in one's environment, participating in the design and implementation of collective actions in the family and work environment, improving the style of consumption towards one that is less aggressive for the environment, actively participating in communal interventions, and promoting awareness-raising actions to other groups and sectors, keeping in mind present and future generations.

*Review of some case studies with results*

Several studies have been conducted on the environmental awareness of university students. Gomera's study at the University of Córdoba found a deficit in the four dimensions of environmental awareness among university students. Although they give significant importance to environmental problems, they do not consider them within their circle of influence. Mediavilla et al. (2020) identified a trend towards environmental farsightedness despite a significant level of environmental awareness.

Chonody and Sultzman (2022) conducted an exploratory study to identify elements associated with environmental issues as part of the professional practice of social worker students in the West and Midwest of the United States. They found that the students had a slight pro-ecological view of the world, a moderate belief in climate change, and acknowledged having moderate knowledge of environmental issues. However, they also identified that the curriculum does not provide the knowledge and skills needed to address social injustice issues, thus the curriculum does not value the teaching of environmental issues. Environmental justice, which ensures that the population does not experience disproportionate environmental risks, should be included as part of the government's environmental policies.

Sishaw and Kassahum (2018) argue that poor countries have a shortage of information and knowledge about the climate and its impact. In developing countries, the population most vulnerable to climate change has little knowledge about it. They recognize that this lack of knowledge generates little collaboration in climate action. The planners of agreements, conventions, and programs do not consider the interest in the pro-environmental actions of young people. Therefore, the level of participation and commitment of the millennial generation is essential to contribute to a reduction in environmental problems, based on gender, the socioeconomic level, and technological level.

Other research has focused on measuring environmental awareness not only among the general population (Moreno et al., 2020) but also among primary school pupils (Díaz & Fuentes, 2018; Hernández, 2020; Esteban, 2001), teaching staff, administrative and university students, and workers (Rojas Carranza et al., 2014; Godínez Cira et al., 2010).

The research conducted by Díaz and Fuentes (2018) analyzed the development of environmental awareness in pupils in their last year of primary school in a public school in Xalapa, Veracruz. The study was qualitative, correlational, basic, and synchronous in nature. The findings suggest that it is important to consider the affective,

conative, active, and cognitive dimensions in the process of developing environmental awareness. Therefore, these dimensions should be included in the reformulation of curricula and programs to contribute to a sustainable education that addresses current environmental problems.

Hernández (2020) conducted a mixed approach study to investigate the development of environmental awareness in eighth-grade pupils in Bucaramanga, Colombia. The study was carried out on a sample of 28 pupils, and the author employed a questionnaire with a Likert scale to measure the impact of the development of environmental awareness in the students. The results suggest that it is possible to develop environmental awareness after implementing the didactic sequence, considering the affective, cognitive, conative, and active dimensions.

Esteban (2001) acknowledged the importance of environmental education in repairing the damage caused to the planet and preventing it from happening again. The author conducted a comparative study between France, England, and Spain, in which he concluded that the structures of the countries' education systems determine how environmental education is integrated into the curricula, responding to global strategies. Environmental education is recognized as a globalizing perspective focused on the acquisition of attitudes and behaviors, recognizing that the idiosyncrasies and cultures of each country are behind their approaches.

## Research methodology

The study is considered descriptive in nature since it provides a detailed explanation of how environmental awareness is operationalized and constructed based on the method used by Jiménez and Lafuente (2010). The method involves four dimensions which are derived from eight variables. Nonetheless, for this particular study, nine variables were used instead, which included high-cost pro-environmental activities. These nine variables were calculated from a group of seventeen questions and their responses were obtained from the Student Survey on the Relationship between Tourism and the Environment (EETMA). The survey was administered to undergraduate students and the questions, along with their corresponding answers, are presented in Table 1.

**Table 1. Operationalization of Environmental Awareness**

<b>Concept: Environmental Awareness</b>		Interest in being informed about environmental issues beyond traditional media, achieving an advanced level of knowledge about the environmental situation in their environment, being able to participate in the design and implementation of collective actions in the family and work environment, as well as improving the style of consumption towards one less aggressive to the environment, an active participant in community interventions and a promoter of awareness actions to other groups and sectors thinking about present and future generations.	
<b>Dimension</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicators</b>	<b>Survey Reactions</b>
<b>Affective</b>	Perception of the severity of environmental conditions	Assessment of environmental conditions in tourism activities	<b>Question 64</b> What is your opinion on the impact of tourism activities on climate change?

	Support for the world overview	Level of agreement with statements related to the population's perception of environmental damage when traveling or planning to travel	<p><b>Opinion 4</b> How much do you agree with the following sentence “I think that it is in people's interest not to damage the environment when planning tourism”, by degree, in percentages.</p> <p><b>Opinion 5</b> How much do you agree with the following sentence “I think that the interest of the population when they arrive at the destination is not to damage the environment with their activities (generate garbage, consume resources, damage ecosystems, damage the historical and natural heritage, etc.)”, by degree, in percentages.</p> <p><b>Opinion 6</b> How much do you agree with the following sentence “I think that the interest of the population when they arrive at the destination is not to damage the sites of the destination (pyramids, beaches, forests, colonial cities, etc.)”, by degree, in percentages</p>
	Support for specific environmental measures	Approval/disapproval of various measures to reduce the environmental impact of tourism activities in the vicinity	<p><b>Opinion 7</b> How much do you agree with the following sentence “I believe that the number of visitors to tourist destinations should be controlled”, by degree, in percentages.</p> <p><b>Opinion 9</b> How much do you agree with the following sentence “I consider that environmental impact is the cost of generating income for tourist regions, so the population should be made aware of it”, by degree, in percentages</p>
Cognitive	Information and knowledge	Degree to which respondents perform pro-environmental actions, so it is considered that the greater the number of actions, the more informed they are about environmental issues	<p><b>Question 14</b> Overall, on a scale of 1 to 5, how would you rate yourself in terms of the number of actions you take care of the environment (where 1 is no action and 5 is more than 10 actions) reflects the respondents' degree of knowledge.</p> <p><b>Question 18</b> In which space do you carry out the greatest number of environmental protection actions (indicate only one), it can be evaluated, for example, that if it is at home the knowledge is basic, in a company it is intermediate, so it can be recoded in another variable that can reflect in a better way what the table indicates.</p> <p><b>Question 16</b> Where did you obtain the information that motivated you to conduct these environmental protection actions?</p>
		Specific environmental knowledge index	
Disposition	Attitude towards individual pro-environmental behavior (norm personal morale and self-efficacy)	Level of agreement with statements related to your behavior when traveling or planning to travel	<p><b>Question 69</b> Opinion on the interest of taking care of the environment when planning future tourism activities: Regarding future travels for tourism activities:</p> <p><b>Opinion 1</b> How much do you agree with the following sentence “I will make travel plans trying not to impact the environment”, by degree, in percentages.</p> <p><b>Opinion 2</b> How much do you agree with the following sentence “I will carry out tourism activities trying not to damage the environment of the destination (generate garbage, consume resources, damage ecosystems, damage historical and natural heritage, etc.)”, by degree, in percentages</p> <p><b>Opinion 3</b> How much do you agree with the following statement “I will not travel or plan to travel in the future”, by degree, as a percentage?</p>
	Attitude towards the personal costs of pro-environmental measures	Level of agreement with statements related to pro-environmental measures in tourism	<p><b>Question 70</b> Opinion on the interest of taking care of the environment when conducting tourist activities.</p> <p><b>Opinion 8</b> How much do you agree with the following sentence? “Tourism is an activity that generates resources for destinations, so there should be no environmental restrictions on destinations”, by degree, in percentage.</p> <p><b>Opinion 11</b> How much do you agree with the following sentence “I believe that there should be a strategy to fine visitors who have an environmental impact or do other types of damage to the destination”, by degree, in percentages</p>



<b>Active</b>	Participation in low-cost individual behavior	Level of low-cost environmental actions	<b>Question 19a</b> in general, your environmental protection actions are aimed at (1, 2, 4, 8, 10, 11) Decreasing the consumption of food with packaging that generates a large amount of inorganic waste; 2. Increasing the consumption of locally produced goods; 4. Decreasing water consumption; 8. Using service companies with a clear philosophy and actions to protect the environment; 10. Purchasing second-hand clothing, sharing clothes, donating, or giving away clothes and shoes for second-hand use; 11. Segregating waste for recycling.
	Participation in high-cost individual actions	Level of high-cost environmental actions	<b>Question 19b</b> in general, your environmental protection actions are aimed at (3, 5, 6, 7, 9, 12) 3. Decreasing organic waste; 5. Decreasing the use of electricity; 6. Decreasing fuel consumption in transportation; 7. Decreasing water pollution; 9. Purchasing products in general from companies with a clear philosophy of environmental protection actions; 12. Producing compost from organic waste.
	Participation in pro-environmental collective actions	Environmental activism index	<b>Opinion 10 I</b> believe that the environmental damage caused by tourism activities at destinations is generated by everyone, so we must all assume the costs of reducing the impacts or rehabilitating damaged areas, not only the government.

Source: Adapted from Jiménez and Lafuente (2010)

### Population and sample

We define the population by undergraduate students of the Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) of the Universidad de Guadalajara in Zapopan, Jalisco, Mexico. According to the Fourth Report of Activities 2022-2023 (Padilla, 2023), the student population of the undergraduate educational programs (PE) in 2022 was 21,614 students, belonging to 14 degree programs: International Business, Public Accounting, Administration, Marketing, Financial Administration and Systems, Human Resources, Tourism, Gastronomic Business Management, Public Relations and Communication, Business Engineering, Economics, Information Technology, Government Administration and Public Policy, and Environmental Management and Economics.

The sample calculator of the SurveyMonkey (2023) application was used to calculate the sample size with the following formula:

$$\text{Sample size} = \frac{z^2 xp(1-p)/e^2}{1 + \left(\frac{z^2 xp(1-p)}{e^2 N}\right)} \quad (1)$$

Data:

Population size = 21,614

Confidence level = 99%

Margin of error = 5.51%

Sample size = 537

## **Selection of the technique and design of the research instrument**

The Student Survey on the Relationship between Tourism and the Environment (EETMA) was used to collect data. It was created as a questionnaire with the Google Forms tool and consisted of 70 questions on unsustainable actions in the context of climate change. The aim was to understand the impact of tourism on the environment and the actions taken by the respondents to protect it considering the current climate change situation. From the results, four dimensions of environmental awareness were constructed: affective, cognitive, dispositional, and active. These dimensions were created using nine variables, which were named after the design variables presented by Jiménez and Lafuente (2010). The group of seventeen questions and answers derived from the questionnaire was used, as presented in Table 1. It is worth noting that most of the answers were coded using the Likert scale, with five being the most desirable response and one being the least desirable response.

We invited active undergraduate students registered in the 2022 “B” school cycle to respond to the questionnaire using institutional emails. The questionnaire was available from October 7 to November 29, 2022. We received 537 responses from students across all the bachelor's degree programs.

## **Results**

In this section, we present the overall results of the dimensions that were calculated from the variables presented in the previous section. We will explain in detail the totals of the dimensions and the variables that comprise them. The results were analyzed according to degree and gender, but it is essential to note that they only represent the study group and are not representative of all CUCEA students.

### **Affective dimension**

According to Jiménez and Lafuente (2010), the term “affections” refers to the emotions, feelings, and attitudes that people have towards the environment. Pistiner, (2007) as cited by Prada (2013), explains that this is based on the relationship between humans and the environment.

The respondents answered questions related to their experiences with the environment, which helped construct the variables for the dimension. This dimension received the second highest score (3.66 points) in the survey, just slightly lower than the Disposition dimension. The perception of the severity of environmental conditions (4.19 points) was the variable that contributed the most to this score. In the study, this was related to the impact of tourism activities on the environment.

The respondents who recognized the impact of tourism activities on the environment the most were those from the fields of business engineering, management, environmental economics, and tourism. In contrast, those in economics, public accounting, and information technology were the least likely to recognize this impact. This may reflect the level of information students have about the impact of tourism activities on the environment.

The study also found that women had a slightly higher score (3.67 points) than men (3.59 points). Women had a higher level of perception of the severity of environmental conditions, while men had a higher level of perception of the general view of the world. These results are comparable to a study by Walchholz et al. (2014) as cited by Chonody and Sultzman (2022), as well as Sishaw and Kassahum (2018).

**Table 2. Dimensions and Global Indicator of Environmental Awareness**

Degree	Affective	Cognitive	Disposal	Active	Global Environmental Awareness Index	Students surveyed
Total	3.64	2.64	3.66	2.44	3.10	537
Administration	3.65	2.66	3.69	2.42	3.10	122
Government Administration and Public Policy	3.54	3.50	3.73	2.00	3.19	5
Financial Management & Systems	3.78	2.59	3.60	2.44	3.11	9
Public Accounting	3.26	2.47	3.27	2.38	2.84	15
Economy	3.05	2.85	3.43	2.23	2.89	10
Environmental Management and Economics	3.83	2.76	3.72	2.79	3.28	47
Business Engineering	3.84	2.42	3.68	2.54	3.12	40
Marketing	3.60	2.47	3.61	2.37	3.01	108
International Business	3.66	2.73	3.71	2.43	3.13	54
Human resources	3.52	2.75	3.48	2.22	2.99	20
Public Relations & Communication	3.58	2.70	3.80	2.43	3.13	44
Information Technology	3.42	2.33	3.40	2.53	2.92	5
Tourism	3.82	2.76	3.61	2.33	3.13	24
Gastronomic Business Management	3.63	2.81	3.79	2.51	3.18	33
Another bachelors degree (another University Center / another University)	3.67	1.67	4.50	2.33	3.04	1
Gender	3.64	2.64	3.66	2.44	3.10	532
Female	3.67	2.60	3.72	2.47	3.12	335
Male	3.59	2.71	3.56	2.40	3.07	197

Source: Data from the Survey of Students on the Relationship Between Tourism and the Environment (EETMA) was analyzed

### Cognitive dimension

According to Jiménez and Lafuente (2010), environmental literacy refers to the knowledge and information that people have about the environment. This can include knowledge about the impact of human activities on the environment and the well-being of populations. However, compared to other measured dimensions, this level of knowledge is low, with an average score of 2.64.

The results also show that the students in government administration, economics and gastronomic business management have the highest scores in this dimension, while the students in information technology, business engineering, marketing, and

public accounting have the lowest averages. Furthermore, men have a higher average score than women by 0.11 points, indicating that men are more knowledgeable about environmental problems. These results are aligned with those reported by Faver and Muñoz in 2013, as cited by Chonody and Sultzman (2022).

It is important to note that the respondents' knowledge is primarily formed within the family home, which is also where they carry out most of their activities in favor of the environment. Basic education (primary and secondary school) comes second, while high school, university, and work contribute little to advanced knowledge on this subject. This represents a weak point that is reflected in the results of the active dimension and the variables that make up it.

### **Dimension layout**

The concept of disposition refers to an individual's inclination to respond to certain factors in a particular way. It is made up of cognitive, affective, and behavioral components (Jiménez & Lafuente, 2010). This means that it is a more advanced level of attitude than the affective one. After recognizing the impact of anthropogenic activities on the environment, an individual may convert this information into a willingness to act in a moral and ethical manner toward the environment, which can involve accepting certain levels of restrictions and costs related to it. In the context of this study, the respondents expressed a certain level of willingness to accept restrictions and costs related to tourism activities at destinations.

The average score obtained for disposition was 3.66 points, which is the highest score among the analyzed four dimensions. The attitude towards the personal costs of pro-environmental measures contributed the most to this score. This may be because this variable is related to the willingness to fine tourists those who damage or destroy the destinations the most, and the respondents did not consider themselves to be part of this population group. This is evident from their responses to the affective dimension, where they believed that they could carry out tourism activities without damaging the destinations.

The bachelor degree students with the highest scores in this dimension were public relations and communication, business management, management in gastronomy and government administration, while those with the lowest scores were public accounting, information technology, and economics. Women in general are more inclined towards an environmental attitude and are more supportive of the imposition of environmental costs. The females scored 3.72 points in Disposition, while the males scored 3.56 points in the same area.

### **Active dimension**

Actions that people undertake individually or collectively to benefit the environment are referred to as environmental actions (De Castro et al., 2009). These actions can be categorized as low and high cost, as well as adaptation, mitigation, and restoration, which can help determine the resilience of cities and regions.

The average score obtained for this dimension was 2.44 points, which was the lowest score among the four dimensions. This reflects the level of consolidation of

the other three dimensions and shows a direct relationship: the greater the consolidation of the other dimensions, the greater the consolidation of the active dimension.

Participation in collective actions in favor of the environment is the variable that contributes the most to this dimension, while participation in high-cost individual actions is the one that contributes the least and has the lowest score among the nine variables constructed for the four dimensions. The respondents most frequently mention actions such as decreasing water consumption, decreasing electricity use, and decreasing food consumption with packaging that generates a great deal of inorganic waste. This is related to the level of advanced knowledge that the respondents have.

The bachelor's degree students of environmental management and economics, business engineering, and tourism are those that contribute the most to this dimension. On the other hand, the students of government administration, human resources, and economics are those with the lowest scores. Men have a more active participation in high-cost individual behaviors, while women participate more in low-cost behaviors and collective actions for the environment. Overall, females scored higher than males by 0.07 points (2.47 and 2.40, respectively).

### **Global Environmental Awareness Indicator**

The data were analyzed by calculating the averages of four dimensions, both for the degree and the overall score, resulting in 3.10 points. The result suggests an exceptionally low level of environmental awareness among the respondents, which is close to the average. Based on this, we can infer that the respondents have moderate awareness of the impact of anthropogenic activities on tourism and their daily actions.

Out of the fifteen bachelor's degrees offered at CUCEA, the students of the bachelor's degree programs in environmental management and economics (3.28 points), Government Administration and Public Policy (3.19 points), and Gastronomic Business Management (3.18 points) scored the highest in terms of environmental awareness. On the other hand, Public Accounting (2.84 points), Information Technology (2.92 points) and Economics (2.98 points) scored the lowest in terms of environmental awareness. In terms of gender analysis, women scored 0.05 points higher than men, with scores of 3.12 and 3.07, respectively.

These results are significant and there are several reasons for them. The first reason is that the Mexican educational system needs improvement. The second reason is that public institutions involved in this issue need to improve their information and awareness strategies. Finally, the respondents' environmental hyperopia is also a contributing factor.

### **Conclusions**

The study shows a global average of 3.10 points out of five in terms of environmental awareness, which, when compared to the hypothesis "CUCEA undergraduate students at the University of Guadalajara have a high level of environmental awareness", leads to the rejection of the hypothesis. These findings have a significant

importance for decision-making, not only for the educational system but also for various levels of government and institutions involved in environmental issues.

The disposition dimension had the highest score (3.66 points), followed by the affective dimension (3.64 points). The combination of these two dimensions can be summarized as “I understand and am willing to act”. On the other hand, the active dimension received the lowest score (2.44 points), followed by the cognitive dimension (2.64 points). The combination of these two dimensions can be summarized as “I am taking action in favor of the environment because I have enough knowledge to do so”. There is a considerable difference between the two dimensions. The first dimension reflects an individual who feels adequately informed about environmental problems in their surroundings and in the world, while the second is more related to concrete actions resulting from the level of knowledge and the ability to intervene in actions that help the environment and reduce climate change and its impact. Low scores in this category represent the inability to act with concrete measures due to a lack of knowledge or information. This may lead to a feeling of wanting to act but not being able to do so, or perhaps frustration at not being able to do anything because what the individual does in his environment may not have a significant impact on environmental problems elsewhere, such as the melting of the polar ice caps or the pollution caused by the fast fashion industry, which is related to environmental hyperopia.

Based on our analysis, we have concluded that the respondents have a decent level of comprehension and willingness to act regarding environmental issues. However, their knowledge and implementation of actions to support the environment are limited. Therefore, it is crucial to improve both aspects. Regarding comprehension, there is a need to improve the quality of information and knowledge, while simultaneously improving the speed with which the government and institutions communicate this information to the public. This communication should be through reliable means of communication, tailored to the various characteristics of the population segments. To achieve this, traditional training methods must be replaced with more advanced sources, such as universities and the workplace, where information and implementation are prioritized over low-cost and high-cost actions.

To increase the implementation of actions, it is necessary to move from a limited number of low and high-cost actions to a more considerable number of both types of actions. For example, instead of only including actions to reduce water and energy consumption and the use of products with harmful packaging, which are the most mentioned actions by our respondents, other types of collective action should be taken, such as waste separation, recycling, and delivering recyclable products through appropriate channels for treatment. Other collective actions, such as the production of organic compost in municipal parks and gardens with the participation of the community, can be taken to eliminate chemical fertilizers, among other multiple actions.

The role of the educational system in creating environmental awareness is crucial. Nevertheless, it is essential to design “information and knowledge scales” that support the formation of diverse levels of consolidation of environmental awareness necessary to implement actions identified as complex by the population. High school is a perfect space to provide advanced information and knowledge to achieve actions that contribute to a greater extent to reducing environmental problems. This could

even lead to students pursuing professional careers dedicated to the care and preservation of the environment. In addition, advanced training on these topics should be included in university studies since they are competencies for life, not just for the individual but also for the planet. Hence, it is important to include advanced training and specialization courses, including the implementation of actions by the university community and teachers with their students, both in the university environment and in their place of residence. Universities should promote participation in citizen groups, and governments and institutions should help build strategic plans for the intervention of the entire population.

Although CUCEA offers a degree in environmental management and economics, it was found that the overall average environmental awareness is 3.28 points, indicating a wide area of training opportunities, which is important. Among the degree students with lower scores, there is a greater potential in information technology since this profession should be seen as an ally in reducing environmental problems. It is in technology that most of the solutions to environmental problems are expected to be found.

Regarding the analysis by gender, a slight difference in the results is identified. Women, in general, have greater environmental awareness than men according to the results of the global index. It was found that women are more sensitive to environmental problems, while men are slightly better informed about them. There is also a greater willingness among women to adopt an attitude towards the environment and to accept environmental costs. On the other hand, men report that they carry out more high-cost individual environmental support activities, while women participate more in low-cost individual environmental support activities and collective pro-environmental actions.

Sishaw and Kassahum (2018) found that younger generations have limitations in dealing with environmental challenges. Although we did not compare with other age groups, we found that the scores of the global environmental awareness index are close to the average and lower in the active dimension. This indicates that the respondents do many fewer environmental protection activities than expected and they do a low level of high-cost individual activities. They are the ones that could help the most with environmental resilience.

In this regard, government institutions must intervene in matters of environmental interference to establish strategies that, together with the education system, contribute to the necessary levels of training to advance the degree of consolidation of environmental awareness. Therefore, it is necessary to move from individual work to collaborative work in all scenarios and by all actors. A significant percentage of the government's citizen participation strategies must be focused on this purpose.

Finally, it can be mentioned that a greater number of more studies focused on measuring environmental awareness, as well as its operationalization, need to be carried out. These studies should identify the elements that influence environmental awareness in the short term and in different environments. They should also include different intervention approaches, such as the quintuple helix model and other types of strategies according to the relevance of this issue.

## References

- Álvarez, P., & Vega, P. (2009). Actitudes ambientales y conductas sostenibles. Implicaciones para la educación ambiental. *Revista de Psicodidáctica*, 14(2), 245-260. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17512724006> (accessed: 05.06.2023).
- Chonody, J. M., & Sultzman, V. R. (2022). An Exploratory Study of Students' Perceptions of Environmental Issues as Social Work Practice and Their Understanding of Environmental Justice, *Social Work Education*, 41(4), 514-536. DOI: 10.1080/02615479.2020.1858045
- De Castro Cuéllar, A., Cruz Burguete, J. L., & Ruíz-Montoya, L. (2009). Educar con ética y valores ambientales para conservar la naturaleza. Convergencia. *Revista de Ciencias Sociales*, 50, 353-382. <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v16n50/v16n50a14.pdf> (accessed: 21.08.2023).
- Díaz Encinas, J., & Fuentes Navarro, F. (2018). Desarrollo de la conciencia ambiental en niños de sexto grado de educación primaria. Significados y percepciones. *CPU-e Revista de Investigación Educativa*, 26, January-June.
- Esteban Ibáñez, M. (2001). La Educación Ambiental en Francia, Inglaterra y España. Una Perspectiva Comparada. *OEI Revista Iberoamericana de Educación*, 1-20.
- Febles, M. (2004). *Sobre la necesidad de la formación de una conciencia ambiental* (About the Necessity of Constructing Environmental Awareness). University of Havana.
- Godínez Cira, L. I., Aguirre Susana, D., Baez Macyenci, L. R., Díaz Rebeca, H., Lanier Francis, H., & Báez Joel, G. (2010). Indicadores para la evaluación del desempeño ambiental de los Centros de Educación Superior (CES). *Revista CENIC. Ciencias Químicas*, 41, 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181620500040> (accessed: 23.09.2023).
- Gomera Martínez, A. (2008). *La conciencia ambiental como herramienta para la educación ambiental: conclusiones y reflexiones de un estudio en el ámbito universitario*. Centro Nacional de Educación Ambiental.
- Hernández Chaparro, J. R. (2020). Desarrollo de la conciencia ambiental de los estudiantes de octavo grado del Instituto Integrado de Comercio Camilo Torres del Municipio de El Playón. Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia). (Master's Thesis).
- IPCC. (1990). Primer informe. Resumen general. [https://archive.ipcc.ch/ipccreports/1992%20IPCC%20Supplement/IPCC\\_1990\\_and\\_1992\\_Assessments/Spanish/ipcc\\_90\\_92\\_assessments\\_far\\_overview\\_sp.pdf](https://archive.ipcc.ch/ipccreports/1992%20IPCC%20Supplement/IPCC_1990_and_1992_Assessments/Spanish/ipcc_90_92_assessments_far_overview_sp.pdf) (accessed: 21.08.2023).
- IPCC. (2018). Resumen para responsables de políticas. En: Calentamiento global de 1,5°C, Informe especial del IPCC sobre los impactos del calentamiento global de 1,5°C con respecto a los niveles preindustriales y las trayectorias correspondientes que deberían seguir las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, en el contexto del reforzamiento de la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, el desarrollo sostenible y los esfuerzos por erradicar la pobreza. [V. Masson-Delmotte, P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connors, J.B.R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor, T. Waterfield (Eds.)].
- IPCC. (2023). Summary for Policymakers. In: *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II, and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Core Writing Team, H. Lee, J. Romero (Eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, pp. 1-34. DOI: 10.59327/IPCC/AR6-9789291691647.001
- Jiménez Sánchez, M., & Lafuente, R. (2010). Defining and Measuring Environmental Consciousness. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 68(3), 731-755. DOI: 10.3989/ris.2008.11.03
- Lawrence, L. C. (2008). La concientización de Paulo Freire. *Rhec*, 11, 51-72.
- Mediavilla, M. E., Medina, S., & González, I. (2020). Diagnóstico de sensibilidad medioambiental en estudiantes universitarios. *Educación y Educadores*, 23(2), 179-197. DOI: 10.5294/edu.2020.23.2.2
- Moreno, J. E., Prestofelippo, M. E., Favara, J. V. (2020). Conciencia ambiental en adultos: Un estudio de la jerarquización de los Objetivos de Desarrollo Sustentable [en línea]. *Revista Cultura Económica*, 38(100), 121-133. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/11130> (accessed: 21.08.2023).
- Organista Díaz, P. (2005). Conciencia y metacognición. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 23, 77-89.



- Padilla Montes, L. G. (2023). 4to. Informe de Actividades 2022-2023 Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes, <https://onx.la/28dbb> (accessed: 22.08.2023).
- Prada Rodríguez, E. A. (2013). Conciencia, concientización y educación ambiental: conceptos y relaciones. *Revista Temas. Departamento de Humanidades Universidad Santo Tomás Bucaramanga*, 7, 231-244.
- Reyes Rodríguez, L. (2007). La teoría de acción razonada: implicaciones para el estudio de las actitudes. *Educación Educativa*, 7, 66-77.
- Rojas Carranza, H. T., Camarena Lino, O. M., La Rosa Fabián, M. J., Sifuentes Damián, A. P., Camarena Lino, E. A., Morales Gamarra, H. A., & Cuellar Camarena, T. Z. (2014). Conciencia ambiental del personal docente, administrativo y estudiantes de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2013. *Infinitum*, 4(1), 18-24. DOI: 10.4321/S1887-85712017000300002
- Sishaw Emiru, T., & Kassahun Waktola, D. (2018) The Environmental Awareness of Higher Education Students and the Implications for the Paris Climate Agreement: Empirical Evidences from Ethiopia and USA. *International Research in Geographical and Environmental Education*, 27(3), 216-233. DOI: 10.1080/10382046.2017.1349375
- SurveyMonkey. (2023). *Sample Size Calculator*. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator> (accessed: 03.06.2023).
- Uzzell, D. L. (2000). The Psycho-Spatial Dimension of Global Environmental Problems. *Journal of Environmental Psychology*, 20(4), 307-318. DOI: 10.1006/jev.2000.0175

**Authors' Contribution:** Equal participation of the authors.

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest.

**Acknowledgements and Financial Disclosure:** Funded by the authors with the support of sunk costs from their department of affiliation.

## ŚWIADOMOŚĆ EKOLOGICZNA I JEJ OPERACJONALIZACJA: PRZYPADEK STUDENTÓW STUDIÓW LICENCJACKICH NA UNIWERSYTECIE UDEG

**Streszczenie:** Wpływ działań antropogenicznych na środowisko i zmiany klimatu są obecnie tematem o istotnym znaczeniu, dlatego świadomość ekologiczna i sposób jej pomiaru powinny być jednym z priorytetów, ponieważ stanowi ona dla społeczeństwa i rządów punkt wyjścia dla prężności regionów. Celem niniejszego artykułu jest operacjonalizacja świadomości ekologicznej w oparciu o ankietę przeprowadzoną wśród studentów z ośrodka uniwersyteckiego Uniwersytetu w Guadalajarze. Wyniki wskazują na średni poziom świadomości ekologicznej, ale przede wszystkim odzwierciedlają wpływ działań proekologicznych, nauczanych w środowiskach rodzinnych, a które są uważane w tym badaniu za tradycyjne, co wskazuje obecnie na istniejący duży potencjał obszaru możliwości w tym temacie.

**Słowa kluczowe:** środowisko, podnoszenie świadomości ekologicznej, szkolnictwo wyższe

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## ZARZĄDZANIE W SUBSIECIACH TURYSTYKI WIEJSKIEJ – KRYTERIA WYZNACZANIA PODGRUP W SIECIACH TURYSTYCZNYCH

Arkadiusz Niedziółka<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, Wydział Rolniczo-Ekonomiczny, Polska

**Streszczenie:** Subsieci, nazywane podgrupami, stanowią w strukturze sieciowej jeden z trzech podstawowych poziomów metody badawczej, jaką jest analiza sieci społecznych. Ten poziom analizy określany jest mianem „mezo” i dotyczy oceny stopnia spójności sieci opartej na wyodrębnieniu podgrup aktorów (węzłów). Wydzielenie subsieci odbywa się na podstawie różnorodnych kryteriów. Podejście sieciowe stosuje się w różnych sektorach usług, w tym w turystyce wiejskiej. Celem pracy jest przedstawienie kryteriów delimitacji podgrup w strukturach sieciowych turystyki wiejskiej i sposobów zarządzania w ich obszarze. Ukazano dwa rodzaje struktur: stowarzyszenia agroturystyczne i terytorialne sieci turystyki wiejskiej wraz z tworzącymi je przykładowymi aktorami i formami relacji pomiędzy nimi. Scharakteryzowano ponadto turystykę wiejską i agroturystykę, podejście sieciowe w naukach o zarządzaniu i ogólne założenia analizy sieci społecznych na poziomie mezo.

**Słowa kluczowe:** podgrupa, relacje, sieć, subsieć, turystyka wiejska

**Kod klasyfikacji JEL:** L14, Z38

### Wprowadzenie

Podejście sieciowe w naukach o turystyce jest stosowane od pierwszych lat XXI wieku (Czernek, 2017, s. 150). Odnosi się ono do różnych sektorów gospodarki turystycznej, np. hotelarstwa, kiedy mowa jest o sieciach hoteli, czyli łańcuchach

---

<sup>1</sup> Arkadiusz Niedziółka, dr, al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków, Polska,  
arkadiusz.niedziolka@urk.edu.pl,  <https://orcid.org/0000-0003-2546-4154>

\* Autor korespondencyjny: Arkadiusz Niedziółka, niedziolka@urk.edu.pl

hotelowych, gastronomii, w przypadku rozwoju sieci typu McDonald's, KFC i innych, czy transportu, gdy badacze skupiają się na sieciach przedsiębiorstw transportowych niezależnie od rodzaju środka transportu. Można przeprowadzać badania nad sieciowością w obrębie różnych rodzajów turystyki. Powiązania sieciowe, głównie współpracy pomiędzy aktorami, mogą być badane w sektorze ekoturystyki, turystyki krajoznawczej, turystyki pieszej górskiej, turystyki wiejskiej i innych form turystyki. Można także eksplorować więzi łączące węzły należące do społecznych organizacji turystycznych oraz wewnątrz turystycznych sieci terytorialnych. W drugim przypadku relacje międzyorganizacyjne i międzyludzkie bada się w strukturach sieciowych tworzonych na podstawie granic administracyjnych jednostek terytorialnych (gmin, powiatów, województw). Sieć terytorialna może również oznaczać region turystyczny, np. górski lub pojezierny.

W podejściu sieciowym w badaniach nad relacjami międzyorganizacyjnymi ważne są trzy elementy sieci. Pierwszy to aktorzy, którymi w naukach o zarządzaniu i jakości często są przedsiębiorstwa, organizacje, ludzie, a wśród ostatnich wymienionych kadra zarządzająca, dyrektorzy, menedżerowie, pracownicy niższych szczebli i konsumenci. Aktorów określa się zamiennie mianem węzłów, wierzchołków lub obiektów. Drugim, ważniejszym od aktorów składnikiem struktury sieciowej są relacje, czyli więzi łączące poszczególnych uczestników sieci. Aktorzy są połączeni różnorodnymi interakcjami, jednak są od siebie niezależni. Ich niezależność związana jest z dobrowolnością przystąpienia do sieci i możliwością jej opuszczenia w każdym momencie. Dotyczy ona niekiedy także samodzielnych działań i inicjatyw, pomimo członkostwa danego podmiotu w organizacji sieciowej i równoczesnej współpracy z innymi jej członkami. Uczestnictwo w strukturach sieciowych umożliwia aktorom realizację celów indywidualnych i ogólnych, istotnych z punktu widzenia struktury sieciowej jako całości. Trzecim składnikiem sieci jest jej struktura, a więc topologia ról i pozycji węzłów.

Do badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi w strukturze sieciowej wykorzystuje się różne metody badawcze, ale w szczególności metody ilościowe, stosowane również w sieciach turystycznych. Podstawową metodą badawczą sieci jest metoda analizy sieci społecznych (ang. Social Network Analysis – SNA). Ukierunkowana jest ona na identyfikację wzorców i układów relacji w strukturze sieciowej na podstawie sposobów powiązania węzłów (Klimas, 2013, s. 229). Wykorzystując różnego typu miary ilościowe, analiza sieciowa umożliwia scharakteryzowanie, a następnie wielokierunkową analizę atrybutów aktorów i zachodzących pomiędzy nimi relacji. Stosowane w metodzie SNA miary, np. centralność, gęstość, wielkość sieci, heterogeniczność aktorów umożliwiają dokładną charakterystykę więzi, węzłów i całej sieci (Czakon, 2012, s. 102-103).

Problematyka zarządzania sieciowego zajmuje ważne miejsce w naukach o turystyce. Zagadnienia sieciowości w sektorze usług turystyczno-hotelarskich stanowią od ponad dwóch dekad istotny obszar eksploracji. Zasadne wydaje się zastosowanie metody analizy sieci społecznych w badaniach nad współpracą międzyorganizacyjną w turystyce wiejskiej. Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, że podejście sieciowe w turystyce wiejskiej wraz z użyciem metody SNA było jak dotąd

stosowane i opisywane marginalnie. Dotychczasowe badania wewnątrz turystycznych struktur sieciowych na obszarach wiejskich dotyczyły jedynie częściowego uwzględnienia relacji aktorów w typowej turystyce wiejskiej. Eksploracje koncentrowały się m.in. na interakcjach podmiotów w obrębie ekoturystyki (Dedeke, 2017, s. 161-172), turystyki wypoczynkowej (Stoddart et al., 2020, s. 625-645) czy w aspekcie zintegrowanego zarządzania turystyką na obszarach wiejskich (Sang-Hyun et al., 2013, s. 14-24).

Celem głównym pracy jest przedstawienie teoretycznych aspektów podejścia sieciowego w turystyce wiejskiej na poziomie mezo analizy sieci społecznych. Zaprezentowano przegląd literatury dotyczący tej problematyki i zaproponowano autorskie koncepcje delimitacji podgrup w dwóch rodzajach sieci turystycznych: stowarzyszeń agroturystycznych i terytorialnych sieci turystyki wiejskiej. Ukazano ponadto przykładowe relacje współpracy pomiędzy aktorami wewnątrz obydwu wymienionych struktur sieciowych. Cele uzupełniające związane są z zastosowaniem metody badawczej analizy i krytyki piśmiennictwa. Analiza literatury dotyczącej sieciowości w turystyce wiejskiej stanowi przedmiot badań w niniejszym artykule. Na jej podstawie określono cel główny opracowania, ponadto scharakteryzowano turystykę wiejską, teoretyczne aspekty sieciowości w naukach o zarządzaniu i zasady przeprowadzenia analizy sieci społecznych w obrębie wyodrębnionych podgrup w strukturach sieciowych.

Ze względu na teoretyczny charakter artykułu postawiono jedną ogólną hipotezę, że podejście sieciowe w turystyce wiejskiej cechuje się różnorodnością kryteriów delimitacji podgrup w sieci, niezależnie od jej formy.

## **Sieci w naukach o zarządzaniu i jakości**

Nauki o sieciach stanowią interesujące pole badawcze dla wielu dziedzin naukowych, w tym nauk społecznych. W obszarze nauk społecznych, jakimi są nauki ekonomiczne, podejście sieciowe powszechnie stosowane jest w naukach o zarządzaniu i jakości. W tym przypadku organizacja traktowana jest jako sieć relacji pomiędzy jej aktorami. Eksploracje nad powiązaniem węzłów w sieciach międzyorganizacyjnych nastawione są na identyfikację treści, siły i funkcji więzi między aktorami (Batorski & Zdziarski, 2009, s. 162; Barczak, 2010, s. 210; Kawa, 2013, s. 78).

W literaturze zarządzania można odnaleźć liczne definicje sieci i bliskie im sformułowania: struktury sieciowe, sieci międzyorganizacyjne czy organizacje sieciowe. Wszystkie one na ogół traktowane są jako synonimy sieci i dlatego w literaturze stosuje się zamiennie te określenia na wyrażenie struktur sieciowych. W naukach o zarządzaniu podstawowymi węzłami w sieciach międzyorganizacyjnych są organizacje i przedsiębiorstwa, a także pracujące w nich osoby na różnych stanowiskach i klienci. Wśród przykładowych definicji sieci można przedstawić kilka z nich. Thorelli (1986, s. 36) określa sieci jako „układ co najmniej dwóch organizacji zaangażowanych w długoterminową relację”. Lichtarski (1993, s. 17) uważa, że sieć „jest złożoną, wielopodmiotową strukturą, o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości”, natomiast Góra (2008, s. 13) skłania się do traktowania

jej jako nowego sposobu zarządzania, ponieważ określa sieć jako „nowy styl zarządzania i nową formę zorganizowania stosunków między firmami”. Zwięzłą definicję sieci podaje Czakon (2012, s. 15), twierdząc, że to „zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi”.

Sieć charakteryzuje się niskim poziomem hierarchiczności, dobrowolnością przystąpienia do niej, dążeniem do współdziałania i współpracy zorientowanej na dłuższy okres. Cechą sieci jest ponadto wspólne korzystanie z zasobów należących do współtworzących ją aktorów, dzielenie się zasobami oraz korzyści wynikające ze współpracy, czyli efektu synergii (Barczak, 2016, s. 59).

Podstawową metodą badawczą struktur sieciowych, o czym wcześniej już wspomniano, jest analiza sieci społecznych, nazywana analizą strukturalną bądź analizą sieci. Dzięki analizie istnieje możliwość określenia aktorów centralnych, czyli tych, którzy posiadają w strukturze sieciowej największą liczbę połączeń z innymi obiektami. Można także wyodrębnić aktorów mających znikomą liczbę połączeń bezpośrednich, a nawet pośrednich, oraz aktorów izolowanych, którzy nie posiadają żadnych interakcji z innymi węzłami. Na Rysunku 1 zaprezentowano przykładową strukturę sieciową z trzema aktorami centralnymi.



**Rysunek 1. Hipotetyczna sieć z trzema aktorami centralnymi**

Źródło: (Sankowska & Siudak, 2015, s. 127)

Analiza sieci to interdyscyplinarne podejście badawcze stosowane w podejściu analitycznym struktur systemów złożonych i przetwarzaniu danych relacyjnych. Stanowi ona zestaw metod badawczych, które w jednolity i kompleksowy sposób zajmują się licznymi zagadnieniami o różnym stopniu złożoności zachodzącymi

w sieci (Kawa, 2013, s. 80). Metoda SNA dąży do odkrycia wzoru interakcji pomiędzy ludźmi i organizacjami. Umożliwia wskazanie wzorców struktur społecznych i ich relacji z innymi zmiennymi oraz zmianami w samej strukturze (Batorski & Zdziarski, 2009, s. 160). Warto dodać, że podejście sieciowe dotyczy licznych subdyscyplin zarządzania. Można badać relacje międzyorganizacyjne w sieciach na gruncie zarządzania strategicznego (Friedly et al., 2014), zarządzania marketingowego (Bokuniewicz & Shulman, 2017), zarządzania innowacjami (Öberg, 2018), zarządzania wiedzą (Del Giudice & Maggioni, 2014), zarządzania logistycznego (Shcherbakov & Silkina, 2021) i innych koncepcji zarządczo-organizacyjnych.

### **Analiza sieci społecznych na poziomie mezo jako metoda badań nad relacjami aktorów w subsieciach**

Analiza sieci społecznych, co było już wcześniej zakomunikowane, stanowi podstawową metodę badawczą struktur sieciowych. W naukach o zarządzaniu i jakości jest ona powszechnie stosowana i dotyczy badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi oraz międzyludzkimi. Sieci można eksplorować na trzech poziomach i w zależności od zamierzeń badawczych można przeprowadzać badania oddzielnie lub równoległe na jednym z tych poziomów. Są to poziomy (Klimas, 2013, s. 240):

- analizy całej sieci (poziom makro analizy) – ocena sieci jako całości, jej centralności i gęstości, czyli własności ważnych z punktu widzenia stabilności sieci;
- analizy zbiorów węzłów (poziom mezo analizy) – ocena stopnia spójności sieci oparta na wyodrębnianiu podgrup aktorów;
- analizy poszczególnych węzłów (poziom mikro analizy) – ocena współtworzących strukturę sieciową aktorów i układów ich powiązań (relacji) w przekroju prominenencji, pełniących funkcji i zajmowanych miejsc w sieci międzyorganizacyjnej.

Analiza właściwości całej struktury sieciowej pozwala odpowiedzieć na kilka pytań dotyczących własności badanej sieci. Do podstawowych należą następujące (Zdziarski, 2012, s. 36):

- Jak wiele obiektów (aktorów) tworzy strukturę sieciową?
- Czym różnią się między sobą aktorzy sieciowi, którzy połączeni są różnorodnymi relacjami w sieci?
- Ile jest relacji w badanej strukturze sieciowej i jak prezentuje się liczba połączeń pomiędzy danymi węzłami?
- Jaka jest gęstość sieci?
- Czy w sieci występują aktorzy centralni? Jeśli tak, to jaki mają stopień centralności?

SNA może również dotyczyć badań nad relacjami aktorów w wyodrębnionych podgrupach sieci, inaczej nazywanych subsieciami lub subgrupami (Zdziarski, 2012, s. 40-42). Do wydzielenia subsieci niezbędne są właściwe i merytoryczne kryteria. Mogą one dotyczyć np. podobnych atrybutów węzłów, bliskich lub takich samych relacji czy podobnego asortymentu usług. Zdarza się, że w danej sieci istnieje tylko

jedna podgrupa, a może zaistnieć sytuacja, że inna struktura sieciowa będzie charakteryzowała się występowaniem kilku bądź nawet kilkunastu podgrup.

Najmniejszą podgrupą społeczną jest para, określana często jako diada. Borgatti i Foster (2003, s. 997) zwracają uwagę na to, że dane o sieciach zazwyczaj mają charakter opisu wielu relacji dwóch elementów. Najmniejszą natomiast subsiecią w strukturze sieciowej są trójki, zwane również triadami. W diadach i triadach bada się relacje pomiędzy węzłami, które odpowiednio są nazywane relacjami diadycznymi i triadycznymi. W pierwszym przypadku relacja obejmuje dwóch różnych aktorów i jest równocześnie podstawową jednostką analizy SNA. Relacja triadyczna obejmuje analizę połączeń między trzema aktorami i potencjalne kategorie podgrupy (Hyunjoung, 2020, s. 63).

Wyodrębnienie podgrup w badanej sieci może odbywać się na podstawie (Batorski & Zdziarski, 2009, s. 167):

- istniejących więzi pomiędzy aktorami (kohezja społeczna),
- podobieństwa układów i rodzaju więzi utrzymywanych przez poszczególne węzły (ekwiwalentność strukturalna).

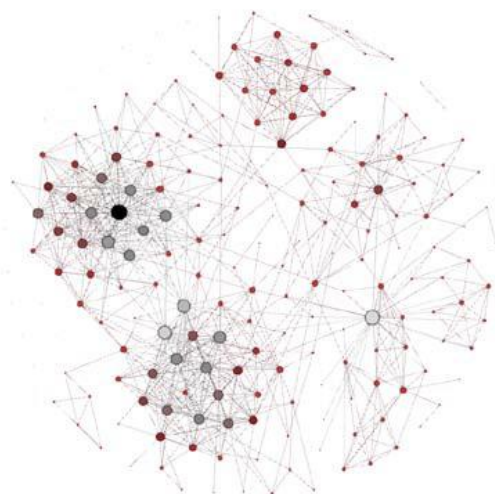
W odróżnieniu od badania sieci jako całościowej organizacji eksploracje nad relacjami pomiędzy węzłami należącymi do wyodrębnionych subsieci wymagają zastosowania całkiem innych miar. Najważniejsze miary wykorzystywane na poziomie mezo przedstawione są w Tabeli 1.

**Tabela 1. Przegląd miar analizy sieciowej – poziom subgrup**

Miara	Charakterystyka podgrup
klika (clique)	Podzbiór sieci, w którym węzły są powiązane bezpośrednio więziami, ale niezawierający w sobie żadnej innej kliki
$n$ -klika ( $n$ -clique)	Podzbiór sieci, w którym węzły są powiązane więziami bezpośrednimi i pośrednimi maksymalnie o długości $n$ połączeń
$n$ -klan ( $n$ -clan)	Podzbiór sieci, w którym węzły są powiązane więziami bezpośrednimi i pośrednimi maksymalnie o długości $n$ połączeń, przy założeniu, że dwa dowolne węzły nie są oddalone o więcej niż $n$ więzi (średnica $n$ -klanu nie może być większa niż $n$ )
$k$ -plex ( $k$ -plex)	Podzbiór sieci, którego węzły są połączone z przynajmniej $n - k$ relacjami z innymi członkami sieci
$k$ -centrum ( $k$ -core)	Podzbiór sieci, którego węzły są połączone z przynajmniej $k$ innymi członkami sieci
$m$ -plaster ( $m$ -slice)	Podzbiór sieci, w którym wszystkie węzły są połączone przynajmniej $m$ relacjami

Źródło: (Klimas, 2013, s. 242)

W Tabeli 1 przedstawiono miary służące do badań nad więziami łączącymi aktorów w podgrupach struktury sieciowej. Jedną z nich jest klik, która obejmuje podzbiór sieci. Przykładowe formy graficzne klik w jednej sieci przedstawiono na Rysunku 2.



**Rysunek 2. Wizualizacja sieci z podziałem na klik**

Źródło: (Kawa, 2013, s. 82)

Na Rysunku 2 wyszczególniono kilka skupisk (klik) aktorów, w których występuje największa gęstość połączeń. W przedstawionej strukturze sieciowej z wyraźnie wyodrębnionymi podgrupami można badać przyczyny ich powstawania oraz połączenia z innymi węzłami w sieci.

Subsieci mogą być dowolnej wielkości i obejmować wiele diad czy triad węzłów i relacji. Trzeba podkreślić, że sam fakt występowania relacji w podziorze sieci pozwala na wyodrębnienie grup nazywanych komponentami (Zdziarski, 2012, s. 41). Komponentem nazywa się taki maksymalny zbiór węzłów, dla którego możliwe jest powiązanie dowolnej pary węzłów w tym komponencie poprzez relacje i inne węzły należące do tego samego komponentu (Batorski & Zdziarski, 2009, s. 167).

Wyniki analiz prowadzonych na poziomie komponentów mogą zostać wykorzystane na rzecz (Klimas, 2016, s. 58):

- optymalizacji stabilności sieci przez rozpoznanie siły relacji w strukturze sieciowej na podstawie ich intensywności, głębokości, wartości bądź częstotliwości przepływów;
- optymalizacji złożoności sieci przez rozpoznanie struktur relacji skierowanych jednostronnych (asymetrycznych), skierowanych dwustronnych (symetrycznych) oraz nieskierowanych;
- optymalizacji stabilności sieci przez rozpoznanie struktur relacji pozytywnych i negatywnych;
- identyfikacji kluczowych członków sieci przejawiających predyspozycje do pełnienia roli orkiestratorów.



Powiązania aktorów w podgrupach dotyczą często szeroko rozumianego marketingu. Mogą być one związane z tworzeniem wspólnych ofert, produktów innowacyjnych oraz z zespołowymi działaniami w zakresie promocji i dystrybucji. Więzi dotyczą ponadto obszaru zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą, logistyki i innych subdyscyplin w naukach o zarządzaniu i jakości.

Ostatni poziom analizy sieci społecznych związany jest z poziomem mikro. Podejście analityczne związane jest z eksploracją pojedynczych aktorów w sieci, a właściwie badaniem relacji wychodzących i przychodzących do danego węzła. Ocenie dotyczącej określenia pozycji obiektów w strukturze sieciowej poddawani są poszczególni aktorzy. Wykorzystuje się do tego miary centralności (stopień, bliskość, pośredniość i wektor własny), dzięki którym możliwe jest zrozumienie procesu dzielenia się wiedzą oraz synergii wiedzy w sieci poprzez (Adamus-Matuszyńska, 2012, s. 30):

- identyfikację wiedzy i opinii jednostek w danej organizacji sieciowej,
- badanie procesu transferu wiedzy,
- odkrywanie możliwości rozwoju procesów komunikowania i ich efektywności.

### **Istota turystyki wiejskiej, czynniki jej rozwoju i podstawowe formy**

W naukach o turystyce ważną problematykę badawczą stanowią zagadnienia turystyki wiejskiej. Sama nazwa wskazuje, że dotyczy ona sektora usług turystycznych wyłącznie na obszarach wiejskich. Jeżeli chodzi o całokształt gospodarki turystycznej w regionach pozamiejskich, turystyka wiejska nie jest natomiast pojęciem najszerszym. W literaturze nazwa „turystyka na obszarach wiejskich” jest określeniem obejmującym wszelkie rodzaje aktywności turystycznych na tych terenach (Sawicki, 2007, s. 21-22; Wojciechowska, 2007, s. 305). W jej obrębie można wyróżzyć szczególnie turystykę wiejską i inne rodzaje turystyki realizowane na wsi, które określa się także jako formy turystyki wiejskiej. Wśród nich można wymienić m.in.: wiejską turystykę kulturową, ekoturystykę, turystykę kulinarną czy agroturystykę związaną z wypoczynkiem w domu rolnika i jego rodziny.

Do uwarunkowań rozwoju turystyki wiejskiej można zaliczyć walory środowiska przyrodniczego, np. obszary leśne, regiony górskie i pojezierne, będące nierzadko terenami ustawowo chronionymi. Wypoczynek turystyczny na łonie natury i w bezpośrednim sąsiedztwie atrakcji przyrodniczych jest podstawową cechą ekoturystyki. Zbliżoną formą do ekoturystyki jest turystyka leśna związana z wypoczynkiem turystów w obiektach noclegowych zlokalizowanych w lasach lub bezpośrednim ich sąsiedztwie, np. w leśniczówkach. Na rozwój wiejskiej turystyki kulturowej duży wpływ mają zabytki architektury, muzea, skanseny, czyli walory antropogeniczne (kulturowe). Do grupy tych atrakcji zaliczają się ponadto różnorodne formy rzemiosła i rękodzielnictwa wytwarzane na wiejskich terenach recepcji turystycznych. W Tabeli 2 zaprezentowano przykładowe definicje turystyki wiejskiej wybranych polskich autorów.

**Tabela 2. Przykładowe definicje turystyki wiejskiej w literaturze krajowej**

Autorzy	Definicja
Drzewiecki (1995)	„Turystyka wiejska stanowi formę rekreacji odbywającą się na obszarach »prawdziwej wsi« i obejmuje wielorakie rodzaje aktywności rekreacyjnych związanych z przyrodą, wędrownkami, turystyką zdrowotną, krajoznawczą, kulturową i etniczną”
Dębniowska & Tkaczuk (1997)	„Turystyka wiejska to turystyka, która odbywa się na obszarach wiejskich, dostosowana jest do istniejących tam warunków i racjonalnie wykorzystuje naturalne zasoby miejscowe”
Wojciechowska (2009)	„Turystyka wiejska to formy turystyki zachodzące na wsi, związane z rolnictwem, leśnictwem, ogrodnictwem lub rybołówstwem, oparte na atrakcjach przyrodniczych, kulturowych oraz atutach codziennego życia ich mieszkańców, a organizowane przez podmioty niekoniecznie powiązane społecznie lub gospodarczo z tymi terenami”
Sikora (2012)	„Turystyka wiejska, zwana turystyką zieloną lub alternatywną, preferuje bliski związek turystów z miejscową społecznością, wykorzystanie walorów danej wsi i jej okolicy oraz istniejącej zabudowy w taki sposób, aby w jak największym stopniu zachować środowisko przyrodnicze”
Roman (2018)	„Turystykę wiejską determinują zasoby gospodarstw rolnych, bogactwo przyrodnicze, w tym krajobrazu, wartości kulturowe i infrastrukturalne”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Drzewiecki, 1995, s. 22; Dębniowska & Tkaczuk, 1997, s. 17; Wojciechowska, 2009, s. 167; Sikora, 2012, s. 62; Roman, 2018, s. 76)

Walory turystyczne i infrastruktura turystyczna to podstawowe składniki determinujące rozwój usług turystyczno-rekreacyjnych na obszarach wiejskich. Są one głównymi czynnikami rozwoju turystyki wiejskiej i jej form. Występują ponadto inne uwarunkowania i warto zwrócić na nie uwagę. Jednym z nich jest wsparcie otoczenia instytucjonalnego, a więc podmiotów, które w różnym zakresie wspomagają przedsiębiorców turystycznych, organizacje społeczne, osoby fizyczne, np. przewodników terenowych oraz inne organizacje i ludzi zaangażowanych w rozwój usług turystycznych. W zależności od profilu działalności udzielają one wsparcia m.in. w marketingu-mix (kształtowanie produktów turystycznych, prowadzenie polityki promocyjnej i dystrybucji), poprzez specjalistyczne szkolenia i kursy związane z turystyką, np. dotyczące procedur aplikowania o środki finansowe z programów Unii Europejskiej.

W Polsce instytucje i organizacje wspierające turystykę wiejską należą do trzech sektorów: gospodarczego (prywatnego), społecznego i publicznego. W pierwszym przypadku można mówić o firmach wyspecjalizowanych w doradztwie turystycznym, które służą wsparciem np. w pisaniu projektów i grantów związanych z zagadnieniami turystyki wiejskiej. W sektorze społecznym ważne są stowarzyszenia agroturystyczne, które zajmują się działalnością promocyjną w turystyce wiejskiej i agroturystyce. Należą do nich zarówno rolnicy prowadzący gospodarstwa agroturystyczne, jak i właściciele obiektów hotelarskich, np. pensjonatów, czy innych obiektów noclegowych na wsi, m.in. kwater prywatnych czy apartamentów (Niedziółka,

2021, s. 74-75). Drugim podmiotem społecznym, również zajmującym się przede wszystkim promocją turystyki wiejskiej, są lokalne organizacje turystyczne. Zrzeszają one nie tylko obiekty noclegowe, ale ponadto zakłady gastronomiczne, koła gospodyń wiejskich, gminy i innych członków (Jalinik, 2016, s. 76). Sektor publiczny reprezentują instytucje podległe Ministerstwu Rolnictwa i Rozwoju Wsi, jak Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa będąca agencją płatniczą dla instrumentów Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej. ARiMR realizuje swoje obowiązki finansowe także w segmencie usług turystycznych. Przykładem może być wypłacanie środków pochodzących z unijnego programu LEADER w kontekście realizacji projektów o tematyce turystycznej, składanych wcześniej do lokalnych grup działania. Drugim podmiotem publicznym, który wspiera turystykę wiejską, są ośrodki doradztwa rolniczego. Zajmują się one w głównej mierze działalnością szkoleniowo-doradczą, np. organizują kursy dotyczące prowadzenia gospodarstw agroturystycznych. Publiczną instytucją, dla której ważny jest rozwój turystyki wiejskiej i agroturystyki, jest urząd gminy. Władze samorządowe wspierają lokalnych organizatorów turystycznych w promocji i dystrybucji oraz współpracują z innymi podmiotami we wspólnych przedsięwzięciach turystyczno-kulturowych na terenie własnej gminy.

Stowarzyszenia agroturystyczne i lokalne organizacje turystyczne mogą być traktowane jako społeczne organizacje sieciowe. Ich członkowie współpracują ze sobą w różnym zakresie, łączą swoje zasoby materialne oraz niematerialne i dlatego oba podmioty mają cechy sieci międzyorganizacyjnych. Istnieje możliwość przeprowadzania badań nad kooperacją wewnątrz obydwu organizacji i zastosowania w nich analizy sieci społecznych. Podobnie sytuacja wygląda z pojedynczą gminą, ponieważ jej obszar administracyjny można potraktować jako wydzieloną turystyczną sieć terytorialną. Także i w tym przypadku możliwe jest zastosowanie metody SNA i przeprowadzenie badań nad relacjami łączącymi aktorów sieciowych.

### **Kryteria delimitacji struktur sieciowych turystyki wiejskiej i agroturystyki na poziomie mezo (subsieci)**

Historia badań nad sieciowością w turystyce ma relatywnie krótki okres rozwoju. Po 2000 roku rozpoczęto eksploracje w sektorze turystyki i hotelarstwa z wykorzystaniem metody SNA. Badano relacje pomiędzy różnymi podmiotami zaangażowanymi w rozwój gospodarki turystycznej w różnorodnych sieciach. Niezależnie od kształtu struktury sieciowej, od liczby i heterogeniczności aktorów zawsze nadrzędną kwestią w eksploracjach sieci były i są więzi, czyli relacje łączące aktorów wewnątrz badanej struktury sieciowej.

Podejście sieciowe w turystyce wiejskiej opisywano w literaturze w ostatnich latach w kontekście różnych zagadnień. Analizowano np. współpracę podmiotów w aspektach zachowania rozwoju zrównoważonego, ale z pominięciem metod i narzędzi badawczych charakterystycznych dla analizy sieci społecznych (Ćurčić et al., 2021). W innym przypadku badano kooperację sieciową w rozwoju turystyki wiejskiej w regionie, ale wyłącznie w kwestii agroturystyki. Badania zrealizowano bowiem z rolnikami zajmującymi się agroturystyką, ale ponownie bez zastosowania miar metody SNA (Pereira et al., 2021). W orbicie zainteresowań badaczy znalazła się także promocja agroturystyki w sieciach internetowych (Chovanová Supeková, 2021). Problematykę

subsieci w strukturze terytorialnej turystyki wiejskiej poruszyli Li i inni (Li et al., 2022), którzy podjęli badania w chińskiej prefekturze Qiandongnan. Autorzy analizowali peryferyjne i centralne obszary sieci, w tym spójne ich podgrupy, i wskazali na luźny stopień powiązań pomiędzy nimi.

Metoda SNA w turystyce wiejskiej może mieć zastosowanie na poziomie mezo, czyli wewnątrz wyodrębnionych podgrup w strukturze sieciowej. Po delimitacji całej sieci należy na podstawie wybranych kryteriów wyznaczyć w niej podgrupę lub podgrupy. Wymaga to zastosowania odpowiednich wyznaczników i precyzyjnego określenia treści relacji łączących aktorów w subsieciach. Różne są rodzaje sieci turystyki wiejskiej, a do dwóch podstawowych można zaliczyć stowarzyszenia agroturystyczne i terytorialne sieci, np. obejmujące obszar administracyjny gminy wiejskiej. Autor niniejszego opracowania proponuje różne kryteria niezbędne do wyróżnienia subsieci turystyki wiejskiej.

Organizacjami sieciowymi wspierającymi rozwój turystyki wiejskiej i agroturystyki w Polsce są stowarzyszenia agroturystyczne. Należą do nich wyłącznie obiekty noclegowe, głównie gospodarstwa agroturystyczne. W Tabeli 3 zaproponowano pięć kryteriów, w oparciu o które istnieje możliwość wyznaczenia podsieci w stowarzyszeniach turystyki wiejskiej.

**Tabela 3. Proponowane kryteria delimitacji podgrup w stowarzyszeniach agroturystycznych**

Kryterium	Wyróżniki w obrębie kryterium	
Rodzaj obiektu noclegowego	Gospodarstwo agroturystyczne	Obiekt hotelarski i inny obiekt noclegowy
Posiadanie kategorii przez gospodarstwo agroturystyczne	Gospodarstwo skategoryzowane	Gospodarstwo bez kategorii
Profil gospodarstwa rolnego	Dominująca produkcja roślinna	Dominująca hodowla zwierząt
Usługi gastronomiczne w ofercie agroturystycznej	Wyżywienie zawarte w ofercie agroturystycznej	Brak wyżywienia w ofercie agroturystycznej
Współpraca obiektów w stowarzyszeniu	Kooperacja gospodarstw agroturystycznych ze sobą	Obiekty niewspółpracujące z innymi aktorami

Źródło: Opracowanie własne

Inaczej prezentuje się sprawa delimitacji podgrup w przypadku terytorialnych sieci turystycznych. Można to wyjaśnić na przykładzie gminy wiejskiej charakteryzującej się wybitnymi walorami środowiska przyrodniczego i licznymi atrakcjami kulturowymi. Podgrupy mogą być wyznaczane w obrębie lokalnej bazy noclegowej i wówczas wewnątrz sieci obiektów noclegowych można wyróżnić następujące podgrupy:

- hoteli i moteli jako obiektów hotelarskich cechujących się najwyższym standardem oferowanych usług hotelarskich;
- pozostałych obiektów hotelarskich, czyli pensjonatów, domów wycieczkowych, schronisk, schronisk młodzieżowych, kempingów i pól biwakowych;
- gospodarstw agroturystycznych, o ile jest to gmina wiejska;
- pozostałych obiektów świadczących dla turystów noclegi.

Podobne wyznaczniki można przyjąć w kontekście określania podgrup w sieciach gastronomicznych. W tym przypadku podstawowym kryterium może być forma przedsiębiorstwa gastronomicznego. Z jednej strony może to być samodzielny podmiot gospodarczy (restauracja, gospoda, karczma, bar mleczny, kawiarnia, pizzeria), a z drugiej zakład żywniowy stanowiący część obiektu hotelarskiego lub innego obiektu noclegowego.

W sieciach terytorialnych turystyki wiejskiej aktorami mogą być ponadto: urzędy gmin i ośrodki doradztwa rolniczego jako reprezentanci sektora publicznego, z sektora gospodarczego firmy turystyczne i sklepy sprzedające turystom pamiątki turystyczne, a także organizacje non profit z sektora społecznego: lokalne grupy działania, lokalne organizacje turystyczne, stowarzyszenia agroturystyczne.

## Dyskusja

Podejście sieciowe w turystyce wiejskiej stanowi interesujące pole badawcze. Problematyka delimitacji struktur sieciowych w obszarze podaży turystycznej nie została do tej pory przebadana na szerszą skalę. Wśród autorów pojawiają się różne koncepcje dotyczące sposobów wyznaczania sieci turystyki wiejskiej. Wydaje się, że sporym problemem jest wybór właściwych kryteriów niezbędnych do określenia granic podgrupy w sieci turystycznej. Po wyodrębnieniu poziomu mezo w strukturze sieciowej warto zadać sobie pytanie, jakie mierniki i rodzaje relacji zastosować w badaniach powiązań międzyorganizacyjnych w subsieci. Dalej należy się zastanowić, czemu to ma służyć i w jaki sposób wnioski z analizy sieciowej mogą usprawnić funkcjonowanie sieci jako całości oraz badanych jej podgrup.

Dyskurs na temat analizy podsieci w turystyce wiejskiej można rozpatrywać z uwzględnieniem poniższych stwierdzeń:

1. Autorskie koncepcje związane z delimitacją subsieci turystyki wiejskiej stanowią jedynie wskazówki, które w praktyce mogą nie odgrywać żadnej roli w procesach usprawnienia współpracy międzyorganizacyjnej aktorów sieciowych. Praktyka pokazuje nierzadko hermetyczność właścicieli obiektów noclegowych wobec jakichkolwiek form nawiązania współpracy z innymi podmiotami w sieci.
2. Wynikające z analizy sieci społecznych sugestie ukierunkowane na udoskonalenie relacji pomiędzy węzłami wewnątrz podgrupy turystyki wiejskiej mogą spotkać się z brakiem chęci ich odbioru przez aktorów sieciowych.
3. Tematem do dyskusji nad delimitacjami podgrup w terytorialnych sieciach turystyki wiejskiej może być kwestia wyodrębniania subsieci na podstawie rodzaju działalności gospodarczej. Warto zastanowić się nad wyznaczeniem podgrupy obejmującej na przykład ten sam rodzaj obiektów noclegowych, np. gospodarstwa agroturystyczne, albo składającej się z zakładów gastronomicznych.
4. W wyznaczaniu subsieci w stowarzyszeniach warto na początek ustalić liczbę faktycznych członków organizacji. W sytuacji małej liczby obiektów zrzeszonych nie ma sensu w analizie sieciowej wyznaczać i badać relacji wewnątrz nawet jednej tylko podgrupy.

Podejście sieciowe w turystyce wiejskiej i agroturystyce z zastosowaniem analizy sieci społecznych na poziomie mezo nie stanowiło do tej pory dużego zainteresowania badaczy. W związku z tym autor, na podstawie własnego doświadczenia i intuicji, zaproponował kryteria delimitacji podgrup w dwóch rodzajach struktur sieciowych: stowarzyszeniach agroturystycznych i lokalnych sieciach terytorialnych. Autor uważa również, że wyznaczenie podgrup i przeprowadzenie w nich badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi może przyczynić się do zwiększonej współpracy obiektów noclegowych między sobą. Wyniki eksploracji mogą wskazać właścicielom obiektów właściwy kierunek do usprawnienia ich działalności. Mogą także pozytywnie wpłynąć na kooperację pomiędzy obiektami noclegowymi a innymi podmiotami, np. urzędem gminy lub zakładem gastronomicznym. Na podstawie badań teoretycznych oraz własnego doświadczenia w dziedzinie turystyki wiejskiej zweryfikowano pozytywnie hipotezę mówiącą o różnorodności kryteriów delimitacji subsieci w strukturach sieciowych turystyki.

## Podsumowanie

Podejście sieciowe w turystyce wiejskiej stanowi interesującą alternatywę badawczą wobec innych, tradycyjnych metod badań. Związane jest ono z zastosowaniem podstawowej metody eksploracji struktur sieciowych, jaką jest analiza sieci społecznych. Do jej przeprowadzenia niezbędne jest precyzyjne wyznaczenie granic sieci, określenie jej aktorów i treści relacji pomiędzy nimi. Więzi, którymi połączeni są aktorzy sieciowi, mogą mieć zarówno formalny, jak i nieformalny charakter. W przypadku turystyki wiejskiej relacje formalne mogą dotyczyć przynależności do stowarzyszenia agroturystycznego, a nieformalne – być związane z tworzeniem wspólnych produktów turystycznych, z zespołowymi działaniami promocyjnymi, a także z wymianą doświadczeń.

W niniejszym artykule skupiono się na analizie zbiorów węzłów sieci turystyki wiejskiej na poziomie mezo analizy. Dotyczy ona oceny stopnia spójności struktur sieciowych opartej na wyodrębnionych w sieci podgrupach aktorów. Mogą one być wyznaczone na podstawie różnych kryteriów. W delimitacji subsieci można brać pod uwagę istniejące relacje pomiędzy węzłami albo podobieństwa układów i rodzajów więzi utrzymywanych przez aktorów. Autor zaproponował własne kryteria delimitacji podgrup w sieciach turystyki wiejskiej, zarówno dla stowarzyszeń agroturystycznych, jak i sieci terytorialnych. Przedstawił on ponadto tematy do dyskusji w kontekście przeprowadzania analizy sieci społecznych w tym obszarze na poziomie mezo analizy.

## Literatura

- Adamus-Matuszyńska, A. (2012). Analiza partnerstwa w sektorze publicznym według modelu SNA. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 275, 29-44.
- Barczak, B. (2010). Analiza systemu zarządzania strukturami sieciowymi. W: A. Stabryła (Red.), *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 205-226). Miles.pl.
- Barczak, B. (2016). *Koncepcja oceny efektywności struktur sieciowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

- Batorski, D., & Zdziarski, M. (2009). Analiza sieciowa i jej zastosowanie w badaniach organizacji i zarządzania. *Problemy Zarządzania*, 7(4), 157-184.
- Bokuniewicz, J. E., & Shulman, J. (2017). Influence Identifications in Twister Networks of Destination Marketing Organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(2), 205-219. DOI: 10.1108/JHTT-09-2016-0057
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Chovanová Supeková, S. (2021). Social Networks Communication of Agritourism Facilities under the Influence of the COVID-19 Pandemic. Conference Paper – November 2021. [https://www.researchgate.net/profile/Sona-Chovanova-Supekova-2/publication/356162128\\_Social\\_Networks\\_Communication\\_of\\_agritourism\\_facilities\\_under\\_the\\_influence\\_of\\_the\\_COVID-19\\_pandemic/links/618e3e2a07be5f31b770196b/Social-Networks-Communication-of-agritourism-facilities-under-the-influence-of-the-COVID-19-pandemic.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sona-Chovanova-Supekova-2/publication/356162128_Social_Networks_Communication_of_agritourism_facilities_under_the_influence_of_the_COVID-19_pandemic/links/618e3e2a07be5f31b770196b/Social-Networks-Communication-of-agritourism-facilities-under-the-influence-of-the-COVID-19-pandemic.pdf) (dostęp: 21.08.2023).
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Czernek, K. (2017). *Zakorzenie społeczne jako determinanta współpracy w sektorze turystycznym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Ćurčić, N., Svitlica, A. M., Brankov, J., Bjeljac, Ž., Pavlović, S., & Jandžiković, B. (2021). The Role of Rural Tourism in Strengthening the Sustainability of Rural Areas: The Case of Zlakusa Village. *Sustainability*, 13, 1-23. DOI: 10.3390/su13126747
- Dedeke, A. (2017). Creating Sustainable Tourism Ventures in Protected Areas: An Actor Network Theory Analysis. *Tourism Management*, 61, 161-172. DOI: 10.1016/j.tourman.2017.02.006
- Del Giudice, M., & Maggion, V. (2014). Managerial Practices and Operative Directions of Knowledge Management within Inter-Firm Networks a Global View. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 841-846. DOI: 10.1108/JKM-06-2014-0264
- Dębniwska, M., & Tkaczuk, M. (1997). *Agroturystyka. Koszty, ceny, efekty*. Poltext.
- Drzewiecki, M. (1995). *Agroturystyka. Założenia – uwarunkowania – działania*. Instytut Wydawniczy Świadectwo.
- Friedly, T., Mundt, A., & Thomas, S. (2014). *Strategic Management of Global Manufacturing Networks. Aligning Strategy, Configuration, and Coordination*. Springer.
- Góra, J. (2008). *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*. WSH.
- Jalinik, M. (2016). *Doradztwo w działalności turystycznej*. Zamiejscowy Wydział Leśny Politechniki Białostockiej w Hajnówce.
- Kawa, A. (2013). Analiza sieci przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody SNA. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(13), 77-87.
- Klimas, P. (2013). Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (Red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 228-249). Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Klimas, P. (2016). Analiza sieciowa i zmienne strukturalne w badaniach sieci dostaw. *Organizacja i Kierowanie*, 3(173), 53-66.
- Li, Y., Gong, G., Zhang, F., Gao, L., Xiao, Y., Yang, X., & Yu, P. (2022). Network Structures Features and Influencing Factors of Tourism Flow in Rural Areas: Evidence from China. *Sustainability*, 14, 1-23. DOI: 10.3390/su14159623
- Lichtarski, J. (1993). *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*. PWE.
- Niedziółka, A. (2021). *Zarządzanie marketingowe w działalności stowarzyszeń agroturystycznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie.
- Öberg, Ch. (2018). The Role of Business Networks for Innovation. *Journal of Innovations & Knowledge*, 4(2), 124-128. DOI: 10.1016/j.jik.2017.10.001
- Pereira, G., Longo, D., Pucciarelli, F., & Bonadonna, A. (2021). Rural Tourism Destination: The Lugurian Farmers Perspective. *Sustainability*, 13, 1-23. DOI: 10.3390/su132413684
- Roman, M. (2018). *Innowacyjność agroturystyki jako czynnik poprawy konkurencyjności turystycznej makroregionu Polski Wschodniej*. Wydawnictwo SGGW.
- Sang-Hyun, L., Jin-Yong, Ch., Seung-Hwan, Y., & Yun-Gyeong, O. (2013). Evaluating Spatial Centrality for Integrated Tourism Management in Rural Areas Using GIS and Network Analysis. *Tourism Management*, 34, 14-24. DOI: 10.1016/j.tourman.2012.03.005

- Sankowska, A., & Siudak, D. (2015). Miary analizy sieciowej w ocenie strategii interlockingu – powiązania rad dyrektorów. *Nauki o Finansach*, 1(22), 120-135. DOI: 10.15611/nof.2015.1.08
- Sawicki, B. (2007). *Agroturystyka w aktywizacji obszarów wiejskich*. InterGraf.
- Shcherbakov, V., & Silkina, G. (2021). Supply Chain Management Open Innovation: Virtual Integration in the Network Logistics System. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1-20. DOI: 10.3390/joitmc7010054
- Sikora, J. (2012). *Agroturystyka. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich*. C.H. Beck.
- Stoddart, M. C. J., Catano, G., & Ramos, H. (2020). Collaborations Gaps and Regional Tourism Networks in Rural Coastal Communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(4), 625-645. DOI: 10.1080/09669582.2019.1694526
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- Wojciechowska, J. (2007). Systematyka i wyróżniki pojęć dotyczących turystyki na obszarach wiejskich. W: W. Kurek, M. Mika (Red.). *Studia nad turystyką. Tradycje, stan obecny i perspektywy badawcze. Geograficzne, społeczne i ekonomiczne aspekty turystyki*. Instytut Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński.
- Wojciechowska, J. (2009). *Procesy i uwarunkowania rozwoju agroturystyki w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Zdziarski, M. (2012). Analiza sieci. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (Red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania* (s. 35-42). C.H. Beck.

**Wkład autorów:** Arkadiusz Niedziółka – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania.

## MANAGEMENT IN RURAL TOURISM SUB-NETWORKS – CRITERIA FOR DESIGNATION SUB-GROUPS IN TOURIST NETWORKS

**Abstract:** Subnetworks, called subgroups, constitute one of the three basic levels of the research method of social network analysis in the network structure. This level is called meso analysis and concerns assessment of the degree of network coherence based on the separation of subgroups of actors (nodes). The division of subnetworks is based on various criteria. The network approach is used in various service sectors, including rural tourism. The aim of the work is to present the criteria for the delimitation of subgroups in the network structures of rural tourism and methods of management in their area. Two types of structures are presented: agritourism associations and territorial rural tourism networks, along with exemplary actors who create them and the forms of relations between them. Additionally, rural tourism and agritourism, the network approach in management sciences and general assumptions of the analysis of social networks at the meso level were characterized.

**Keywords:** subgroup, relations, network, subnet, rural tourism

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.





## **KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL FOR PROCESS IMPROVEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED MEXICAN COMPANIES**

**Pablo Payró-Campos<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup> Juárez Autonomous University of Tabasco (UJAT), Academic Division of Information Sciences and Technologies, Mexico

**Abstract:** Organizations face irreversible and reflective change derived from the growing trend of using business models based on information technology. Strategies for the digital transformation of business involve human creativity, knowledge, and the technology necessary to generate innovations that provide organizations competitive advantages. Consequently, knowledge management can boost the processes of organizations to adapt to the current socioeconomic environment. This work proposes a knowledge management model for small and medium-sized companies to promote improvements to their processes by collecting available intellectual capital in a highly changing environment. The proposed model includes the stages of diagnosis and planning of knowledge management, acquisition, storage, distribution, use, and transformation.

**Keywords:** knowledge management, model, small and medium business


**JEL Classification:** D8, D83, M15

### **Introduction**

In the post-pandemic context, there has been a growing inclusion and use of information technologies in the internal and external processes companies. The implication is that companies have a growing need to use management methods that ensure learning

---

<sup>1</sup> Pablo Payró-Campos, PhD in Organizational Studies, Academic Division of Information Sciences and Technologies (UJAT), Km. 1 Carretera Cunduacán-Jalpa, CP. 86690, [pablo.payro@ujat.mx](mailto:pablo.payro@ujat.mx),

 <https://orcid.org/0000-0001-5985-392X>

\* Corresponding author: Pablo Payró-Campos, [pablo.payro@ujat.mx](mailto:pablo.payro@ujat.mx)

and the accumulation of knowledge to generate an experience that supports organizational change. The preceding motivates this work, whose objective is to propose a knowledge management (KM) model that is useful for improving the processes of small and medium-sized Mexican companies.

The classification of the Mexican enterprise as small or medium-sized is determined by the third article, section III, of the “Law for Developing the Competitiveness of Micro-small and Medium-sized Companies” based on the number of workers. The law mentioned above establishes that small companies in industrial and service sectors employ between 11 and 50 workers, and small commercial enterprise employs between 11 and 30 workers. In the case of a medium-sized company in the commercial sector, the range is between 31 and 100 workers, industrial between 51 and 250, and services between 51 and 100 (Table 1). Small and medium-sized enterprises (SMEs) represent almost 5% of the total establishments and employ around 30% of the personnel employed in Mexico (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020).

**Table 1. Stratification of Mexican companies according to number of workers**

Size	Sector		
	Industry	Trade	Services
Micro	0-10	0-10	0-10
Small	11-50	11-30	11-50
Median	51-250	31-100	51-100

Source: (Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 2019, p. 2)

SMEs in Mexico and Latin America have a performance gap with other countries, which conditions their accessibility to resources and technology, collaboration networks for knowledge transfer and best practices, the formalization of KM processes, training, innovation, and focus on sustainability, among others.

For example, according to González-Díaz and Becerra-Pérez (2021), Latin American SMEs have a lower level of participation in national exports, gross domestic product (GDP), and employment than their European counterparts. Likewise, in the Mexican case, the maximum income expected is almost 14 million euros, 75% less than the 50 million euros expected for similar companies in the European community. In this way, the proposal of this study seeks one more alternative small and medium-sized companies in Mexico have for the development of KM according to the contingent factors of the economy and the changing dynamics of the environment.

## Literature review

The notion of knowledge in this work agrees with what was proposed by Nonaka and Takeuchi (1995), who postulate that the creation of knowledge in the organization is a process that depends on two types of knowledge: tacit and explicit. Thus, people develop tacit knowledge based on their experience, which is difficult to trans-

mit, while explicit knowledge is formal, systematic, and easier to represent. Therefore, knowledge creation depends on the exchanges and conversions between tacit and explicit knowledge subject to an organizational context and a determined time.

KM originates when companies continually improve their strategic processes to boost productivity based on the experience gained. Arrow (1962) discussed the influence of experience on productivity, learning or progress curves, and the “Horn-dal” effect as evidence to support his hypothesis about the experience as a factor of technical change and the role played by activity in solving problems, whose solutions over time generate learning – a collection of knowledge – that is, learning can only be acquired by means of an attempt to solve a problem, and therefore it only takes place during the activity.

In the 1990s, many companies implemented KM, as numerous models emerged, some of which are described later in this work. The above in part, can be explained by two factors: the development of the information technology sector and the economic environment of globalization (Prusak, 2001; Senge, 1990), both factors, were convergent to the development of the Internet and its application in the commercialization of products and services.

The development of information technologies and their ability to store and exchange information globally paved the way for collaboration between the members of companies and the safeguarding of information in large databases in such a way that organizations were metaphorically visualized as living organisms with the capacity to acquire knowledge (learn), leaving behind the mechanistic paradigm of the company dedicated to infinitely executing instructions previously prescribed by higher hierarchical levels.

In this context, one of the first KM models results from the composition of four stages: building, retaining, grouping, and using knowledge. Each stage is composed of substages and activities (Wiig, 1993). Nonaka and Takeuchi (1995) describe a model to generate value in organizations based on transferring tacit (implicit) and explicit knowledge between people. The premise is to convert tacit knowledge, possessed by people, into explicit knowledge for its use by organizations. According to this model, the conversion is done gradually through refinements that generate spiral-shaped iterations. The model includes individual, group, organizational, and interorganizational dimensions.

Sveiby (2001) proposed a model composed of nine types of knowledge transfer that, each time they occur, generate value for the organization, and that together can constitute the structure of the knowledge strategy in organizations if there is the ability to coordinate them to improve people's ability to act coherently.

Kerschberg (2001) offers a KM proposal for heterogeneous data warehouse environments, a product of organizations' ability to store large volumes of data and information. He proposes a KM model based on five activities: knowledge acquisition, knowledge refinement, storage and retrieval, distribution, and presentation. In addition, the model has an architecture of three superimposed layers: the data sources layer, knowledge management layer, and knowledge presentation and creation layer. Bustelo-Ruesta and Amarilla (2001) emphasize that KM is based on information

management, which is supported by documentation management because the information is in documents.

McElroy (2002) emphasized the need to create a more inclusive vision of KM with people, social initiatives, and processes to move technology out of the spotlight. To this end, he defined and discussed ten key ideas: “1. The Knowledge Life Cycle, 2. KM Versus Knowledge Processing, 3. Supply-Side Versus Demand-Side KM, 4. Nested Knowledge Domains, 5. Containers of Knowledge, 6. Organizational Learning, 7. The Open Enterprise, 8. Social Innovation Capital, 9. The Self-Organization and Complexity Theory, and 10. Sustainable Innovation” (McElroy, 2002, p. 2).

A KM model created by the European Standardization Community in 2004, referred to by Pawlowski and Bick (2012, pp. 92-93), provides a reference framework and guidelines for business and knowledge processes. They are extended through facilitating processes (knowledge capabilities) at the individual level – through skills, competencies, methods, and tools, and at the organizational level – through vision and strategy.

In 2007, Maier proposed a KM model structured in three levels: strategic, design, and organizational, and by types of knowledge linked to generic knowledge activities. In this sense, the classifications and categorizations used by the model are clear and based on research while identifying various factors and solutions for various purposes. The architecture “identifies key aspects of knowledge management as well as potential tools and methods around those (e.g. ontologies, technical architectures, or roles)” (Pawlowski & Bick, 2012, p. 95).

Pawlowski and Bick (2012) present a KM model for globally distributed contexts. The core of the framework is composed of three types of processes: business processes (1) based on knowledge processes (2) that act as KM enablers inside and outside the organization, and external processes (3) that occur globally due to stakeholder relationships. The model recognizes strategies, stakeholders, technology, and culture as the main components of the environment and describes the interrelationships and interactions between these and the other intervening components.

Earl (2015) proposed a taxonomy of the strategies used by various companies that he called “knowledge management schools” grouped into three classes: technocratic, economic, and behavioral. Likewise, each school is described through seven attributes. The purpose of the proposal is “to help managers identify alternative knowledge management initiatives or solutions, understand what is required to make them work, and make sense of and improve the effectiveness of any existing, inherited, or early knowledge management projects” (Earl, 2015, p. 232).

The notion of KM in this work is consistent with Angulo (2017) and with Marulanda et al. (2015) in the sense that organizations must develop the capacity to effectively manage their knowledge flows and ensure their collection, access, and continuous reuse to generate value by improving productivity and organizational profitability.

The aim of the research is to propose a KM model accessible to small and medium-sized Mexican companies to promote improvement in their processes by taking advantage of human capital knowledge in a highly changing environment. The aim is to answer the research question: how can KM be applied to improve the performance of SMEs using the resources available in the organization?

The KM model that is the object of this work describes the processes and interactions necessary for a Mexican SME to implement KM.

## Research methodology

A literature review of KM models in Mexican SMEs was conducted to identify the characteristics and support the KM model proposal based on documented case studies (Yin, 2009).

The eligibility criterion was to include publications dating from 2010 to the present. The above allowed us to obtain the description of KM models of 12 companies in the gastronomic sector (Pérez-Soltero et al., 2011) and two software development companies (Maulini & Pollo-Cattaneo, 2018; Payró-Campos & Fuentes Vasconcelos, 2021).

The research results of the mentioned authors were collected, contrasted with each other, and referred to the models described in the scientific literature. Thus, the combination of theory and experience derived from the implementation of the analyzed cases supported the proposal of a new KM model that is expected to minimize the deficiencies reported in the literature and take advantage of the facilitators identified in the case studies.

## Findings

Table 2 contrasts the phases of the KM models found in the literature review. It was found that the phases or variables of the KM process are consistent among on another and with the literature, although they differ in the degree of aggregation (5-7 phases). In general, the found phases are sequential. They start by identifying a need for knowledge, then its search, acquisition, or creation, and then storage and internalization in the organization for later use and evaluation. In addition, it was found that knowledge generation is derived from human processes or in conjunction with information technologies. Likewise, the actors involved in KM belong to the organization and, in some cases, to the stakeholders, such as customers and suppliers. Finally, it was found that the knowledge in these companies can be factual, conceptual, explanatory, or methodological.

**Table 2. Comparison of KM processes in small and medium-sized Mexican companies**

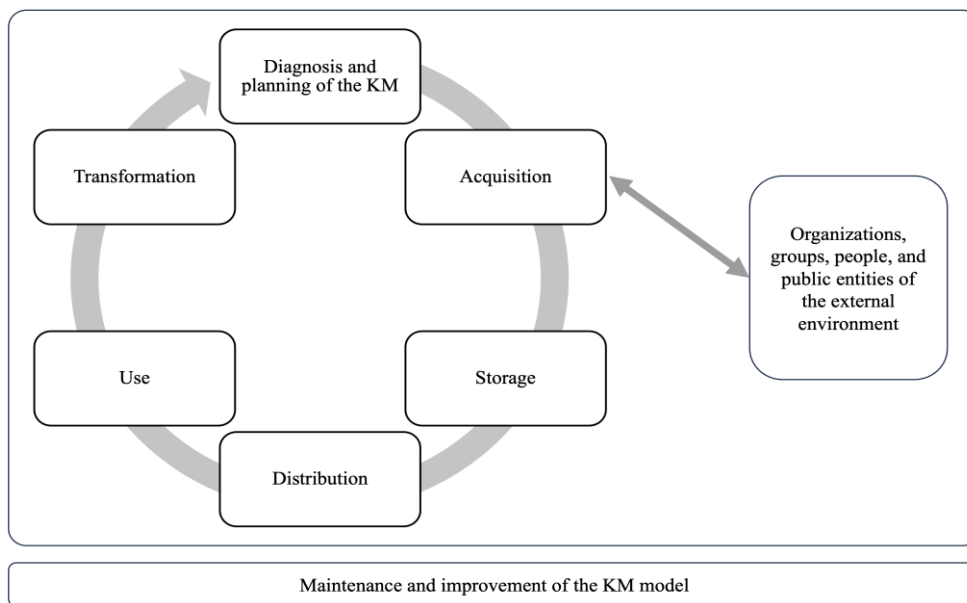
Sector	Phases of KM process	Generator of knowledge	Actors
Gastronomic	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Identification</li> <li>– Acquisition</li> <li>– Creation</li> <li>– Storage</li> <li>– Distribution</li> <li>– Use</li> <li>– Measurement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Human processes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Company members</li> <li>– Customers</li> <li>– Suppliers</li> </ul>

Sector	Phases of KM process	Generator of knowledge	Actors
Software development	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detection of a need for knowledge</li> <li>- Search</li> <li>- Internalization and organization of knowledge</li> <li>- Utilization</li> <li>- Sharing and validation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Human processes</li> <li>- Information technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Company members</li> <li>- Suppliers</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition</li> <li>- Storage</li> <li>- Transformation</li> <li>- Distribution</li> <li>- Utilization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Human processes</li> <li>- Information technologies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Company members</li> <li>- Suppliers</li> </ul>

Source: Based on (Pérez-Soltero et al., 2011; Maulini & Pollo-Cattaneo, 2018; Payró-Campos & Fuentes Vasconcelos, 2021)

Based on the above, according to Figure 1, a KM model is proposed that is composed of six sequential and cyclical phases:

1. KM diagnosis and planning,
2. Acquisition,
3. Storage,
4. Distribution,
5. Use,
6. Transformation.



**Figure 1. Knowledge management model proposed for SMEs in Mexico**

Source: Based on (Maulini & Pollo-Cattaneo, 2018, p. 60)

The proposed model also includes a transversal phase for maintenance and improvement of the model. Likewise, interaction with the company's external environment is considered during Phase 2 (acquisition) to enable the implementation of knowledge exchange strategies with other organizations, public government entities, interest groups, and individuals.

Phase 1 of KM diagnosis and planning consists in identifying the technologies, processes, and talent available for implementing KM and the processes that will benefit by establishing priorities. The results of this stage will justify a KM plan that will guide decision-making and provision of the necessary elements to achieve the future implementation of KM. In this phase, training needs in KM are detected, and a committee can be designated for this purpose with representation from all areas of the organizational structure.

Phase 2 (acquisition) aims to identify helpful knowledge and its sources to document it formally. This knowledge will later be integrated into the knowledge base. If the organization lacks valuable knowledge, it can establish strategies to obtain it from the external environment. The roles and positions related to KM and the organization's processes that require it are also identified. In this phase, we can resort to knowledge collection instruments whose format may or may not be digital.

Phase 3 (storage) involves the administration of a knowledge base and the availability of technological tools so that knowledge is safely stored and easily retrieved and priority criteria and knowledge schemes are met. As a result, the organization will have a corporate memory contained in a documentary repository of valuable knowledge. This phase requires the implementation of accessibility strategies to technological resources for the entire organization to implement the mechanisms for knowledge processing. It also requires determining what knowledge will be integrated into the job definitions and functions provided in the organization's structure. It is usually done by creating or updating organization manuals. Knowledge will also be integrated into the processes through process and procedure manuals, whose information will be helpful for analysis, design, and updating for improvement purposes.

In Phase 4 (distribution), the organization will implement the necessary actions to ensure the accessibility of knowledge to all members and proper dissemination by means of technological tools. It also includes designing and publishing visual documents required in the company's various functional areas.

Phase 5 (use of knowledge) allows knowledge to be applied for the execution of tasks and implementation of the company's operations so that its use generates value. In this phase, knowledge makes it possible to make what is indicated in the strategy a reality: the continuous improvement of processes and decision-making, innovation, and problem-solving is observed, besides achieving organizational goals.

Finally, Phase 6 (transformation) is done gradually, as time goes by, through learning to build experience. The knowledge can be appropriated, enriched, converted, and stored in the organization by repeating the previous phases as new knowledge. In this phase, prior knowledge usefulness is validated to enable the organization to maintain relevant knowledge.

## Conclusions

An appropriate KM model for small and medium-sized Mexican companies was proposed based on the models reported in the literature. The proposal improves the nomenclature of the phases or variables of the process to facilitate the understanding of the model by the organizational actors. It also specifies that acquiring knowledge starts, in addition to internal sources, from collaboration with organizations, groups, people, or public entities to facilitate the development of the organization's capabilities around strategic processes. This is useful when one does not have available knowledge in the internal environment. Additionally, the model considers the development of a process of an adjective or transversal nature for maintenance and improvement, which will allow expansion of the organizational capacities through a scheme of evaluation and continuous improvement of the KM process.

The model is expected to give the organization a better understanding of KM objectives and phases to take advantage of its facilitators, such as motivating staff to use and share knowledge and apply best practices at work. Therefore, the proposal is expected to facilitate the institutionalization of KM practices, promote the development of an organizational culture characterized by the search for value generation based on resident knowledge, not only in repositories and knowledge bases but also on people, for a balance in the composition of the organization's socio-technical system through the harmonious development of talent-technology pairing.

Additionally, it is necessary to accompany the model with a regulatory framework that promotes the development of good practices around KM based on the values of transparency and responsibility in the areas of competence of each individual or group in the organization. The socialization of knowledge is fundamental since, by sharing it, human talent develops and motivates self-taught and collaborative learning. It implies that the design of KM systems based on the proposed model first sensitizes people to share and document knowledge so that the organization can learn.

It highlights the model's flexibility for the design of KM systems according to different organizational contexts. Its advantage lies in omitting irrelevant details when seeking to conceptually simplify the KM process and emphasize the purpose, its elements, and the interrelationships between them. With the above, the model will enable the decision-makers of the organizations in the development of KM projects to take advantage of the information technologies available to them.

Finally, although it is impossible to generalize from case studies, future validations and tests of the model will allow us to understand how it contributes to achieving the organization's objectives. It remains for the future to specify how to implement and operationalize the model and evaluate the results when it is implemented in organizations regarding performance, sustainability, and improvement.



## References

- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. DOI: 10.18566/infpsic.v17n1a03
- Arrow, K. J. (1962). The Economic Implication of Learning by Doing. *Review of Economic Studies*, 29(3), 153-173.
- Bustelo-Ruesta, C., & Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Revista PH*, 34, 226-230. DOI: 10.33349/2001.34.1153
- Diario Oficial de la Federación [D.O.F.]. (2019). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro pequeña y mediana empresa, [LDCMyPME], Última reforma publicada*, 13 de agosto de 2019, (México).
- Earl, M. (2015). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233. DOI: 10.1080/07421222.2001.11045670
- González-Díaz, R. R., & Becerra-Pérez, L. A. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *Revista Internacional Multidisciplinaria*, 2(1), 570-608. DOI: 10.46785/ciidj.v1i1.100
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio) datos nacionales*. <https://acortar.link/QnlBk4> (accesed: 17.06.2023).
- Kerschberg, L. (2001). Knowledge Management in Heterogeneous Data Warehouse Environments. In: Y. Kambayashi, W. Winiwarter, M. Arikawa (Eds.), *Berlin: DaWaK 2001* (pp. 1-10). Springer-Verlag.
- Marulanda, C. E., Giraldo, J. A., & Serna, H. M. (2015). Modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las pymes del sector de tecnologías de la Información. *AD-minister*, 26, 17-39. DOI: 10.17230/ad-minister.26.2
- Maulini, A., Straccia, L., & Pollo-Cattaneo, M. F. (2018). Una aproximación a un modelo de gestión de conocimiento aplicable a las pequeñas y medianas fábricas de software. In: E. Serna (Ed.), *Colombia: Desarrollo e Innovación en Ingeniería* (3<sup>rd</sup>, pp. 56-63). Instituto Antioqueño de Investigación.
- McElroy, M. W. (2002). *The New Knowledge Management – Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. Butterworth-Heinemann.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Pawlowski, J., & Bick, M. (2012). The Global Knowledge Management Framework: Towards a Theory for Knowledge Management in Globally Distributed Settings. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 92-108.
- Payró-Campos, P., & Fuentes Vasconcelos, F. I. (2021). Gestión de conocimiento en una empresa de desarrollo de software. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 36(14). DOI: 10.46589/rdiasf.vi36.422
- Pérez-Soltero, A., Leal, V., Barceló, M., & León, J. A. (2011). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*, 9(1), 153-183. DOI 10.3926/ic.381
- Prusak, L. (2001). Where Did Knowledge Management Come from?. *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007. DOI: 10.1147/sj.404.01002
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*. Century Business.
- Sveiby, K. (2001). A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358. DOI: 10.1108/14691930110409651
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

**Authors' Contribution:** Pablo Payró-Campos – 100%.

**Conflict of Interest:** No conflict of interest.

**Acknowledgements and Financial Disclosure:** No funding.

## **MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ DLA USPRAWNIANIA PROCESÓW W MEKSYKAŃSKICH FIRMACH MAŁYCH I ŚREDNICH**

**Streszczenie:** Organizacje stoją w obliczu nieodwracalnych i refleksyjnych zmian wynikających z rosnącego trendu wykorzystywania modeli biznesowych opartych na technologiach informatycznych. Strategie cyfrowej transformacji biznesu obejmują ludzką kreatywność, wiedzę i technologię niezbędną do generowania innowacji zapewniających organizacjom przewagę konkurencyjną. W konsekwencji zarządzanie wiedzą może przyspieszyć procesy adaptacji organizacji do obecnego środowiska społeczno-ekonomicznego. W pracy zaproponowano model zarządzania wiedzą dla małych i średnich firm w celu promowania usprawnień ich procesów poprzez gromadzenie i dostęp do kapitału intelektualnego w bardzo zmieniającym się środowisku. Proponowany model obejmuje etapy diagnozy i planowania zarządzania wiedzą, pozyskanie, przechowywanie, dystrybucję, wykorzystanie i transformację.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, model, mały i średni biznes

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## POSTRZEGANIE WORK-LIFE BALANCE W PERCEPCJI POKOLEŃ DOMINUJĄCYCH NA RYNKU PRACY

Anna Tomaszuk<sup>1\*</sup>, Przemysław Olszewski<sup>2</sup>


<sup>1,2</sup> Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Polska

**Streszczenie:** Różnorodność pokoleniowa na rynku pracy wymusza zindywidualizowane podejście do każdej z grup. Co więcej, upowszechnienie pracy zdalnej w związku z pandemią COVID-19 oraz postpandemiczna sytuacja, w której się znaleźliśmy, pokazują, że normy i zasady pracy mogą być bardziej elastyczne, niż jeszcze do niedawna mogło się wydawać. Intensyfikacja elastycznych form pracy zmieniła sposób jej wykonywania (Buengeler & Dan Hertog, 2015; Vuori et al., 2019). Nie bez znaczenia jest też specyfika rynku pracownika, na którym obecnie funkcjonujemy. Przesłanki te sprowokowały autorów do przeanalizowania, jak obecnie postrzegana jest równowaga praca-życie (Work-Life Balance – WLB). Za cel główny przyjęto zbadanie różnic w postrzeganiu WLB w percepcji różnych pokoleń. Postawiono dwie hipotezy badawcze: H1 – *Przynależność pokoleniowa warunkuje rozumienie pojęcia WLB*; H2 – *Znaczenie czynników umożliwiających oddzielenie życia zawodowego od prywatnego jest ważniejsze dla pokoleń krócej funkcjonujących na rynku pracy*. H1 została zweryfikowana pozytywnie, H2 natomiast sfalsyfikowana – nie znaleziono czynników różnicujących postrzeganie WLB w percepcji różnych pokoleń.

**Słowa kluczowe:** przynależność pokoleniowa, rynek pracy, Work-Life Balance

**Kod klasyfikacji JEL:** M12, M21, M51, M54

---

<sup>1</sup> Anna Tomaszuk, dr, ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, Polska, [a.tomaszuk@pb.edu.pl](mailto:a.tomaszuk@pb.edu.pl),  
 <https://orcid.org/0000-0002-2675-0323/>

<sup>2</sup> Przemysław Olszewski, lic., ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, Polska,  
[przemek.olszewski01@gmail.com](mailto:przemek.olszewski01@gmail.com)

\* Autor korespondencyjny: Anna Tomaszuk, [a.tomaszuk@pb.edu.pl](mailto:a.tomaszuk@pb.edu.pl)

## Wprowadzenie

Na rynku pracy koegzystują obecnie przede wszystkim pokolenie X, Y oraz, wypierające pokolenie Baby Boomers, pokolenie Z. To pokolenia o różnych systemach wartości, celach zawodowych, poziomach zaangażowania i preferencjach motywacyjnych (Gadomska-Lila, 2015; Gross-Gołacka, 2018; Różańska-Bińczyk, 2022). Różnice pokoleniowe w miejscu pracy i ich ewentualne konsekwencje stanowią popularny przedmiot dyskusji praktyków organizacji, badaczy i publicystów od kilku dekad (Pollak et al., 2015, s. 182). Skuteczne zarządzanie różnorodnymi pracownikami wiąże się bez wątpienia nie tylko z koniecznością porozumienia się z przedstawicielami różnych generacji, ale również z poznaniem ich potrzeb i wartości (Sidor-Rządkowska, 2017, s. 71-72).

Pomiędzy pokoleniami obecnymi na rynku pracy istnieje szereg różnic w postrzeganiu istoty i sensu pracy zarobkowej, również w zakresie postrzegania równowagi pomiędzy pracą a życiem (Work-Life Balance –WLB). Mając na uwadze powyższe, za cel artykułu przyjęto zbadanie różnic w postrzeganiu WLB w percepcji różnych pokoleń. W związku z powyższym postawiono następujące problemy badawcze, sformułowane w postaci pytań badawczych:

1. Jakie są różnice w rozumieniu pojęcia WLB w zależności od przynależności pokoleniowej?
2. Zaspokojenie których aspektów WLB jest najistotniejsze z perspektywy poszczególnych pokoleń?

oraz hipotezy badawcze:

H1: *Przynależność pokoleniowa warunkuje definiowanie pojęcia WLB.*

H2: *Znaczenie czynników umożliwiających oddzielenie życia zawodowego od prywatnego jest ważniejsze dla pokoleń krócej funkcjonujących na rynku pracy.*

## Work-Life Balance w literaturze przedmiotu

Konflikt praca–rodzina po raz pierwszy został zdefiniowany przez Kahna i jego współpracowników (1964) jako niezgodność wymagań stawianych przez pracę i rodzinę. Natomiast Greenhaus i Beutell (1985) dedefiniowali pojęcie jako niekorzystny wpływ wymagań w jednym z tych wymiarów na jej zdolność do spełnienia wymagań stawianych przez drugi obszar (1985). Sama koncepcja Work-Life Balance wykształciła się na przełomie lat 70. i 80. XX wieku jako odpowiedź na zauważalny spadek motywacji pracowników. Istotnym krokiem w rozwoju pojęcia było uświadomienie sobie przez ekspertów, że rodzina nie jest jedyną sferą funkcjonowania jednostki, która może wpływać na jej samopoczucie czy wypełnianie obowiązków zawodowych. Działalność społeczna, towarzyska, hobby, wypoczynek, kształcenie – to tylko niektóre z istotnych elementów życia człowieka, które mogą pozostawać w równowadze lub konflikcie z jego pracą (www.badaniahr.pl, 2023).

Koncepcja WLB odnosi się do sposobów efektywnego zarządzania czasem, które mają na celu zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym pracowników. Idea stała się niejako odpowiedzią na nasilające się w społeczeństwie problemy wynikające z obciążenia wykonywaną pracą zawodową. Wśród nich

można wyszczególnić: wypalenie zawodowe, chroniczny stres, pracoholizm, mniejszą motywację do pracy, spadek efektywności czy nawet problemy zdrowotne (Piecuch & Szczygieł, 2019).

WLB od lat cieszy się szczególną popularnością w USA, na co wpływa zarówno szybkość rozwoju gospodarczego, jak i uwarunkowania socjokulturowe. Podobna sytuacja zachodzi również w Wielkiej Brytanii oraz Niemczech, gdzie duża liczba godzin pracy wpływa na zubożenie liczby godzin poświęcanych na życie prywatne, szczególnie rodzinne. Z tego powodu prężnie rozwijają się sposoby zachowania równowagi życiowo-zawodowej jako determinanty podniesienia jakości życia (Bauer et al., 2007). Niemniej jednak na rosnące znaczenie koncepcji wskazuje również odniesienie się do niej w dyrektywach unijnych (oraz dostosowanie *Kodeksu pracy*) (Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. ...; Godlewska-Bujok, 2023).

Wraz ze zwiększaniem się liczby publikacji o równowadze pomiędzy pracą a życiem prywatnym rozwijały się również różnorodne pojęcia ją definiujące, najważniejsze, zdaniem autorów, zebrano w Tabeli 1. Zaprezentowane pojęcia stanowią zbiór ukazujący zróżnicowane postrzeganie idei przez różnych badaczy oraz kierunki jej rozwoju na przestrzeni lat.

Aktualnie koncepcja WLB w pewnym stopniu opiera się na relacji praca–rodzina, jednak jest pogłębiana o inne role życiowe. Pojęcie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym rozpatrywane jest również jako zadowolenie ze stopnia sprostania wymaganiom. Może to oznaczać konsekwentne wykonywanie obowiązków w pracy i spełnienie oczekiwań przełożonego, przy jednoczesnym sprostaniu zobowiązaniom wynikającym z ról pełnionych w życiu prywatnym. Podejście to zakłada rozumienie idei WLB jako braku konfliktu i dążenie do harmonii pomiędzy zawodową a prywatną sferą życia (Brough et al., 2020). Zachowanie balansu pomiędzy tymi sferami zachodzi w sytuacji, kiedy praca nie umniejsza życiu pozazawodowemu, a życie prywatne nie wpływa negatywnie na wyniki w pracy (Kolny, 2019). Z równowagą między pracą a aktywnością pozazawodową mamy do czynienia wtedy, gdy ta pierwsza nie ogranicza tej drugiej. Uważa się, że dzięki temu ludzie mogą łączyć swoje zainteresowania w różnych aspektach życia, takich jak rodzina, zdrowie, zainteresowania. Przyjmuje się, że celem osób, które starają się zachować równowagę między pracą a aktywnością pozazawodową, jest osiągnięcie zadowalających wyników we wszystkich sferach życia. Dzieje się tak dlatego, że oba te aspekty wzajemnie się uzupełniają. Osiągnięcie równowagi jest przejawem zadowolenia z życia; nie tylko podwyższenia jego jakości, ale również polepszenia samopoczucia jednostki (Sadowska-Snarska, 2015, s. 11). Jak wynika z raportu Głównego Urzędu Statystycznego, osoby czynne zawodowo coraz bardziej zwracają uwagę na ilość czasu spędzanego w pracy i poziom obciążenia psychicznego oraz fizycznego z niej wynikający. W Polsce zmniejsza się procentowy współczynnik osób, które decydują się na nadgodziny. Wśród badanych w 2020 roku liczba osób w Polsce decydujących się na pracę w wymiarze przekraczającym 49 godzin tygodniowo wynosiła 8%. W porównaniu z danymi sprzed dekady (2010 rok) to spadek wielkości 5%. Z tego wynika, iż rośnie znaczenie WLB. Pracownicy coraz rzadziej decydują się na ponadprogramową liczbę godzin w pracy kosztem czasu wolnego – średni czas pracy Polaków w ciągu ostatniej dekady zmalał o 0,5 godziny (GUS, 2021).

**Tabela 3. Wybrane definicje pojęcia „Work-Life Balance”**

<b>Autor/Źródło</b>	<b>Definicja</b>
Greenhaus & Beutell (1985)	„Forma konfliktu między rolami, w której presje roli z domeny pracy i rodziny są pod jakimś względem wzajemnie nieharmonijne”
Kirchmeyer (2000)	„Osiągnięcie satysfakcjonujących doświadczeń w różnych aspektach życia, które wymagają różnych zasobów, takich jak energia, czas i zaangażowanie, a zasoby te są rozłożone na wszystkie domeny”
Lockwood (2003)	„Z punktu widzenia pracownika jest dylematem zarządzania obowiązkami zawodowymi i osobistymi/rodzinnymi obowiązkami. Z punktu widzenia pracodawcy jest wyzwaniem związanym z tworzeniem wspierającej kultury firmy, w której pracownicy mogą skupić się na swojej pracy, będąc w pracy”
Clutterbuck (2003)	„Stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia”
Borkowska (2010)	„[...] praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego, w szczególności zaś czasu wypoczynku człowieka i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się kosztem jej”
Sangeetha & Kumar (2016)	„Tworzenie i utrzymywanie wspierającego i zdrowego środowiska pracy, które umożliwi pracownikom zachowanie równowagi pomiędzy pracą a osobistymi obowiązkami, a tym samym wzmocni lojalność i produktywność pracowników”
Hoffmann-Burdzińska & Austen (2020)	„Związek pomiędzy pracą i pozazawodowymi aspektami jednostki, który wpływa na zadowolenie z życia i dobre funkcjonowanie w pracy i poza nią, przy minimalnym konflikcie ról”
Gashi et al. (2022)	„Zdolność pracowników do skutecznego zarządzania granicami pomiędzy pracą a niezwiązanymi z pracą”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Lockwood, 2003; Borkowska, 2010; Clutterbuck, 2003; Kirchmeyer, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985; Sangeetha & Kumar, 2016; Hoffmann-Burdzińska & Austen, 2020; Gashi et al., 2022)

Organizacja czasu pracy w duchu WLB pozwala pracownikowi przede wszystkim na niezabieranie pracy do domu, właściwe korzystanie z dni wolnych i urlopu wypoczynkowego, nadążanie w wykonywaniu obowiązków zawodowych, mniejsze obciążenie pracą czy niezostawanie w pracy po godzinach i spożytkowanie tego czasu w preferowany sposób (Hildt-Ciupińska, 2016, s. 9). Mniej obligatoryjny czas pracy przekłada się na większą sposobność w spędzaniu czasu z bliskimi oraz

poprawę jakości życia (Piecuch & Szczygieł, 2019, s. 72-74). Wiele korzyści dla pracownika jest powiązanych z odczuwaniem przez niego komfortu w wymiarze fizycznym, psychicznym oraz społecznym. Przy wprowadzaniu działań sprzyjających zachowaniu WLB u pracowników zauważa się m.in. spadek poziomu stresu i zmęczenia przy jednoczesnym wzroście motywacji, zaangażowania, kreatywności oraz koncentracji. Można zaobserwować wyraźną poprawę jakości życia pracownika wraz ze wzrostem jego satysfakcji z wykonywanej pracy oraz życia prywatnego. Może to być spowodowane większą ilością czasu na podtrzymywanie relacji międzyludzkich, w które dotychczas nie angażowano się wystarczająco (Hildt-Ciupińska, 2016, s. 9).

## **Pokolenia koegzystujące na rynku pracy**

Wartości przyświecające pokoleniu X to poświęcenie się pracy, kariera zawodowa oraz rodzina. Etap dojrzewania i wejścia w dorosłość pokolenia X przypadł na okres restrukturyzacji gospodarki, przez co mierzyło się ono m.in. z inflacją, bezrobociem, brakiem stabilności zatrudnienia, pracą poniżej własnych kompetencji bądź przymusem akceptacji umów czasowych na niezadawalających warunkach. Cechuje je wierność organizacji i chęć wykonywania spokojnej pracy niezwiązanej z nowymi wyzwaniami. Swoją energię dzielą głównie pomiędzy pracę a rodzinę. Pokora i szacunek dla pracy czynią z nich sumiennych pracowników doceniających swoje osiągnięcia (Czyczerska et al., 2020, s. 109).

Pokolenie X wychowywało się w czasie wielowymiarowych przemian w ustroju politycznym, systemie edukacji, nagłym rozwoju technologicznym oraz transformacji rynkowej. Stawiało czoła problemom na tle społecznym i gospodarczym – bezrobociu czy reglamentacji towarów w PRL (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Na przykładzie amerykańskiego pokolenia X, którego pierwsze kroki na rynku pracy przypadły na okres kryzysu ekonomicznego w latach 80., można zauważyć, w jak turbulentnym otoczeniu musiało budować swoją karierę zawodową. Przepięty rynek pracy zmuszał do agresywnej rywalizacji o miejsca zatrudnienia lub powrotów do rodzinnych domów (Czyczerska et al., 2020, s. 110). Natomiast funkcjonowanie w czasach PRL wpłynęło na system wartości i sposób postrzegania norm przez pokolenie X w Polsce. Objawia się to dużą samoświadomością rozwoju ścieżki kariery oraz powiązanych z tym licznych poświęceń (Wasiluk & Bańkowska, 2021).

Przedstawiciele pokolenia X w pracy zawodowej oczekują głównie odpowiedniej płacy, braku napięć i stresu podczas wykonywania obowiązków przy jednocześnie stabilnym zatrudnieniu (Smolbik-Jęczmień, 2013, s. 93). Zauważa się u nich wysoki poziom przywiązania do pracodawcy, a także skłonność do pracowania w jednym miejscu przez całe swoje życie. W tej grupie pokoleniowej zauważalna jest mniejsza lojalność wobec organizacji niż w przypadku Baby Boomers, lecz większa niż wśród pokolenia Y czy Z (Wasiluk & Bańkowska, 2021).

Przedstawiciele generacji X określa się jako nieufnych pesymistów, wrażliwych na brak kompetencji drugiej osoby, a powiązane jest to zapewne z kształtowaniem się ich światopoglądów w czasie przemian gospodarczych i społecznych. Wyróżnia

ich pracowitość, są zwolennikami zarządzania przez delegowanie zadań i obowiązków, a do efektywnej pracy potrzebują wsparcia zespołu i poczucia przydatności. Kadre zarządzającą darzą szacunkiem. Dla pokolenia X wystarczającym bodźcem do działania jest satysfakcja z pracy, dlatego też odgrywa w ich życiu tak znaczącą rolę. Pracownicy tej grupy pokoleniowej bardziej niż młodszy są skłonni do zostawiania w pracy po godzinach, zazwyczaj cierpliwie czekają na awans i nie proszą o podwyżkę zbyt często (Świerkosz-Hołyśz, 2016). Za dewizę pokolenia X można byłoby przyjąć stwierdzenie: „Pracują po to, aby żyć”. Na rynku pracy przejawiają szereg zachowań, które to potwierdzają. Cechuje ich duża etyka wykonywanej pracy, a także uznawanie autorytetów kadry zarządzającej. Motywację do pracy pozyskują poprzez odczuwanie satysfakcji z pracy, a także poczucie prestiżu i wysokiej pozycji, jednak jest to powiązane z lękiem przed utratą tejże (Smolbik-Jęczmień & Żarczyńska-Dobiesz, 2017). Przedstawiciele pokolenia X cechuje cierpliwe dążenie do celu, którym może być awans lub podwyżka. Przejawiają skłonności do pracoholizmu i dopiero po przejściu na emeryturę doświadczają potrzeby zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Postrzegają czas wolny jako nagrodę i pożytkują go na kontakty z bliskimi i rozwój osobisty, tym samym nie przeznaczając go na odpoczynek. Jest to ogromna różnica w porównaniu z młodszymi osobami, które bardzo cenią sobie czas na regenerację po pracy (Opalińska, 2018). W kontekście Work-Life Balance (WLB) należy zauważyć, że przejawiają skłonność do stawiania pracy zawodowej ponad życie prywatne, co może nieść za sobą negatywne skutki. Ich zmartwienia często dotyczą stabilności pracy oraz obawy przed jej utratą, dlatego starają się pozostać w jednym miejscu pracy możliwie najdłużej. Jednak nie powoduje to stagnacji w ich drodze do sukcesu, gdyż stawiają na doszkalanie się i podnoszenie kompetencji (Wasiluk & Bańkowska, 2021).

Z badań wynika, że sposób, w jaki przedstawiciele generacji X postrzegają karierę zawodową, odbiega od perspektywy innych pokoleń. Dla tej grupy najważniejszy jest awans pionowy i wspinanie się po szczeblach kariery przy jednoczesnym niedocenianiu wartości awansu poziomego. Istotne zdaje się być dla nich ciągłe doskonalenie kompetencji, satysfakcja z pracy i poczucie spełnienia. Natomiast równowaga praca–życie została przez respondentów badań oceniona jako mniej znacząca niż powyżej wymienione aspekty (Smolbik-Jęczmień, 2013).

Pokolenie Y to przedstawiciele wyżu demograficznego z końca XX wieku. W przypadku Polaków jest to pokolenie, które jako pierwsze dorastało w czasach gospodarki kapitalistycznej, co zakorzeniło w nim potrzebę nieustannych zmian oraz świadomość braku pewności zatrudnienia. Budowanie stabilnej kariery nie jest dla nich pociągające w takim stopniu, jak koncentracja na znalezieniu osobistego szczęścia i samorealizacji. Odmawiają uczestniczenia w „wyścigu szczurów”, a jako element wyróżnienia się na rynku wybierają wzbogacanie swojego CV. W porównaniu z pokoleniem X młodsze pokolenie o wiele bardziej docenia wartość wykształcenia, ciekawej pracy czy życia pełnego barwnych i interesujących doświadczeń. Generacja Y w znacznym stopniu ceni przyjaźń, szacunek wśród ludzi, poczucie bycia potrzebnym i prestiż. Jej przedstawiciele zdecydowanie można określić jako postulatywnych, ale przy tym nieroszczeniowych. Postrzegają świat w dwóch kategoriach –



z jednej strony doceniają osobiste wartości, natomiast z drugiej szanują pracę za możliwość wielorakich doświadczeń podnoszących jakość ich życia oraz źródło osobistej satysfakcji. Przejawiają słabszy związek ze wspólnotami i tradycjami (np. religijnymi, narodowymi) niż pokolenie X, przy jednoczesnym wysokim stopniu odczuwania potrzeby bliskości z innymi ludźmi. Ich celem jest osiągnięcie dobrobytu, lecz jednak niepowiązanego z chęcią nadmiernego posiadania – ważniejsze, z perspektywy udanego życia, „być niż mieć” (Smolbik-Jęczmień, 2013).

Kluczowym zagadnieniem dla pokolenia Y jest zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, jak również odnalezienie w nim harmonii. Generacja ta jest oceniana jako wpływowa oraz jako posiadająca wartości znacznie odmienne od poprzednich pokoleń. Przedstawiciele pokolenia Y cechuje zazwyczaj pewność siebie oraz wysokie poczucie własnej wartości. Bardzo cenią sobie pracę zespołową, gdyż są otwarci i przyjaźnie nastawieni na poznawanie nowych osób. Dysponują wewnętrzną potrzebą poddawania się ciągłym zmianom oraz posiadają pragnienie różnorodności, które przejawiają również w środowisku pracy. W oparciu o tę tendencję bardziej skupiają się na stałym rozwoju i samodoskonaleniu niż ściśle na budowaniu kariery zawodowej. Wynika to również z faktu, iż nie znoszą rutyny, a praca w jednym miejscu przez dłuższy czas nie wydaje się im kusząca (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Wpływ rozwoju technologii podczas dorastania generacji Y przyczynił się do ich przywiązania się do mediów społecznościowych oraz urządzeń mobilnych. Nie wyobrażają sobie bycia offline, dlatego też w miejscu pracy oczekują stałego dostępu do Internetu (Jankowska, 2021).

Przedstawiciele pokolenia Y mają ściśle określone oczekiwania względem swoich pracodawców. W porównaniu ze starszymi pokoleniami w większym stopniu odczuwają potrzebę robienia czegoś znaczącego, dlatego w pracy poszukują głębszego sensu oraz wyróżnia ich aktywność społeczna. Od przedsiębiorstwa wymagają przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i posiadania programów WLB (Jankowska, 2021). Ich duże przywiązanie do idei WLB jest powiązane z chęcią elastyczności godzin pracy i godnego wynagrodzenia w stosunku do ilości wykonanej pracy. W związku z tym często stawiają pracodawcy warunki płacowe, które nie są adekwatne do posiadanych przez nich kompetencji. Mają skłonność do przewartościowywania swoich zdolności na rynku pracy (Smolbik-Jęczmień, 2013). Osoby należące do tego pokolenia poszukują niezależności, ale jednocześnie pragną przewodnictwa i mentorstwa ze strony osób z ich otoczenia. W porównaniu z poprzednimi pokoleniami wykazują większe zdolności adaptacyjne i skłonność do zmian. Chętnie się uczą i mają tendencję do unikania podejmowania długoterminowych zobowiązań. Przedstawiciele pokolenia Y przy poszukiwaniu pracy zwracają szczególną uwagę na dostęp do różnorodnych szkoleń oraz możliwość kreowania własnej ścieżki kariery. Natomiast, w porównaniu z innymi pokoleniami, przywiązują mniejszą uwagę do warunków zatrudnienia (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Millenialsi, w porównaniu z poprzednimi pokoleniami, zaczęli doceniać sektor mikro- i małych przedsiębiorstw oraz takich, które prowadzą działalność na rynkach lokalnych. Jest to powodem spadku zainteresowania pracą w większych korporacjach, choć nadal dla dużej części pokolenia Y prestiż związany z pracą w dużym

przedsiębiorstwie jest znaczący (Jankowska, 2021). Obecne pokolenie Igrków często charakteryzuje się ambicją i asertywnością, jeśli chodzi o komunikowanie swoich oczekiwań w miejscu pracy. Choć niektóre organizacje mogą mieć problemy z zarządzaniem tymi cechami, ważne jest, aby pamiętać, że to pokolenie nie boi się otwarcie mówić o swoich potrzebach i pragnieniach (Kroenke, 2021). Cechuje je dążenie do wysokiej pozycji materialnej, przy jednoczesnym rozwoju kompetencji zawodowych oraz poczuciu spełniania. Znaczącą wartością dla Igrków podczas budowania kariery jest również zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (Smolbik-Jęczmień, 2013).

W perspektywie zarządzania zasobami ludzkimi milleniarsi stanowią spore wyzwanie dla kadry zarządzającej, gdyż jako pierwsi w historii położyli tak duży nacisk na potrzebę zachowania WLB. W przeciwieństwie do przedstawicieli starszych pokoleń są jeszcze bardziej świadomi wartości własnej pracy oraz poszukują pracy, która zaspokoi ich potrzebę uzewnętrzniania się poprzez kreatywność (Smolbik-Jęczmień & Żarczyńska-Dobiesz, 2017).

Pokolenie Z stanowi grupę najmłodszych pracowników na rynku pracy, co przyczynia się do braku pełnej informacji dotyczącej jego zachowań i oczekiwań (Lipka, 2022, s. 135-136). Jedną z kluczowych różnic między pokoleniem Z a jego poprzednikami jest odrzucenie długofalowego budowania kariery. Pokolenie Z to zwolennicy szybkiego i intensywnego trybu życia dążący do szybkiego zrobienia kariery. Potrafią wykonywać wiele zadań jednocześnie. Często studiują na kilku kierunkach lub łączą naukę z pracą. Są zainteresowani zdobyciem czegoś więcej niż tylko wykształcenia, dlatego zgłaszają się jako wolontariusze, dołączają do różnych organizacji i uczestniczą w stażach zagranicznych. Wierzą, że połączenie doświadczenia i wiedzy zaowocuje w przyszłości większymi zyskami (Wasiluk & Bańkowska, 2021). Dla generacji Z świat online jest tak samo realny jak rzeczywisty. Nie wahają się dzielić informacjami osobistymi w sieci i postrzegają to jako okazję do nawiązywania kontaktów, które w innym przypadku nie byłyby możliwe. Jednak to uzależnienie od Internetu utrudnia im funkcjonowanie poza nim (Stillman & Stillman, 2017). Trudno im się porozumieć i skoncentrować na zadaniach, które nie wymagają korzystania z mediów społecznościowych. Nie mają problemów z dostępem do informacji w sieci, ponieważ wychowali się w świecie, w którym wszystko jest przejrzyste i łatwo dostępne. Zmiany ekonomiczne i społeczne, które miały miejsce podczas ich wychowania, znacząco wpłynęły na rozwój ich osobowości. Byli świadkami zmagania swoich rodziców z bezrobociem i niestabilnością finansową, co sprawiło, że stali się bardziej świadomi tych kwestii. Ze względu na wychowanie są niechętni do podejmowania ryzyka i mają skłonność do nadmiernej ostrożności. Wolą eliminować ryzyko, niż je podejmować (Gajda, 2017). Przedstawiciele pokolenia Z są w niewielkim stopniu przywiązani do miejsca zamieszkania. Charakteryzuje ich duża mobilność oraz zainteresowanie międzynarodowym rynkiem pracy, deklarują budowanie swojej ścieżki w dynamiczny sposób, przemieszczając się między miejscami pracy, chętnie wychodząc poza lokalny rynek pracy (Papavasileiou, 2017) i mając do czynienia z relacjami międzykulturowymi i różnymi postawami (Ferrin & Gillespie, 2010; Priem & Nystrom, 2014). Mają skłonności do multitaskingingu, dlatego też ciężko jest im skupić się wyłącznie na jednej czynności (Wasiluk

& Bańkowska, 2021). Oczekują od swojego pracodawcy działań na rzecz wspierania bądź ochrony środowiska naturalnego (Różańska-Bińczyk, 2022). Pokolenie Z przejawia duże przywiązanie do nowoczesnych technologii, gdyż dorastało w świecie, którym rządziła wirtualizacja. Jednocześnie jego przedstawiciele charakteryzuje wysoki poziom wykształcenia i umiejętność myślenia analitycznego. To grupa ludzi z pozytywnym nastawieniem do życia, której poczucie własnej wartości jest dosyć wysokie. Jako pracownicy nie zważają wyłącznie na godziwe wynagrodzenie, które ma dla nich ogromne znaczenie, ale również doceniają sposobność do rozwoju kariery w szybkim tempie, gdyż często oczekują efektów już w dość krótkim czasie. Tym samym jest dla nich istotne stawianie czoła nowym wyzwaniom, aby zerwać z rutyną, oraz realizowanie się poprzez swoje pasje (Smolbik-Jęczmień & Żarczyńska-Dobiesz, 2017). Osoby te poszukują równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, która jest zgodna z ich podstawowymi wartościami, pozwalając im być prawdziwym sobą. Mogą wybrać nietypową ścieżkę kariery i zdecydować się na eksplorację wielu dziedzin lub podejmowanie przedsięwzięć przedsiębiorczych. Różnorodność i otwartość na innych skłania ich do poszukiwania pracy i społeczności, które odzwierciedlają najważniejsze dla nich wartości. Wielu członków pokolenia Z rozwija szereg kompetencji od najmłodszych lat, po części dlatego, że dorastali w świecie online i społecznościowym. Dobrze czują się w technologii i już w młodym wieku mogli uzyskać umiejętności cyfrowe. Są też chętni do podejmowania ryzyka i szybkich decyzji, co jest cennym atutem w szybko zmieniającym się miejscu pracy. Pokolenie Z to zróżnicowana grupa ludzi o unikalnych doświadczeniach i perspektywach (Czyczerska et al., 2020). Z badań wynika, iż przedstawiciele generacji Z postrzegają karierę jako regularne mierzenie się z wyzwaniami, a jednocześnie realizowanie się w swoich zainteresowaniach i pasjach. Idea WLB zdecydowanie wpisuje się w pojęcie kariery rozumiane przez reprezentantów tego pokolenia. Wśród najważniejszych oczekiwań zawodowych przedstawiciele pokolenia Z można wyszczególnić szeroko rozumianą elastyczność pracy, równowagę między pracą a życiem prywatnym, dostęp do nowoczesnych technologii oraz wysoką pensję. Natomiast do najmniej pożądanых zaliczyć można otrzymywanie oferty szkoleń, korzystanie z jednorazowych benefitów, możliwość samodzielnego rozwiązywania problemów lub ambitne zadania do wykonania (Gajda, 2017).

## Metodyka badawcza

Badania przeprowadzono w pierwszej połowie 2023 roku w formie CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Wykorzystanym narzędziem badawczym był autorzski kwestionariusz ankiety składający się w znacznej mierze z pytań zamkniętych i półotwartych (odpowiedzi udzielane były w pięciostopniowej skali Likerta), niemniej jednak respondentów poproszono również o zdefiniowanie pojęcia WLB w postaci odpowiedzi na pytanie otwarte. Przedstawione w artykule analizy stanowią węższy wycinek z przeprowadzonych badań, na potrzeby niniejszego artykułu za cel przyjęto zbadanie różnic w postrzeganiu WLB w percepcji różnych pokoleń. W związku z powyższym postawiono następujące problemy badawcze, sformułowane w postaci pytań badawczych:

1. Jakie są różnice w rozumieniu pojęcia WLB w zależności od przynależności pokoleniowej?
2. Zaspokojenie których aspektów WLB jest najistotniejsze z perspektywy poszczególnych pokoleń?

oraz hipotezy badawcze:

H1: *Przynależność pokoleniowa warunkuje definiowanie pojęcia WLB.*

H2: *Znaczenie czynników umożliwiających oddzielenie życia zawodowego od prywatnego jest ważniejsze dla pokoleń krócej funkcjonujących na rynku pracy.*

Weryfikacji H1 dokonano za pomocą krytycznej analizy odpowiedzi respondentów, natomiast H2 – przy użyciu pakietu *Statistica 14*. Do interpretacji uzyskanych danych wykorzystano podstawowe miary statystyczne oraz test sprawdzający statystyczną istotność różnic występujących w odpowiedziach respondentów (test Kruskala–Wallisa).

Badania przeprowadzono na grupie losowo wybranych 166 osób, dbając jednak o zrównoważony dobór respondentów wszystkich analizowanych pokoleń – strukturę respondentów przedstawiono w Tabeli 2.

**Tabela 2. Charakterystyka respondentów**

<b>Pokolenie</b>	X		Y		Z	
	50 (30%)		61 (37%)		55 (33%)	
<b>Płeć</b>	kobieta			mężczyzna		
	122 (73%)			44 (27%)		
<b>Wykształcenie</b>	zawodowe	średnie	wyższe niepełne	wyższe		
	6 (4%)	33 (20%)	35 (21%)	92 (55%)		
<b>Status zatrudnienia</b>	pracujący			bierny zawodowo		
	143 (86%)			23 (14%)		
<b>Status rodzinny</b>	samotny/-na			w związku partnerskim/małżeńskim		
	bez osób trzecich na utrzymaniu	z osobami trzecimi na utrzymaniu	bez osób trzecich na utrzymaniu	z osobami trzecimi na utrzymaniu		
	49 (30%)	9 (5%)	61 (37%)	47 (28%)		
<b>Samoocena sytuacji materialnej</b>	zła		przeciętna	dobra		bardzo dobra
	3 (2%)		58 (35%)	83 (50%)		22 (13%)

Źródło: Opracowanie własne (n = 166)

## Wyniki badań

Respondentów poproszono o zdefiniowanie pojęcia „Work-Life Balance”. Wybrane – najczęściej powtarzające się oraz najpełniejsze – odpowiedzi zawarto w Tabeli 3.

**Tabela 3. Wybrane interpretacje pojęcia WLB w opinii respondentów z podziałem na przynależność pokoleniową**

Pokolenie	Definicja WLB w opinii respondentów
X	Równowaga jest wówczas, kiedy wychodzę z pracy i zupełnie o niej zapominam do kolejnego ranka. Kiedy praca nie zaprzęta mi głowy w moim czasie wolnym.
	Równowaga jest wtedy, kiedy jedno nie wpływa negatywnie na drugie.
	Praca, która pozwala na rozwój swoich pasji, dająca satysfakcję na gruncie finansowym, a jednocześnie godziny spędzone w pracy nie stanowią więcej czasu niż osiem godzin.
	Brak myślenia o pracy w czasie wolnym, wykonywanie obowiązków służbowych w ramach czasu pracy, a nie po.
	Brak pracy ponad normatywny czas, czas na życie prywatne bez konieczności bycia w dyspozycyjności pracodawcy.
	Równowaga to wyśrodkowanie czasu poświęconego na życie prywatne i pracę.
	Brak spraw firmowych w przestrzeni prywatnej.
Y	Kiedy po wyjściu z pracy mogę już o niej nie myśleć w dalszej części dnia. Kiedy mogę skupić się na innych czynnościach niezwiązanych z pracą zawodową. Odpoczynek, rozwój osobisty, spędzanie czasu z bliskimi.
	Sytuacją, w której mój wolny czas poświęcam całkowicie czynnościom, które nie są z pracą bezpośrednio związane, i mam tego czasu wystarczająco dużo na odpoczynek i samorealizację.
	Równowaga jest dla mnie wtedy, kiedy mój przełożony szanuje mój czas poza pracą i też moją potrzebę odpoczynku. Każdy potrzebuje odpoczynku i odciążenia się od spraw zawodowych, szczególnie że sporą część życia spędzamy właśnie w pracy.
	Zostawianie pracy w pracy i niemyślenie o niej podczas wykonywania moich domowych obowiązków. Jako mama 4-letniego dziecka po powrocie do domu skupiam się na nim i jego rozwoju, jest to dla mnie priorytetem, większym niż kariera zawodowa.
	Głęboki wdech i wydech pomiędzy tymi dwoma przestrzeniami. Równowaga to stan, w którym czuję się spełniona w pracy, ale mam przestrzeń i siły, by realizować się dalej i spełniać się w pozostałych przestrzeniach.
	Równowaga jest wtedy, gdy praca daje satysfakcję i pieniądze na czas i życie poza pracą.
	Równowaga między pracą a życiem osobistym jest spokojem związanym z poczuciem bezpieczeństwa finansowego i możliwością spędzania czasu w sposób, na który mam ochotę. Jest to świadomość, że praca nie przyćmiewa moich relacji z ludźmi poza nią, że przez nią nie zaniedbuję swoich bliskich.

Pokolenie	Definicja WLB w opinii respondentów
Z	Możliwość zaznania odpoczynku po pracy, a także możliwość spotkania się z bliskimi lub skupienie się na swoich hobby bez zamartwiania się brakiem czasu na nic, co przynosi mi szczęście w życiu.
	To oddzielenie życia prywatnego od pracy; jeśli w danym momencie nie pracuję, nie muszę martwić się pracą, tym, że ktoś zadzwoni i każe mi pracować.
	Jest to wykonywanie swojej pracy, rozwijanie się w danym zawodzie i satysfakcja z wykonywanej pracy. Lecz po pracy powinien być czas tylko i wyłącznie na życie osobiste. Czas na pracę i czas na życie osobiste powinny być oddzielone i nie mieszać się ze sobą.
	Poczucie, że moje życie nie kręci się wokół pracy. Wracając do domu mogę odciąć się od niej i nie wracać myślami, aż do momentu powrotu do miejsca pracy.
	Niełączenie pracy z życiem prywatnym, przez co możemy być bardziej szczęśliwi i nie zaniedbujemy swoich bliskich i najważniejszych nam osób.
	Jest to możliwość wykonywania własnych zajęć z takim samym zakresem odpowiedzialności i priorytetyzowania jak w pracy.
	Brak konieczności rezygnowania z innych, prywatnych aktywności kosztem pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (n = 166)

Przeanalizowanie definicji pojęcia przez pryzmat przynależności pokoleniowej respondentów umożliwiło wychwycenie szeregu zależności. Dla pokolenia X ważne jest, aby praca nie zaprzętała ich po pracy, nie miała negatywnego wpływu na życie osobiste oraz pozwalała na rozwijanie własnych pasji; postrzegają ideę WLB jako sposób na minimalizację stresu powiązanego z pracą oraz maksymalizację satysfakcji z pracy i sytuacji finansowej. Według nich równowaga praca zawodowa – życie osobiste to równomierne dzielenie czasu między te strefy. Uważają, iż obowiązki zawodowe powinny być wykonywane wyłącznie w czasie pracy. Cenią sobie zdrowie, czas spędzony z rodziną oraz odpoczynki.

Wśród millenialsów najczęściej powtarzającą się perspektywą postrzegania idei WLB było rozdzielenie sfery życia zawodowego i prywatnego w taki sposób, aby obowiązki zawodowe były wykonywane wyłącznie w czasie pracy. Kariera zawodowa zajmuje w ich życiu mniej znaczące miejsce, pomimo tego chcą w niej w pełni wykorzystać swój potencjał zawodowy przy jednoczesnej możliwości zażycia regenerującego wypoczynku. Chcą spełniać się w pracy w taki sposób, aby mieć zasoby energii na aktywności pozazawodowe. Doceniają czas po pracy dzięki możliwości rozwoju osobistego i spędzenia czasu z bliskimi. Uważają, że zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym ma nieodłączny wpływ na samopoczucie pracownika i odczuwanie przez niego satysfakcji z wykonywanej pracy i życia ogółem.

Według pokolenia Z idea WLB skupia się na rozdzieleniu życia prywatnego od zawodowego oraz postrzeganiu ich jako dwóch odrębnych nieprzenikających się sfer. Praca nie znajduje się w centralnym punkcie życia – jest tylko środkiem, który

ma pozwolić na odczuwanie satysfakcji z życia. Pokolenie Z w dużej mierze docenia wagę odpoczynku po pracy. Jego przedstawiciele uważają, że nie powinna wymagać poświęceń, a czas na nią poświęcony powinien być kompensowany poprzez satysfakcjonujący poziom zadowolenia z sytuacji finansowej. Równowaga praca–życie w ich opinii pozytywnie wpływa na ich samopoczucie oraz zwiększa ich chęci do życia. Jest to istotne, gdyż często borykają się z negatywnym wpływem pracy na swój stan psychiczny.

Respondentów zapytano również o znaczenie czynników wpływających na zachowanie WLB. W Tabeli 4 zaprezentowano wyniki w podziale uwzględniającym przynależność pokoleniową.

**Tabela 4. Znaczenie poszczególnych czynników wpływających na poczucie WLB w opinii różnych pokoleń**

Wyszczególnienie	X			Y			Z		
	$\bar{x}$	Me	V	$\bar{x}$	Me	V	$\bar{x}$	Me	V
Poczucie kontroli nad ilością czasu angażowanego w pracę zawodową	4,48	5	17,02	4,54	5	16,85	4,31	5	21,82
Nieprzeznaczenie na obowiązki zawodowe więcej niż normatywny czas pracy	4,40	5	21,54	4,59	5	15,60	4,40	5	22,98
Możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami pozazawodowymi	4,82	5	10,84	4,62	5	14,33	4,69	5	17,34
Nieodbywanie pracy kosztem własnego zdrowia	4,6	5	15,84	4,52	5	18,76	4,45	5	22,37
Brak konieczności pracy w nadgodzinach	4,34	5	24,01	3,97	4	27,60	3,89	4	31,93
Przewidywalne godziny pracy	4,44	5	17,72	4,49	5	16,57	4,24	5	25,68
Brak przymusu ciągłej dyspozycyjności	4,44	5	18,85	4,59	5	16,10	4,58	5	17,67
Możliwość spędzania czasu z bliskimi	4,58	5	15,96	4,79	5	11,51	4,71	5	15,65
Możliwość spełniania się w aktywnościach pozazawodowych	4,10	4	22,71	4,34	5	21,38	4,60	5	15,99
Brak obligatoryjnych delegacji	3,64	4	34,55	3,34	3	42,60	3,04	3	42,50
Elastyczne godziny pracy	4,04	4	24,48	4,16	5	25,26	4,36	5	21,77
Satysfakcjonująca ilość czasu wolnego	4,36	4	16,55	4,59	5	16,10	4,42	5	18,83

$\bar{x}$  – średnia arytmetyczna, Me – mediana, V – współczynnik zmienności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n = 166)

Szereg składowych WLB wydaje się mieć kluczowe znaczenie w odniesieniu do wszystkich badanych grup – wskazuje na to mediana na poziomie 5 w odniesieniu do wszystkich czynników z wyjątkiem konieczności wyjazdu w delegację (wskaźnik odpowiednio na poziomie 3 i 4) i braku konieczności pracy w nadgodzinach (z wyjątkiem millenialsów), dla których nieco mniejsze znaczenie (mediana na poziomie 4) mają możliwość spełnienia się w aktywnościach pozazawodowych, elastyczne godziny pracy oraz satysfakcjonująca ilość czasu wolnego.

Analizując natomiast znaczenie poszczególnych czynników według średniej arytmetycznej, zauważa się, że do najważniejszych czynników zdaniem pokolenia X można zaliczyć: możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami zawodowymi, nie-narażanie własnego zdrowia, możliwość spędzania czasu z bliskimi, poczucie kontroli nad ilością czasu angażowanego w pracę zawodową, brak przymusu ciągłej dyspozycyjności oraz przewidywalne godziny pracy (odpowiedzi te charakteryzują się również niskim współczynnikiem zmienności). Trzy spośród wskazanych czynników (możliwość spędzania czasu z bliskimi, możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami pozazawodowymi oraz brak przymusu ciągłej dyspozycyjności) są także w gronie pięciu najistotniejszych zdaniem millenialsów, którzy relatywnie największe znaczenie przywiązują również do nieprzeznaczania na obowiązki zawodowe więcej niż normatywny czas pracy oraz satysfakcjonującą ilość czasu wolnego. W przypadku najistotniejszych czynników dla pokolenia Z można wyodrębnić zbiór czterech czynników wspólnych z pokoleniem X i trzech z pokoleniem Y. Do czynników tych zaliczyć należy możliwość spędzania czasu z bliskimi, możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami pozazawodowymi, możliwość spełniania się w aktywnościach pozazawodowych, brak przymusu ciągłej dyspozycyjności oraz nieodbywanie pracy.

Analizując natomiast czynniki o najniższym znaczeniu w odniesieniu do poszczególnych grup, wskazać można brak obligatoryjnych delegacji (w przypadku wszystkich, jednak współczynnik zmienności jest na relatywnie wysokim poziomie); dodatkowo w odniesieniu do pokolenia X niższe znaczenie mają elastyczne godziny pracy (podobnie jest w przypadku pokolenia Y) i możliwość spełniania się w aktywnościach pozazawodowych; dla Y jest to dodatkowo brak konieczności pracy w nadgodzinach (podobnie jak dla pokolenia Z), które z kolei przywiązuje relatywnie najmniejsze znaczenie do przewidywalności godzin pracy.

W Tabeli 5 zaprezentowano wyniki statystyk opisowych ogółem oraz testu Kruskala–Wallisa, który porównuje oceny poszczególnych czynników z uwzględnieniem przynależności pokoleniowej. Przeprowadzona analiza wskazała, że takie różnice (z jednym wyjątkiem – dla możliwości spełniania się w aktywnościach pozazawodowych) nie występują – przynależność pokoleniowa nie różnicuje więc czynników wpływających na zachowanie WLB.



**Tabela 5. Znaczenie poszczególnych czynników WLB ogółem oraz różnice pokoleniowe**

Wyszczególnienie	Ogółem			Test Kruskala–Wallisa		
	$\bar{x}$	Me	V	H	p	Różnice istotne statystycznie
Poczucie kontroli nad ilością czasu angażowanego w pracę zawodową	4,45	5	18,62	1,97	0,377	brak
Nieprzeznaczanie na obowiązki zawodowe więcej niż normatywny czas pracy	4,47	5	19,96	0,93	0,629	brak
Możliwość pogodzenia pracy z obowiązkami pozazawodowymi	4,70	5	14,48	4,98	0,083	brak
Nieodbywanie pracy kosztem własnego zdrowia	4,52	5	19,12	0,34	0,845	brak
Brak konieczności pracy w nadgodzinach	4,05	4	28,12	5,47	0,065	brak
Przewidywalne godziny pracy	4,39	5	20,18	0,85	0,655	brak
Brak przymusu ciągłej dyspozycyjności	4,54	5	17,41	1,64	0,440	brak
Możliwość spędzania czasu z bliskimi	4,70	5	14,34	4,124	0,127	brak
Możliwość spełniania się w aktywnościach pozazawodowych	4,36	5	20,38	10,575	0,005	pomiędzy X a Z
Brak obligatoryjnych delegacji	3,33	3	40,39	5,43	0,066	brak
Elastyczne godziny pracy	4,19	5	23,91	3,87	0,144	brak
Satysfakcjonująca ilość czasu wolnego	4,46	5	17,20	4,67	0,097	brak

$\bar{x}$  – średnia arytmetyczna, Me – mediana, V – współczynnik zmienności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań (n = 166)

## Podsumowanie

Przedstawione w artykule analizy wskazują, że w zależności od przynależności pokoleniowej rozumienie pojęcia WLB jest różne. Dla pokolenia X WLB to przede wszystkim równomierne dzielenie czasu pomiędzy strefę pracy i życia osobistego. Pokolenie millenialsów chce spełniać się w pracy, ale w taki sposób, aby mieć zasoby energii na aktywności zawodowe. Kariera jest dla nich ważna, ale nie może przyćmić życia po pracy. Według pokolenia Z natomiast praca jest tylko środkiem do odczuwania satysfakcji z życia i nie powinna wymagać poświęceń, a czas na nią przeznaczony powinien być kompensowany przez satysfakcjonujący poziom zadowolenia z sytuacji finansowej. Pozwala to na pozytywne zweryfikowanie H1 – *Przynależność pokoleniowa warunkuje rozumienie idei WLB.*

W związku z powyższym wydawać by się mogło, że przedstawiciele poszczególnych pokoleń będą też przywiązywali różną wagę do poszczególnych czynników WLB lub też, że ich znaczenie będzie relatywnie wyższe w przypadku przedstawicieli pokolenia Z. Jednak przeprowadzone analizy wskazały, że nie występują istotne statystycznie różnice w postrzeganiu poszczególnych czynników WLB, co pozwoliło na sfalsyfikowanie H2. Dodatkowo analiza wskazań według średniej arytmetycznej nie wykazała większego znaczenia tychże czynników dla pokolenia Z.

Podsumowując, można więc stwierdzić, że choć poszczególne, obecne na rynku pokolenia inaczej interpretują ideę WLB, to jednak postrzeganie składowych idei wygląda podobnie, niezależnie od wieku i przynależności pokoleniowej.

Dużym ograniczeniem prezentowanych analiz jest brak reprezentatywności próby, niemniej jednak przeprowadzone analizy mogą stać się przyczynkiem do pogłębionych badań mających na celu znalezienie tych czynników idei WLB, które są szczególnie istotne w percepcji różnych pokoleń.

## Literatura

- Bauer, F., Grob, H., Oliver, G., Sieglén, G., & Smith, M. (2007). *Time Use and Work-Life Balance in Germany and the UK*. Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.
- Borkowska, S. (2010). Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym. *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 240, 5-44.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work-Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. W: T. Theorell (Ed.), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health* (s. 2-11), Springer Cham.
- Buengeler, C., & Den Hartog, D. N. (2015). National Diversity and Team Performance: The Moderating Role of Interactional Justice Climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 831-855. DOI: 10.1080/09585192.2014.991345
- Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work-Life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Czyczerska, K. M., Ławnik, A. J., & Szlenk-Czyczerska, E. (2020). Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z. *Rozprawy Społeczne*, 14(3), 102-125.
- Ferrin, D. L., & Gillespie, N. (2010). *Trust Differences across National-Societal Cultures: Much to Do, or Much Ado about Nothing?*. In: M. Saunders, D. Skinner, G. Dietz, N. Gillespie, R. Lewicki (Eds.), *Organizational Trust: A Cultural Perspective* (s. 42-86), Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9780511763106.003
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 102(1), 25-39.
- Gajda, J. (2017). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 491, 158-171. DOI: 10.15611/pn.2017.491.15
- Gashi, A., Kutllorxi, E., & Zhushu, G. (2022). E-work Evaluation through Work-Life Balance, Job Effectiveness, Organizational Trust and Flexibility: Evidence from Kosovo During COVID-19. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 371-385. DOI: 10.1108/ER-04-2021-0136
- Godlewska-Bujok, B. (2023). Work-Life Balance po polsku – najważniejsze refleksje po nowelizacji z 2023 r., *Radca Prawny*, 2(35), 11-26. DOI: 10.4467/23921943RP.23.011.18360
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. DOI: 10.2307/258214
- Gross-Gołacka, E. (2018). Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzania różnorodnością w polskich przedsiębiorstwach. *Journal of Modern Science*, 36(1), 293-317. DOI: 10.13166/jms/85432
- GUS. (2021). *Ku lepszemu życiu. Polska w OECD*. [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5501/44/1/1/ku\\_lepszemu\\_zyciu.\\_polska\\_w\\_oecd.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5501/44/1/1/ku_lepszemu_zyciu._polska_w_oecd.pdf) (dostęp: 10.07.2023).

- Hildt-Ciupińska, K. (2016). Temat równowagi pracy i życia pracowników widziany oczami pracodawców. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, 6, 8-11.  
DOI: 10.5604/01377043.1204747
- Hoffmann-Burdzińska, K., & Austen, A. (2020). Work-Life Balance in the Post-pandemic World. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr specjalny, 119-136.
- Jankowska, M. (2021). Kto rządzi na rynku pracy? Konfrontacja stosunku pokolenia Y do pracy z oczekiwaniami pracodawców. *Zeszyty Naukowe ZPSB. Firma i Rynek*, 2(60), 123-132.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley.
- Kirchmeyer, C. (2000). *Work-Life Initiatives: Greed or Benevolence Regarding Workers' Time?*. W: C. L. Cooper, D. M. Rousseau, *Time in Organizational Behavior*, Wiley.
- Kolny, B. (2019). *Implikacje Work-Life Balance dla zagospodarowania i zwiększenia ilości czasu wolnego pracownika*. W: J. Witek, B. Wankiewicz, Z. Patora-Wysocka (Red.), *Współczesne wyzwania rynku pracy* (s. 145-156). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Kroenke, A. (2015). Pokolenie X, Y, Z w organizacji. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 61(1202), 91-104.
- Lipka, A. (2022). *Employee Experience. Zarządzanie kapitałem ludzkim w kategoriach rynku doznań*, PWE.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*, Society for Human Resource Management, USA.
- Opalińska, A. (2018). W poszukiwaniu komunikacji między pracownikami a pracodawcami: analiza porównawcza pokoleń funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 9, 139-152.
- Papavasileiou, E. F. (2017). *Age-Based Generations at Work: A Culture-Specific Approach*. W: E. Parry, J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (s. 521-538). Palgrave Macmillan. DOI: 10.1057/978-1-137-46781-2\_21
- Piecuch, T., & Szczygieł, E. (2019). *Work-Life Balance w teorii i praktyce funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Pollak, A., Chrupała-Pniak, M., Rudnicka, P., Sulimowska-Formowicz, M., Kożuszniak, B., & Rudnicka, P. (2015). Różnice pokoleniowe w zakresie postrzegania regulacji wpływu w zespole pracowniczym – raport z badań. *Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 16(1), 181-190.
- Priem, R. L., & Nystrom, P. C. (2014). Exploring the Dynamics of Workgroup Fracture Common Ground, Trust-With-Trepidation, and Warranted Distrust. *Journal of Management*, 40(3).  
DOI: 10.1177/0149206311412191
- Różańska-Bińczyk, I. (2022). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do prowadzenia przez nie działalności proekologicznej – wyniki badań własnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(145), 47-63. DOI: 10.5604/01.3001.0015.8336
- Sadowska-Snarska, C. (2015). *Godzenie pracy z życiem rodzinnym – aspekt implementacyjny w wymiarze regionalnym*. Rada OPZZ Województwa Podlaskiego.
- Sangeetha, R., & Kumar, N. P. (2016). The Impact of Work-Life Balance on Employee Job Satisfaction. *XIBA Business Review*, 2(2), 22-28.
- Sidor-Rządkowska, M. (2017). Intermentoring jako forma dialogu międzypokoleniowego we współczesnych organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 43(1), 71-82.  
DOI: 10.5604/01.3001.0009.8134
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice. *Nauki o Zarządzaniu / Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, 1(14), 89-97.
- Smolbik-Jęczmień, A., & Żarczyńska-Dobiesz, A. (2017). Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 169-184.
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*, Harper Collins.
- Świerkosz-Hołyśz, M. (2016). Pokolenie Z wkracza na rynek pracy. *Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, 2(21), 439-448.

Ustawa z dnia 9 marca 2023 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2023 poz. 641).

Vuori, V., Helander, N., & Okkonen, J. (2019). Digitalization in Knowledge Work: The Dream of Enhanced Performance. *Cognition, Technology & Work*, 21(2), DOI: 10.1007/s10111-018-0501-3

Wasiluk, A., & Bańkowska, M. (2021). Przesłanki dotyczące wyboru miejsca pracy przez pracowników pokolenia X, Y i Z, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 14, 138-159. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2021.197

www.badaniahr.pl. (2023). (dostęp: 10.06.2023).

**Wkład autorów:** Wstęp (P. Olszewski – 60%; A. Tomaszuk – 40%); przegląd literatury (P. Olszewski – 75%; A. Tomaszuk – 25%); koncepcja badań (P. Olszewski – 60%; A. Tomaszuk – 40%); przeprowadzenie badań (P. Olszewski – 100%); opis metodyki przeprowadzonych badań (A. Tomaszuk – 50%; P. Olszewski – 50%); obliczenia przy użyciu programu Statistica (A. Tomaszuk – 100%), analiza uzyskanych wyników (A. Tomaszuk – 100%); podsumowanie (A. Tomaszuk – 100%); redakcja tekstu (A. Tomaszuk – 90%; P. Olszewski – 10%).

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr WI/WIZ-INZ/3/2023 i sfinansowane ze środków na naukę MEiN.

## WORK-LIFE BALANCE IN PERCEPTION OF GENERATIONS DOMINATING IN LABOR MARKET

**Abstract:** Generational diversity in the labor market forces an individualized approach to each group. In addition, the popularization of remote work due to the COVID-19 pandemic and the post-pandemic situation in which we find ourselves show that work standards and rules can be more flexible than it might have seemed until recently. The intensification of flexible forms of working has changed the way work is done (Buengeler & Dan Hertog 2015; Vuori et al., 2019). The specificity of the employee market in which we currently operate is also significant. These premises prompted the authors to analyze how the Work-Life Balance (WLB) is currently perceived. The main aim is to examine the differences in the perception of WLB in the perception of different generations. Two research hypotheses were put forward: H1 – *Generational affiliation determines the understanding of the WLB concept*; H2 – *The importance of factors enabling the separation of professional and private life is more important for generations that have been on the labor market for a shorter period of time*. H1 was positively verified, H2 was disproved – no factors differentiating the perception of WLB in the perception of different generations were found.

**Keywords:** generational affiliation, labor market, Work-Life Balance

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## SYSTEM I PROCES CONTINUOUS IMPROVEMENT W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Piotr Walentynowicz<sup>1\*</sup>


Uniwersytet Pomorski w Słupsku, Instytut Zarządzania, Polska

**Streszczenie:** Przesłanką do napisania niniejszego tekstu była wciąż niewystarczająca liczba publikacji naukowych na temat systemowego podejścia do ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw w Polsce oraz zbyt małe zainteresowanie tą koncepcją w praktyce. Można spotkać różnego rodzaju postulaty lub wymagania odnośnie do tego procesu w modelach EFQM lub PNJ (Wiśniewska & Grudowski, 2014, s. 88-94), w normie ISO 9001 lub normach branżowych, np. IATF 16949, natomiast nie rozwiązują one do końca tego problemu – nie jest w nich opisane dokładnie, jak organizować i eksploatować tego typu systemy. Autor nieraz spotkał się w praktyce z przykładami firm, które posiadały certyfikat jakości ISO 9001:2015, natomiast nie wykorzystywały w pełni możliwości, jakie daje prawidłowe podejście do Continuous Improvement. Dlatego głównym celem niniejszego opracowania jest przybliżenie Czytelnikowi tego zagadnienia. Podstawowymi metodami badawczymi wykorzystanymi w ramach artykułu są: analiza i synteza źródeł literaturowych oraz wnioskowanie logiczne o charakterze indukcyjnym. Nie bez znaczenia okazały się także wieloletnie doświadczenia autora jako konsultanta oraz wnioski wynikające z różnego rodzaju badań empirycznych, które autor prowadził, począwszy od 2016 roku. W niniejszym opracowaniu skupiono się na prezentacji, w jaki sposób budować tego typu systemy oraz eksploatować je w sposób procesowy, po krótkim wyjaśnieniu istoty tego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, oraz odpowiedzi na pytanie: czy po kilkudziesięciu latach stosowania tego typu praktyk na świecie koncepcja ta w aktualnych warunkach rynkowych jest nadal użyteczna?

**Słowa kluczowe:** ciągle doskonalenie, Continuous Improvement, Kaizen, proces, przedsiębiorstwo

**Kod klasyfikacji JEL:** L20, L23, D23

---

<sup>1</sup> Piotr Walentynowicz, dr hab., prof. UP, ul. Kozińskiego 6, 76-200 Słupsk, Polska, [piotr.walentynowicz@upsl.edu.pl](mailto:piotr.walentynowicz@upsl.edu.pl),  <https://orcid.org/0000-0003-2678-8679>

\* Autor korespondencyjny: Piotr Walentynowicz, [piotr.walentynowicz@upsl.edu.pl](mailto:piotr.walentynowicz@upsl.edu.pl)

## Wprowadzenie

Continuous Improvement (pol. ciągle doskonalenie) jako metoda zarządzania swój początek miało w Stanach Zjednoczonych w czasie II wojny światowej, a następnie, od lat 50. XX wieku, zaczęło się rozwijać w Japonii (pod hasłem Kaizen) (Maurer, 2007, s. 15-18). Wcześniej w przedsiębiorstwach w sferze zmian organizacyjnych dominowało podejście klasyczne, wywodzące się jeszcze z taylorowsko-fayolowskiego podejścia do zarządzania, opartego na rozdzieleniu kompetencji (władzy) kierowników i specjalistów w stosunku do podległych im pracowników. Takie podejście do przeprowadzania zmian organizacyjnych charakteryzowało się następującymi cechami:

- Zmiany w organizacjach narzucane były z góry (przez kierownictwo bądź specjalistyczne zespoły).
- Zmiany te miały charakter dyskretny – bo kierownicy i odpowiednie służby nie miały dość czasu, żeby się zająć wszystkimi obszarami, w których występują potrzeby zmian, a których zazwyczaj w każdej organizacji jest dużo.
- Często zmiany realizowane były w sposób niesystemowy – z powodów jw.
- Efekty zmian były nieoptymalne – gdyż kierownicy i odpowiednie służby nie mieli wszystkich informacji ani wiedzy na temat przyczyn dysfunkcji organizacyjnych, a także sposobu ich rozwiązania.

Dodatkowo nakazywanie zmian organizacyjnych wykonawcom powodowało opór i ich obniżoną motywację, bo nikt nie lubi, aby mu się cokolwiek narzucało<sup>2</sup>. W związku z tym obszarem badawczym powstała nawet subdyscyplina „nauki o zarządzaniu – zmiany organizacyjne”, która była szeroko reprezentowana przez badaczy zarówno w Polsce, jak i na zachodzie (np. Clarke, 1997; Kotter, 1996; Czerska, 1996; Kowalczyk-Jakubowska & Malewicz, 1992; Malara, 1998; Nalepka 1998). Natomiast jako jeden z pierwszych, w opozycji do ww. zmian (tzw. inwestycji lub po japońsku Kaikaku), zmiany o łagodnym charakterze (po jap. Kaizen) zaczął propagować Masaaki Imai. W swojej słynnej pozycji z 1986 roku *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* podkreślał, że w przypadku Kaizen (Imai, 1986):

- Zmiany kreowane są oddolnie przez pracowników.
- Dzięki temu zmiany mogą być permanentne, bo więcej zaangażowanych osób daje większy potencjał.
- Zmiany realizowane są w sposób systemowy – uzupełniają się.
- Rozwiązania mogą być bardziej użyteczne – bo wykorzystywana jest wiedza i kreatywność większej liczby osób oraz są bardziej dostosowane do potrzeb (realiów) wynikających z sytuacji zmienianego obszaru.
- Włączenie ludzi w procesy zmian w organizacji i danie im w tym obszarze uprawnień decyzyjnych jest źródłem dodatkowej motywacji.

Aby proces ten przebiegał prawidłowo, potrzebna jest jednak jego koordynacja przez kierownictwo lub odpowiednie służby. Dlatego kierownicy w procesie zmian

---

<sup>2</sup> O przyczynach oporów wobec zmian i sposobach ich obniżania w klasycznie zarządzanych organizacjach pisze M. Czerska w (Czermiński i in., 2001).

organizacyjnych pełnią bardzo ważną rolę, zarówno w ramach klasycznego, jak i nowoczesnego podejścia, ale w każdym z tych przypadków inną. W ramach nowoczesnego podejścia preferowany jest partycypacyjno-przywódczy styl zarządzania. Rozwijając to podejście do zbioru zasad i metod, otrzymujemy koncepcję, która w praktyce i nauce zarządzania została nazwana Kaizen<sup>3</sup>. Jednak czy Continuous Improvement to tylko Kaizen?

W krajach zachodnich Continuous Improvement (CI) stało się popularne najpierw w latach 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, a później, na początku XXI wieku, w Europie Zachodniej za sprawą popularyzacji takich koncepcji zarządzania jak Lean Management, Kaizen i Six Sigma, w ramach których ciągłe doskonalenie organizacji jest jedną z podstawowych zasad. Jednak w literaturze nie ma do końca zgodności co do definicji Continuous Improvement. Część autorów badających problematykę rozwoju współczesnych organizacji utożsamia Continuous Improvement stricte z koncepcją Kaizen (Bessant & Caffyn, 1997; Bhuiyan & Baghel, 2005; Dahlggaard et al., 2002; Manos, 2007; Singh & Singh, 2015; Szczeniak, 2016). Natomiast autor niniejszego opracowania, jak i część innych badaczy stoją na stanowisku, że Continuous Improvement jest to koncepcja/strategia rozwoju organizacji będąca czymś więcej niż Kaizen (Zangwill & Kantor, 1998; Terziovski, 2002; Anand et al., 2009; Mora, 2014; Juchniewicz, 2017). Ponieważ najlepsze efekty uzyskuje się, przeprowadzając zmiany organizacyjne w sposób dostosowany do potrzeb wynikających z uwarunkowań sytuacyjnych danej organizacji (danego problemu), w organizacji pożądane są zmiany zarówno o charakterze kaizen (łagodne, niskokosztowe), jak i kaikaku (skokowe, związane z większymi nakładami finansowymi).

Współczesne uwarunkowania konkurencyjne funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, że:

- Jeżeli przedsiębiorstwo się nie rozwija – zostaje wyeliminowane z rynku.
- Jeżeli przedsiębiorstwo rozwija się za wolno – w końcowym rozrachunku także zostaje wyeliminowane z rynku.
- Jeżeli przedsiębiorstwo rozwija się w interwałach – ma kłopoty.

Dlatego najlepsze efekty uzyskamy, jeżeli zmiany organizacyjne zarówno o charakterze nadążnym, jak i antycypacyjnym będziemy realizować w sposób permanentny (ciągły). Nie jest to jednak takie proste, gdyż z prawa spadku sprawności organizacji w okresie zmian (prawa dołka) wynika, iż przeprowadzanie zmian organizacyjnych jedna po drugiej, bez przeznaczenia odpowiedniego czasu na skryształizowanie się efektów zmiany, jest w organizacji szkodliwe (Czerska, 1996). Dlatego zmiany te należy prowadzić w sposób przemyślany, odpowiednio zorganizowany, realizowany i koordynowany – czyli w sposób systemowy. I takie właśnie podejście (koncepcja, strategia), na które składają się zmiany zarówno o charakterze kaizen, jak i kaikaku, reprezentuje Continuous Improvement.

Aby podejście to dało odpowiednie, pożądane efekty, proces realizacji tej koncepcji musi przebiegać prawidłowo. O warunkach, jakie muszą być spełnione, aby system

<sup>3</sup> Ilekroć w artykule będzie mowa o koncepcji zarządzania, nazwa tej koncepcji będzie pisana wielką literą. W pozostałych przypadkach określenia obcojęzyczne będą pisane małymi literami.

CI funkcjonował poprawnie, autor pisał już w (Walentynowicz, 2022). Natomiast celem niniejszego artykułu jest wyjaśnienie takich problemów badawczych, jak:

1. Czy aktualnie, we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych i warunkach wzrastającej popularności koncepcji Industry 4.0, Continuous Improvement jest jeszcze wciąż dobrą (użyteczną) koncepcją zarządzania?
2. Jak powinny przebiegać procesy organizacji systemu i rozwoju przedsiębiorstwa w sposób ciągły, aby efekty tych procesów były zgodne z oczekiwaniami?

Odpowiedzi na te pytania autor poszukiwał przy wykorzystaniu takich metod badawczych, jak:

- analiza i synteza literatury przedmiotu,
- obserwacja zewnętrzna i uczestnicząca,
- wywiady swobodne z kierownictwem badanych przedsiębiorstw,
- analiza przypadków funkcjonowania systemów CI w przedsiębiorstwach na podstawie informacji ze źródeł wtórnych (cztery prace magisterskie).

Badania empiryczne na ten temat w formie case studies były prowadzone w latach 2016-2020 w trzech dużych, dwóch średnich i jednym małym przedsiębiorstwie produkcyjnym oraz w latach 2022-2023 (trzy duże przedsiębiorstwa produkcyjne, dwa duże usług logistycznych oraz jedno produkcyjne średniej wielkości), przede wszystkim na terenie Polski północnej. Próba badawcza ukształtowała się w sposób inkrementalny (wyłaniający się) pod wpływem pojawiających się okazji. Zidentyfikowano przykłady krytyczne – zarówno te, w których procesy te są realizowane w sposób modelowy (np. Flex Tczew czy Federal-Mogul Bimet Gdańsk), jak również i te, w których działania te praktycznie nie występują. Analiza porównawcza badanych przypadków wraz z wykorzystaniem innych metod badawczych umożliwiła wyciągnięcie wniosków będących fundamentem niniejszego artykułu.

### **Czy Continuous Improvement jest jeszcze użyteczną koncepcją zarządzania w aktualnych uwarunkowaniach rynkowych?**

Aby odpowiedzieć na to pytanie, warto najpierw krótko scharakteryzować założenia tej koncepcji. Zatem do głównych elementów wchodzących w jej skład należy zaliczyć:

- zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa (organizacji) stosującego to podejście;
- metody i techniki doskonalenia przedsiębiorstwa (organizacji) wykorzystywane w ramach tej koncepcji;
- pożądaną kulturę organizacyjną towarzyszącą funkcjonowaniu tej koncepcji w przedsiębiorstwie;
- założenia prawidłowej organizacji systemu CI w przedsiębiorstwie.

Jako że koncepcja Continuous Improvement różni się od Kaizen tylko zakresem zmian, jaki dopuszcza do realizacji w ramach swojego systemu (i to tylko w ramach teorii, bo w praktyce zmiany Kaizen często i tak przyjmowały charakter kaikaku) (por. Imai, 2006), to bardzo dobrym wzorcem funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze Continuous Improvement są wypracowane i ogólnie przyjęte na świecie założenia Kaizen jako koncepcji zarządzania (por. Imai, 1986; Imai, 2006, s. 40-74; Miller et al., 2014, s. 91-125). Założenia te obejmują:



- cele SQDC (security, quality, delivery, cost),
- podejście strategiczne,
- podejście marketingowe,
- podejście systemowe,
- podejście procesowe,
- podejście continuous,
- podejście pro jakościowe,
- wykorzystanie potencjału intelektualnego i kreatywności wszystkich pracowników,
- nastawienie na wyniki,
- wszechstronną standaryzację,
- symplifikację,
- zarządzanie oparte na faktach,
- nastawienie na pracę zespołową,
- skuteczną komunikację,
- szacunek dla ludzi,
- odpowiednią kulturę organizacyjną.

Z uwagi na ograniczenia objętościowe niniejszego tekstu, w celu zapoznania się z szerszą interpretacją poszczególnych elementów systemu autor będzie stosował odesłania do innych tekstów źródłowych. W tym przypadku ww. założenia autor prezentuje szerzej w (Walentynowicz, 2016).

W ramach Continuous Improvement nie ma szczególnych ograniczeń odnośnie do różnego rodzaju metod i technik doskonalenia organizacji. Szczególnie pożądane są te wywodzące się z koncepcji Total Quality Management, Lean Management i Kaizen, natomiast nie odrzuca się także użytecznych metod wypracowanych w ramach koncepcji Six Sigma, Teory of Constraints, Project Management lub innych – nawet tych wywodzących się z klasycznych koncepcji zarządzania (najpopularniejsze wymienione zostały w Tabeli 1). Ważny jest przede wszystkim efekt – skuteczna realizacja celu, jakim jest ciągle podnoszenie konkurencyjności organizacji.

Ważna jest także prawidłowa organizacja systemu Continuous Improvement. Główne aspekty, które należy brać pod uwagę przy organizacji tego systemu to:

- podmioty realizujące proces CI w organizacji,
- metody doskonalenia organizacji,
- narzędzia ciągłego doskonalenia,
- regulaminy i procedury funkcjonowania tego systemu,
- system informacyjny procesów CI,
- system motywowania pracowników do angażowania się w działania CI w organizacji,
- koncepcje bazowe – fundamenty ciągłego doskonalenia – preferowane koncepcje zarządzania, na których wzorujemy się, budując mechanizmy funkcjonowania organizacji w celu podnoszenia jej efektywności i konkurencyjności we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych.

Szczegóły tych aspektów zaprezentowano w Tabeli 1. Natomiast szerzej elementy te omówiono w (Walentynowicz, 2016; Walentynowicz & Szreder, 2020; Walentynowicz, 2022).

**Tabela 1. Elementy systemu CI w przedsiębiorstwie**

Elementy systemu	Przykłady
1.Podmioty systemu	Komórka ds. ciągłego doskonalenia organizacji, komitet sterujący, kierownictwo, różnego rodzaju specjaliści, pracownicy przedsiębiorstwa, partnerzy biznesowi, konsultanci zewnętrzni, klienci.
2.Metody doskonalenia organizacji	Zespołowe projekty doskonalące, małe grupy aktywności, koła jakości, system sugestii.
3.Podstawowe narzędzia	Analiza strategiczna, metody badania stanu faktycznego organizacji (m.in. analiza dokumentacji źródłowej, obserwacja, wywiady, chronometraż, genbutsu gemba), metody mapowania procesów (flow chart, VSM, makigami), mapa drogowa, standaryzacja (praca standaryzowana), eliminacja marnotrawstwa, 5S, komunikacja wizualna, system wskaźników KPI, metody przeprowadzania projektów doskonalących (PDCA, POOGI, DMAIC), metody rozwiązywania problemów organizacyjnych (analiza statystyczna, diagram Ishikawy, analiza wartości, analiza Pareto, techniki heurystyczne) oraz doskonalenia jakości w organizacji (7 klasycznych i 7 nowych, SPC i inne).
4.Procedury i regulaminy	Regulamin funkcjonowania komitetu sterującego, zakres zadań uprawnień i odpowiedzialności (ZUO) komórki ds. CI, regulamin funkcjonowania zespołowych projektów usprawniających, regulamin funkcjonowania systemu sugestii, regulamin systemu motywowania do CI, procedura zatwierdzania i finansowania wypracowanych pomysłów, procedura informowania o statusie zgłoszonych usprawnień i inne.
5.System informacyjny CI	Sposoby i procedury informowania o misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa oraz o podstawowych założeniach kulturowych (wartościach) przedsiębiorstwa, podsystem informowania o założeniach (celach, zadaniach, mechanizmach funkcjonowania i procedurach) CI w przedsiębiorstwie, system szkoleń do CI, system informowania o bieżących celach i wynikach doskonalenia przedsiębiorstwa (KPI), system informowania o indywidualnych i zespołowych osiągnięciach w ramach procesu CI, baza wiedzy nt. wzorcowych rozwiązań i efektów uzyskiwanych w ramach procesu CI w przedsiębiorstwie. Kanaly informacyjne mogą być tradycyjne bądź elektroniczne.
6.Podstawowe elementy podsystemu motywowania pracowników do CI	Przywódczy styl zarządzania, partycypacyjny styl kierowania, dobre warunki pracy i płacy podstawowej, odpowiedni system komunikacji o celach przedsiębiorstwa i sensie procesu ciągłego doskonalenia, odpowiedni system komunikacji o celach i wynikach procesów doskonalenia przedsiębiorstwa, klimat sprzyjający pracy zespołowej i odpowiednia kultura organizacyjna, zestaw różnego rodzaju nagród, ale nie finansowych, tylko wzmacniających poczucie własnej wartości i satysfakcji z pracy pracowników itp.
7.Koncepcje, których rozwiązania mogą stanowić podstawę funkcjonowania systemu CI	TQM, TOC, TBM, podejście procesowe, Lean Management, Kaizen, Six Sigma, organizacja ucząca się.
8.Koncepcje mogące stanowić dodatkowe źródło informacji i pomysłów dla systemu CI w przedsiębiorstwie	Benchmarking, Outsourcing, Podejście sieciowe, Organizacja wirtualna, Informatyzacja zarządzania, Zarządzanie wiedzą, Agile Organizations, Turkusowe zarządzanie, Quick Response Management (QRM), Zarządzanie projektami, Zarządzanie Ameba, Industry 4.0 i inne.

Źródło: Opracowanie własne

Ważną kwestią prawidłowego funkcjonowania systemu Continuous Improvement jest także właściwa kultura organizacyjna (sprzyjająca identyfikowaniu dysfunkcji/problemów organizacyjnych, opracowywaniu ich rozwiązań oraz skutecznemu wdrażaniu i utrzymywaniu zmian organizacyjnych). Dobrym wzorcem tej kultury jest kultura organizacyjna Lean/Kaizen, której podstawowe atrybuty prezentowane są w takich publikacjach, jak (Balle & Balle, 2012; Liker & Hoseus, 2009; Miller et al., 2014), natomiast autor szczegółowo prezentuje je w (Walentynowicz & Szreder, 2022). Jednakże, jako minimalnie wymagane wzorce myślenia i reguły postępowania ludzi w organizacji w ramach tej koncepcji, należy podkreślić następujące (Miler, 2017):

1. Problemy stwarzają możliwości.
2. Kiedy pojawi się problem – pytaj „5 razy dlaczego?”.
3. Bierz pomysły od wszystkich.
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia.
5. Odrzucaj ustalony stan rzeczy.
6. Wymówki, że czegoś się nie da zrobić, są zbędne.
7. Wybieraj proste rozwiązania – nie czekając na te idealne.
8. Użyj sprytu zamiast pieniędzy.
9. Pomyłki koryguj na bieżąco.
10. Ulepszenie nie ma końca.

Jak udowadniają wyniki badań naukowych, w sytuacji kiedy prawidłowo zorganizujemy ten system i będziemy prawidłowo realizować proces, podejście to może przynieść przedsiębiorstwu wiele korzyści (Imai, 1986; Manos, 2007; Trenkner & Truskiewicz, 2015):

1. poprawa kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w kierunku proefektywnościowym,
2. poprawa jakości oferowanych dóbr i usług,
3. obniżenie różnego rodzaju strat zasobów organizacyjnych,
4. często zmniejszenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa lub utrzymanie ich na niezmiennym poziomie w warunkach wzrastających kosztów zewnętrznych i kosztów zasobów pracy,
5. wzrost elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa,
6. skrócenie czasów realizacji różnego rodzaju procesów,
7. poprawa jakości i poziomu organizacji środowiska pracy,
8. wzrost motywacji pracowników i poziomu ich zaangażowania w sprawy przedsiębiorstwa,
9. wzrost wydajności pracy oraz ogólnej produktywności przedsiębiorstwa,
10. wzrost poziomu skutecznie implementowanych innowacji,
11. wzrost poziomu obsługi i zadowolenia klientów,
12. poprawa relacji z interesariuszami organizacji (w tym partnerami biznesowymi),
13. poprawa wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa,
14. wyraźny wzrost poziomu konkurencyjności rynkowej organizacji.

Jednak badania te były prowadzone w warunkach innych niż aktualne. Uwarunkowania przedpandemiczne były trudne (turbulentne, wymagające, hiperkonkurencyjne) (por. np. Kotler & Casilione, 2009), inne od obecnie panujących w gospodarce. Aktualne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw są jeszcze trudniejsze, zatem zasadnym wydaje się pytanie – czy koncepcja Continuous Improvement może być w dalszym ciągu dobrym instrumentem budowania konkurencyjności rynkowej?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy choćby w minimalnym stopniu przeanalizować te warunki. Do głównych cech aktualnych (postpandemicznych) uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, będących kontynuacją narastania nieatrakcyjności poprzednich lub wykreowania się nowych niekorzystnych dla przedsiębiorstw zjawisk, można zaliczyć (por. Banaszyk & Gorynia, 2022; Gorynia & Kuczevska, 2022; Chybalski & Klimas, 2022):

1. zwiększenie poziomu turbulentności i nieprzewidywalności otoczenia;
2. spadek dostępności zasobów gospodarczych, często wskutek przerwania globalnych łańcuchów dostaw lub znacznego ograniczenia podaży niektórych z nich;
3. konflikt zbrojny na Ukrainie, powodujący negatywne skutki gospodarcze dla krajów i poszczególnych przedsiębiorstw;
4. wzrost cen surowców, energii i kosztów pracy;
5. niekorzystne trendy inflacyjne i związane z kosztami pozyskania kapitału obcego;
6. dalszy wzrost poziomu interwencjonizmu państwowego w gospodarce, w tym związany z polityką środowiskową w UE (por. np. Wu et al., 2022);
7. dynamicznie rosnący poziom cyfryzacji, automatyzacji i wykorzystywania nowych technologii w biznesie (Przemysł 4.0), rodzący zarówno szanse, jak i różnego rodzaju zagrożenia, a także nowe wymagania inwestycyjne;
8. spadek możliwości nabywczych społeczeństw, postępujące ubożenie obywateli m.in. wskutek wysokiego poziomu inflacji;
9. pojawianie się różnego rodzaju okazji rynkowych czy możliwości rozwoju w związku z rozwojem technologii lub zmianami na rynku (ale dla wykorzystania których potrzebny jest wysoki poziom nakładów kapitałowych, innowacyjności i elastyczności funkcjonowania już istniejących przedsiębiorstw);
10. dalszy wzrost poziomu konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw, m.in. na skutek niekorzystnych tendencji gospodarczych na rynkach, pojawiania się nowych start-upów, zamknięcia niektórych rynków (wschodnich), umacniania się nowych modeli biznesu i w oparciu o nowe technologie (np. ekonomia współdzielenia) oraz dalszej ucieczki technologicznej dużych przedsiębiorstw.

Oprócz pogorszenia się ogólnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej podkreślić należy dalszy wzrost rozwoju technologii cyfrowych i nacisku na wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań biznesowych z obszaru koncepcji Przemysłu 4.0. „Przemysł 4.0 (Industry 4.0) to koncepcja opisująca złożony proces transformacji technologicznej i organizacyjnej przedsiębiorstw, który obejmuje integrację łańcucha wartości, wprowadzanie nowych modeli biznesowych oraz cyfryzację produktów i usług. Jest to, inaczej mówiąc, czwarta rewolucja przemysłowa, która bazuje na komunikacji systemów i urządzeń przemysłowych w celu pozyskania

danych pozwalających na optymalizację pracy oraz procesów. Z ideą Przemysłu 4.0 wiążą się również pojęcia: Fabryka 4.0 i Produkcja 4.0. Wszystkie one obracają się wokół możliwości stworzenia ekosystemu<sup>4</sup> pomiędzy systemami IT, maszynami, pracownikami produkcji oraz kadrą kierowniczą” (Bing, 2023)<sup>5</sup>. Zatem czy również w dynamicznie rozwijających się warunkach Przemysłu 4.0 podejście Continuous Improvement będzie jeszcze przydatne?<sup>6</sup>

Odpowiadając na pytanie o to, jak Continuous Improvement ma szanse się sprawdzić w warunkach pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej i gospodarczej na rynkach (warunki kryzysu), należy skonstatować, że w założeniu, w Japonii koncepcje Lean Management i Kaizen powstały w odpowiedzi na warunki kryzysowe panujące w tym kraju po II wojnie światowej. Continuous Improvement zatem, jako podejście zarządcze wywodzące się bezpośrednio z tych koncepcji, jest w stanie pomóc przedsiębiorstwom bronić się przed tego typu uwarunkowaniami w sposób skuteczny, pod warunkiem jednak, że będzie stosowane (wykorzystywane) we właściwy sposób. Przecież to właśnie Continuous Improvement polega na tym, że w zależności od tego, czego dotyczy problem, w sposób antycypacyjny bądź nadążny wdrażamy rozwiązanie typu kaizen lub kaikaku, które pozwala nam w sposób skuteczny poradzić sobie z danym problemem. Drugą główną zaletą stosowania CI w warunkach obniżonego popytu na wyroby firmy jest kwestia lepszego wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa dla odbudowy jego pozycji rynkowej (poprawy poziomu jego konkurencyjności). Również autor stoi na stanowisku, iż pomimo tego, że w ramach koncepcji Przemysłu 4.0 dąży się do jak najwyższego poziomu uniezależnienia mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw od wpływu człowieka (cyfryzacja, automatyzacja i robotyzacja), w dalszym ciągu w organizacji będą występować obszary, gdzie człowiek będzie pełnił dominującą rolę (strategia, organizacja, kontrola) (Rauch et al., 2019). W dalszym ciągu także będzie występowała potrzeba doskonalenia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa i szybkiego reagowania na pojawiające się problemy. Zatem w ramach tych procesów koncepcja Continuous Improvement cały czas jest aktualna i pomocna, postulując podejście do pojawiających się problemów nie tylko w sposób nadążny, ale i prewencyjny. Jak zatem w sposób prawidłowy realizować proces ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie? Odpowiedź na to pytanie zostanie przedstawiona w następnym punkcie artykułu.

---

<sup>4</sup> W tym kontekście ekosystem należy rozumieć jako system ekonomiczny współpracujących ze sobą podmiotów (organizacji) w łańcuchu (sieci) tworzenia wartości (Moore, 1999).

<sup>5</sup> Dla przykładu podano odpowiedź na pytanie, czym jest Przemysł 4.0 wygenerowaną przez zaawansowaną platformę językową opartą na sztucznej inteligencji firmy Microsoft – Bing. Jednocześnie weryfikując ją w oparciu o wcześniej przeprowadzone studia literaturowe (Walentynowicz, 2020), należy stwierdzić, iż program ten udzielił poprawnej odpowiedzi.

<sup>6</sup> Na szczęście dla tradycjonalistów, oraz na nieszczęście dla entuzjastów nowych technologii, rozwiązania wchodzące w skład koncepcji Industry 4.0 nie są wdrażane w praktyce tak szybko i powszechnie jak by na tym zależało tym drugim (Piątek, 2019; Wilkesmann & Wilkesmann, 2018; Piróg et al., 2021). Natomiast niekwestionowane jest stwierdzenie, że Przemysł 4.0 to przyszłość gospodarek.

## Proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa

Zanim w przedsiębiorstwie zacznie się dokonywać proces ciągłego doskonalenia, należy zorganizować prawidłowe warunki dla jego realizacji. Etapy procesu organizowania tych warunków zostały przedstawione na Rysunku 1.



**Rysunek 1. Proces organizowania systemu Continuous Improvement w przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Proces ten rozpoczyna się od podjęcia decyzji o zastosowaniu tej koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejmuje ją naczelne kierownictwo bądź właściciel przedsiębiorstwa. Przesłanki tej decyzji mogą być zewnętrzne lub wewnętrzne, pod wpływem wiedzy, mody lub benchmarkingu, jednak korzystne jest, jeśli przed rozpoczęciem tego procesu kadra zarządzająca zapozna się dobrze z zasadami prawidłowej realizacji procesu CI w organizacji i w dalszej kolejności przyjmie rolę lidera tego procesu.

Komitet sterujący jest zespołem zadaniowym pracującym w interwałach, powoływanym do koordynacji procesu ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie w dłuższym okresie. Pełni role zarówno decyzyjno-planistyczne, jak i monitorująco-kontrolne. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa może składać z trzech do siedmiu osób, członków najwyższego kierownictwa, różnego rodzaju specjalistów i kierownika komórki odpowiedzialnej za wspomaganie realizacji procesu CI. Regulamin i organizacja jego pracy ustalane są w każdym przedsiębiorstwie

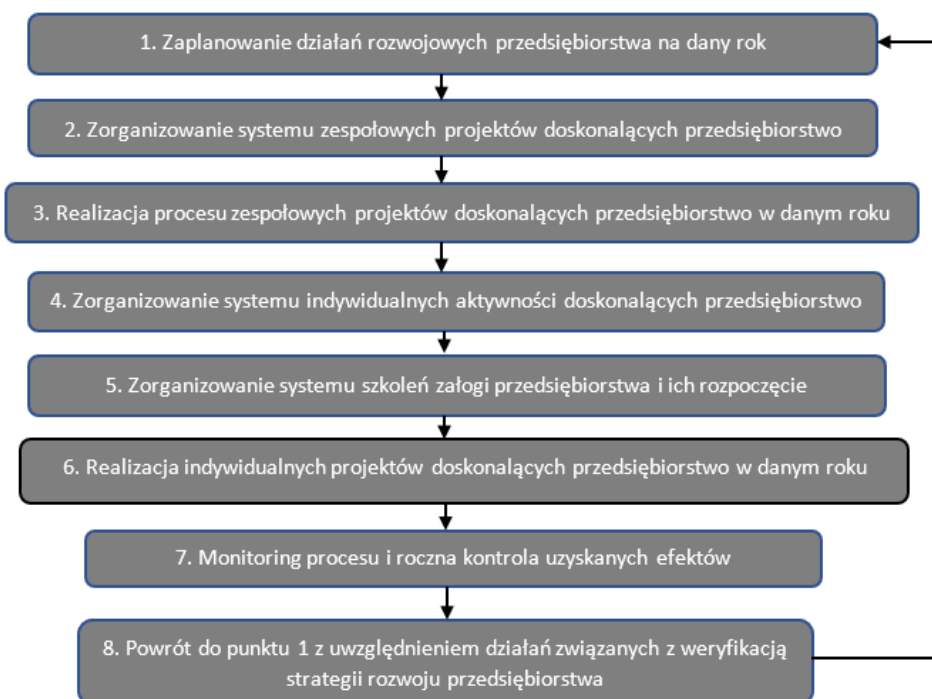
indywidualnie, w zależności od potrzeb (spotkania coroczne, raz na kwartał lub co miesiąc, ale nie częściej). Obowiązki bieżącej koordynacji procesu ciągłego doskonalenia, organizacji konkretnych projektów doskonalących, wewnętrznego konsultingu, audytów czy szkolenia pracowników wypełnia dział wspomagania procesów ciągłego doskonalenia (dział CI/Lean/Kaizen).

Opracowanie lub weryfikacja strategii rozwoju powinny być podstawą każdego procesu zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie (Czerska, 2003, s. 46). Procesu tego mogą dokonać wybrane osoby lub odpowiednie służby pod kierownictwem komitetu sterującego, natomiast jest to bardzo ważny etap procesu wdrażania systemu CI w przedsiębiorstwie, gdyż niewłaściwa strategia, a tym samym idąca za nią niewłaściwa struktura, nie powinny być podstawą procesu ciągłego doskonalenia, gdyż proces ten nie będzie zmierzał we właściwym kierunku (Sołoducho-Pelc, 2016). Szersze rozważania na ten temat wykraczają poza możliwości objętościowe niniejszej publikacji, natomiast źródeł literaturowych na ten temat jest mnóstwo, chociażby poczynając od (STRATEGOR, 1996).

W procesie weryfikacji poprawności struktury organizacyjnej w skali makro można (a nawet zaleca się) wykorzystać model rodzajów procesów w przedsiębiorstwie z koncepcji Lean Management. A mianowicie, procesy te dzielimy na takie, których wyniki tworzą wartość dodaną dla klienta zewnętrznego przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni (czyli to, za co klient jest skłonny zapłacić), na takie, których wyniki tworzą wartość dodaną dla klienta zewnętrznego w sposób pośredni (tzn. bezpośrednio nie tworzą, ale są niezbędne dla prawidłowej realizacji procesów tworzących wartość dodaną dla klienta w sposób bezpośredni), oraz na takie, których wyniki nie tworzą wartości dodanej dla klienta zewnętrznego ani w sposób bezpośredni, ani w sposób pośredni (Urban et al., 2023). Pierwsze z nich rozbudowujemy w powiązaniu z potrzebami rynku oraz doskonalimy. Drugie z nich ograniczamy do minimum i także doskonalimy. Natomiast procesy bądź działania z trzeciej grupy, które w przedsiębiorstwie po prostu są zbędne, całkowicie likwidujemy. Odpowiedź na te trzy pytania oraz w następnym kroku działania restrukturyzacyjne z nimi związane są podstawą do uzyskania pożądanej struktury organizacyjnej w skali makro.

Należy zauważyć, iż w następnym etapie rozpoczyna się już proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa. Jego podstawą będzie analiza i ocena poprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa w skali mezo, czyli jego poszczególnych komórek i podprocesów, której dokonywać będą członkowie komórki ds. ciągłego doskonalenia wspólnie z kierownictwem operacyjnym. Wnioski z tej analizy przedstawione zostaną członkom komitetu sterującego, którzy na podstawie wybranych kryteriów zgodnie z założeniami strategii (jakość, koszt, dostawa, bezpieczeństwo, poziom dysfunkcyjności procesu) wyznaczą kolejność działań rozwojowych w postaci zespołowych projektów doskonalących. Działania tego typu warto planować w rocznych okresach oraz niezbyt intensywnie (jest to proces o charakterze strategicznym, a nie operacyjnym), w zależności od obciążenia zasobów intelektualnych bieżącymi obowiązkami, nie częściej jednak niż raz na miesiąc w jednej strategicznej jednostce biznesu.

Etapy procesu realizacji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie zaprezentowano na Rysunku 2.



**Rysunek 2. Proces realizacji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Po wyznaczeniu, zorganizowaniu i rozpoczęciu realizacji działań doskonalących w postaci zespołowych projektów, których efektem będą rezultaty o charakterze kaikaku, warto w następnej kolejności zająć się organizacją systemu usprawnień o charakterze kaizen. Efekty kaizen uzyskamy po prawidłowej organizacji działań doskonalących w postaci systemu sugestii bądź w postaci SGA (Small Group Activities). W (Walentyńowicz, 2016) autor przedstawia, w jaki sposób to osiągnąć. Natomiast o tym, że nie jest to łatwe i wymaga wielu precyzyjnych zabiegów organizatorskich (m.in. prawidłowej konstrukcji i właściwej eksploatacji systemów sugestii oraz SGA, a także przeszkolenia i dobrego systemu motywowania pracowników), piszą autorzy raportów przedstawiających wyniki różnego rodzaju badań na ten temat (Dekier & Grycuk, 2014; Potwora, 2021).

Kształcenie pracowników na temat ich roli w procesie oraz narzędzi procesu ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa można realizować w trakcie poszczególnych projektów zespołowych (najczęściej szkolenia specjalistyczne na temat danej metody) lub przeprowadzając ogólne szkolenia dla pracowników. Jest to bardzo ważne dla prawidłowego funkcjonowania systemu Continuous Improvement dlatego, że bez dokładnego uświadomienia pracownikom ich roli w tym procesie, zaznajomienia ich z zasadami funkcjonowania systemu, nauczania ich prawidłowego podejścia w procesie rozpoznawania i rozwiązywania problemów organizacyjnych oraz zaproponowania im nagród, jakich w związku z aktywnym uczestnictwem w tym procesie



mogą się spodziewać, nie ma co oczekiwać po nich właściwego zaangażowania w ten proces oraz nie ma co się spodziewać satysfakcjonujących wyników tego procesu. Niezależnie od toczących się od dłuższego czasu w środowisku praktyków dyskusji na temat tego, czy wynagradzać pracowników za angażowanie się w procesy doskonalenia organizacji, czy nie, wyniki badań naukowych udowadniają, że warto to robić. Jednak z małym zastrzeżeniem. Nie wynagradzać (kupować ich zaangażowanie), tylko doceniać. Doceniać – czyli tworzyć różnego rodzaju systemy motywacyjne dostosowane do oczekiwań pracowników, potwierdzające okazywane im przez kadrę kierowniczą uznanie i szacunek, a nie tylko zawierające gratyfikacje finansowe (por. Walentynowicz & Szreder, 2020).

Dla prawidłowego funkcjonowania opisywanego procesu ważny jest także system jego monitoringu. Organizacja tego systemu i procesy audytu także będą spoczywać na barkach działu ds. ciągłego doskonalenia. Wzorców na ten temat może dostarczyć liczna literatura (np. Kramer, 2014) czy wymagania normy ISO 9001.

## Podsumowanie

Z rozważań przeprowadzonych w niniejszym artykule wynika, iż Continuous Improvement jest w dalszym ciągu użytecznym narzędziem rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Rozwój jest konieczny, aby przedsiębiorstwo przetrwało na dzisiejszym, wysoce konkurencyjnym rynku i przynosiło satysfakcjonujące wyniki ekonomiczno-finansowe. Ponieważ najlepsze efekty w zakresie rozwoju (podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa) zapewnia proces o charakterze ciągłym, a nie jest on łatwy w realizacji, założenia i zasady koncepcji Continuous pomagają zarządom przedsiębiorstw w skutecznym urzeczywistnieniu tego procesu.

W celu przybliżenia elementów i założeń tej koncepcji w pierwszej części artykułu zaprezentowano jego ideę (w tym przede wszystkim potrzebę wykorzystywania szerokich źródeł kapitału intelektualnego organizacji), a następnie, w dalszych jego częściach, etapy organizacji systemu CI w przedsiębiorstwie i prawidłowy proces jego eksploatacji.

W ramach rozważań prowadzonych w niniejszym artykule udowodniono także, że koncepcja Continuous Improvement pozostanie użyteczna nawet w warunkach coraz szerszego i głębszego zastosowania koncepcji Industry 4.0. Co prawda wtedy w bardziej ograniczonym zakresie, ale nawet i w tych w przedsiębiorstwach będą występować obszary, gdzie CI w dalszym ciągu z powodzeniem będzie miało zastosowanie.

Prawidłowe podejście do organizacji i realizacji procesu CI w przedsiębiorstwie przynosi wiele korzyści. Niestety, z badań i osobistych obserwacji autora (2022-2023) wynika, że w Polsce, w przedsiębiorstwach, prawidłowo realizowane Continuous Improvement w dalszym ciągu spotykane jest bardzo rzadko (przede wszystkim szerokie wykorzystywanie potencjału pracowników oraz partnerów biznesowych) i w związku z powyższym cały czas występuje potrzeba promowania i propagowania założeń tej koncepcji.

## Literatura

- Anand, G., Ward, P., Tatikonda, M., & Schilling, D. (2009). Dynamic Capabilities through Continuous Improvement Infrastructure. *Journal of Operations Management*, 2, 444-461.  
DOI: 10.1016/j.jom.2009.02.002
- Balle, M., & Balle, F. (2012). *Dyrektor firmy jako Lean Manager. Powieść o transformacji przedsiębiorstwa*. LEIP.
- Banaszyk, P., & Gorynia, M. (2022). Uwarunkowania polskiej polityki gospodarczej po roku 2022. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 84(2), 149-161.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement Innovation through Continuous Improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.  
DOI: 10.1504/IJTM.1997.001705
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An Overview of Continuous Improvement: From the Past to the Present, *Management Decision*, 43(5), 761-771. DOI: 10.1108/00251740510597761
- Chybalski, F., & Klimas, P. (2022). Świat, jakiego nie znaliśmy. Hiperturbulencje i deglobalizacja. *Rzeczpospolita*, 16.05, e-wydanie, <https://pieniadze.rp.pl/oszczednosci/art36307991-swiat-jakiego-nie-znalismy-hiperturbulencje-i-deglobalizacja> (dostęp: 24.10.2023).
- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Gebethner i Ska.
- Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., & Apanowicz, J. (2001). *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK „Dom Organizatora”.
- Czerska, M. (1996). *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Czerska, M. (2003). *Zmiana kulturowa organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Difin.
- Dahlgaard, J., Kristensen, K., & Kanji, G. (2002). *Podstawy zarządzania jakością*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dekier, L., & Grycuk, A. (2014). *Programy sugestii pracowniczych. Doświadczenia polskich przedsiębiorstw*. Stowarzyszenie Lean Management Polska.
- Gorynia, M., & Kuczevska, J. (2022). *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*. Platforma Przemysłu Przyszłości.  
<https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2023/04/Raport-Zmiany-wywolane-pandemia-COVID-19-w-sektorze-MSP-TYPO-ost.pdf> (dostęp: 10.08.2023).
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.
- Imai, M. (2006). *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. MT Biznes.
- Juchniewicz, M. (2017). Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 463, 35-45.
- Kotler, Ph., & Caslione, J. A. (2009). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kowalczyk-Jakubowska, D., & Malewicz, A. (1992). *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*. ORGMASZ.
- Kramer, R. (2014). Audyt jako narzędzie oceny przedsiębiorstwa. Definicja i klasyfikacja. W: K. Szczepaniak, A. Wojewnik-Filipkowska (Red.), *Inwestycje i nieruchomości w warunkach zrównoważonego rozwoju. Wybrane problemy* (s. 161-176). Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Liker, J., & Hoseus, M. (2009). *Kultura Toyoty*. MT Biznes.
- Malara, Z. (1998). *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Manos, A. (2007). The Benefits of Kaizen and Kaizen Events. *Quality Progress*, 40(2), 47-48.
- Maurer, R. (2007). *Filozofia Kaizen. Jak mały krok może zmienić Twoje życie*. Sensus.
- Miler, T. (2017). *10 zasad Kaizen*, <https://tomasz-miler.pl/10-zasad-kaizen/> (dostęp: 30.08.2023).
- Miller, J., Villafuerte, J., & Wroblewski, M. (2014). *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*. MT Biznes.
- Moore, J. F. (1999). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), [https://www.researchgate.net/publication/13172133\\_Predators\\_and\\_Prey\\_A\\_New\\_Ecology\\_of\\_Competition](https://www.researchgate.net/publication/13172133_Predators_and_Prey_A_New_Ecology_of_Competition) (dostęp: 26.10.2023).

- Mora, J. N. C. (2014). Continuous Improvement Strategy. *European Scientific of Management*, 10(24), 117-126.
- Nalepka, A. (1998). *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Antykwa.
- Piątek, Z. (2019). *Raporty Industry 4.0: Cztery raporty o Przemysle 4.0 w Polsce*, <https://przemysl-40.pl/index.php/2019/11/04/cztery-raporty-o-przemysle-4-0-w-polsce/> (dostęp: 20.10.2023).
- Piróg, K., Wojnicka-Sycz, E., Walentynowicz, P., & Sycz, P. (2021). *Gospodarka województwa podkarpackiego wobec wyzwań Przemysłu 4.0*. Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego.
- Potwora, G. (2021). *Systemy sugestii i innowacji pracowniczych. Najlepsze praktyki angażowania pracowników w doskonalenie firmy. Raport benchmarkingowy*. Sherlock Waste.
- Rauch, E., Linder, Ch., & Dallasega, P. (2019). Anthropocentric Perspective of Production before and within Industry 4.0. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105644.  
DOI: 10.1016/j.cie.2019.01.018, [https://www.researchgate.net/publication/330250103\\_Anthropocentric\\_Perspective\\_of\\_Production\\_before\\_and\\_within\\_Industry\\_40](https://www.researchgate.net/publication/330250103_Anthropocentric_Perspective_of_Production_before_and_within_Industry_40) (dostęp: 30.08.2023).
- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous Improvement Philosophy Literature Review and Directions. *Benchmarking: An International Journal*, 11(1), 75-119.  
DOI: 10.1108/BIJ-06-2012-0038
- Sołouch-Pelc, L. (2016). Strategy Implementation versus the Concept of Strategy. W: *Business Challenges in the Changing Economic Landscape*, Vol. 2 (s. 411-412). Springer.
- STRATEGOR. (1996). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE.
- Szczeńsiak, S. (2016). Proces ciągłego doskonalenia. *Journal of Modern Management Process*, 2(1), 54-63.
- Terziovski, M. (2002). Achieving Performance Excellence through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 5-14.  
DOI: 10.1108/13683040210431419
- Trenkner, M., & Truszkiewicz, B. (2015). Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku. *Nauki o Zarządzaniu – Management Sciences*, 3(24), 149-164.
- Urban, W., Rogowska, P., & Krawczyk-Dembicka, E. (2023). *Zarządzanie strumieniem wartości. Źródło trwałych korzyści w organizacji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Walentynowicz, P. (2016). Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen. W: Z. Malara (Red.). *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie* (s. 195-213). Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Walentynowicz, P. (2020). Industry 4.0 a innowacje w organizacjach. Czy rozwiązania Przemysłu 4.0 sprzyjają innowacyjności organizacyjnej?. W: Z. Malara, M. Rutkowska (Red.), *Innowacje w dobie technologii IT. Obszary – koncepcje – narzędzia* (s. 131-146). Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Walentynowicz, P. (2022). Continuous Improvement jako rekomendowana strategia rozwoju przedsiębiorstwa we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych. *Organizacja i Kierowanie*, 2(191), 33-51.
- Walentynowicz, P., & Szreder, J. (2020). Motywowanie pracowników organizacji publicznych do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia – wnioski w oparciu o wyniki badań empirycznych w przedsiębiorstwach. W: J. Waśniewski (Red.). *Rola, miejsce i znaczenie zarządzania instytucjami publicznymi w kreowaniu jakości życia. Aspekt zarządczy* (s. 187-202). Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Walentynowicz, P., & Szreder, J. (2022). The Methods of Change of Organizational Culture in Companies Using Lean Management. W: *Proceedings of the 40th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, 1201-1213.
- Wilkesmann, M., & Wilkesman, U. (2018). Industry 4.0 – Organizing Routines or Innovations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 238-254.  
DOI: 10.1108/VJKMS-04-2017-0019
- Wiśniewska, M., & Grudowski, P. (2014). *Zarządzanie jakością i innowacyjność w świetle doświadczeń organizacji Pomorza*. InnoBaltica.
- Wu, J., Fared, Z., Wolanin, E., Rozkruta, D., & Hajduk-Stelmanowicz, M. (2022). Role of Green Financing and Eco-Innovation for Energy Efficiency in Developed Countries: Contextual

Evidence for Pre- and Post-COVID-19 Era, *Frontiers in Energy Research*, 10, DOI: 10.3389/fenrg.2022.947901, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fenrg.2021.779295/full> (dostęp: 26.10.2023).

Zangwill, W., & Kantor, P. (1998). Toward a Theory of Continuous Improvement and the Learning Curve. *Management Science*, 44(7), 910-920. DOI: 10.1287/mnsc.44.7.910

**Wkład autorów:** Piotr Walentynowicz – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania zewnętrznego.

## CONTINUOUS IMPROVEMENT SYSTEM AND PROCESS IN THE ENTERPRISE

**Abstract:** The premise for writing this text was still an insufficient number of scientific publications on the systemic approach to the continuous improvement of enterprises and too little interest in this concept in practice in Poland. There are various postulates or requirements for this process in EFQM or PNJ models (Wiśniewska & Grudowski, 2014, p. 88-94), in the ISO 9001 standard or industry standards – e.g. IATF 16949, but they do not fully solve this problem – they do not describe exactly how to organize and operate such systems. In practice, the author has often come across examples of companies that had the ISO 9001:2015 quality certificate, but did not take full advantage of the opportunities offered by the correct approach to Continuous Improvement. Therefore, the main aim of this study is to familiarize the reader with this issue. The main research methods used in this study were: the analysis and synthesis of literature sources and logical inference of an inductive nature. The author's many years of experience as a consultant and the conclusions resulting from various types of empirical research that the author has conducted since 2016 also occurred to be important. This paper focuses on the presentation of how to build such systems and operate them in a process-based manner, after a brief explanation of the essence of this approach to business management and an answer to the question: whether after several decades of using this type of practices in the world, is this concept still useful in the current market conditions?

**Keywords:** Continuous Improvement, Kaizen, process, enterprise

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.




## ATRAKCYJNOŚĆ PRACODAWCÓW – PERSPEKTYWA POKOLENIA Z

Anna Wasiluk<sup>1\*</sup>, Barbara Kojta<sup>2</sup>


<sup>1,2</sup> Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania, Polska

**Streszczenie:** Wzrastająca liczba i znaczenie przedstawicieli generacji Z na rynku pracy spowoduje, że organizacje, które nie zdołają dostosować swoich strategii zarządzania personelem do jej preferencji, mogą zmierzyć się z poważnymi wyzwaniami, w tym problemami z rekrutacją i zatrzymaniem dopływu pracowników. Dlatego też, z perspektywy zarówno naukowej, jak i praktycznej, istnieje silna potrzeba przeprowadzania badań wśród pokolenia Z. Za cel tekstu przyjęto określenie, w jakim stopniu określone czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy, a także te pojawiające się podczas procesu rekrutacji, wpływają na decyzje przedstawicieli pokolenia Z dotyczące wyboru pracodawcy. Do przeprowadzenia badań wykorzystano narzędzie w postaci kwestionariusza ankiety. Badanie realizowano metodą CAWI. Kwestionariusz został skonstruowany i udostępniony za pośrednictwem platformy Google Forms. W przeprowadzonym sondażu uczestniczyło 118 osób, jednak do dalszej analizy przyjęto 105 poprawnie uzupełnionych kwestionariuszy. Dane zostały zakodowane i poddane analizie przy użyciu oprogramowania Statistica 14.0. Do weryfikacji hipotezy H1 i H2 wykorzystano podstawowe miary statystyczne. Do weryfikacji hipotezy H3 wykorzystano test U Manna–Whitneya. Przeprowadzone analizy pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotezy H1 – *Zdaniem respondentów największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy ma informacja o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie* oraz H2 – *W opinii ankietowanych największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z etapami rekrutacji ma precyzyjnie określone wynagrodzenie*. Hipoteza H3 – *Płeć respondentów ma wpływ na ich ocenę czynników decydujących o atrakcyjności pracodawców* została częściowo potwierdzona. Płeć respondentów miała istotny wpływ na ocenę większości czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy oraz niektórych czynników występujących na etapie rekrutacji. Natomiast doświadczenie zawodowe respondentów nie miało istotnego wpływu na oceny w żadnej z analizowanych kategorii.

<sup>1</sup> Anna Wasiluk, dr, ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, Polska, [a.wasiluk@pb.edu.pl](mailto:a.wasiluk@pb.edu.pl),

 <https://orcid.org/0000-0002-5980-333X/>

<sup>2</sup> Barbara Kojta, lic., ul. O.S. Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin, Polska, [barbara.kojta@wp.pl](mailto:barbara.kojta@wp.pl),

 <https://orcid.org/0009-0005-1385-4077>

\* Adres korespondencyjny: Anna Wasiluk, [a.wasiluk@pb.edu.pl](mailto:a.wasiluk@pb.edu.pl)

**Słowa kluczowe:** pokolenie Z, pracodawcy, pracownicy, proces rekrutacji, wizerunek pracodawcy

**Kod klasyfikacji JEL:** M12, M21, M51, M54

## Wprowadzenie

Na współczesnym rynku pracy koegzystują ze sobą cztery pokolenia pracowników ukształtowanych przez odmienne wydarzenia społeczne i gospodarcze. Są to pokolenia, które cechują rozmaite systemy wartości, cele zawodowe, poziomy zaangażowania oraz preferencje motywacyjne (Różańska-Bińczyk, 2022).

Pokolenie Z to młode osoby, które dopiero rozpoczynają swoją karierę zawodową lub zrobiły to niedawno. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce mieszka około 2,5 miliona osób w przedziale wiekowym 20-27 lat. Na chwilę obecną, w najbardziej optymistycznych prognozach, stanowią one maksymalnie 10% składu pracowniczego (Wasiluk & Tomaszuk, 2022, s. 61-62). Podobne proporcje obserwuje się w innych krajach europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych (Ersoz & Demir Askeroglu, 2019). Niemniej jednak, z biegiem lat, możemy oczekiwać systematycznego wzrostu liczebności tego pokolenia na rynku pracy, jak również rosnącej roli, jaką będą pełnić. Prognozy wskazują, że do roku 2028 przedstawiciele pokolenia Z mogą stanowić aż 58% globalnej siły roboczej (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2022).

Stąd wyłania się nagła potrzeba dogłębnego poznania pokolenia Z oraz czynników wpływających na to, co w ich percepcji tworzy atrakcyjne miejsce pracy. Rosnąca obecność i rosnące znaczenie tej generacji na rynku pracy niesie ze sobą konsekwencje dla organizacji: te, które nie zdołają dostosować swoich metod zarządzania kadrą do unikalnych preferencji pokolenia Z, mogą napotkać poważne wyzwania rekrutacyjne, problemy z utrzymaniem pracowników oraz z ich motywacją. Dlatego z punktu widzenia badań naukowych i aplikacji praktycznych istnieje paląca konieczność prowadzenia studiów na temat pokolenia Z jako odrębnego segmentu rynku pracy. Pełne zrozumienie ich oczekiwań i preferencji w kontekście zawodowym umożliwi organizacjom efektywne odpowiadanie na wyzwania wynikające ze zmian demograficznych rynku pracy i pozwoli na maksymalne wykorzystanie potencjału, jaki niesie ze sobą pokolenie Z.

Mając powyższe na uwadze, za cel tekstu przyjęto określenie, w jakim stopniu konkretne czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy, a także te pojawiające się podczas procesu rekrutacji, wpływają na decyzje przedstawicieli pokolenia Z dotyczące wyboru pracodawcy.

## Determinanty atrakcyjności pracodawcy – przegląd literatury

Bez wątpienia kluczowe czynniki determinujące decyzję przedstawiciela pokolenia Z o zaangażowaniu się w daną organizację to opinie na jej temat, zakres obowiązków związanych z danym stanowiskiem, rozpoznawalność marki oraz kultura organizacyjna panująca w przedsiębiorstwie (Wajnbrener & Werczyńska, 2022, s. 150). Nie bez znaczenia pozostają także warunki zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia

oraz możliwość samorealizacji (Myjak, 2019, s. 289). To właśnie te aspekty najczęściej przesądzają o ich wyborze miejsca pracy.

Pierwszy ze wspomnianych czynników, opinie o firmach, młode pokolenie często pozyskuje od znajomych oraz z kręgu osób bliskich, które traktuje jako zaufane źródło informacji (Dolot, 2018, s. 295). Mimo świadomości ograniczeń związanych z weryfikacją opinii internetowych pokolenie Z coraz śmielej sięga po informacje online, ceniąc sobie ich dostępność i szybkość przekazu. Opinie dotyczące pracodawców mają dla nich szczególną wartość, a negatywne mogą skutecznie odstraszać od aplikowania (Kobylińska & Płoszczuk, 2021, s. 35). W odpowiedzi na tę tendencję przedsiębiorstwa powinny przykładać wagę do monitorowania i aktualizowania publikowanych w sieci informacji, zwłaszcza na portalach społecznościowych (Ratajczak, 2020, s. 50; Bakalarska-Stankiewicz, 2021, s. 19). Szczególny nacisk powinny one kłaść na najbardziej popularne obecnie ich formy, którymi są: Facebook, Instagram czy rosnący w siłę przekazu TikTok.

Przedsiębiorstwa wykorzystujące liczne zabiegi, które mają poprawić ich wizerunek, dążą do tego, aby osiągnąć status tzw. pracodawcy z wyboru. Prestiżowe tytułowanie jest zarezerwowane dla tych organizacji, które oferują atrakcyjne warunki zatrudnienia, aby przyciągnąć szczególnie utalentowanych pracowników, zachęcając ich do dołączenia do firmy bądź motywując już zatrudnione osoby do dalszej pracy. Dbając o reputację, przedsiębiorstwo musi zatem angażować się w proces, który jest długotrwały i wielowymiarowy, obejmujący różnorodne działania wewnętrzne firmy (Zajac-Pałdyna, 2019, s. 234).

Kwestią nabierającą szczególnej wagi dla najmłodszych adeptów rynku pracy jest adekwatność wartości reprezentowanych przez potencjalnych pracodawców do ich osobistych przekonań i angażowanie się firm w działania prospołeczne i ekologiczne (Kowalczyk-Kroenke, 2022, s. 244). Osoby urodzone po 1995 roku pragną, by ich miejsce zatrudnienia było odzwierciedleniem własnego światopoglądu i wartości. Ekologiczna odpowiedzialność, troska o klimat i wsparcie dla ruchów takich jak Zero Waste zyskują na znaczeniu w ich oczach (Kostro, 2022). Z globalnego badania wynika, że blisko połowa respondentów z pokoleń Y oraz Z przyznała, iż nie zdecydowałaby się na pracę w miejscu, które stoi w sprzeczności z ich poglądami społecznymi czy środowiskowymi (Bhattacharya, 2023).

Dla przedstawicieli generacji Z niezmiernie ważna jest panująca w firmie atmosfera. Jest ona bowiem jednym z kluczowych czynników, które obecnie decydują o ich odejściu z pracy. Do podjęcia takiej decyzji może przyczynić się niesprawiedliwa polityka panująca w przedsiębiorstwie lub szeroko rozumiany toksyczny klimat (Business Insider, 2023a). Zetki nie pozwolą sobie na stosowanie wobec siebie mobbingu czy dyskryminacji, a równość zarówno w pracy, jak i w życiu codziennym jest dla nich czymś zupełnie naturalnym i tego też wymagają od swoich przełożonych (Business Insider, 2023b). Kluczem w dojściu do porozumienia pomiędzy młodym pokoleniem a funkcjonującymi na rynku pracy organizacjami jest zrozumienie, że wynagrodzenie tak naprawdę nie jest decydującym czynnikiem, który magicznie zapewni nienaganną atmosferę. Można ją skutecznie zbudować bez inwestowania wielkich kwot pieniężnych. Wystarczy zapewnić pracownikom wspólne cele, misję firmy i styl zarządzania (Zakrzewski, 2023, s. 8). Istotne w zarządzaniu generacją Z

będzie również stworzenie jej przedstawicielom na tyle odpowiednich warunków, że nie będą bali się prosić o pomoc w obawie przed opinią pracowników starszych stażem i wiekiem (Rosiński, 2022).

W kontekście wyboru miejsca pracy przez przedstawicieli pokolenia Z kluczową rolę odgrywa styl zarządzania przyjęty przez organizację. To właśnie unikalne oczekiwania i postrzeganie rynku pracy przez to pokolenie nakładają na firmy obowiązek wprowadzania znaczących zmian, przede wszystkim wewnętrznych, aby sprostać tym wymaganiom i stać się dla nich atrakcyjnym pracodawcą (Kotter et al., 2022, s. 131). To dotyczy również kwestii przywództwa. Przedstawiciele pokolenia Z żyją zgodnie z zasadą, która wcześniej była jedynie pustym sloganem czy wręcz groźbą ze strony przełożonych – mówiąc wprost, jeśli warunki pracy nie spełniają ich oczekiwań, nie wahają się odejść (Śliwińska, 2023). Działają więc bez skrupułów. Ich dewiza to: jeśli nie ta praca, to inna. Preferują poszukiwanie organizacji, której styl zarządzania spełni ich oczekiwania, zamiast zatrzymywać się w firmie, która prowadzi do frustracji i zniechęcenia do jakiegokolwiek aktywności. W świadomości pokoleń dłużej obecnych na rynku pracy przełożony jest osobą o niepodważalnym autorytecie. Dla pokolenia Z jednak osoba ta musi zasłużyć na takie uznanie – sam tytuł czy stanowisko w pracy nie gwarantuje statusu przysłowiowego „boga”. Najmłodsze pokolenie obecne na rynku pracy uznaje, że przełożony powinien pełnić rolę zarówno partnera, jak i opiekuna, który umie motywować swoich podwładnych, jednocześnie ich wspierając. Lider powinien cechować się dobrą umiejętnością komunikacji – co jest szczególnie istotne dla generacji Z – wyrozumiałością, chęcią dzielenia się doświadczeniem i wiedzą, a także postawą gotowości do pomocy (Robak, 2019, s. 168). Zetki nie będą identyfikować się z liderem, którego zachowanie nie jest zgodne z pełnionym stanowiskiem. Oczekują od niego empatii, zdolności do postawienia się w ich sytuacji, zrozumienia ich unikalności w stosunku do innych pokoleń oraz zdolności do reagowania na ich potrzeby i oczekiwania (Chomątowska & Żarczyńska-Dobiesz, 2016, s. 66). Cenią sobie także dotrzymywanie obietnic oraz umiejętność przyznania się do błędów (Wasiluk & Tomaszuk, 2022, s. 67). W efekcie istotna staje się relacja między zwierzchnikiem a podwładnym, która wpływa na klimat wewnątrz organizacji, a jej jakość może znacząco wpływać na zadowolenie z pracy i efektywność działania.

Generacja Z, wkraczając na rynek pracy, wprowadziła i wymusiła pewne nowości, wśród których znalazło się również oczekiwanie na feedback (Ulrych, 2022, s. 68). Dla młodych pracowników taka komunikacja jest kluczowa, bowiem wiążą ją nie tylko z omówieniem osiągnięć, ale również z precyzyjnym wytyczaniem i realizacją celów zawodowych, co umożliwi im świadome dążenie do rozwoju (Mazurek, 2019, s. 174).

Wkroczenie pokolenia Z na rynek pracy zmusiło pracodawców do zmiany spojrzenia na proces pozyskiwania pracowników. Stosowanie starych, utartych schematów podczas tego procesu nie spełnia oczekiwań najmłodszego pokolenia pracowników, a nawet może je odstraszyć od pracy w danej organizacji. Zetki są przekonane, że to pracodawca powinien dostosować się do ich potrzeb, co w pewnym sensie wymusiło na organizacjach wprowadzenie nowych modeli zarządzania (Jankowska, 2021, s. 92). Proces rekrutacji również przeszedł ewolucję, stając się bardziej złożonym dzięki możliwościom rekrutacji z wykorzystaniem Internetu (Branowska, 2021; Wolniak, 2019).



Pokolenie Z na etapie rekrutacji stawia pracodawcom pewne wymagania. Organizacje, które je zbagatelizują, narażone są na spadek wyników wskutek braku napływu pracowników (Singh & Dangmei, 2016, s. 2). Co zatem doprowadza Zetki do białej gorączki już na samym etapie rekrutacji? Zdaniem Toczyskiej (2022, s. 33) jest to przede wszystkim: brak ściśle określonego wynagrodzenia, które nazwane jest jako „atrakcyjne”, poszukiwania jedyne osób z doświadczeniem, zbyt długie deklaracje, „papierologia”, brak odpowiedzi na przesłane CV, brak wskazania zakresu obowiązków oraz ścieżki rozwoju pracownika na danym stanowisku, nieprzygotowanie rekrutera, unikanie tematu pieniędzy, premii, szkoleń.

Podczas poszukiwania pracy uwagę młodych kandydatów przyciągają krótkie, zwięzłe i treściwe oferty pracy, bez niepotrzebnych oraz zbędnych treści. Oprócz tego ważne jest, aby ogłoszenie było swojego rodzaju wizytówką firmy i pomogło zachęcić przedstawicieli generacji Z do składania CV. Najmłodszy kandydaci szczególnie uwagę przywiązują do wizualnej atrakcyjności ogłoszenia. Zetki – jako pokolenie, które wyrastało już w dobie technologii i kolorowych telewizorów – są przyzwyczajone do ładnych, schludnych i przyciągających oko obrazków. Z tego też powodu i ten aspekt powinien być wzięty pod uwagę w momencie tworzenia ofert skierowanych do tej grupy docelowej (Rosiński, 2023).

Tak jak zostało to już wcześniej wspomniane, osoby urodzone po roku 1995 nie tolerują ogłoszeń, w których wynagrodzenie jest owiane tajemnicą. Zależy im na jawności zarobków, ponieważ jest to jeden z głównych czynników decydujących o złożeniu przez nich aplikacji. Faktem jest, że ogłoszenia, w których widełki kwotowe podane są wprost, cieszą się znacznie większym zainteresowaniem (Górczyński & Majewska-Draż, 2023, s. 64-65). Czytając poszczególne oferty pracy, Zetki zwracają także uwagę na możliwości rozwoju, zapewnienie kursów i szkoleń (Toczyska, 2022, s. 35). Zdobywanie wiedzy i pogłębianie kwalifikacji w ich przypadku jest kluczem do znalezienia kolejnych miejsc pracy w przyszłości, o ile będą chcieli zmienić te obecne.

Kolejny aspekt, którego generacja Z – wychowana w epoce efektywnej komunikacji, zaawansowanej technologii, oraz przyzwyczajona do szybkiego tempa, dynamicznych procesów i bieżących informacji – nie jest w stanie zrozumieć, to brak odpowiedzi na przesłane przez nich CV. Od potencjalnych pracodawców pokolenie Z oczekuje konkretnych wyjaśnień, które poinformują ich o przyczynach przyjęcia lub odrzucenia ich kandydatury na dane stanowisko pracy (Witczak, 2023, s. 80).

Młodzi kandydaci zwracają uwagę nie tylko na atmosferę podczas rozmowy kwalifikacyjnej, ale również na przygotowanie rekrutera. Nie cenią pytań powtarzających się lub tych, które bezpośrednio odnoszą się do informacji zawartych w ich CV. Stwarza to u nich wrażenie, jakby ich dokumenty nie były uważnie przeczytane. Podczas rozmowy są równie dociekliwi jak rekruterzy, co może wywołać zaskoczenie ze strony rozmówcy. Przedsiębiorstwa zazwyczaj są przyzwyczajone do jednostronnej formuły zadawania pytań, na co generacja Z reaguje inaczej. Jej przedstawiciele nie obawiają się pytać o kwestie, które ich interesują, takie jak możliwości awansu, liczbę nadgodzin czy sposób ich wynagradzania (HRstandard, 2023).

## Metodyka badawcza

Celem tekstu jest wskazanie, w jakim stopniu określone czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy, a także te pojawiające się podczas procesu rekrutacji, wpływają na decyzje przedstawicieli pokolenia Z dotyczące wyboru pracodawcy.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

- Pb 1: W jakim stopniu czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy są istotne przy wyborze pracodawcy?  
 Pb 2: W jakim stopniu czynniki na etapie rekrutacji są istotne przy wyborze pracodawcy?  
 Pb 3: Czy płeć respondentów ma wpływ na uzyskane wyniki?

Postawiono następujące hipotezy:

- H1: *Zdaniem respondentów największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy ma informacja o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie.*  
 H2: *W opinii ankietowanych największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z etapami rekrutacji ma precyzyjnie określone wynagrodzenie.*  
 H3: *Płeć respondentów ma wpływ na ocenę czynników decydujących o atrakcyjności pracodawców.*

Do przeprowadzenia badań wykorzystano narzędzie w postaci kwestionariusza ankiety. Badanie realizowano metodą CAWI. Kwestionariusz został skonstruowany i udostępniony za pośrednictwem platformy Google Forms. Zebranie danych miało miejsce w okresie od 2 lutego do 4 kwietnia 2023 roku. Następnie dane zostały zakodowane i poddane analizie przy użyciu oprogramowania Statistica 14.0. Do weryfikacji hipotezy H1 i H2, wykorzystano miary statystyczne, takie jak średnia arytmetyczna ( $\bar{x}$ ), mediana ( $Me$ ), moda ( $D$ ) oraz współczynnik zmienności ( $V$ ). Do weryfikacji hipotezy H3 wykorzystano nieparametryczny test U Manna–Whitneya.

Badanie było skierowane wyłącznie do osób, które urodziły się w 1995 roku lub później. Otrzymano 121 wypełnionych kwestionariuszy. Po dokonaniu selekcji analizie poddano 113 kwestionariuszy. Osiem zostało odrzuconych, z uwagi na niespełnienie kluczowego kryterium – roku urodzenia respondentów. Strukturę respondentów przedstawiono w Tabeli 1.

**Tabela 1. Charakterystyka respondentów**

Doświadczenie na rynku pracy	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
	N	%	N	%	N	%
Z doświadczeniem na rynku pracy	52	84%	48	94%	100	88,5%
Bez doświadczenia na rynku pracy	10	16%	3	6%	13	11,5%
<b>Uczestnicy badania</b>	<b>62</b>	<b>54,9%</b>	<b>51</b>	<b>45,1%</b>	<b>113</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Kobiety stanowiły 54,9% respondentów, natomiast mężczyźni 45,1%. Spośród wszystkich badanych 88,5% (100 osób) posiadało doświadczenie na rynku pracy. W tej grupie były 52 kobiety (84% wszystkich kobiet) oraz 48 mężczyzn (94% wszystkich mężczyzn). Osoby bez doświadczenia na rynku pracy stanowiły 11,5% wszystkich respondentów, z czego 10 to kobiety (16% wszystkich kobiet), a 3 to mężczyźni (6% wszystkich mężczyzn).

## Wyniki badań

W Tabeli 2 przedstawiono, jak różne czynniki związane z wizerunkiem pracodawcy wpływają na decyzję respondentów o wyborze miejsca pracy.

**Tabela 2. Wpływ poszczególnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy dla ogółu respondentów**

Wyszczególnienie	$\bar{x}$	<i>Me</i>	<i>D</i>	<i>V</i>
Rozpoznawalność przedsiębiorstwa	2,92	3	3	40,44
Reputacja przedsiębiorstwa	4,04	4	4	22,50
Działalność przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych	2,81	3	3	42,30
Opinia o przedsiębiorstwie wśród znajomych/rodziny	3,57	4	4	30,87
Opinia o przedsiębiorstwie w Internecie (np. na forach internetowych)	3,77	4	4	25,44
Informacje o kulturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie	3,71	4	4	24,89
Informacje o stylu zarządzania w przedsiębiorstwie	3,65	4	4	27,55
Informacje o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie	4,37	5	5	19,14
Udział przedsiębiorstwa w targach pracy	2,58	3	3	45,00
Działalność przedsiębiorstwa zgodna z moimi przekonaniem i światopoglądem	3,79	4	4	27,43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Najistotniejsze dla wyboru pracodawcy okazały się reputacja przedsiębiorstwa i panująca w nim atmosfera pracy, co potwierdzają najwyższe oceny średnie: 4,04 oraz 4,37. Dodatkowo mediany i mody dla obu czynników wynosiły odpowiednio 4 i 5. Czynniki o umiarkowanym wpływie obejmują: opinię o firmie wśród rodziny i znajomych (3,57), opinię o firmie w Internecie (3,77), informacje o kulturze organizacyjnej (3,71), styl zarządzania (3,65), a także zgodność działalności przedsiębiorstwa z przekonaniem i światopoglądem respondentów (3,79). Dla wszystkich tych elementów mediana i moda wynosiły 4, co sugeruje ich wysokie znaczenie. Z kolei najmniejszy wpływ na decyzję o wyborze pracodawcy miały: działalność firmy w mediach społecznościowych (2,81) oraz udział przedsiębiorstwa w targach pracy (2,58). Różnorodność odpowiedzi, wyrażona przez współczynnik zmienności,

była największa dla udziału przedsiębiorstwa w targach pracy (45%) i najmniejsza dla informacji o atmosferze pracy (19,14%), co sugeruje większą zgodność opinii respondentów w tym ostatnim obszarze.

**Tabela 3. Test U Manna–Whitneya dla ocen wpływu poszczególnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy z uwzględnieniem płci respondentów**

Wyszczególnienie	Kobiety $\bar{x}$	Mężczyźni $\bar{x}$	Test U Manna–Whitneya	
			Z	p
Rozpoznawalność przedsiębiorstwa	3,21	2,57	2,75	0,01
Reputacja przedsiębiorstwa	4,26	3,78	2,62	0,01
Działalność przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych	3,06	2,49	2,45	0,01
Opinia o przedsiębiorstwie wśród znajomych/rodziny	3,65	3,47	0,74	0,46
Opinia o przedsiębiorstwie w Internecie (np. na forach internetowych)	3,92	3,57	1,86	0,06
Informacje o kulturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie	3,90	3,47	2,77	0,01
Informacje o stylu zarządzania w przedsiębiorstwie	3,82	3,45	1,98	0,05
Informacje o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie	4,52	4,20	2,45	0,01
Udział przedsiębiorstwa w targach pracy	2,63	2,53	0,54	0,59
Działalność przedsiębiorstwa zgodna z moimi przekonaniami i światopoglądem	3,94	3,61	2,04	0,04

\* Różnice są istotne statystycznie dla  $p < ,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

W Tabeli 3 zaprezentowano wyniki testu U Manna–Whitneya, który porównuje oceny poszczególnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy, uwzględniając płeć respondentów. W przypadku rozpoznawalności przedsiębiorstwa, reputacji przedsiębiorstwa, działalności przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych, informacji o kulturze organizacyjnej w przedsiębiorstwie, informacji o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie oraz działalności przedsiębiorstwa zgodnej z przekonaniami i światopoglądem respondentów – średnie oceny były wyższe u kobiet. Co więcej, wartość  $p$  w tych przypadkach wynosiła 0,01, co sugeruje, że różnice te są statystycznie istotne. W przypadku opinii o przedsiębiorstwie wśród znajomych/rodziny i udziału przedsiębiorstwa w targach pracy nie stwierdzono istotnych różnic między płciami – wartości  $p$  wynosiły odpowiednio 0,46 i 0,59. Co do opinii

o przedsiębiorstwie w Internecie i informacji o stylu zarządzania w przedsiębiorstwie – średnie oceny były wyższe u kobiet, jednak różnice te są na granicy istotności statystycznej (wartości  $p$  wynosiły odpowiednio 0,06 i 0,05). Mając powyższe na uwadze, należy stwierdzić, że kobiety cenią sobie różne aspekty wizerunku pracodawcy bardziej niż mężczyźni, z wyjątkiem dwóch kategorii, gdzie różnice nie były statystycznie istotne.

**Tabela 4. Wpływ poszczególnych czynników na etapie rekrutacji na wybór pracodawcy dla ogółu respondentów**

Wyszczególnienie	$\bar{x}$	<i>Me</i>	<i>D</i>	<i>V</i>
Konkretna i zwięzła oferta pracy	4,29	5	5	21,72
Atrakcyjna graficznie oferta pracy	3,47	4	3/4	31,07
Odpowiedź na przesłane CV	4,29	5	5	23,23
Precyzyjnie określone wynagrodzenie	4,52	5	5	17,00
Jasno określone możliwości rozwoju	4,22	4	5	21,64
Jasno określony zakres obowiązków	4,50	5	5	18,35
Przygotowanie rekrutera do rozmowy	3,76	4	4	24,94
Atmosfera podczas rozmowy rekrutacyjnej	4,17	4	5	22,65

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

W Tabeli 4 zaprezentowano wyniki oceny wpływu różnych czynników występujących na etapie rekrutacji na decyzję o wyborze pracodawcy. Wszystkie uwzględnione czynniki uzyskały średnie oceny przekraczające 3, co wskazuje na ich znaczący wpływ na proces podejmowania decyzji przez kandydatów. Szczególnie istotne były precyzyjnie określone wynagrodzenie (4,52), konkretne i zwięzłe oferty pracy (4,29), odpowiedź na przesłane CV (4,29) oraz jasno określony zakres obowiązków (4,50). Wszystkie te czynniki miały medianę i modę na poziomie 5, co wskazuje, że były one oceniane bardzo wysoko przez większość respondentów. Czynniki, które otrzymały nieco niższe średnie oceny, to atrakcyjna graficznie oferta pracy (3,47) oraz przygotowanie rekrutera do rozmowy (3,76), choć mediany i mody na poziomie 4 sugerują, że były one nadal postrzegane jako dość istotne. Różnorodność odpowiedzi była stosunkowo niska dla wszystkich czynników, co sugeruje, że respondenci mieli podobne opinie na temat tych kwestii. Największa różnorodność odpowiedzi występowała dla atrakcyjnej graficznie oferty pracy (31,07), co może wskazywać na większe różnice w postrzeganiu wpływu tego aspektu rekrutacji na wybór pracodawcy. Najmniejsza różnorodność odpowiedzi była dla precyzyjnie określonego wynagrodzenia (17,00), co sugeruje konsens wśród respondentów co do znaczenia tego czynnika.

**Tabela 5. Test U Manna–Whitneya dla ocen wpływu poszczególnych czynników na etapie rekrutacji na wybór pracodawcy z uwzględnieniem płci respondentów**

Wyszczególnienie	Kobiety $\bar{x}$	Mężczyźni $\bar{x}$	Test U Manna–Whitneya	
			Z	p
Konkretna i zwięzła oferta pracy	4,31	4,27	0,10	0,92
Atrakcyjna graficznie oferta pracy	3,52	3,41	0,38	0,70
Odpowiedź na przesłane CV	4,48	4,06	2,93	0,00
Precyzyjnie określone wynagrodzenie	4,66	4,35	2,18	0,03
Jasno określone możliwości rozwoju	4,39	4,02	2,21	0,03
Jasno określony zakres obowiązków	4,65	4,31	1,76	0,08
Przygotowanie rekrutera do rozmowy	3,92	3,57	2,00	0,05
Atmosfera podczas rozmowy rekrutacyjnej	4,42	3,87	3,25	0,00

\* Różnice są istotne statystycznie dla  $p < ,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Prezentowane w Tabeli 5 wyniki sugerują pewne różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami w ocenie wpływu różnych czynników na etapie rekrutacji na wybór pracodawcy. Kobiety wydają się bardziej cenić odpowiedź na przesłane CV (4,48 w porównaniu z 4,06 u mężczyzn), co potwierdza test U Manna–Whitneya z  $p$ -wartością  $p < 0,01$ . Również precyzyjnie określone wynagrodzenie (4,66 w porównaniu z 4,35) oraz jasno określone możliwości rozwoju (4,39 w porównaniu z 4,02) są oceniane wyżej przez kobiety, co również potwierdza test U Manna–Whitneya z  $p$ -wartością  $p < 0,05$ . Dodatkowo atmosfera podczas rozmowy rekrutacyjnej (4,42 u kobiet w porównaniu z 3,87 u mężczyzn) oraz przygotowanie rekrutera do rozmowy (3,92 u kobiet w porównaniu z 3,57 u mężczyzn) wydają się mieć większe znaczenie dla kobiet. Test U Manna–Whitneya dla tych czynników pokazuje statystycznie istotne różnice ( $p < 0,05$ ). Różnice między ocenami kobiet i mężczyzn dla jasno określonego zakresu obowiązków (4,65 u kobiet, 4,31 u mężczyzn) oraz atrakcyjności graficznej oferty pracy (3,52 u kobiet, 3,41 u mężczyzn) nie są istotne statystycznie ( $p > 0,05$ ), choć kobiety w obu przypadkach dają wyższe oceny. W przypadku konkretnej i zwięzłej oferty pracy nie ma istotnej statystycznie różnicy między ocenami kobiet i mężczyzn (4,31 u kobiet, 4,27 u mężczyzn,  $p = 0,92$ ).

Otrzymane wyniki korespondują z dotychczasowymi badaniami innych autorów i je poszerzają. Maj i Kasperek (2020) wykazały, że dla pokolenia Z społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest ważna przy wyborze pracodawcy, choć nie zawsze stanowi kluczowy czynnik akceptacji oferty pracy. W badaniu przeprowadzonym przez Kunala, Coelho i Pooję (2022) zaobserwowano, że pokolenie Z w Indiach przywiązuje dużą wagę do możliwości rozwoju i uczenia się w pracy. Te preferencje są bardziej wyraźne u pokolenia Z niż u millenialsów. Prameka, Sanusi, Futari II i Kusnayain (2021) zwrócili uwagę na znaczenie takich aspektów marki pracodawcy,

jak etyka, CSR i różnorodność dla atrakcyjności pracodawców start-upowych typu jednoróżec wśród studentów pokolenia Z w Indonezji. Inicjatywy pracodawców w dziedzinie zrównoważonego rozwoju podnoszą motywację kandydatów do aplikowania o pracę w tych organizacjach (Rzemieniak & Wawer, 2021). Autorzy podkreślają różnice w percepcji atrakcyjności pracodawców między przedstawicielami różnych pokoleń (Bejtkovský, 2016; Ozkan & Solmaz, 2015).

## Podsumowanie

Analiza wpływu różnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy na wybór miejsca pracy przez respondentów z pokolenia Z wykazała, że najważniejsze są dla nich reputacja przedsiębiorstwa i atmosfera pracy. Te kategorie osiągnęły najwyższe średnie oceny. Z kolei najmniejszy wpływ miała działalność firmy w mediach społecznościowych oraz udział firmy w targach pracy.

Analizując oceny poszczególnych czynników pod kątem płci respondentów, zauważyć można, że kobiety generalnie bardziej ceniły różne aspekty wizerunku pracodawcy niż mężczyźni. Z kolei doświadczenie zawodowe nie wpłynęło na ocenę poszczególnych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy. Nie odnotowano statystycznie istotnych różnic w ocenach między osobami z doświadczeniem zawodowym i bez niego.

Na etapie rekrutacji precyzyjnie określone wynagrodzenie, konkretne i związane oferty pracy, odpowiedź na przesłane CV oraz jasno określony zakres obowiązków były najbardziej istotne dla respondentów. Ponownie kobiety wydawały się bardziej doceniać te aspekty niż mężczyźni. Podobnie jak w przypadku ocen związanych z wizerunkiem pracodawcy, nie stwierdzono statystycznie istotnych różnic w ocenach różnych czynników występujących na etapie rekrutacji pomiędzy osobami z doświadczeniem zawodowym a osobami bez tego doświadczenia. Pomimo braku statystycznej istotności zwrócono uwagę na pewne tendencje. Osoby bez doświadczenia zawodowego nieco wyżej oceniły rozpoznawalność przedsiębiorstwa, reputację, działalność w mediach społecznościowych oraz opinię o przedsiębiorstwie w Internecie. Z kolei osoby z doświadczeniem zawodowym wyżej oceniły informacje o kulturze organizacyjnej, stylu zarządzania, atmosferze pracy oraz zgodność działalności przedsiębiorstwa z ich przekonaniami i światopoglądem.

Mając na uwadze wyniki analiz przeprowadzonych w tekście, należy stwierdzić, że:

- 1) Hipoteza H1: *Największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy ma informacja o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie* – została pozytywnie zweryfikowana. Wśród badanych czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy najwyższą średnią ocenę (4,37) otrzymała informacja o atmosferze pracy w przedsiębiorstwie. Wynik ten wskazuje na to, że atmosfera pracy jest najistotniejszym czynnikiem wpływającym na wybór pracodawcy przez respondentów. Dodatkowo wyniki pokazują małą różnorodność odpowiedzi (współczynnik zmienności 19,14%), co sugeruje zgodność opinii wśród respondentów.
- 2) Hipoteza H2: *Największy wpływ na wybór pracodawcy z grupy czynników związanych z etapami rekrutacji ma precyzyjnie określone wynagrodzenie* – została

pozytywnie zweryfikowana. Spośród czynników występujących na etapie rekrutacji najwyższą średnią ocenę (4,52) otrzymało precyzyjnie określone wynagrodzenie, co wskazuje, że jest to najistotniejszy czynnik decydujący o wyborze pracodawcy. Dodatkowo mediana i moda dla tego czynnika wynosiły 5, co sugeruje, że były one oceniane bardzo wysoko przez większość respondentów. Różnorodność odpowiedzi była najmniejsza dla precyzyjnie określonego wynagrodzenia (17,00), co wskazuje na konsensus wśród respondentów co do znaczenia tego czynnika.

- 3) Hipoteza H3: *Płeć respondentów ma wpływ na uzyskane wyniki* – została częściowo potwierdzona. Płeć respondentów miała istotny wpływ na ocenę większości czynników związanych z wizerunkiem pracodawcy oraz niektórych czynników występujących na etapie rekrutacji.

Na zakończenie istotne jest omówienie ograniczeń dotyczących przeprowadzonych badań, aby zapewnić pełne zrozumienie ich zakresu i znaczenia. Jednym z kluczowych ograniczeń jest niewielka próba badawcza, co może wpływać na generalizację wyników. Mała liczba respondentów ogranicza bowiem możliwość ekstrapolacji uzyskanych danych na szerszą populację. Z tego powodu wnioski wyciągnięte z przeprowadzonej analizy należy traktować z ostrożnością i przyjąć, że mogą one nie w pełni odzwierciedlać tendencje występujące w całej grupie docelowej. Niemniej jednak uzyskane wyniki mogą posłużyć jako punkt wyjścia do dalszych badań, które pozwolą na pogłębienie poruszonej problematyki. Wyjątkowo ciekawym kierunkiem do zbadania zdają się być szczegółowe analizy wpływu płci na ocenę różnych czynników – związanych zarówno z wizerunkiem pracodawcy, jak i przebiegiem procesu rekrutacji – rzutujących na wybór miejsca pracy. Dokładne zbadanie tej kwestii mogłoby dostarczyć dodatkowych, wartościowych informacji dotyczących specyfiki preferencji związanych z wyborem pracodawcy w kontekście różnic płci. Kolejnym potencjalnym kierunkiem badań może być analiza roli doświadczenia zawodowego w ocenie różnych czynników wpływających na postrzeganie atrakcyjności pracodawców. Mimo iż wyniki nie wykazały statystycznie istotnych różnic między ocenami osób z doświadczeniem zawodowym a tymi bez, zauważalne są pewne tendencje. Na przykład osoby bez doświadczenia zawodowego wydają się nieco wyżej oceniać niektóre aspekty wizerunku firmy, podczas gdy osoby z doświadczeniem zawodowym zdają się większą wagę przywiązywać do elementów związanych z kulturą organizacyjną, stylem zarządzania czy atmosferą pracy. Prawdopodobnie dokładniejsze zbadanie tych tendencji, potencjalnie z wykorzystaniem innych metod badawczych, a zwłaszcza większej próby badawczej, mogłoby dostarczyć bardziej konkretnych wyników.

## Literatura

- Bakalarska-Stankiewicz, J. (2021). Employer branding: marka pracodawcy kluczem do lojalności pracowników?. *ICAN Management Review Polska*, 5(11), 18-20.
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123.  
DOI: 10.7441/joc.2016.04.07



- Bhattacharya, S. (2023). *Niemal połowa milenialsów i pokolenia Z woli być bezrobotna niż nieszcześliwa w pracy*. <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/polowa-pokolenia-z-woli-byc-bezrobotna-niz-nieszczesliwa-w-pracy/8edbjkx> (dostęp: 22.07.2023).
- Branowska, A. (2021). Proces doboru pracowników w przedsiębiorstwach – przegląd nowoczesnych i tradycyjnych metod selekcji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 83, 9-24. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2021.083.01
- Business Insider. (2023a). *Pokolenie Z marzy o korporacji, milenialsi o pracy w nieruchomościach, a generacja X pragnie fotelu prezesa*. <https://businessinsider.com.pl/lifestyle/pokolenie-z-marzy-o-korporacji-milenialsi-o-pracy-w-nieruchomosciach-a-generacja-x/m09b9x1> (dostęp: 22.07.2023).
- Business Insider. (2023b). *Pracodawcy muszą się przygotować. Takie wymagania ma młode pokolenie*. <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/pracodawcy-musza-sie-przygotowac-mlodzi-pracownicy-zmienia-zasady-gry/mtjqw4j?fbclid=IwAR2MgNc0JVX6EWdsid1a15DhzXSZU4ppNli9OKDoTyqgzEG17sNrbjSKEA8> (dostęp: 22.07.2023).
- Chomątowska, B., & Żarczyńska-Dobiesz, A. (2016). DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 58-68.
- Dolot, A. (2018). Proces poszukiwania pracy przez młode pokolenie – wybrane zagadnienia – wyniki badań empirycznych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 359, s. 284-299.
- Ersoz, S., & Demir Askeroğlu, E. (2019). Generations X, Y, Z and Their Perception of e-Government Services: Case of Turkey. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 10(1). DOI: 10.29333/ojcm/6428
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2022). *Pokolenie Z najkrytyczniej nastawione do swoich pracodawców*. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/pokolenie-z-najkrytyczniej-nastawione-do-swoich-pracodawcow/> (dostęp: 23.09.2022).
- Górczyński, W., & Majewska-Draż, E. (2023). W rekrutacyjnym impasie. Czyli jak pogodzić oczekiwania firmy i kandydata do pracy?. *Personel i Zarządzanie*, 1, 62-66.
- HRstandard. (2023). *Pokolenie Z, czyli zmiany w rekrutacji*. <https://hrstandard.pl/2023/02/09/pokolenie-z-czyli-zmiany-w-rekrutacji/> (dostęp: 22.07.2023).
- Jankowska, M. (2021). Urodzeni na przełomie wieków. Zarządzanie organizacjami z uwzględnieniem specyfiki pokolenia Z. *Zarządzanie i Jakość*, 3(4), 86-99.
- Kobylińska, U., & Płoszczuk, E. (2021). Media społecznościowe w kształtowaniu wizerunku pracodawcy (w opinii różnych pokoleń). *Marketing i Rynek*, 12, 28-39. DOI: 10.33226/1231-7853.2021.12.3
- Kostro, P. (2022). *Jak angażować pokolenie Z w pracę?*. <https://mitsmr.pl/b/jak-angazowac-pokolenie-z-w-prace/PeFiLeOzx> (dostęp: 22.07.2023).
- Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2022). Czas na zmianę. *ICAN Management Review Polska*, 2(14), 126-131.
- Kowalczyk-Kroenke, A. (2022). Orientacja na sukces zawodowy w percepcji młodych generacji – ujęcie aksjologiczne. *Akademia Zarządzania*, 6(4), 243-255. DOI: 10.24427/az-2022-0065
- Kunal, K. R., Coelho, P., & Pooja, S. (2022). Employer Attractiveness: Generation Z Employment Expectations in India. *Cardiometry*, 23, 433-443. DOI: 10.18137/cardiometry.2022.23.433443
- Maj, J., & Kasparek, N. (2020). The Influence of Corporate Social Responsibility on the Attractiveness of Employers in the Perception of Generation Z. W: A. Michałkiewicz, W. Mierzejewska (Red.), *Contemporary Organisation and Management. Challenges and Trends* (s. 241-251). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. DOI: 10.18778/8220-333-2.14
- Mazurek, M. (2019). Generation Z as a Challenge for the Traditional Corporate Culture in Poland. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace*, 1(37), 167-180.
- Myjak, T. (2019). Praca zawodowa w świadomości młodego pokolenia na podstawie wyników badań własnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Gospodarki. Edukacja – Rodzina – Społeczeństwo*, 35(4), 281-290.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00876-X

- Prameka, A. S., Sanusi, A., Futari II, O., & Kusnayain, Y. I. (2021). The Influence of Employer Branding Towards Generation Z Students Attractiveness on Start-up Unicorn. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 5(2), 36-40. DOI: 10.26487/hebr.v5i2.2910
- Ratajczak, J. (2020). Recruitment and Motivation of Generation Z in the Face of the Employee's Market. *Research Papers in Economics and Finance*, 4(1), 37-50. DOI: 10.18559/ref.2020.1.4
- Robak, E. (2019). Oczekiwania reprezentantów najmłodszych pokoleń na rynku pracy dotyczące relacji z przełożonymi. W: W. Jarecki, A. Bąkiewicz (Red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – aspekty teoretyczne i praktyczne* (s. 157-170). Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Rosiński, K. (2022). *Pokolenie Z „po cichu odchodzi z pracy”. Przed ich szefami stoi nie lada wyzwanie*. [https://www.money.pl/gospodarka/pokolenie-z-po-cichu-odchodzi-z-pracy-przed-ich-szefami-stoi-nie-lada-wyzwanie-6804927573777120a.html?fbclid=IwAR1rDQHRL0hoTDonZvV RMI3O63qAJt2agvJ7YjBhcA7y2dZwA4u3C\\_dCzc](https://www.money.pl/gospodarka/pokolenie-z-po-cichu-odchodzi-z-pracy-przed-ich-szefami-stoi-nie-lada-wyzwanie-6804927573777120a.html?fbclid=IwAR1rDQHRL0hoTDonZvV RMI3O63qAJt2agvJ7YjBhcA7y2dZwA4u3C_dCzc) (dostęp: 22.07.2023).
- Rosiński, K. (2023). „To już się dzieje”. Firmy zmieniają proces rekrutacji ze względu na pokolenie Z. <https://www.money.pl/gospodarka/to-juz-sie-dzieje-firmy-zmieniaja-proces-rekrutacji-ze-wzgledu-na-pokolenie-z-6840301136697888a.html> (dostęp: 22.07.2023).
- Różańska-Bińczyk, I. (2022). Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do prowadzenia przez nie działalności proekologicznej – wyniki badań własnych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 145(2), 47-64. DOI: 10.5604/01.3001.0015.8336
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828. DOI: 10.3390/su13020828
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the Generation Z: The Future Workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Śliwińska, J. (2023). *Wybrzydzą, bo mogą. Pokolenie Z rządzi na rynku pracy*. <https://www.gazetaprawna.pl/magazyn-na-weekend/artykuly/8652471,pokolenie-z-rynek-pracy-zatrudnienie-warunki.html> (dostęp: 22.07.2023).
- Toczyska, M. (2022). Pokolenie Z kontra pracodawca. Jak pojedynek oczekiwań zamienić w dialog w czasie rekrutacji?. *Personel i Zarządzanie*, 6, 30-35.
- Ulrych, W. (2022). Potrzeba autonomii pracy wybranych przedstawicieli pokolenia Z w kontekście cech autonomii i praktyk informacyjnej zwrotnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 148(5), 67-83. DOI: 10.5604/01.3001.0016.0632
- Wajnbrener, S., & Werczyńska, D. (2022). Charakterystyka pokolenia Y i Z na rynku pracy. *Zarządzanie i Jakość*, 4(3), 146-157.
- Wasiluk, A., & Tomaszuk, A. (2022). Trust in Superiors: The Opinion of Representatives of Generation Z. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 149(6), 60-76. DOI: 10.5604/01.3001.0016.2046
- Witczak, P. (2023). Pokolenie Z. Czego może nauczyć rekrutera?. *Personel i Zarządzanie*, 2, 78-80.
- Wolniak, R. (2019). Internet Usage in the Recruitment and Selection of Employees. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 140, 401-411. DOI: 10.29119/1641-3466.2019.140.33
- Zając-Pałdyna, U. (2019). Działania z zakresu wizerunku przedsiębiorstwa skierowane do pracowników. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 51(1), s. 233-244. DOI: 10.5604/01.3001.0013.2374
- Zakrzewski, M. (2023). Co powinna zrobić firma, żeby nawet w czasie recesji pozostać atrakcyjnym pracodawcą?. *Personel i Zarządzanie*, 3, 8-11.

**Wkład autorów:** Wstęp (A. Wasiluk – 70%; B. Kojta – 30%); przegląd literatury (B. Kojta – 75%; A. Wasiluk – 25%); koncepcja badań (A. Wasiluk – 50%; B. Kojta – 50%); przeprowadzenie badań (B. Kojta – 100%); opis metodyki przeprowadzonych badań (A. Wasiluk – 50%; B. Kojta – 50%); obliczenia przy użyciu programu Statistica 14.0 (B. Kojta – 100%), analiza uzyskanych wyników (A. Wasiluk – 100%); podsumowanie (A. Wasiluk – 100%); redakcja tekstu (A. Wasiluk – 100%).

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr WI/WIZ-INZ/3/2023 i sfinansowane ze środków na naukę MEiN.

## THE ATTRACTIVENESS OF EMPLOYERS – PERSPECTIVE OF GENERATION Z

**Abstract:** The increasing number and significance of Generation Z representatives in the labor market will mean that organizations failing to adapt their human resource management strategies to its preferences may face serious challenges, including employee recruitment and retention issues. Hence, from both a scientific and practical perspective, there is a strong need to conduct research among Generation Z. The aim of the text is to determine the extent to which specific factors related to employer's image, as well as those emerging during the recruitment process, influence the decisions of Generation Z representatives regarding employer choice. A survey questionnaire was used to conduct the research. The study was carried out using the CAWI method. The questionnaire was designed and made available via Google Forms. 118 individuals participated in the conducted survey; however, for further analysis 105 correctly completed questionnaires were accepted. The data were coded and subjected to analysis using Statistica 14.0 software. Basic statistical measures were used to verify hypotheses H1 and H2. The Mann-Whitney U test was utilized to verify hypothesis H3. The conducted analyses allowed the positive verification of Hypothesis H1 – *According to the respondents, the most significant impact on the choice of employer from the group of factors related to the employer's image is the information about the work atmosphere in the company*, and H2 – *In the opinion of those surveyed, the greatest influence on the choice of employer from the group of factors related to the stages of recruitment is a precisely defined salary*. Hypothesis H3 – *The gender of the respondents influences their assessment of the factors determining the attractiveness of employers* was partially confirmed. The gender of the respondents had a significant impact on the evaluation of most of the factors related to the employer's image and some of the factors occurring at the recruitment stage. Nevertheless, the respondents' professional experience did not have a significant impact on evaluations in any of the analyzed categories.

**Keywords:** Generation Z, employers, employees, recruitment process, employer's image

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## IDENTYFIKACJA KONSUMENCKICH CZYNNIKÓW RYZYKA NA RYNKU E-GROCERY

Justyna Wójcik<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Politechnika Częstochowska, Szkoła Doktorska, Polska

**Streszczenie:** Popyt na internetowe zakupy spożywcze i usługi dostawy żywności gwałtownie wzrósł podczas pandemii. Poza sytuacją pandemii konsumenci mają tendencję do robienia zakupów spożywczych w tradycyjnych sklepach, ze względu na możliwość wyboru świeższych produktów wysokiej jakości oraz stosunkowo przystępne ceny. Niniejszy artykuł ma na celu zidentyfikowanie czynników ryzyka towarzyszących dokonywaniu zakupów spożywczych online. Metodą badawczą zastosowaną w badaniu jest sondaż diagnostyczny. Badanie zostało zrealizowane na przełomie II i III kwartału 2023 roku z użyciem kwestionariusza ankiety. Podczas realizacji badania wykorzystano technikę badawczą CAWI polegającą na przeprowadzeniu ankiety za pośrednictwem Internetu. Podmiotami badania byli konsumenci prezentujący dwie generacje nabywców zakupów online. Pierwszą grupę respondentów stanowiły osoby urodzone po 1995 roku (pokolenie Z), a drugą osoby urodzone w latach 1981-1995 (pokolenie Y). Przeprowadzone badanie ujawniło podobieństwa i różnice między pokoleniami w zakresie postrzegania zagrożeń związanych z zakupami spożywczymi online.

**Słowa kluczowe:** e-commerce, e-grocery, e-konsument, ryzyko, zakupy online

**Kod klasyfikacji JEL:** D12, D81, F10, L81

### Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich lat Internet głęboko zmienił nawyki konsumentów. Stał się głównym kanałem dystrybucji, w którym klienci mają możliwość przeszukiwania sklepów internetowych w dowolnym czasie i z dowolnego miejsca, ze względu na brak ograniczeń dotyczących lokalizacji, a także godzin otwarcia (Gatta et al.,

---

<sup>1</sup> Justyna Wójcik, mgr, Szkoła Doktorska Politechniki Częstochowskiej, al. Armii Krajowej 19 B, 42-200 Częstochowa, Polska, [justyna.malaszka@pcz.pl](mailto:justyna.malaszka@pcz.pl), <https://orcid.org/0000-0002-2031-8169>

\* Autor korespondencyjny: Justyna Wójcik, [justyna.malaszka@pcz.pl](mailto:justyna.malaszka@pcz.pl)

2021; Hanus, 2016). Ramus i Nielsen (2005) dostrzegli, że wirtualny sklep pozwala klientom na robienie zakupów o każdej porze dnia i nocy. Z kolei w pracy Munson i współpracowników (Munson et al., 2017) zauważono, że różne czynności związane z zakupami spożywczymi mogą być wykonywane o różnych porach i w różnych miejscach. Klienci kupujący online nie muszą poświęcać wielu godzin na zakupy, ponieważ mogą dokonywać zakupów przy minimalnym nakładzie czasu i wysiłku. Z drugiej strony – autorzy zidentyfikowali również wady zakupów spożywczych dokonanych przez Internet, wśród których można wymienić brak bezpośredniego lub fizycznego kontaktu z artykułami spożywczymi, ponadto konsument potrzebuje szczegółowych informacji o sprzedawanych produktach oraz komentarzy lub recenzji od innych klientów. W przypadku konkretnych artykułów spożywczych, takich jak świeże owoce i warzywa, konsumenci najczęściej podejmują decyzje zakupowe po przeprowadzeniu wielozmysłowej oceny produktów, takiej jak dotykanie, wąchanie, a nawet smakowanie produktów. Fizyczna interakcja z tymi produktami daje konsumentom poczucie pewności odnośnie jakości produktu, czego nie może zapewnić środowisko internetowe (Gatta et al., 2021).

Zakupy spożywcze online stały się typową i istotną częścią naszego życia. Zakupy żywności stały się łatwiejsze w ostatnich latach dzięki internetowym platformom zakupowym. W ostatnim czasie zakupy internetowe zyskały na znaczeniu, co jest powodem, dla którego zakupy żywności za pośrednictwem sklepów internetowych stały się wszechobecne (Ayedee & Kumar, 2020).

## **Charakterystyka rynku e-grocery**

Internetowe zakupy spożywcze są formą elektronicznych transakcji zakupu artykułów żywnościowych i innych artykułów gospodarstwa domowego realizowanych za pośrednictwem stron internetowych lub mobilnych aplikacji internetowych (Driediger & Bhatiasevi, 2019). Badania nad internetowymi zakupami żywności rozpoczęły się w latach 90. z chwilą pojawienia się nowego pokolenia (Gomes & Lopes, 2022).

W obliczu panującej w latach 2020-2022 zakaźnej choroby COVID-19 warto zwrócić uwagę na kategorię zakupową, jaką są artykuły spożywcze, której sprzedaż w e-commerce wzrosła. Niewątpliwie ta kategoria zakupów online odniosła prawdziwy cyfrowy sukces, gdyż oprócz tego, że zwiększyła swój zasięg wśród konsumentów, to zdobyła również status zaufania najszybciej i najskuteczniej adaptującej się do trudnej sytuacji pandemicznej (Izba Gospodarki Elektronicznej, 2023). Pomimo gwałtownego rozwoju internetowego handlu detalicznego e-sklepy spożywcze zajmują skromny udział w rynku cyfrowym. W 2019 roku w Stanach Zjednoczonych książki, muzyka i wideo odpowiadały za 50,8% sprzedaży online, podczas gdy żywność i napoje stanowiły zaledwie 2% sprzedaży (Coppola, 2023). W 2022 roku udział sprzedaży online kategorii książki, muzyka i wideo znacznie wzrósł i wynosił 78,5%, w przypadku kategorii żywność i napoje udział procentowy stanowił 16,8% sprzedaży online (Lebow, 2022). Należy jednak zauważyć, że gigantyczni detaliści, jak Amazon, oferują artykuły spożywcze online od ponad dekady (Dastin, 2017). Podobną sytuację można zaobserwować w innych krajach,

takich jak Kanada, Wielka Brytania i Australia (Euromonitor International, 2022; Chung, 2017). W celu zwiększenia sprzedaży artykułów spożywczych online, wielcy sprzedawcy internetowi, jak Amazon, Walmart, Costco i Target, zainwestowali w rozwój zamówień i dostaw, a także rozszerzyli swój asortyment produktów spożywczych. Amerykańska sieć sklepów spożywczych Walmart zwiększyła w 2017 roku liczbę punktów odbioru zamówień produktów spożywczych o ponad 400 w całych Stanach Zjednoczonych, tym samym powiększając ich liczbę do 1000. Z kolei Alibaba, chiński lider handlu elektronicznego, planuje zainwestować 200 milionów dolarów w indyjski internetowy sklep spożywczy w Azji (Mirhoseini et al., 2021).

Początki rozwoju branży e-grocery w Polsce przypadają na rok 1997, kiedy powstał sklep internetowy będący własnością firmy Terent. Po dwóch latach, w 1999 roku, internetową sprzedaż uruchomił także Merlin, a po nim Empik. Nastąpił szybki rozwój nowego systemu zakupowego, który zaowocował dołączeniem Polski do grona krajów, posiadających bardzo dużą popularność sprzedaży i zakupów dokonywanych przez Internet. Jeszcze w 2007 roku liczba sklepów w Polsce, posiadających w swojej ofercie internetową dystrybucję produktów spożywczych, wynosiła 83 zarejestrowane podmioty, a obecnie jest to już 2652. Z początkiem 2020 roku, zanim wybuchła pandemia COVID-19, dokonywanie zakupów spożywczych online dostępne było wyłącznie w Warszawie i pozostałych dużych miastach. Natomiast teraz tego rodzaju usługi funkcjonują praktycznie w całym kraju i to pod różnymi postaciami. Do tak dużego wzrostu popularności zakupów w Internecie przyczyniła się sytuacja związana z pandemią COVID-19 oraz obostrzeniami funkcjonowania sklepów stacjonarnych (GS1 Polska, 2021).

Według danych przygotowanych przez PwC (PricewaterhouseCoopers) polski rynek sprzedaży produktów spożywczych online posiada stosunkowo niski udział w całości rynku. W roku 2020 udział e-grocery odpowiadał za niespełna 5% udziału wartości sprzedaży e-commerce. Prognozy PwC przewidują istotne zwiększenie wartości e-grocery w perspektywie sześciu kolejnych lat (PwC, 2022).

Produkty spożywcze codziennego użytku sprzedają się bez względu na sytuację gospodarczą. Szybkie tempo życia współczesnego społeczeństwa, a także ograniczenia czasowe i geograficzne skłaniają konsumentów do zakupów online. Różnorodność dostępnych opcji, łatwość, z jaką można dokonywać płatności, a także unikalne oferty i dostępność produktów – to ważne aspekty zakupów online. Istnieje wiele elementów, które wywierają znaczący wpływ na to, że e-konsumentów ciągle przybywa. Należą do nich dostawa do domu i zapewnienie komfortu e-konsumentom poprzez nabywanie produktów o różnych porach i w zależności od ich potrzeb (Dange et al., 2021).

Można zaobserwować, że e-commerce wkroczył na kolejny poziom i umożliwia zawieranie zróżnicowanych transakcji pomiędzy indywidualnym konsumentem a przedsiębiorcą przy wykorzystaniu modelu B2C. To właśnie głównie na tej płaszczyźnie biznesowej rozwija się e-sprzedaż produktów spożywczych, oferując równocześnie ich sprzedaż, przy wsparciu szeregu rozmaitych modeli obsługi sprzedaży (GS1 Polska, 2021). Przykładem takiego modelu jest Click & Collect. Cechą charakterystyczną tego modelu jest możliwość odbioru przesyłki samodzielnie z miejsca

przeznaczonego do jej odbioru (Schnieder et al., 2023). Model ten zakłada, że klient może złożyć zamówienie online, a następnie odebrać je w sklepie spożywczym sprzedawcy. Model Click & Collect jest szybko wdrażany przez uznanych sprzedawców detalicznych, w tym Auchan, Carrefour, Tesco i Walmart, ponieważ pozwala zapewnić klientom najwyższą jakość obsługi klienta, przy jednoczesnym zredukowaniu kosztów dostawy ponoszonych przez kupca (Giuffrida et al., 2017). Innym przykładem modelu jest Home Delivery, który wymaga od przedsiębiorstwa oferującego produkty spożywcze w Internecie dysponowania właściwą i przystosowaną flotą samochodową, wyposażoną między innymi w różnego typu pojazdy dostawcze, jak np. chłodnie (Heldt et al., 2021). Rosnącym zainteresowaniem w branży e-grocery cieszy się model, który zakłada zaangażowanie firmy zewnętrznej zarówno na etapie sprzedaży, jak i późniejszej obsługi logistycznej. Są nimi przeważnie przedsiębiorstwa spedycyjne, kurierskie lub tzw. shopperzy. Bez względu na przyjęty model obsługi sprzedaży, e-konsumenci nieustannie poszukują wysokiej jakości dostarczanego towaru oraz ekspresowej realizacji zamówienia (GS1 Polska, 2021).

## **E-konsument i czynniki ryzyka**

E-konsumentem nazywamy osobę, dla której głównym narzędziem w procesie decyzyjnym jest narzędzie internetowe (Grabowoda, 2019). Sam termin „e-konsument” powstał wskutek skrzyżowania dwóch terminów: „konsument” i „elektroniczny”, co sugeruje, że w tym procesie wykorzystywane są urządzenia posiadające łączność z Internetem (Jaciow & Wolny, 2022). Termin „e-konsument” określa osobę posługującą się narzędziami internetowymi na wielu, aczkolwiek nie na wszystkich, etapach procedury zakupowej. Wskazane powyżej założenie sprawia, że możliwe jest przyjęcie sytuacji, kiedy e-konsument poprzestaje na samodzielnym wyszukiwaniu produktu, zestawianiu ze sobą istotnych informacji o nim oraz rezygnacji z jego zakupu. Dokonując zawężenia zakresu definicji e-konsumenta, należy przyjąć, że jest to podmiot, który dokonuje finalizacji wszystkich swoich zamierzeń zakupowych drogą internetową (Wójcik, 2023).

W dzisiejszych czasach, wraz z szybkim rozwojem technologii, coraz więcej osób korzysta z Internetu w celu zaspokojenia swoich potrzeb zakupowych. Łatwy dostęp do szerokiej gamy produktów, wygodne metody płatności i możliwość porównywania ofert sprawiają, że zakupy online stają się coraz bardziej popularne. Istnieją jednak również pewne ryzyka, na które może napotkać internetowy konsument korzystający z tej formy handlu.

Na gruncie dotychczas zgromadzonych opracowań naukowych ryzyko konsumenckie zdefiniować należy jako możliwość wystąpienia odchylenia od stanu pożądanego, którego pojawienie się konsument może mniej lub bardziej trafnie ocenić. Jednocześnie odchylenie od stanu pożądanego przez konsumenta może przybrać zarówno postać negatywną (np. w związku z możliwością poniesienia straty, niepomysłnego rozstrzygnięcia sporu), jak również pozytywną (np. poprzez uzyskanie efektu końcowego spełniającego oczekiwania konsumenta, bardziej niż tego oczekiwał) (Rudnicki, 2012).

Odczuwane ryzyko w procesach zakupowych jest zasadniczym i zarazem szczególnie ważnym obszarem badawczym. Poczucie ryzyka stanowi jeden z kluczowych czynników determinujących przebieg procesów nabywczych, a jego źródła mogą być różne (Gąsior, 2015). Naukowcy prowadzący obserwacje zachowań konsumentów wyodrębnili i przedstawili czynniki ryzyka towarzyszące konsumentom podczas dokonywania zakupów. Czynniki te mogą być łączone w dowolny sposób i pojawiać się w zróżnicowanym stopniu przy zakupie danego towaru lub usługi. Zgodnie z koncepcją L. Kaplana i J. Jacoby'ego należy wyróżnić podział na pięć następujących czynników ryzyka: ryzyko fizyczne, ryzyko finansowe, ryzyko funkcjonalne, ryzyko psychologiczne oraz ryzyko społeczne (Bateson, 1989).

Featherman i Pavlou (2003) zidentyfikowali sześć komponentów wpływających na postrzegane ryzyko. Według autorów istotne są przede wszystkim ryzyka związane z funkcjonalnością tego kanału, tj. ryzyka o charakterze finansowym, ryzyka o charakterze czasowym, ryzyka o charakterze psychologicznym, ryzyka o charakterze społecznym oraz ryzyka związane z prywatnością. W oparciu o hierarchię ryzyk ocenili, że podstawą wszystkich ryzyk występujących w sprzedaży produktów i usług przez Internet jest ryzyko funkcjonalne. Najistotniejsze z nich to ryzyko finansowe, które obejmuje potencjalne wydatki o charakterze pieniężnym związane z kosztem zakupu i możliwością poniesienia przez klienta późniejszych kosztów amortyzacji produktu. Innym źródłem ewentualnych strat finansowych dla klientów może być nieprawidłowo sporządzony opis oferowanego produktu. Drugim w hierarchii ryzykiem jest ryzyko czasu. Wynika ono z konieczności realizacji zamówień za pośrednictwem nieznanymi wcześniej e-konsumentowi stron czy serwisów. Często wyszukanie interesującego produktu, rejestracja i finalizacja zamówienia mogą wymagać poświęcenia większej uwagi i czasu. Zaznajamianie się z nową strukturą funkcjonowania sklepu internetowego wpływa na konieczność zwiększenia nakładu czasu niezbędnego do przeprowadzenia całego procesu składania zamówienia. Ten rodzaj ryzyka wiąże się z możliwością marnowania czasu poprzez podejmowanie złych decyzji zakupowych przez e-konsumenta (Tyrväinen & Karjaluoto, 2022). Kolejnym rodzajem ryzyka składającego się na ryzyko funkcjonalne jest ryzyko psychologiczne. Ten rodzaj ryzyka powoduje zakłócenie poczucia spokoju internetowego konsumenta, dając efekt rozczarowania spowodowanego otrzymaniem zamówionego produktu przez Internet. Dostarczenie produktu, który odbiega w znacznej mierze od prezentowanych na zdjęciach walorów produktu zamówionego, może skutkować niskim poziomem satysfakcji e-klienta. Innym, mniej znaczącym ryzykiem uwzględnionym w hierarchii ryzyka Feathermana i Pavlou'a jest strach społeczny oparty na zbiorowym odrzuceniu i utracie statusu społecznego wskutek składania zamówień na towary lub usługi niskiej jakości za pośrednictwem sklepów internetowych. W ramach hierarchii ryzyka ostatnie ryzyko koncentruje się na prywatności i wyraża się jako potencjalna utrata danych osobowych, które firmy internetowe mogą wykorzystać do personalizacji swoich ofert. Ryzyko związane z prywatnością odnosi się do możliwości utraty kontroli nad danymi osobowymi, na przykład poprzez bezpieczeństwo metod płatności (Driediger & Bhatiassevi, 2019). Możliwe jest nawet wykorzystanie danych konta bankowego e-konsumenta do transferu pieniędzy bez wiedzy jego właściciela. Podsumowując, końcowym składnikiem



jest ogólne ryzyko, rozumiane jako miernik postrzeganego ryzyka przy łącznej ocenie wszystkich wcześniej wyszczególnionych kryteriów (Kostrzewka & Wrukowska, 2020).

## Metoda badawcza

Jako metodę badawczą zastosowano sondaż diagnostyczny. Realizacja badania miała miejsce na przestrzeni II i III kwartału 2023 roku. Podczas realizacji badania wykorzystano technikę badawczą CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), zgodnie z którą badanie przeprowadzane jest za pośrednictwem Internetu. Respondentów poproszono o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu online, natomiast wypełnione formularze zostały zliczone za pomocą automatycznego systemu. Źródłem danych do badania były dane pierwotne. Sposób doboru próby badawczej był losowy (probabilistyczny). Dobór grupy badawczej nie był reprezentatywny, co stanowi ograniczenie badawcze będące jednocześnie kolejnym wyzwaniem dla dalszych dociekań naukowych. Do badania przystąpiło 321 respondentów. Sformułowane pytania były zróżnicowane. Kwestionariusz ankiety zawierał pytania o charakterze pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru, jak również pytania, na które respondenci odpowiadali za pomocą pięciostopniowej skali Likerta o charakterze wyskalowanym.

Celem badania były wyłonienie i ocena istotności czynników ryzyka występujących podczas procesu dokonywania zakupów spożywczych online w sklepie internetowym. Przeprowadzone badanie miało za zadanie określić znaczenie 18 czynników ryzyka towarzyszących e-konsumentom, należącym do dwóch różnych pokoleń. W badaniu uwzględniono generację Y i generację Z.

Zastosowanie na potrzeby badania kryterium przynależności do kohort pokoleniowych jest zasadne, ponieważ pozwala na poznanie czynników determinujących percepcję ryzyka związanego z zakupami spożywczymi online wśród przedstawicieli dwóch pokoleń. Problemy i zagrożenia towarzyszące procesowi dokonywania zakupów żywności online zostały określone na podstawie studium literatury przedmiotu, literatury branżowej oraz badań przeprowadzonych przez innych badaczy zajmujących się rynkiem e-commerce i rynkiem e-grocery. W badaniu uwzględniono zestaw ryzyk o charakterze funkcjonalnym. W związku z tym zaproponowano podział czynników ryzyka na następujące kategorie: ryzyko finansowe, ryzyko straty czasu, ryzyko socjalne, ryzyko utraty prywatności. W celu przeprowadzenia pomiaru zmiennych w badanym obszarze posłużono się pięciostopniową skalą Likerta. W badaniu przyjęto zasadę, że niska ocena danego czynnika świadczy o jego niewielkim znaczeniu, natomiast wysoka ocena respondenta wskazuje na fakt, że dany czynnik odgrywa dla niego bardziej problematyczną rolę.

## Wyniki badań

Badaniem objęto 321 osób, reprezentujących dwie kohorty: pokolenie Z i pokolenie Y. Strukturę grupy badawczej zaprezentowano w Tabeli 1.

**Tabela 1. Struktura próby badawczej**

Charakterystyka		Liczba wskazań	Odsetek ankietowanych
Generacja	Pokolenie Z (19-28 lat)	155	48%
	Pokolenie Y (29-42 lata)	166	52%
Płeć	Kobiety	235	73%
	Mężczyźni	86	27%
Wykształcenie	Podstawowe	4	1%
	Gimnazjalne	5	2%
	Zawodowe	71	22%
	Średnie	128	40%
	Wyższe	113	35%
Miejsce zamieszkania	Wieś	62	19%
	Miasto do 50 tys. mieszkańców	35	11%
	Miasto od 50 do 150 tys. mieszkańców	48	15%
	Miasto od 150 do 500 tys. mieszkańców	102	32%
	Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	74	23%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Pokolenie Y nieznacznie przeważało w próbie badawczej, stanowiąc 52% respondentów. W próbie kobiety stanowiły 73% ogółu uczestników badania. Najliczniejszą grupę respondentów (bo aż 40%) stanowiły osoby z wykształceniem średnim, 35% z wykształceniem wyższym, a wykształcenie zawodowe posiadało 20% ankietowanych. Ankietowani z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym stanowili odpowiednio 1% i 2%. Respondenci reprezentowali różne wielkości miast. Mieszkańcy miast o populacji od 150 do 500 tysięcy stanowili 32% próby. Nieznacznie mniej, bo 23%, stanowili mieszkańcy miast liczących ponad 500 000 mieszkańców. Równie liczną grupę stanowili mieszkańcy wsi (19%) oraz najmniejszych miast liczących 50-150 tys. mieszkańców (15%). Zdecydowanie najmniej liczną grupę stanowili respondenci mieszkający w mniejszych miastach liczących od 50 do 150 tys. mieszkańców.

Pierwsze pytanie badawcze kwestionariusza brzmiało: Czy respondenci dokonali kiedykolwiek zakupu za pośrednictwem internetowego sklepu z artykułami żywnościowymi? W przypadku pokoleń Z (54%) i Y (51%) zdania były bardzo zbliżone, gdyż co drugi respondent odpowiedział, że do tej pory nie zdarzyło im się kupować produktów spożywczych przez Internet. Otrzymany wynik może sugerować, że połowa ankietowanych preferuje osobiste zakupy w sklepie spożywczym. Wyniki badań zostały przedstawione w Tabeli 2.

**Tabela 2. Znaczenie czynników ryzyka dla e-konsumentów reprezentujących pokolenie Z**

Grupa ryzyka	Czynnik ryzyka	Ocena istotności czynnika				
		1	2	3	4	5
RYZYSKO FINANSOWE	Możliwość oszustwa	1,94%	8,39%	22,58%	36,77%	30,32%
		10,32%		22,58%	67,10%	
	Konieczność poniesienia dodatkowych kosztów związanych z dostawą	3,23%	10,32%	27,10%	45,16%	14,19%
		13,55%		27,10%	59,35%	
	Trudność z odnalezieniem kosztów przesyłki	1,29%	20,65%	39,35%	27,74%	10,97%
		21,94%		39,35%	38,71%	
RYZYSKO UTRATY CZASU	Utrudniony kontakt ze sprzedawcą	1,94%	9,68%	40,65%	30,97%	16,77%
		11,61%		40,65%	47,74%	
	Strata czasu na zwrot lub wymianę produktu	2,58%	9,68%	52,26%	25,16%	10,32%
		12,26%		52,26%	35,48%	
	Długi czas oczekiwania na dostawę	1,94%	6,45%	29,03%	36,13%	26,45%
		8,39%		29,03%	62,58%	
	Nieterminowa dostawa	1,94%	6,45%	20,00%	29,68%	41,94%
		8,39%		20,00%	71,61%	
RYZYSKO PSYCHOLOGICZNE	Ryzyko nieuznania reklamacji lub zwrotu produktu spożywczego	3,23%	14,19%	38,06%	30,97%	13,55%
		17,42%		38,06%	44,52%	
	Możliwość uszkodzenia produktu spożywczego podczas jego dostawy	2,58%	5,16%	20,00%	44,52%	27,74%
		7,74%		20,00%	72,26%	
	Ryzyko anulowania dostawy produktu	1,94%	12,26%	30,32%	40,65%	14,84%
		14,19%		30,32%	55,48%	
Ryzyko otrzymania nieprawidłowego produktu spożywczego	1,94%	15,48%	24,52%	40,65%	17,42%	
	17,42%		24,52%	58,06%		
RYZYSKO SOCJALNE	Krytyka najbliższych z a ryzykowne zakupy	5,81%	21,94%	34,19%	29,68%	8,39%
		27,74%		34,19%	38,06%	
	Utrata statusu społecznego w wyniku zakupu niemodnego produktu dla środowiska	6,45%	18,71%	38,71%	27,10%	9,03%
		25,16%		38,71%	36,13%	
	Zakup produktu, który był produkowany podczas wykorzystywania pracowników/dzieci	2,58%	14,84%	41,94%	27,74%	12,90%
17,42%		41,94%	40,65%			

Grupa ryzyka	Czynnik ryzyka	Ocena istotności czynnika				
		1	2	3	4	5
RYZIKO PRYWATNE	Konieczność umieszczania danych personalnych w sieci	1,94%	1,94%	12,26%	34,19%	49,68%
		3,87%		12,26%	83,87%	
	Ryzyko odsprzedania danych osobowych	1,94%	1,94%	13,55%	25,16%	57,42%
		3,87%		13,55%	82,58%	
	Możliwość kradzieży danych osobowych	1,29%	1,94%	8,39%	18,06%	70,32%
		3,23%		8,39%	88,39%	
	Wykorzystanie danych bankowych do nielegalnych celów	1,29%	1,29%	7,74%	18,71%	70,97%
		2,58%		7,74%	89,68%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie badań można zaobserwować, że konsumenci pokolenia Z w największym stopniu obawiają się wszystkich czynników ryzyka należących do kategorii ryzyka prywatnego. Opierając się na uzyskanych danych, pokolenie Z najmocniej obawia się wykorzystania danych bankowych do celów niezgodnych z prawem, możliwości kradzieży danych osobowych, konieczności umieszczania danych osobowych w sieci oraz możliwości odsprzedaży danych osobowych. Nie mniej ważnym czynnikiem jest możliwość wystąpienia uszkodzeń produktów w trakcie dostawy, a także opóźnienia w jej doręczeniu. Co trzeci respondent wśród generacji Z wyraża bardzo wysokie obawy związane z prawdopodobieństwem oszustwa, w trakcie dokonywania internetowych zakupów spożywczych.

Digital natives (cyfrowi tubylcy) mieli trudności z wyrażeniem opinii o czasie zwrotu i wymiany produktu, zakupie produktu, który został wyprodukowany w warunkach wykorzystywania pracowników lub dzieci. We wspomnianych trzech przypadkach odsetek respondentów, którzy wyrazili opinię, że czynniki te odgrywają problematyczną rolę, był wyższy niż tych, którzy byli zdania, że czynniki te odgrywają niewielką rolę.

Pokolenie Z jest ambiwalentne, jeśli chodzi o krytykowanie bliskich za ryzykowne zakupy i utratę statusu społecznego w wyniku zakupu produktu niemożliwego dla środowiska.

Spośród 18 czynników ryzyka wyszczególnionych w ankiecie respondenci z pokolenia Z najmniej obawiają się trudności z odnalezieniem kosztów przesyłki.

Wśród przedstawicieli pokolenia Y należy zauważyć, że – podobnie jak w przypadku pokolenia Z – najbardziej obawiają się oni czynników ryzyka mieszczących się w kategorii ryzyka prywatnego. Najbardziej istotnym czynnikiem – podobnie jak w przypadku pokolenia Z – jest wykorzystywanie danych bankowych do celów niezgodnych z prawem – odsetek wskazań wyniósł 92,17%. Do kolejnych czynników ryzyka, wpływających bardzo istotnie i znacząco na decyzje konsumenckie na rynku e-grocery w tej grupie wiekowej, należą kolejno: ryzyko odsprzedaży danych osobowych (76,51%), możliwość kradzieży danych (76,51%), nieterminowa dostawa

(75,90%), konieczność zamieszczania danych osobowych w sieci (74,70%), możliwość oszustwa (69,28%), możliwość uszkodzenia produktu spożywczego podczas dostawy (68,67%) oraz utrudniony kontakt ze sprzedawcą (67,47%). Millenialsom trudno odnieść się do czynników ryzyka należących do grupy ryzyka społecznego, do której zalicza się czynnik związany z zakupem produktu, który został wyprodukowany przy wykorzystywaniu pracowników lub dzieci, a także czynnik związany z utratą statusu społecznego w wyniku zakupu produktu niemodnego dla otoczenia. W przypadku pierwszego z wymienionych czynników większy był odsetek respondentów, którzy wyrazili przekonanie, że zakup produktu, który został wyprodukowany w warunkach wyzysku pracowników lub dzieci odgrywał problematyczną rolę, niż tych, którzy byli zdania, że czynniki te odgrywały niewielką rolę.

**Tabela 3. Znaczenie czynników ryzyka dla e-konsumentów reprezentujących pokolenie Y**

Ryzyko	Czynnik ryzyka	Ocena istotności czynnika				
		1	2	3	4	5
RYZYKO FINANSOWE	Możliwość oszustwa	4,82%	7,83%	18,07%	34,34%	34,94%
		12,65%		18,07%	69,28%	
	Konieczność poniesienia dodatkowych kosztów związanych z dostawą	1,20%	7,83%	24,70%	43,98%	22,29%
		9,04%		24,70%	66,27%	
	Trudność z odnalezieniem kosztów przesyłki	1,81%	19,88%	30,72%	30,72%	16,87%
		21,69%		30,72%	47,59%	
RYZYKO UTRATY CZASU	Utrudniony kontakt ze sprzedawcą	8,43%	5,42%	18,67%	35,54%	31,93%
		13,86%		18,67%	67,47%	
	Strata czasu na zwrot lub wymianę produktu	6,63%	6,02%	27,11%	34,94%	25,30%
		12,65%		27,11%	60,24%	
	Długi czas oczekiwania na dostawę	8,43%	4,82%	27,11%	33,73%	25,90%
		13,25%		27,11%	59,64%	
Nieterminowa dostawa	7,83%	3,61%	12,65%	35,54%	40,36%	
	11,45%		12,65%	75,90%		
RYZYKO PSYCHOLOGICZNE	Ryzyko nieuznania reklamacji lub zwrotu produktu spożywczego	3,01%	10,84%	26,51%	37,95%	21,69%
		13,86%		26,51%	59,64%	
	Możliwość uszkodzenia produktu spożywczego podczas jego dostawy	3,01%	8,43%	19,88%	30,72%	37,95%
		11,45%		19,88%	68,67%	
	Ryzyko anulowania dostawy produktu	3,01%	7,23%	31,93%	42,17%	15,66%
		10,24%		31,93%	57,83%	
Ryzyko otrzymania nieprawidłowego produktu spożywczego	4,22%	16,87%	24,10%	25,90%	28,92%	
	21,08%		24,10%	54,82%		

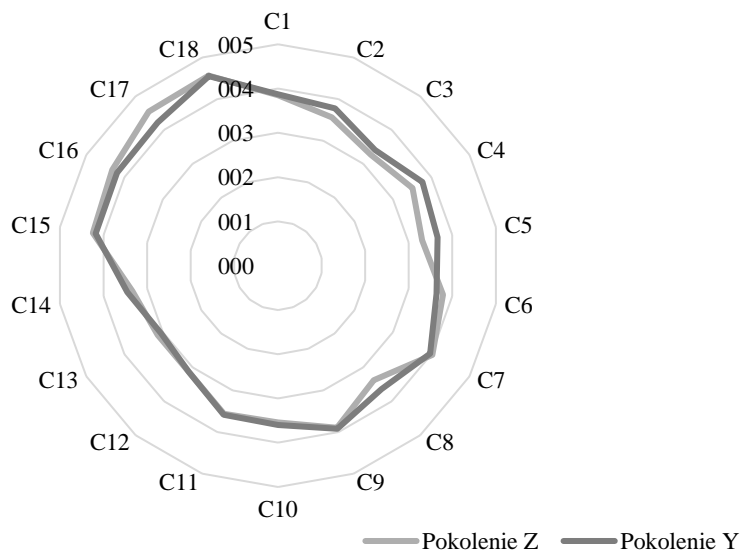
Ryzyko	Czynnik ryzyka	Ocena istotności czynnika				
		1	2	3	4	5
RYZYKO SOCJALNE	Krytyka najbliższych za ryzykowne zakupy	12,05%	16,27%	26,51%	36,75%	8,43%
		28,31%		26,51%	45,18%	
	Utrata statusu społecznego w wyniku zakupu niemodnego produktu dla środowiska	9,64%	19,88%	36,75%	23,49%	10,24%
		29,52%		36,75%	33,73%	
	Zakup produktu, który był produkowany podczas wykorzystywania pracowników/dzieci	3,61%	10,84%	38,55%	30,72%	16,27%
		14,46%		38,55%	46,99%	
RYZYKO PRYWATNE	Konieczność umieszczenia danych personalnych w sieci	3,01%	3,01%	19,28%	22,29%	52,41%
		6,02%		19,28%	74,70%	
	Ryzyko odsprzedania danych osobowych	3,61%	3,01%	16,87%	22,89%	53,61%
		6,63%		16,87%	76,51%	
	Możliwość kradzieży danych osobowych	2,41%	4,22%	16,87%	21,69%	54,82%
		6,63%		16,87%	76,51%	
Wykorzystanie danych bankowych do nielegalnych celów	1,20%	1,81%	4,82%	24,70%	67,47%	
	3,01%		4,82%	92,17%		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Utrata statusu społecznego w wyniku zakupu produktu niemodnego dla otoczenia oraz krytyka ze strony bliskich za podejmowanie ryzykownych zakupów w opinii respondentów odgrywa znikomy wpływ na podjęcie decyzji o nabyciu produktów żywnościowych drogą internetową.

Należy zauważyć, że w obu przypadkach z grupy ryzyka funkcjonalnego jako najistotniejszy wskazywano czynnik prawdopodobieństwa oszustwa, jednakże w przypadku pokolenia Y był on nieznacznie częściej typowany jako bardziej problematyczny. Różnica w poglądach staje się widoczna, jeśli wziąć pod uwagę ryzyko straty czasu. Młodsze pokolenie uważa, że strata czasu na zwrot lub wymianę produktu spożywczego, a także trudności w skontaktowaniu się ze sprzedawcą nie mają dla nich tak dużego znaczenia jak w przypadku przedstawicieli pokolenia wcześniejszego. Obie generacje podzielają opinię, że nieterminowa dostawa produktów spożywczych jest bardzo ważna, ponieważ jest ona istotna dla 71,61% młodszej populacji i 75,90% starszej populacji. Ryzyko nieuznania reklamacji lub zwrotu produktu spożywczego oraz anulowania dostawy produktu są obecnie istotniejsze podczas wyboru i dokonywania zakupów w e-sklepie spożywczym dla millenialsów, podczas gdy pozostałe czynniki natury psychologicznej mają większe znaczenie dla digital natives. Ponadto pokolenie Z identyfikuje się w większym stopniu z obniżeniem statusu społecznego wynikającym z zakupu produktu niezgodnego z ideą zrównoważonego rozwoju.

W celu skonfrontowania ze sobą uzyskanych w obu kohortach odpowiedzi dotyczących oceny czynników ryzyka towarzyszących e-konsumentom podczas zakupów spożywczych online, posłużono się medianą. Obliczanie wartości mediany dla każdego czynnika (Rysunek 1) pozwoliło zidentyfikować wartość środkową, która dzieli na pół liczbę obserwacji (a więc jest równa liczba obserwacji powyżej i poniżej tej wartości) w każdej badanej grupie.



Legenda: C1 – możliwość oszustwa; C2 – konieczność poniesienia dodatkowych kosztów związanych z dostawą; C3 – trudność z odnalezieniem kosztów przesyłki; C4 – utrudniony kontakt ze sprzedawcą; C5 – strata czasu na zwrot lub wymianę produktu; C6 – długi czas oczekiwania na dostawę; C7 – nieterminowa dostawa; C8 – ryzyko nieuwzględnienia reklamacji lub zwrotu produktu spożywczego; C9 – możliwość uszkodzenia produktu spożywczego podczas jego dostawy; C10 – ryzyko anulowania dostawy produktu; C11 – ryzyko otrzymania nieprawidłowego produktu spożywczego; C12 – krytyka najbliższych za ryzykowne zakupy; C13 – utrata statusu społecznego w wyniku zakupu niemodnego produktu dla środowiska; C14 – zakup produktu, który był produkowany podczas wykorzystywania pracowników/dzieci; C15 – konieczność umieszczania danych personalnych w sieci; C16 – ryzyko odsprzedaży danych osobowych; C17 – możliwość kradzieży danych osobowych; C18 – wykorzystanie danych bankowych do nielegalnych celów.

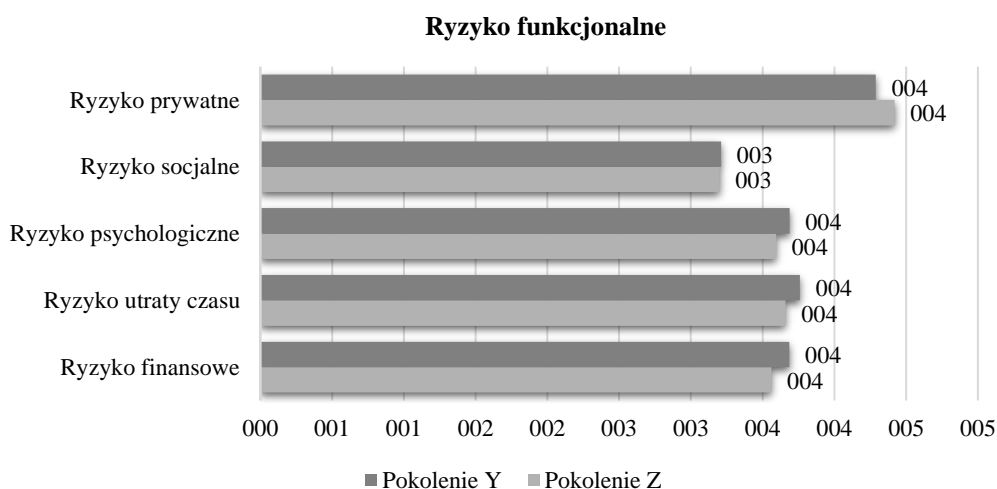
### Rysunek 1. Mediany oceny czynników ryzyka dla e-konsumentów reprezentujących pokolenie Z i pokolenie Y

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zestawienie median wykazało, że respondenci z pokolenia Y w przeważającej mierze wyżej oceniali przedstawione czynniki ryzyka niż respondenci z pokolenia Z. Badani z generacji Z wyżej ocenili siedem czynników ryzyka: długie oczekiwanie na dostawę; nieterminową dostawę; utratę statusu społecznego w wyniku zakupu produktu niemodnego dla środowiska; konieczność zamieszczania danych osobowych w Internecie; ryzyko odsprzedaży danych osobowych; możliwość kradzieży danych osobowych; wykorzystanie danych bankowych do nielegalnych celów. W przypadku krytyki bliskich za ryzykowne zakupy mediana wśród respondentów z obu pokoleń była identyczna i wynosiła 3,13.

Wykonane badania pozwoliły zaobserwować, że dla dwóch badanych pokoleń najbardziej znaczącym ryzykiem związanym z zakupami na rynku e-grocery jest ryzyko prywatne, co zostało przedstawione na Rysunku 2.

Potencjalni e-konsumenci najmocniej odczuwają potencjalną obawę przed utratą kontroli nad swoimi danymi osobowymi, które mogą zostać wykorzystane bez ich wiedzy i zgody, a w skrajnych przypadkach mogą posłużyć do zawarcia nielegalnych transakcji. Z kolei na drugiej pozycji w obu badanych pokoleniach uplasowało się ryzyko utraty czasu. Tym bardziej przedsiębiorcy oferujący produkty spożywcze drogą internetową powinni mieć na uwadze ryzyko czasowe, gdyż klienci mogą łatwo stracić je w wyniku trudności natury technicznej, transakcyjnej lub logistycznej. Analiza danych pokazuje, że ryzyko psychologiczne i ryzyko finansowe dla pokolenia Y są równie ważne oraz kształtują się na tym samym poziomie (3,69). Zagrożenia o charakterze socjalnym charakteryzują się natomiast najmniejszym stopniem nasilenia wśród ankietowanych w zestawieniu z pozostałymi kategoriami.



**Rysunek 2. Postrzeganie ryzyka funkcjonalnego przez pokolenie Z i pokolenie Y**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ogólne ryzyko osiągnęło wyższy poziom dla pokolenia Y i wyniosło 3,73. Nieznacznie niższe ogólne ryzyko odnotowano w przypadku młodszej generacji, gdzie wyniosło ono 3,69. Oznacza to, że pokolenie Z odczuwa nieco mniejsze obawy konsumenckie, związane z zakupami żywności w sferze internetowej.

## Podsumowanie

Nabywanie i sprzedawanie produktów spożywczych drogą elektroniczną ma swoją specyfikę. E-konsumenci, kupując artykuły spożywcze przez Internet, skupiają się na innych aspektach niż w przypadku zakupów innych produktów. Większym zainteresowaniem w Internecie, choć obarczonym większym ryzykiem zakupowym, cieszą się artykuły gospodarstwa domowego, sprzęt elektroniczny czy



odzież i obuwanie. Żywność kupowana jest znacznie częściej i z dużą regularnością, a jej zakup charakteryzuje się względnie przystępną ceną, co przekłada się na niższy stopień aktywności konsumenta w tym obszarze. Są one nabywane z większą powtarzalnością i regularnością. Dokonywanie internetowych zakupów spożywczych przynosi konsumentom szereg benefitów, takich jak szeroki wachlarz wyboru, począwszy od żywności tradycyjnej, organicznej czy gotowej do spożycia, a skończywszy na dostępie do wielu istotnych informacji na temat zamawianej żywności, np. składu, wartości odżywczych, opisu i źródła pochodzenia. Wszystko to niewątpliwie skłania co drugiego ankietowanego do robienia zakupów spożywczych drogą elektroniczną.

Z uzyskanego materiału empirycznego wynika, że wśród czynników negatywnie determinujących skłonność pokoleń Z i Y do robienia zakupów spożywczych online znalazły się następujące czynniki: phishing (kradzież danych osobowych), podawanie danych osobowych, możliwość odsprzedania danych osobowych. Jak wskazują ankietowani, dokonywanie zakupów na rynku e-grocery obarczone może być ryzykiem przeprowadzenia ataku cybernetycznego. Takie działania mają na celu przejęcie danych personalnych lub danych służących do logowania do panelu bankowego. Oszuści na podstawie posiadających danych bankowych mogą dokonać realizacji transakcji płatniczej za pomocą serwisu transakcyjnego wykorzystującego dane osobowe użytkownika. Bez wątpienia bezpieczeństwo danych osobowych stanowi dla każdego konsumenta priorytet. Badanie pokazuje, że współcześni konsumenci są świadomi istniejących zagrożeń cybernetycznych i zdają sobie sprawę z ryzyka, które może towarzyszyć handlowi elektronicznemu.

Przedstawione ograniczenia handlu elektronicznego żywnością nie muszą być spowodowane wyłącznie przez specyfikę branży. Bariery w internetowej sprzedaży żywności są bowiem porównywalne do tych napotykanych w innych branżach handlu elektronicznego. Wiąże się one z niepokojem e-konsumentów o kwestie związane z bezpieczeństwem samej transakcji (płatności), niezetelnością sprzedającego, czy też z trudnościami dotyczącymi dostawy, jak np. niedostarczenie produktu lub dostarczenie błędnego produktu.

Przeprowadzone badania wskazują, że dla pokolenia Z istotniejszymi czynnikami wpływającymi na zakupy na rynku e-grocery niż dla konsumentów reprezentujących kohortę Y były: prawdopodobieństwo uszkodzenia towaru na etapie dostawy, wydłużony czas wyczekiwania na dostarczenie przesyłki, prawdopodobieństwo doręczenia innego produktu niż zamówiony, obniżenie statusu społecznego wskutek nabycia produktu niemodnego dla otoczenia.

Wyniki badania ankietowego dają wiedzę na temat zachowań przedstawicieli pokoleń Z i Y na rynku e-grocery. Zrozumienie wpływu wieku klienta na postrzeganie ryzyka związanego z zakupami spożywczymi online ma istotne znaczenie nie tylko z teoretycznego, ale i praktycznego punktu widzenia. Rezultaty niniejszego badania pozwolą praktykom lepiej zrozumieć czynniki wpływające na zachowanie zakupowe badanych pokoleń.

## Literatura

- Ayedee, N., & Kumar, A. (2020). Indian Education System and Growing Number of Online Conferences: Scenario under COVID-19. *Asian Journal of Management*, 11(4), 395-396. DOI: 10.5958/2321-5763.2020.00060.8
- Bateson, J. E. G. (1989). *Managing Services Marketing. Text and Readings*. The Dryden Press.
- Chung, F. (2017). *Online Grocery Delivery Hampered by Picky Shoppers*. <https://www.nzherald.co.nz/business/online-grocery-delivery-hampered-by-picky-shoppers/ZQ4TZNECXH4HZKWPAVWXE22XTU/> (dostęp: 12.06.2023).
- Coppola, D. (2023). *E-Commerce as Share of Total U.S. Retail Sales from 1st Quarter 2010 to 3rd Quarter 2023*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/187439/share-of-e-commerce-sales-in-total-us-retail-sales-in-2010/> (dostęp: 03.11.2023).
- Dange, A., Gowda, K. R., Srinidhi, V. R., & Halaswamy, D. (2021). Analysing the Attitude of Social Media Users towards Ephemeral Marketing as a Digital Marketing Tool. *Acta Universitatis Bohemicae Meridionalis*, 24(3), 77-94. DOI: 10.32725/acta.2021.013
- Dastin, J. (2017). *Amazon Looks to New Food Technology for Home Delivery*. <https://reut.rs/2hQoNJ9> (dostęp: 17.06.2023).
- Driediger, F., & Bhatiasevi, V. (2019). Online Grocery Shopping in Thailand: Consumer Acceptance and Usage Behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 224-237. DOI: 10.1016/j.jretconser.2019.02.005
- Euromonitor International. (2022). *E-Commerce (Goods) in Canada*. <https://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-canada/report> (dostęp: 19.06.2023).
- Featherman, M. S., & Pavlou, P. A. (2003). Predicting e-Services Adoption: A Perceived Risk Facets Perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451-474. DOI: 10.1016/S1071-5819(03)00111-3
- Gatta, V., Marcucci, E., Maltese, I., Iannaccone, G., & Fan, J. (2021). E-Groceries: A Channel Choice Analysis in Shanghai. *Sustainability*, 13, 3625. DOI: 10.3390/su13073625
- Gašior, M. (2015). Postrzeżenie ryzyka wiążanego z zakupami online – analiza zmian w latach 2013-2015. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 41(2), 71-82. DOI: 10.18276/pzfm.2015.41/2-06
- Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2017). Profitability of Different “Click and Collect” Models in e-Grocery: A Logistics Perspective. *XXII Summer School “Francesco Turco” – Industrial Systems Engineering*, 334-340. <https://www.summerschool-aidi.it/edition-2017/cms/extra/papers/2%20-%20Giuffrida%20et%20al-with-numbers.pdf> (dostęp: 17.06.2023).
- GS1 Polska. (2021). *E-grocery na świecie i w Polsce. Czy konsumenci są gotowi na zakupy spożywcze online?*. <https://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/item/92350-e-grocery-na-swiecie-i-w-polsce-czy-konsumenci-sa-gotowi-na-zakupy-spozywcze-online> (dostęp: 17.06.2023).
- Hanus, G. (2016). Consumer Behaviour During Online Grocery Shopping. *CBU International Conference Proceedings 2016*, 4, 10-13. DOI: 10.12955/cbup.v4.737
- Heldt, B., Matteis, T., von Schmidt, A., & Heinrichs, M. (2021). Cool But Dirty Food? Estimating the Impact of Grocery Home Delivery on Transport and CO<sub>2</sub> Emissions Including Cooling. *Research in Transportation Economics*, 87, 100763. DOI: 10.1016/j.retrec.2019.100763
- Izba Gospodarki Elektronicznej. (2023). *Dekada polskiego e-commerce. 2013-2023 | Raport e-Izby*. [https://eizba.pl/wp-content/uploads/2023/02/Raport\\_e-Izby\\_Dekada\\_polskiego-e-commerce\\_2023.pdf](https://eizba.pl/wp-content/uploads/2023/02/Raport_e-Izby_Dekada_polskiego-e-commerce_2023.pdf) (dostęp: 01.07.2023).
- Jaciow, M., & Wolny, R. (2022). *Polski e-konsument. Dekada zmian*, Onepress.
- Kostrzewka, M., & Wrukowska, D. E. (2020). Ryzyko konsumenckie w procesie zakupów online w latach 2017-2019. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 133-146. DOI: 10.5604/01.3001.0014.4514
- Lebow, S. (2022). *Amazon Holds on to 80% of the Books, Music, and Video Market Online*. Insider Intelligence. <https://www.insiderintelligence.com/content/amazon-holds-books-music-video-market-online> (dostęp: 01.07.2023).
- Munson, J. M., Tiropanis, T., & Lowe, M. (2017). Online Grocery Shopping: Identifying Change in Consumption Practices. W: *Proceedings of the International Conference on Internet Science, Thessaloniki, Greece, 22–24 November* (s. 192-211), Springer.

- PwC. (2022). *Perspektywy rozwoju rynku e-commerce w Polsce 2018-2027*. Strategy& Polska.
- Ramus, K., & Nielsen, N. A. (2005). Online Grocery Retailing: What Do Consumers Think?. *Internet Research*, 15(3), 335-336. DOI: 10.1108/10662240510602726
- Rudnicki, L. (2012). *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE.
- Schnieder, M., Hinde, C., & West, A. (2023). Land Efficient Mobility and Emissions: Click and Collect vs. Grocery Deliveries in Switzerland. *Sustainability*, 15, 8814. DOI: 10.3390/su15118814
- Tyrväinen, O., & Karjaluoto, H. (2022). Online Grocery Shopping before and During the COVID-19 Pandemic: A Meta-Analytical Review. *Telematics and Informatics*, 71, 101839. DOI: 10.1016/j.tele.2022.101839
- Wójcik, J. (2023). Zachowania zakupowe polskich e-konsumentów w świetle nowej sytuacji społeczno-gospodarczej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 50, 130-146. DOI: 10.17512/znpcz.2023.2.10

**Wkład autorów:** Justyna Wójcik – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania.

## IDENTIFICATION OF CONSUMER RISK FACTORS IN THE E-GROCERY MARKET

**Abstract:** Demand for online grocery shopping and food delivery services increased sharply during the pandemic. Outside of a pandemic situation, consumers tend to shop for groceries at traditional stores due to fresher, high-quality products and relatively affordable prices. This article aims to identify the risk factors surrounding online grocery shopping. The research method used in the study was a diagnostic survey. The survey was conducted in the late second and early third quarter of 2023 using a survey questionnaire. The survey used the CAWI research technique of conducting a survey via the Internet. The subjects of the survey were consumers presenting two generations of online shoppers. The first group of respondents consisted of those born after 1995 (generation Z), and the second group of respondents were those born between 1981 and 1995 (generation Y). The survey revealed similarities and differences between the generations in terms of perceptions of online grocery shopping risks.

**Keywords:** e-commerce, e-grocery, e-consumer, risk, online shopping

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.



## HOW TO TAKE CARE OF THE EFFECTIVENESS OF RECRUITMENT PROCESSES IN THE ERA OF A PANDEMIC?

Aneta Ziobrowska<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Poland


**Abstract:** This article examines the profound impact of the COVID-19 pandemic on the labor market, elucidating its transformative effects on the employer-employee dynamics. Through a comprehensive exploration of recruitment processes, employer branding, and the broader employer-employee relationship, the study addresses the challenges organizations encounter in maintaining their coveted status as an “employer of choice” during these unprecedented times. Using survey research and literature review methodologies, the investigation, centered on 36 HR representatives from medium and large companies in Poland, reveals the substantial influence of the pandemic on employer branding activities, mainly through a pronounced shift toward social media campaigns. The research also identifies heightened difficulties in maintaining the employer's image during the pandemic, significantly impacting direct communication with employees. Strategies adopted by companies, such as changes in benefits, support for remote work, and prioritizing employee well-being, are scrutinized. The article introduces the HCDS model – Honesty, Care, Development, and Stabilization – as a framework for managing employer-employee relationships during crises. In conclusion, the study underscores the centrality of employees in organizational success, advocating for a strategic alignment of compensation with employee expectations, integrating internal branding activities with external efforts.

**Keywords:** COVID-19, employer branding, EVP, human resources, labor market

**JEL Classification:** O15, J28, H12

---

<sup>1</sup> Aneta Ziobrowska, PhD Candidate, Doctoral School, Czestochowa University of Technology  
al. Armii Krajowej 19 B, 42-200 Częstochowa, Poland, [aneta.ziobrowska@pcz.pl](mailto:aneta.ziobrowska@pcz.pl),

 <https://orcid.org/0000-0002-4999-5323>

\* Corresponding author: Aneta Ziobrowska, [aneta.ziobrowska@pcz.pl](mailto:aneta.ziobrowska@pcz.pl)

## **Introduction**

In the complex landscape of organizational management, the pursuit of talent is a critical endeavor encapsulated in recruitment and selection processes.

This article delves into the intricate web of talent acquisition, exploring the impact of the COVID-19 pandemic on recruitment dynamics, employer branding, and the broader employer-employee relationship. Against the backdrop of unprecedented challenges brought about by the pandemic, organizations face the daunting task of maintaining their appeal as an “employer of choice”. Methods that worked before the pandemic, both during the recruitment process, employer branding, and building employer-employee relationships during the pandemic, had to be adapted to new conditions and opportunities. The ensuing sections dissect the recruitment process, explore the concept of employer branding, scrutinize the labor market in the context of the crisis, and elucidate the research methodology adopted for a comprehensive study of the subject.

Navigating the intricate terrain of recruitment in the pandemic era, this article aims to address pivotal questions: How has the pandemic reshaped talent acquisition? What strategies can organizations employ to retain employees and circumvent recruitment difficulties? How can robust employer-employee relationships be fostered in these challenging times? A meticulous research methodology has been employed to unravel these queries, blending survey research and literature review, culminating in a comprehensive analysis of the evolving dynamics in recruitment and selection.

## **Literature review**

### **Recruitment and Selection**

The term “recruiting” comes from Latin and means accepting or gaining members of an organization or company. The essence of recruitment is primarily activities undertaken on the labor market, which are focused on informing people willing to work about the company, its structure, and its working conditions (Szalkowski, 2000). The very essence of the recruitment process can be divided into two stages: the recruitment stage and the selection stage. Recruitment is the interest of potential candidates in an offer of a vacancy, which, in effect, is to persuade them to apply for employment. It has three main pillars – the informative, motivational, and pre-selection functions. Djabaty (2012) defined recruitment as attracting suitable candidates for the selection process. Selection quality depends on the recruitment process (Woźniak, 2013).

Selection is also known as personnel selection and takes place after successful recruitment. In the institutional context, personnel selection is defined as a set of actions taken to fill a position to guarantee the organization's continuity and efficiency (Marek, 2008). According to Pushpendra, Garima, and Monika (2017), selection is the process of choosing an acceptable applicant from among the pool of job applicants, where recruiters are looking for potential employees to apply for job postings. So, it occurs when the number of candidates for a specific job exceeds the number of vacan-

cies. Its tools may include interviews, references, biographical information, tests, competition, competence checks, and assessment centers. This makes it possible to determine whether the candidate adequately meets specific requirements. This activity makes it easier to achieve the goal of hiring the right candidate. The appropriate selection of employees means confronting two points of view – of employees and employers (Kozmiński & Piotrowski, 2007).

It is worth emphasizing that making the wrong decisions at the selection stage may, in consequence, have very adverse effects on the entire company. That is why the correct recruitment and selection procedure is so important. These two processes are closely related, forming the employer's actions to select the best candidate for a workplace in a company.

The recruitment process often looks similar, depending on the company's needs and internal arrangements. Mainly, this process can be characterized by the following steps:

**Table 1. Characteristics of the stages of the recruitment process**

Recruitment	Step 1.	Recruitment needs analysis	Headcount verification, specifying the candidate's profile, budgeting, market verification
	Step 2.	Creation of a recruitment strategy	Creating a strategy that includes internal/external recruitment, selection of the person responsible for recruitment, strategy, and sources of candidate acquisition based on a specific budget
	Step 3.	Attracting Candidates	Active and passive forms of recruitment – announcing a new job offer on portals, social media, traditional media, verification, and searching for candidates on contact networks (LinkedIn, social media)
Selection	Step 4.	Screening candidates	Verification of candidates' application documents in terms of recruitment needs, remote/phone screening interview
	Step 5.	Interviewing	Job interview with HR managers – maximizing online interviews
	Step 6.	Employment decision	Selection of the candidate who best meets the criteria
	Step 7.	Onboarding – Introduction & Training	The process of introducing a new employee to the company

Source: Own study based on research

The recruitment process is divided mainly into internal and external activities. The internal activities are those conducted among current company employees; the exterior ones are to encourage people from the outside to apply for a given position. Recruitment departments created in company functions related to recruitment or HR, outsourcing companies designated for recruitment activities, or external job agencies can be responsible for recruitment. In the case of a small company, the search for employees may be limited to a given city or voivodeship, while in the case of a large enterprise, it is necessary to search even for the entire country. The attractiveness of

a given advertisement is influenced primarily by promotion and advertising (Suchar, 2018). Desseler (2014) emphasized that to perform effective recruitment employers require a proper brand to differentiate themselves from other competitors and to gain competitive advantages in the labor market. This is where Employer Branding comes to the rescue.

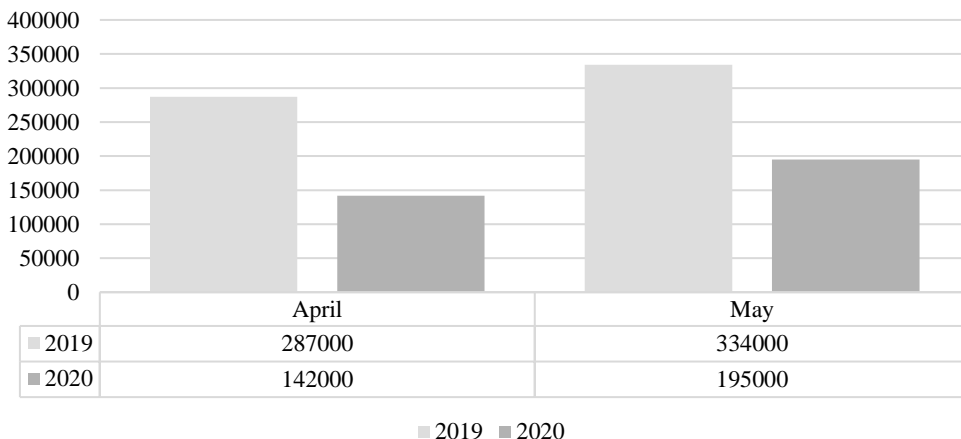
### **Employer Branding**

Employer branding was defined in 1996. Barrow and Ambler (1996), in the article “The Employer Brand”, explained the concept of employer branding as “a package of functional, economic and psychological benefits provided by the employer and identified with the employer business”. Employer branding has been dynamically developing as a field of multidisciplinary studies over the last twenty-five years. Academic scholars have recognized employer branding as a critical resource for attracting high-quality employees in the war for talent (Elving et al., 2013). Among employer branding, we can distinguish two types: external, i.e., all activities that will help us build the name of “employer of choice” and thus gain the necessary, valuable employees faster and cheaper, as well as internal: aimed at current employees, whose goal is to grow their satisfaction and retention in the company. Martin (2008) describes a slightly different approach to building an employer brand. He bases his observations on organizational and corporate identity. According to him, it is essential to emphasize the image of an employer that provides good working conditions. The basis of employer branding is the package of benefits provided by the employer. As a process, employer branding covers three core aspects: the development of an employer value proposition (what the organization offers to its employees), external marketing of the employer brand (recruitment task), and internal marketing (developing the highly committed employees to retain them) (Backhaus & Tikoo, 2004). If a company cannot attract the talent needed to achieve its strategic goals, it is not creating a good employer brand. Finding the right employee to meet lasting needs has now become an issue worthy of the attention of the board and management staff – and all this is encapsulated in the concept of employer branding (Altkorn, 2004).

### **The labor market in the crisis**

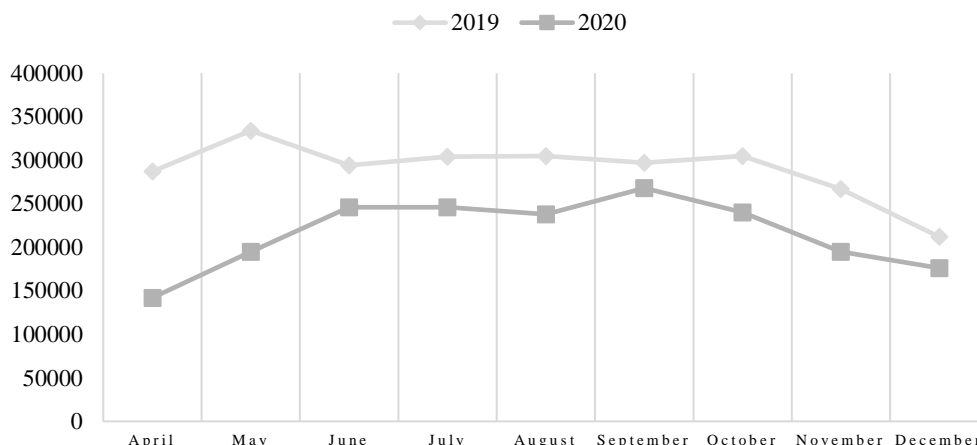
In 2020, the recruitment market faced a serious problem: the COVID-19 epidemic. High social and economic uncertainty also affected recruitment, which fell dramatically. At the end of the first and second quarters of 2020, there was a global freeze on the labor market. Considering the data from the Element ATS Recruitment report prepared for Grant Thornton, compared to April 2019 and April 2020, the number of advertisements published on recruitment portals decreased in Poland by 49.48% and compared May 2019 to May 2020 – by 58.38%. As a recruiter working for one of the large corporations, the author personally experienced this decline. Due to the dynamic and constantly changing situation, which globally shook the economy, many companies faced the consequences of economic stagnation, which meant that we, as a recruiting team, had to suspend our activities. Hopefully, the uncertainty accompanying every action taken then, both the one felt among the candidates and

our team, will never return. Returning to the Grand Thornton research, which measured the number of new offers published on Poland's 50 largest recruitment portals. Below is a graph of job offers compared to April and May 2019 and a graph of job offers in 2019 compared to 2020. This indicates how much the pandemic has affected the labor market and the number of published advertisements compared to the previous year.



**Figure 1. Number of new job offers published on recruitment portals in April and May 2019 and 2020**

Source: Element ATS Recruitment report prepared for Grant Thornton (Element, 2021)



**Figure 2. Number of new job offers published on recruitment portals in 2019 and 2020**

Source: Element ATS Recruitment report prepared for Grant Thornton (Element, 2021)

It should be noted that the changes caused by the pandemic affected the least highly qualified specialists, especially those in the area of the so-called best-cost country.



As Tusl et al. (2021) noted in their research, the main effects of the pandemic on enterprises were:

- reduction of employment;
- no renewal of many temporary contracts;
- reduction of working time;
- reduction of benefits;
- unrest among employees due to the precarious employment situation;
- searching for employment in stable companies.

Looking at the same from the employee's perspective, we can mention:

- fear of changing jobs;
- uncertainty of working conditions in the face of job cuts;
- lack of motivation due to salary reduction.

## Research methodology

Various research methods have been selected for the paper, such as survey research and literature review. A literature study makes it possible to understand the issue's essence under consideration.

During the creation of the paper, the following stages were focused on:

- formulation of the research aims,
- defining the questions to be answered by the literature,
- collecting data,
- data evaluation,
- data analysis and interpretation,
- data presentation.

The research questions were defined as follows:

- How has the pandemic affected talent acquisition?
- How can you avoid losing an employee and not face recruitment difficulties?
- Which activities can help the company build an employer-employee relationship?

This article aims to investigate the profound impact of the COVID-19 pandemic on the labor market and employer-employee dynamics, explicitly focusing on recruitment processes, employer branding, and the broader relationship between employers and employees. I want to address organizations' challenges in maintaining their "employer of choice" status during the pandemic. To obtain the data necessary to verify the impact of the pandemic on the activities within the company, it was decided to conduct a questionnaire.

The sample selection process involved a systematic approach to ensure a representative and meaningful representation of medium-sized and large companies with foreign capital operating in the Polish market in 2021. The initial pool consisted of 4,617 companies, comprising 2,993 medium-sized and 1,624 large enterprises, as the GUS (Central Statistical Office in Poland) reported in 2022.

A targeted recruitment strategy was implemented through a business networking portal to gather respondents, focusing on maintaining proportional representation based on the number of medium and large companies in the market. The selection

process considered the significance of aligning the respondents with positions related to Human Resources Management within their respective companies.

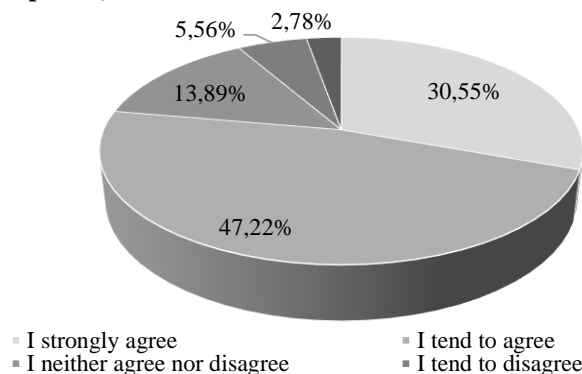
In order to achieve a balanced and reflective sample, the number of participants from the HR departments of medium-sized and large enterprises was determined in proportion to the overall market composition. Specifically, 30 representatives from medium-sized companies and 16 representatives from large companies were invited to participate. This selection accounted for 10% of large and medium-sized companies with foreign capital in the Polish market in 2021.

Ultimately, 36 respondents, comprising 14 representatives from large companies and 22 representatives from medium-sized companies, accepted the invitation to participate in the study. The high participation rate ensured a robust dataset for analysis. Regarding the percentage distribution, 39% of the respondents represented large companies, while 61% represented medium-sized companies. This approach aimed to capture a nuanced understanding of the experiences and perspectives of HR professionals in both medium-sized and large enterprises affected by the challenges posed by the COVID-19 pandemic. Among them, 25% were people who held HR leadership positions. 75% of people declared that they work in non-managerial positions.

### Research results

The pandemic has undoubtedly left a significant mark on the labor market and the change in the employer-employee relationship. To obtain the data necessary to verify the impact of the pandemic on the activities within the company, it was decided to survey with a questionnaire. The study involved 36 HR representatives from companies of various sizes, occupying different positions, including those of leadership. The respondents answered to the statement, “Among the image-building activities carried out by various online companies, those carried out via social media stand out the most”, using the Likert scale. As can be seen in the pie chart, in the respondents’ opinion, the most effective tool for building an employer brand is social media (77.77%).

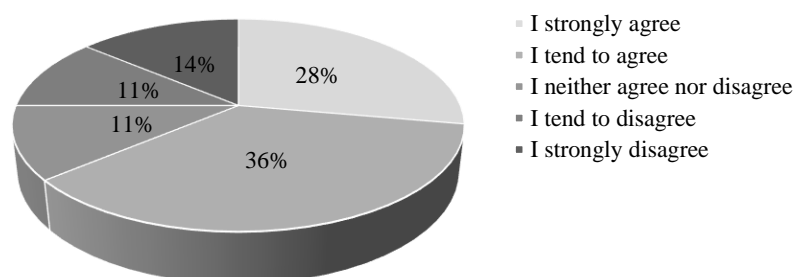
**Among the image-building activities carried out by various online companies, those carried out via social media stand out the most**



**Figure 3. The popularity of the employer branding campaign activity on social media**

Source: Own research

To the statement, “In times of a pandemic, it is more difficult to care for the image of an employer than in the past”, the respondents also responded using the Likert scale. The results show that, in their opinion, it is true. 64% of the respondents seem to struggle more with caring for the employer’s image than before the COVID-19 pandemic.

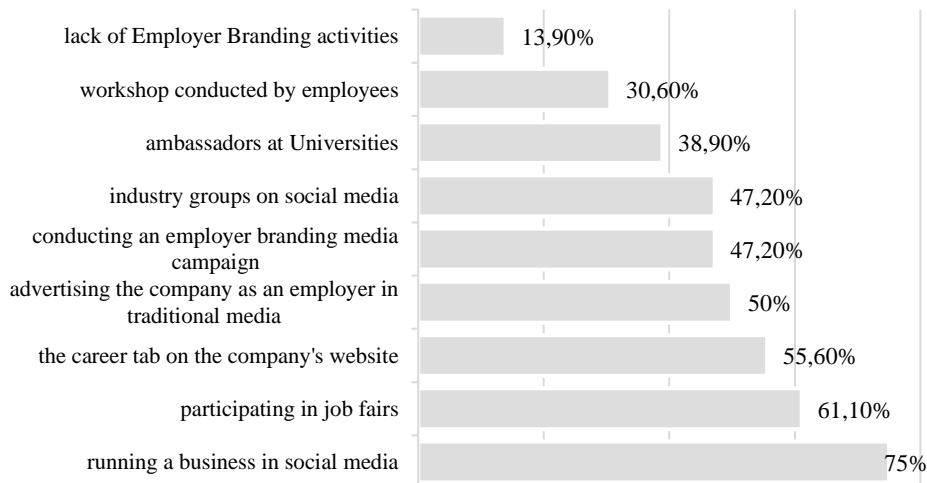


**Figure 4. Difficulties in caring for the image of the employer during a pandemic**

Source: Own research

It also affects direct communication with the employee. Therefore, recruiting exceptionally qualified specialists in times of a pandemic can be considered a kind of challenge.

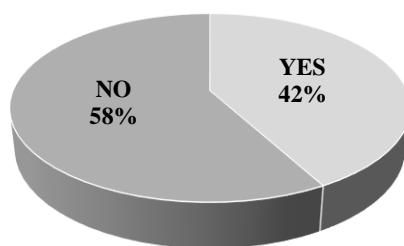
According to the data analysis, most respondents, as an Employer Branding activity, use business campaigns on social media (75%), participate in job fairs (61.1%), and use the “Career” tab on the company's website (55.6%). The following categories were: Advertising the company as an employer in traditional media (50%), conducting an employer branding media campaign (47.2%), activity among industry groups on social media (47.2%), and ambassador programs at universities (38.9%), workshops conducted by employees (30.6%). 13.9% indicated that their company does not conduct any EB activities.



**Figure 5. Employer Branding activities used in the respondents’ company**

Source: Own research

**Was the number of benefits limited during the pandemic?**

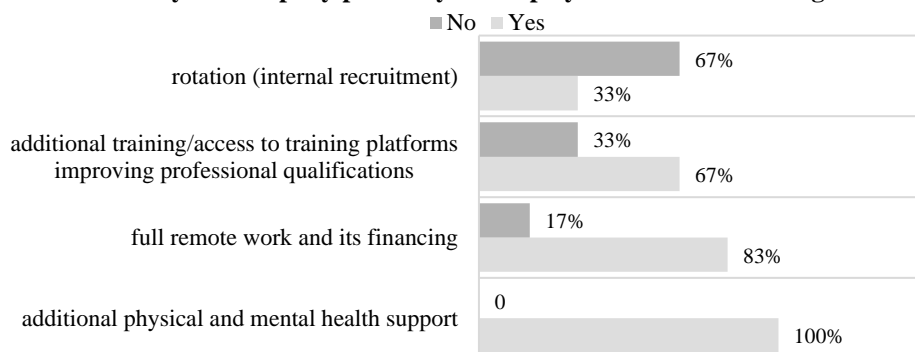


**Figure 6. The impact of the pandemic on the number of benefits in the respondents' companies**

Source: Own research

When asked about the opportunities offered by the company during the pandemic, addressed to current employees, the respondents unanimously emphasized the critical role of supporting physical and mental health. 67% of the employers surveyed did not conduct internal recruitment or role rotation in the first year of the pandemic. However, to the same extent, they allowed their employees to participate in additional training and access to platforms that enabled them to improve their professional qualifications. This is a lost opportunity for internal talent development in times of pandemic. Remote work also played an important role, as 83% of employers enabled it for their employees.

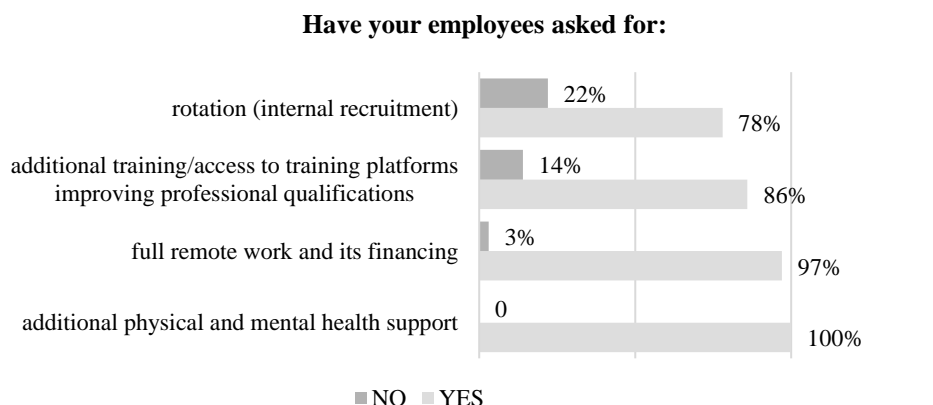
**Did your company provide your employees with the following:**



**Figure 7. Opportunities offered by the company during the Pandemic**

Source: Own research

Employees also sent requests and questions to the HR department during the pandemic. When asked about employee requests during the pandemic, it appeared that 78% of employees asked about the possibility of changing their position, 86% asked about additional training/professional development, 97% wanted to work remotely, and 100% of employees requested support in the field of physical and mental health.



**Figure 8. Employee requests during the pandemic**

Source: Own research

The pandemic uncertainty has made it more difficult to actively encourage and win over a candidate, unlike in the past years. Many are afraid that the situation will come full circle and, as fresh people in the company, they may be dismissed in the first place in the event of further stagnation. The global situation and the fear of a pandemic are not conducive to changing jobs, which will always be associated with change. How then to ensure the effectiveness of recruitment processes?

Considering the above, when recalculating costs, it is often forgotten that recruiting and training employees may be disproportionately higher than the apparent savings resulting from, e.g., cutting allowances that motivate an employee to work.

Currently, internal employer branding differs from the one we knew before the pandemic. In the past, the emphasis was placed on typical activities within the company, mainly relatively standard and already known (benefits, activities such as “fruit Thursdays” and “pizza days”). As Employer Branding is still important and the value of employees is the most important, we are going through a difficult time.

I called it a time of novelty because it requires introducing a new quality of activities for the employee, which is a response to his unknown expectations. As the report shows, new opportunities began to open up after the first wave of the epidemic, associated with the fear of losing a job and the desire to keep it at all costs. It is related, among other things, to remote work, which was once a benefit; today, for many, it is everyday life. The new time also requires exceptional support from the employee in a remote work situation that is often new to them – verification of how the employee copes with the unique situation, providing mental help and care, and appreciating the employee's special commitment. Implementing regular remote group meetings is another activity that maintains the relationship. Like the famous football club slogan, “You will never walk alone”. You are not alone, even when working from home. For example, we celebrated employees' birthdays inside or outside the company. Now, we can do it online and surprise the employee with a small gift, e.g., a package of fresh fruit delivered straight to the house or a voucher to any partner in the company. Even a symbolic amount spent on such a gift can help achieve the desired effect –

showing the employee that he is essential; he is still a group member. The appropriate motivation of employees is critical, that is, the selection of benefits to the needs and conditions of the employee. In the past, the benefits package containing a sports card and tourist discounts was “on top” today, it is impossible to use due to the freezing of this economic sector. Therefore, it is worth giving the employee a choice – what is most important to them and how they want to use the gift they receive from the company. During the coronavirus epidemic, we must not overlook online activities, such as increasing tailored training programs based on employees’ needs, skills, and requirements. It would be best to show how employees could improve their qualifications during a pandemic and give them time to discover their talents. The new capabilities of the employee also mean a profit for the company, for example, in the event of internal recruitment or the need to transfer an employee to another position.

How can we ensure the effectiveness of recruitment processes during the pandemic? First of all, rely on employer branding processes. In the case of external recruitment, it is worth investing in well-thought-out social media campaigns based on concern for employees’ physical and mental health (and future employees), remote work, training offered by the company, and professional development. It is also worth looking at the talents that already work in the company. With the effectiveness of internal recruitment processes, internal employer branding, and care for internal candidates – employees in mind, I created the HCDS recommendation model:

**HONESTY** – in a crisis, openness in communication is essential. Without it, employees will not find themselves in a challenging, unusual situation or an unexpected change. It is, therefore, necessary to skillfully manage change and communication, correctly constructing information to avoid causing a sense of fear;

**CARE** – the pandemic is a difficult time for all of us. Let us take care to ensure the safety of employees. If possible, let us switch to remote work. If not, let us provide the highest security measures. Let us talk to employees and verify their emotions and needs. Let us consider what activity we can support him with;

**DEVELOPMENT** – Even during a pandemic, a small quantity of normality is needed. Let us allow employees to spread their wings and discover new talents. It is worth presenting them with an offer of online courses that they can do even during working hours;

**STABILIZATION** – it is not worth cutting the budget without in-depth analysis. It should be remembered that the costs of recruiting and onboarding a new employee are not small. It is not worth losing an experienced employee for relatively small savings, e.g., on benefits or bonuses, which are an incentive to work effectively.

It is worth remembering about fair pay and non-financial incentives. Despite the pandemic, it is worth appreciating the employee by showing that he and his work are valuable to the employer. Look at the benefits that we know from job advertisements. In the pandemic period, the trend has also changed. Now, the most significant emphasis is on training that can improve the qualifications of employees and help them maintain their positions or recruit for a higher position in internal recruitment. Medical care packages were also appreciated, facilitating quick contact with a doctor during a pandemic. The employees also enjoyed the opportunity to work from home with flexible working hours. Of course, we can also find a high salary among the

most desirable benefits. In turn, activities such as sports cards are no longer as attractive as before the pandemic. It is worth asking the employee what would be an added value for him and what he expects when implementing internal employer branding activities.

## Conclusions

It should be remembered that employees are one of the company's flagships; if internal branding activities are successful, the employee-employer relationship will also be successful. Therefore, salary and non-wage benefits should match the expectations, suggestions, and employees' expectations. Employees are the best advisors and critics of activities – that is why it is worth encouraging all companies to build a positive and authentic image inside the company in parallel with external activities. Only tools that are well matched to the desired expectations will effectively support recruitment teams to reach the appropriate target group and contribute to the employment of the ideal candidate.

Suppose we are unsure about which activities are best for us, or employer branding has not yet convinced us. In that case, the author recommends cooperating with an experienced branding agency within one campaign and monitoring the activities it had an impact on. Activities may have a long-term effect and, apart from recruitment activities, will also support other activities within the company. In conclusion, the HCDS recommendation model is designed to be a comprehensive framework that integrates honesty, care, development, and stability into organizational practices. By aligning with these principles, organizations can navigate challenges, support their employees, and contribute to a resilient and thriving workplace culture, even in times of crisis.

## References

- Altkorn, J. (Red.). (2004). *Podstawy marketingu* (4th ed., revised and expanded). Instytut Marketingu.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. DOI: 10.1108/13620430410550754
- Barrow, S., & Ambler, T. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. DOI: 10.1057/bm.1996.42
- Djabatey, E. N. (2012). *Recruitment and Selection Practices of Organizations: A Case Study of HFC Bank (GH) Ltd. Unpublished Thesis Submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology*. Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. (2013). The War for Talent? The Relevance of Employer Branding in Job Advertisements for Becoming an Employer of Choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373. DOI: 10.1057/bm.2012.21
- Koźmiński, A., & Piotrowski, W. (2007). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Marek, A. (2008). *Zarządzanie przez wartości a motywacja pracownika*. Wydawnictwo Media Press.
- Martin, G. (2008). Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections, *Employer Branding. The Latest Fad or the Future of HR* (p. 18-23), research insight, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Pushpendra, S. G., Garima, M., & Monika, J. (2017). Recruitment and Selection and its Impact on Organizational Productivity. *International Journal of Core Engineering & Management*, 4(2), 26-35.

- Suchar, M. (2018). *Rekrutacja i selekcja personelu*. C.H. Beck.
- Szałkowski, A. (2000). *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Tusl, M., Brauchli, R., Kerksieck, P., & Bauder, G. (2021). Impact of the COVID-19 Crisis on Work and Private Life, Mental Well-Being and Self-Rated Health in German and Swiss Employees: A Cross-Sectional Online Survey. *BMC Public Health*, 21(1). DOI: 10.1186/s12889-021-10788-8
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Element. (2021). *ATS Recruitment Report Prepared for Grant Thornton*. <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2021/03/Rynek-pracy-w-czasie-koronawirusa-w-lutym-2.pdf> (accessed: 21.08.2023).
- GUS. (2022). *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w 2021 roku*. [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/26/5/1/dzialalnosc\\_gospodarcza\\_przedsiębiorstw\\_z\\_kapitałem\\_zagranicznym\\_w\\_2021\\_r.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/26/5/1/dzialalnosc_gospodarcza_przedsiębiorstw_z_kapitałem_zagranicznym_w_2021_r.pdf) (accessed: 21.08.2023).

**Author contributions:** Aneta Ziobrowska – 100%.

**Conflict of interest:** There is no conflict of interest.

**Sources of funding:** No funding.

## JAK ZADBAĆ O EFEKTYWNOŚĆ PROCESÓW REKRUTACYJNYCH W DOBIE PANDEMII?

**Streszczenie:** W artykule zbadano głęboki wpływ pandemii COVID-19 na rynek pracy, wyjaśniając jej transformacyjne oddziaływanie na dynamikę relacji pracodawca–pracownik. Poprzez wszechstronną analizę procesów rekrutacyjnych, budowania marki pracodawcy i szerszych relacji pracodawca–pracownik badanie uwzględnia wyzwania stojące przed organizacjami chcącymi utrzymać pożądaną status „pracodawcy z wyboru” w tych bezprecedensowo trudnych czasach. Wykorzystano metodologię badań kwestionariuszem ankiety oraz przegląd literatury. W badaniu ankietowym wzięło udział 36 przedstawicieli HR ze średnich i dużych firm działających w Polsce. Jego wyniki ujawniły istotny wpływ pandemii na działania związane z budowaniem marki pracodawcy, głównie poprzez wyraźne przejście w stronę kampanii w mediach społecznościowych. Badanie wskazuje także na zwiększone trudności w utrzymaniu wizerunku pracodawcy podczas pandemii, znacząco wpływające na bezpośrednią komunikację z pracownikami. Analizie poddawane są strategie przyjęte przez firmy, takie jak zmiany w świadczeniach, wsparcie pracy zdalnej czy stawianie na pierwszym miejscu dobrego samopoczucia pracowników. W artykule przedstawiono model HCDS (Honesty, Care, Development, Stabilization) – uczciwość, opieka, rozwój i stabilizacja – jako ramę zarządzania relacjami pracodawca–pracownik w czasie kryzysów. Podsumowując, badanie podkreśla centralną rolę pracowników w sukcesie organizacji, opowiadając się za strategicznym dostosowaniem wynagrodzeń do oczekiwań pracowników i integrowaniem działań związanych z budowaniem marki wewnętrznej z wysiłkami zewnętrznymi.

**Słowa kluczowe:** COVID-19, marka pracodawcy, EVP, zasoby ludzkie, rynek pracy

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.





## PANEL DATA ANALYSIS OF THE CREATION OF GREEN ECONOMY IN THE BALTIC STATES

Joana Žukauskienė<sup>1</sup>, Vytautas Snieška<sup>2</sup>, Valentinas Navickas<sup>3\*</sup>

<sup>1,2,3</sup> Kaunas University of Technology, School of Economics and Business, Lithuania

**Abstract:** Greenhouse gases are gases that increase in concentration because of human activity. Carbon dioxide accounts for the largest share of greenhouse gas emissions. The ecological environment can be improved and global warming can be mitigated by reducing carbon dioxide levels. Today, the focus around the world is on CO<sub>2</sub> emissions into the environment. The Baltic countries that produce more electricity, such as Estonia, emit more carbon dioxide into the environment, while countries that produce less electricity, such as Lithuania and Latvia, emit less. Application of the panel data analysis of GDP per capita and CO<sub>2</sub> emissions in millions of tonnes for the years 2000-2021 for the selected countries revealed that the calculated regression constant and coefficient for the independent variable GDP per capita are rather unreliable, which means that there is no common regression function for all these countries, but the differences in the residuals give valuable insight in the specifics of each country.

**Keywords:** carbon dioxide, fossil fuels, green economy, panel data analysis

**JEL Classification:** F63, F64

### Introduction

The world's largest industries, like energy and transport, create a great number of jobs and boost economic growth. The economy is growing faster in countries with

---

<sup>1</sup> Joana Žukauskienė, PhD student, Gedimino str. 50-501, LT- 44239 Kaunas, Lithuania, joana.zukaus@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-2265-0658>

<sup>2</sup> Vytautas Snieška, Doctor of Economics, Professor, Gedimino str. 50-501, LT- 44239 Kaunas, Lithuania, vytautas.snieska@ktu.lt, <https://orcid.org/0000-0001-8777-273X>

<sup>3</sup> Valentinas Navickas, Doctor of Economics, Professor, Gedimino str. 50-501, LT- 44239 Kaunas, Lithuania, valentinas.navickas@ktu.lt, <https://orcid.org/0000-0002-7210-4410>

\* Corresponding author: Valentinas Navickas, valentinas.navickas@ktu.lt

advanced energy, transport, technology, health, science, and manufacturing industries. The energy industry is crucial for humanity, as it plays a role in fulfilling many basic needs. Worldwide, the main sources of pollutants and the biggest energy consumers are industry, energy companies, households, agriculture, transport, and the services sector. To protect nature, the following tasks are set for the energy industry: streamlining combustion processes, reducing the use of polluting fuels, and using renewable energy sources (Baublys et al., 2011).

The energy and transport industries pose the greatest risks to human health and the environment. These industries are associated with environmental pollution and the use of natural resources. Not only in the Baltic states, but throughout the world, the transport industry is the largest polluter of the environment. The greatest damage to the environment is caused by airplanes. The energy and transport industries emit the highest levels of pollutants (Gaigalas & Škëma, 2012). There is a lot of research showing the huge potential of energy efficiency in the industry, which is still not yet exploited (Schulze et al., 2016). Today, the focus around the world is on CO<sub>2</sub> emissions into the environment (Porzio et al., 2013).

The topic of ‘green economy’ discussed by many authors is related to the transport and energy industries. The goal of the green economy is to achieve a harmonious, sustainable economy (Maran, 2017). The green economy could be a means of implementing sustainable development ideas that are related to nature conservation. After reviewing and analysing the scientific literature, it was found that the green economy is a type of economy that focuses on the creation of economic well-being, and that has minimal or no impact on nature (Aleknà & Kazlauskienė, 2019; Augustaitė, 2020). Green economy can be a tool to achieve sustainable development. The economy is sustainable if it does not harm nature while meeting human needs (Lorek & Spangenberg, 2014). Most of the energy consumed comes from fossil fuels. The main types of fossil fuels are coal, oil, shale, and natural gas. These are the main sources of energy that are used in the electricity production and transport industry. Most countries around the world strive for sustainable development, which allows to ensure safe life and sustainable nature. “A bold new global agenda to end poverty by 2030 and pursue a sustainable future was unanimously adopted today by the 193 Member States of the United Nations at the start of a three-day Summit on Sustainable Development” (UN Sustainable Development Goals, 2015).

The purpose of this paper is as follows. How efficiently do the countries seek the establishment of a green economy?

## **Theoretical background and reality**

Estonia is energy independent; its energy independence is ensured by shale. In the Baltic states, Estonia is one of the largest electricity producers. Estonia uses the most shale in the world: When producing energy, Estonia burns about 80% of the globally used shale. Estonians have developed the most advanced shale technologies in the world. In Estonia, the biggest air pollutants are old power plants. They emit the highest amount of greenhouse gases into the air. Most carbon dioxide and other pollutants are released into the environment when shale is burnt. About 85% of the

electricity generated in Estonia is produced from shale. The Baltic states are switching to renewable energy sources, such as wind farms and solar power plants. All countries pay great attention to renewable energy sources.

Greenhouse gases are gases that increase in concentration because of human activity. These are carbon dioxide (CO<sub>2</sub>), methane (CH<sub>4</sub>), nitrous oxide (N<sub>2</sub>O), and other gases. Carbon dioxide accounts for the largest share of greenhouse gas emissions. The burning of fossil fuels related to the development of transport is one of the main causes of the increase in carbon dioxide. It accounts for 80% of greenhouse gas emissions (Bužinskienė & Meškienė, 2016). High emissions of carbon dioxide pose a significant threat and lead to climate change (Zhao et al., 2022). The ecological environment can be improved and global warming can be mitigated by reducing carbon dioxide levels. It is possible to calculate carbon dioxide emissions and determine the factors that contribute to carbon dioxide emissions (Table 1) (Qin & Gong, 2022).

**Table 1. Factors contributing to carbon dioxide emissions**

Social factors	Economic factors	Environmental factors
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Total population,</li> <li>– Added value</li> <li>– Number of industrial companies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Foreign investments</li> <li>– Financial revenues of the general budget</li> <li>– Gross domestic product (GDP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Climate warming</li> </ul>

Source: (Qin & Gong, 2022)

Gross domestic product has important impact on carbon dioxide emissions. The stronger the economies of the countries, the more foreign investments they attract, the greater the number of industrial companies that are created, the more energy is consumed and, as a result, the more carbon dioxide is released into the environment. Climate change began when the Industrial Revolution began (Ali et al., 2022).

Most countries have declared pursuing a sustainable economy (UN Sustainable Development Goals, 2015). An analysis is underway on which countries are more or less green (GreenMatch, 2023). But there is a research gap: How to measure and compare the differences in the progress of countries toward the green economy?

## Research and discussion

Of all Baltic countries, Estonia emits the most carbon dioxide into the environment, while Lithuania and Latvia emit much less. Estonia emitted 352 million tonnes of CO<sub>2</sub> in the period from 2000 to 2021, while Lithuania emitted 253 million tonnes and Latvia 158 million tonnes. Estonia emits the most carbon dioxide because it uses an immense amount of shale from which it produces energy.

In the analysis of energy CO<sub>2</sub> emissions, calculations were made using the econometric time series analysis method. Values that a variable takes over time are observed. In the analysis of the time series, it is assumed that there are known values at time points, and all observations are made at equal time intervals (Bartosevičienė, 2001). As shown in Table 2 and Table 3, after the calculations, we see that the period 2008 to

2010 stood out in all Baltic states. This is shown by the absolute change in level (chained) and the rate of change (chained). In 2009, the highest negative rate was obtained in Lithuania, Latvia, and Estonia. This was influenced by the global financial crisis of 2008-2009 and with the deindustrialisation of these countries because of post-soviet restructuring of their economies. In the context of the global financial crisis, consumption, production, and investments decreased significantly, thus resulting in lower emissions of greenhouse gases, i.e., carbon dioxide.

**Table 2. Changes in CO<sub>2</sub> emissions in the Baltic states in the period 1990-2021 (absolute in millions of tonnes and chained index to the previous year, percent)**

Year	Lithuanian CO <sub>2</sub> emissions, million tonnes	Absolute change per annum, million tonnes	Chained index to the previous year, %	Latvian CO <sub>2</sub> emissions, million tonnes	Absolute change per annum, million tonnes	Chained index to the previous year, %	Estonian CO <sub>2</sub> emissions, million tonnes	Absolute change per annum, million tonnes	Chained index to the previous year, %
1990	32.24			18.64			35.94		
2000	10.39	-21.85	32.23	6.85	-11.79	36.75	14.85	-21.09	41.32
2001	11.06	0.67	106.45	7.25	0.40	105.84	15.23	0.38	102.56
2002	11.09	0.03	100.27	7.25	0.00	100.00	14.90	-0.33	97.83
2003	11.09	0.00	100.00	7.43	0.18	102.48	16.75	1.85	112.42
2004	11.71	0.62	105.59	7.44	0.01	100.13	16.70	-0.05	99.70
2005	12.51	0.80	106.83	7.54	0.10	101.34	16.50	-0.20	98.80
2006	12.57	0.06	100.48	8.02	0.48	106.37	15.83	-0.67	95.94
2007	12.82	0.25	101.99	8.34	0.32	103.99	19.15	3.32	120.97
2008	12.69	-0.13	98.99	7.92	-0.42	94.96	17.00	-2.15	88.77
2009	11.55	-1.14	91.02	7.19	-0.73	90.78	14.10	-2.90	82.94
2010	12.50	0.95	108.23	8.02	0.83	111.54	18.60	4.50	131.91
2011	11.71	-0.79	93.68	7.17	-0.85	89.40	18.47	-0.13	99.30
2012	11.68	-0.03	99.74	6.82	-0.35	95.12	17.05	-1.42	92.31
2013	11.07	-0.61	94.78	6.74	-0.08	98.83	18.86	1.81	110.62
2014	10.65	-0.42	96.21	6.54	-0.20	97.03	18.33	-0.53	97.19
2015	10.59	-0.06	99.44	6.71	0.17	102.60	15.52	-2.81	84.67
2016	10.91	0.32	103.02	6.77	0.06	100.89	17.21	1.69	110.89
2017	10.85	-0.06	99.45	6.69	-0.08	98.82	18.31	1.10	106.39
2018	11.23	0.38	103.50	7.19	0.50	107.47	17.47	-0.84	95.41
2019	11.23	0.00	100.00	6.97	-0.22	96.94	11.91	-5.56	68.17
2020	11.20	-0.03	99.73	6.32	-0.65	90.67	9.11	-2.80	76.49
2021	11.62	0.42	103.75	6.55	0.23	103.64	10.29	1.18	112.95

Source: Authors calculations, Eurostat (2023)

**Table 3. Statistical data on GDP per capita in euros and CO<sub>2</sub> emissions in millions of tonnes for the years 2000-2021**

Year	Lithuanian GDP per capita, €	Lithuanian CO <sub>2</sub> emissions, million tonnes	Latvian GDP per capita, €	Latvian CO <sub>2</sub> emissions, million tonnes	Estonian GDP per capita, €	Estonian CO <sub>2</sub> emissions, million tonnes
2000	5230	10.39	5250	6.85	7540	14.85
2001	5620	11.06	5050	7.25	8040	15.23
2002	6050	11.09	6120	7.25	8640	14.90
2003	6740	11.09	6700	7.43	9350	16.75
2004	7270	11.71	7340	7.44	10050	16.70
2005	7960	12.51	8210	7.54	11070	16.50
2006	8690	12.57	9280	8.02	12230	15.83
2007	9770	12.82	10280	8.34	13230	19.15
2008	10130	12.69	10050	7.92	12590	17.00
2009	8720	11.55	8760	7.19	10770	14.10
2010	9050	12.50	8550	8.02	11060	18.60
2011	9820	11.71	8940	7.17	11890	18.47
2012	10330	11.68	9680	6.82	12320	17.05
2013	11810	11.07	9980	6.74	12540	18.86
2014	11290	10.65	10270	6.54	12960	18.33
2015	11620	10.59	10760	6.71	13230	15.52
2016	12070	10.91	11110	6.77	13620	17.21
2017	12760	10.85	11590	6.69	14410	18.31
2018	13400	11.23	12140	7.19	14920	17.47
2019	14060	11.23	12540	6.97	15410	11.91
2020	14050	11.20	12330	6.32	15280	9.11
2021	14820	11.62	12980	6.55	16490	10.29

Source: Authors calculations, Eurostat (2023)

For data analysis, we selected the Panel data analysis method (Burkšaitienė & Snieška, 2023). This method allows us to compare the differences between the selected fixed cross-sectional data. As the cross-sections, countries Lithuania, Estonia and Latvia were defined. Also, the data for each country is grouped according to date, yearly. So, the cross sections were fixed by country and by year. The results of the panel data analysis are presented in Table 4.

**Table 4. Results of the panel data analysis of GDP per capita and CO<sub>2</sub> emissions in millions of tonnes for the years 2000-2021 for the selected countries**

Dependent Variable: CO2MLNT  
Method: Panel Least Squares  
Date: 08/24/23 Time: 22:44  
Sample: 2000 2021  
Periods included: 22  
Cross-sections included: 3  
Total panel (balanced) observations: 66

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	12.20724	5.585800	2.185407	0.0346
GDP_C	-0.06185	0.528775	-0.116970	0.9075

Effects Specification

Cross-section fixed (dummy variables) Period fixed (dummy variables)			
R-squared	0.907944	Mean dependent var	11.55424
Adjusted R-squared	0.854058	S.D. dependent var	3.978712
S.E. of regression	1.519962	Akaike info criterion	3.956741
Sum squared resid	94.72164	Schwarz criterion	4.786155
Log likelihood	-105.5724	Hannan-Quinn criter.	4.284482
F-statistic	16.84926	Durbin-Watson stat	0.676202
Prob(F-statistic)	0.000000		

These results are based on the application of the Panel Least Squares evaluation method and cross-section and period effects fixed by dummy variables. This has allowed us to use the estimation equation:

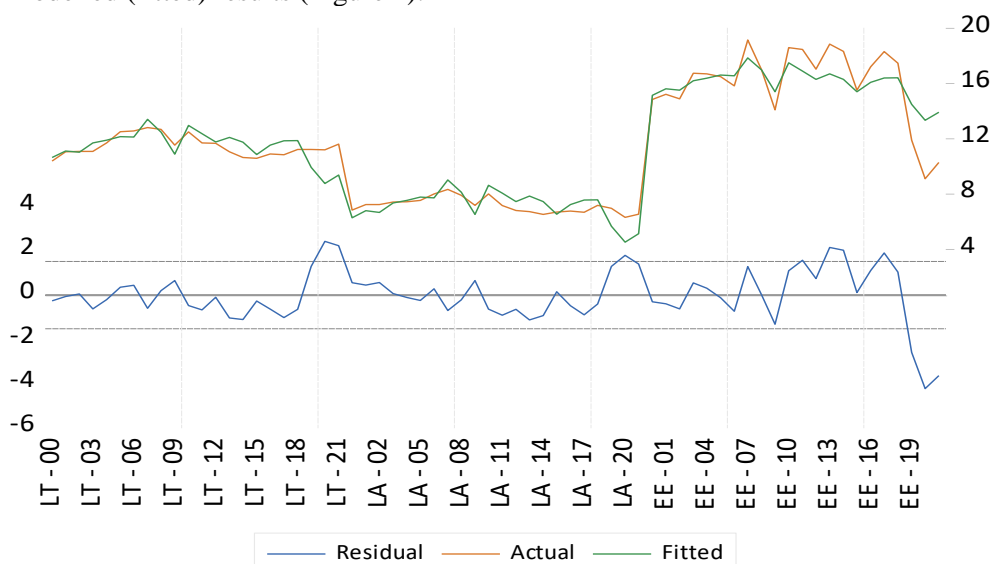
$$CO2MLNT = C(1) + C(2) \times GDP\_C + [CX = F, PER = F, ESTSMPL = "2000 2021"]$$

Substituted coefficients: allow us to get the following estimation:

$$CO2MLNT = 12.207 - 0.061851 \times GDP\_C + [CX = F, PER = F, ESTSMPL = "2000 2021"]$$

This equation may be used only cautiously, because, as we can see from Table 3, the standard error for the coefficient C is 5.59 and the standard error for the coefficient before the independent variable GDP\_C (GDP per capita) is 0.529. This means t-Statistics, respectively, 2.19 for the constant C and only  $-0.117$  for the independent variable. Consequently, these results mean that there are no unanimous features of CO<sub>2</sub> generation when producing GDP in the analysed Baltic countries.

What is much more interesting are those dummy variables, which ensured rather high general reliability of the model, as described by the adjusted R-squared coefficient, which is as high as 0.854. This method can explain rather close actual and modelled (fitted) results (Figure 1).



**Figure 1. Actual, fitted by the model and residuals of CO<sub>2</sub> emissions in millions of tonnes for the years 2000-2021 (vertical axis) in Lithuania (LT), Latvia (LA) and Estonia (EE)**

The results of the residual cross-section dependence test (Table 5) show that there is no cross-section correlation in residuals. This means that each country has specific factors that influence the relationship between GDP growth and CO<sub>2</sub> generation.

**Table 5. Residual cross-section dependence test results**

Residual Cross-Section Dependence Test
Null hypothesis: No cross-section dependence (correlation) in residuals
Equation: PANEL_CO2_GDP_ESTIMATION
Periods included: 22
Cross-sections included: 3
Total panel observations: 66
Cross-section effects were removed during estimation

Test	Statistic	d.f.	Prob.
Breusch-Pagan LM	58.94006	3	0.0000
Pesaran scaled LM	22.83743		0.0000
Bias-corrected scaled LM	22.76601		0.0000
Pesaran CD	-2.854927		0.0043

The application of logarithmic transformation for the panel regression function, as shown in Table 6, allows to obtain better t statistics – 2.95 and 0.606 which is bigger than the previous results – respectively, 2.19 and –0.117.

$$LOG(CO2MLNT) = C(1) + C(2) \times LOG(GDP\_C) + [CX = F, PER = F, ESTSMPL = "2000\ 2021"]$$

$$LOG(CO2MLNT) = 1.9807 + 0.17557 \times LOG(GDP\_C) + [CX = F, PER = F, ESTSMPL = "2000\ 2021"]$$

**Table 6. Results of the logarithmic transformation-based panel data analysis of GDP per capita and CO<sub>2</sub> emissions in millions of tonnes for the years 2000-2021 for selected countries**

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.980656	0.671665	2.948876	0.0052
LOG(GDP_C)	0.175529	0.289561	0.606188	0.5477
Effects Specification				
Cross-section fixed (dummy variables)				
Period fixed (dummy variables)				
R-squared	0.939105	Mean dependent var	2.387731	
Adjusted R-squared	0.903460	S.D. dependent var	0.349369	
S.E. of regression	0.108552	Akaike info criterion	-1.321681	
Sum squared resid	0.483126	Schwarz criterion	-0.492266	
Log likelihood	68.61546	Hannan-Quinn criter.	-0.993939	
F-statistic	26.34565	Durbin-Watson stat	0.556869	
Prob(F-statistic)	0.000000			



## Conclusions

The energy industry is crucial for humanity, as it plays a role in fulfilling many basic needs. Most of the energy consumed comes from fossil fuels. Of all the Baltic states, Estonia produces the most electricity from fossil fuels and therefore emits the most carbon dioxide into the environment. Countries that produce less electricity, such as Lithuania and Latvia, emit less carbon dioxide compared to the GDP produced.

Application of the panel data analysis of GDP per capita and CO<sub>2</sub> emissions in millions of tonnes for the years 2000-2021 for the selected countries revealed that the calculated regression constant and coefficient for the independent variable GDP per capita are rather unreliable, which means that there is no common regression function for all these countries, but the differences in the residuals give valuable insight in the specifics of each country. The logarithmic transformation-based panel data analysis delivers more defined regression coefficients, but without such a transformation, the results of the analysis (Figure 1) are easier for interpretation.

The results of the residual cross-section dependence test (Table 5) show that there is no cross-sectional correlation in residuals. This means that each country has specific factors influencing the relationship between GDP growth and CO<sub>2</sub> generation, and the differences in the residuals give valuable insight into the specifics of each country. This also means that the analysed countries are not very efficient in the achievement of the green economy goals.

## References

- Alekna, R., & Kazlauskienė, E. (2019). Žaliosios ekonomikos probleminės sritys globalioje rinkoje. *Ekonomika ir vadyba*, 11, 1-7. DOI: 10.3846/mla.2019.9583
- Ali, I., Sun, H. P., Tariq, G., Ali, H., Baz, K., Mahmood, H., ... Yao, J. J. (2022). Asymmetric Impact of Coal and Gas on Carbon Dioxide Emission in Six Asian Countries: Using Asymmetric and Non-Linear Approach. *Journal of Cleaner Production*, 367. DOI: 10.1016/j.jclepro.2022.132934
- Augustaitė, K. (2020). Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo analizė Baltijos šalyse. *Viešoji politika ir administravimas*, 19(1), 99-110. DOI: 10.5755/j01.ppaa.19.1.25848
- Bartosevičienė, V. (2001). *Ekonominė statistika. Mokomoji knyga*. Vadybos katedra, Kauno Technologijos universitetas.
- Baublys, J., Miškinis, V., & Morkvėnas, A. (2011). Lietuvos energetikos darna su gamta. *Energetika Lietuvos mokslų akademija*, 57(2), 85-94. DOI: 10.6001/energetika.v57i2.2064
- Burkšaitienė, D., & Snieška, V. (2023). Resilience of Consumer Prices Level to International Trade Shocks in European Union. In: *13th International scientific conference "Business and management 2023", May 11–12, 2023, Vilnius, Lithuania* (pp. 293-299). Vilnius Gediminas Technical University. DOI: 10.3846/bm.2023.1066
- Bužinskienė, R., & Meškienė, L. (2016). Atsinaujinančių energijos šaltinių svarba klimato pokyčiams. *Studijos kintančioje verslo aplinkoje*, 2019, 54-59.
- Eurostat. (2023). *Database*. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (accessed: 21.08.2023).
- Gaigalas, V., & Škėma, R. (2012). Pramonės sektoriaus vystymosi bei kuro ir energijos vartojimo Lietuvos pramonėje 2077-2011m. analizė. *Energetika. Lietuvos mokslų akademija*, 58(4), 173-185. DOI: 10.6001/ENERGETIKA.V58I4.2558
- GreenMatch. (2023). *The World's Greenest Countries*. <https://www.greenmatch.co.uk/blog/greenest-countries> (accessed: 21.08.2023).

- Lorek, S., & Spangenberg, J. H. (2014). Sustainable Consumption within a Sustainable Economy beyond Green Growth and Green Economies. *Journal of Cleaner Production*, 63, 33-44. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.08.045
- Maran, R. M. (2017). Green Economy: Challenges and Opportunities. *EcoForum*, 6(3), 1-2.
- Porzio, G. F., Fornai, B., Amato, A., Matarese, N., Vannucci, M., Chiappelli, L., & Colla, V. (2013). Reducing the Energy Consumption and CO<sub>2</sub> Emissions of Energy Intensive Industries through Decision Support Systems – An Example of Application to the Steel Industry. *Applied Energy*, 112, 818-833. DOI: 10.1016/j.apenergy.2013.05.005
- Qin, J. H., & Gong, N. J. (2022). The Estimation of the Carbon Dioxide Emission and Driving Factors in China Based on Machine Learning Methods. *Sustainable Production and Consumption*, 33, 218-229. DOI: 10.1016/j.spc.2022.06.027
- Schulze, M., Nehler, H., Ottosson, M., & Thollander, P. (2016). Energy Management in Industry – A Systematic Review of Previous Findings and an Integrative Conceptual Framework. *Journal of Cleaner Production*, 112, 3692-3708. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.06.060
- UN Sustainable Development Goals. (2015). 25 Sep 2015 News, *Sustainable Development Summit*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/tag/193-member-states/>
- Zhao, J. J., Kou, L., Jiang, Z. L., Lu, N., Wang, B., & Li, Q. S. (2022). A Novel Evaluation Model for Carbon Dioxide Emission in the Slurry Shield Tunnelling. *Tunnelling and Underground Space Technology*, 130. DOI: 10.1016/j.tust.2022.104757

**Authors' Contribution:** The contribution share of authors is in equal proportions.

**Conflict of Interest:** The authors declare no conflict of interest.

**Acknowledgements and Financial Disclosure:** Not applicable.

## ANALIZA DANYCH PANELOWYCH DOTYCZĄCA TWORZENIA ZIELONEJ GOSPODARKI W KRAJACH BAŁTYCKICH

**Streszczenie:** Gazy cieplarniane to gazy, których stężenie wzrasta w wyniku działalności człowieka. Dwutlenek węgla ma największy udział w emisji gazów cieplarnianych. Stan środowiska ekologicznego można poprawić, a globalne ocieplenie złagodzić poprzez zmniejszenie poziomu dwutlenku węgla. Obecnie uwaga na całym świecie skupia się na emisji CO<sub>2</sub> do środowiska. Kraje bałtyckie, które produkują więcej energii elektrycznej, takie jak Estonia, emitują do środowiska więcej dwutlenku węgla, natomiast kraje wytwarzające mniej energii elektrycznej, takie jak Litwa i Łotwa, emitują go mniej. Zastosowanie analizy danych panelowych PKB na mieszkańca i emisji CO<sub>2</sub> w milionach ton w latach 2000-2021 dla wybranych krajów wykazało, że obliczona stała regresji i współczynnik dla zmiennej niezależnej PKB na mieszkańca są raczej niewiarygodne, co oznacza, że nie ma wspólnej funkcji regresji dla wszystkich tych krajów, ale różnice w resztach dają cenny wgląd w specyfikę każdego kraju.

**Słowa kluczowe:** dwutlenek węgla, paliwa kopalne, zielona gospodarka, analiza danych panelowych

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

