

AKADEMIA POMORSKA W SŁUPSKU



ZARZĄDZANIE I RYNEK PRACY W WARUNKACH PANDEMII COVID-19

**Zarządzanie i rynek pracy
w warunkach pandemii
COVID-19**

Akademia Pomorska w Słupsku

**Zarządzanie i rynek pracy
w warunkach pandemii
COVID-19**

Redakcja naukowa

Piotr Walentynowicz
Agnieszka Sałek-Imińska

Recenzenci

Dr hab. Tomasz Kawka, prof. UG

Dr hab. Edward Stawasz, prof. UŁ

Dr hab. Blanka Tundys, prof. US

Dr hab. Jarosław Waśniewski, prof. UG

Dr hab. Elżbieta Wojnicka-Sycz, prof. UG

Dr hab. Piotr Wróbel, prof. UG

© Copyright by Akademia Pomorska w Słupsku, 2021

Fot. na okładce

pixabay.com

Korekta

Stanisław Powąła-Niedźwiecki

Wydawnictwo „Bernardinum” Sp. z o.o.

ul. Biskupa Dominika 11, 83-130 Pelplin

tel. 58 536 17 57, fax 58 536 17 26

bernardinum@bernardinum.com.pl

www.bernardinum.com.pl

Skład, druk i oprawa:

Drukarnia Wydawnictwa „Bernardinum” Sp. z o.o., Pelplin

ISBN 978-83-8127-760-0

Spis treści

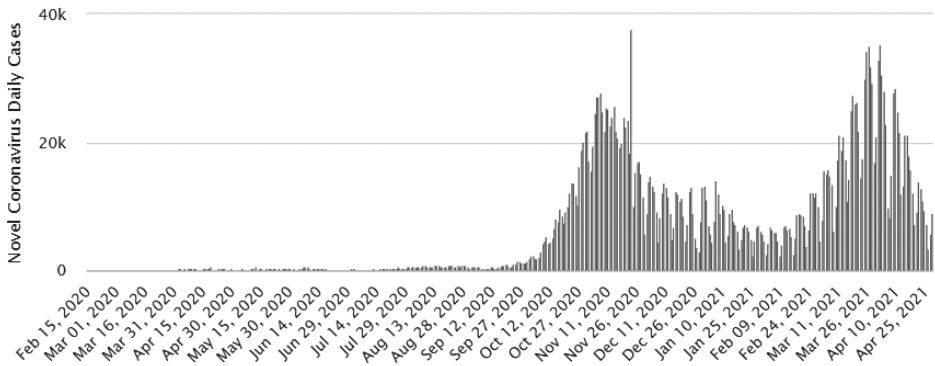
Wstęp	7
Edward Stawasz	
<i>Wpływ kryzysu COVID-19 na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce – studia przypadków</i>	11
Jarosław Szreder	
<i>Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej na rynku usług turystycznych w okresie pandemii COVID-19</i>	27
Waldemar Kunz	
<i>Identyfikacja wpływu rządowego programu tarcz antykryzysowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19. Podejście propagandowe czy pomocowe?</i>	47
Agnieszka Konopa	
<i>Kaizen i partycypacja pracownicza a COVID-19</i>	61
Ewa Matuska, Maciej Koczerga	
<i>Pandemia COVID-19 – ku humano-centricznemu modelowi zarządzania zasobami ludzkimi</i>	81
Magdalena Panasiuk, Ewa Berlińska	
<i>Praca zdalna w dobie pandemii COVID-19 – perspektywa pracownika</i>	101
Piotr Boulange	
<i>Znaczenie coworkingu dla zmian wybranych aspektów rynku pracy wobec pandemii COVID-19</i>	121
Piotr Niedzielski, Piotr Durajczyk,	
<i>Zmiana uwarunkowań na rynku pracy w Euroregionie Pomerania w okresie pandemii COVID-19</i>	137
Marcin Bukowski, Patryk Harasim	
<i>Wpływ kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19 na rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim</i>	151

Pamela Omiotek	
<i>Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie branży stoczniowej i perspektywy jej rozwoju</i>	171
Monika Pasik	
<i>Wpływ kryzysu pandemicznego na zmianę modelu biznesowego linii lotniczych na przykładzie Polskich Linii Lotniczych LOT</i>	187
Michał Olejniczak, Joanna Urban, Krzysztof Kiczek, Aleksander Szymichowski	
<i>Zarządzanie czasem u studentów w aspekcie dbania o kondycję fizyczną w dobie pandemii COVID-19</i>	207

Wstęp

Z życiem w warunkach globalnych we współczesnym świecie, oprócz wielu pozytywnych stron, wiążą się także różnego rodzaju zagrożenia. Jednym z nich jest łatwość przenoszenia się chorób wywołanych bakteriami czy wirusami. Z takim też przypadkiem mieliśmy do czynienia na początku 2020 r., kiedy to pod wpływem wydarzeń w Wuhan w Chinach wirus SARS-CoV-2 rozprzestrzenił się praktycznie na cały świat. Z dnia na dzień zaczęła rosnąć liczba zachorowań na nową, jeszcze nierozpoznaną co do przyczyn i skutków chorobę, a rządy różnych krajów stanęły przed palącym problemem rozpoznania i opanowania kryzysu.

Rys. 1. Liczba nowych zakażeń dziennie w Polsce w okresie od marca 2020 r. do kwietnia 2021 r.



Źródło: <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/poland/?fbclid=IwAR0Tfj5UbqN7E-7DHi4rlynzC6vY3mEtAeccdm5Sa9wJillRQA95HJQJhM> (dostęp: 30.05.2021).

W pierwszym okresie pandemii zarówno w Polsce, jak i w innych krajach starano się powstrzymać rozprzestrzenianie się wirusa. Różnego rodzaju działania prewencyjne, izolacja społeczna, ograniczenia w przemieszczaniu się czy możliwości korzystania z punktów zbiorowego zaspokajania potrzeb ludności miały powstrzymać jego rozprzestrzenianie się¹. Warunki te nazwano lock-

¹ Szerzej na ten temat pisze W.C. Włodarczyk: *Uwagi o pandemii COVID-19 w Polsce. Perspektywa polityki zdrowotnej*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie” 2020, nr 18, s. 126–148, www.ejournals.eu/Zdrowie-Publiczne-i-Zarzadzanie (dostęp: 5.09.2021).

downem. Równolegle systemy zdrowia zostały przeorganizowane w kierunku walki z pandemią (m.in. skupiono się na ratowaniu zarażonych i poszukiwaniu skutecznych lekarstw). Skutki tych działań okazały się jednak nieobojętne dla gospodarek poszczególnych państw. Wiele przedsiębiorstw, szczególnie małych, w warunkach pandemii straciło, dla innych okazały się one obojętne, ale wiele też na nich skorzystało (np. firmy farmaceutyczne, producenci żywności, firmy kurierskie, producenci środków ochrony ludności, sprzętu komputerowego czy firmy informatyczne)². Między innymi tego tematu dotyczyą niektóre rozważania prowadzone w niniejszej monografii.

Jednak ponieważ środki te okazały się nie do końca skuteczne (druga i trzecia fala pandemii), możliwości opanowania światowego kryzysu zaczęto upatrywać w wynalezieniu i zastosowaniu skutecznej szczepionki. Intensywna praca w laboratoriach koncernów medycznych w krótkim czasie doprowadziła do wprowadzenia na rynek w różnych krajach kilku rodzajów nowych szczepionek (m.in. firm AstraZeneka, Pfizer, Moderna, Johnson & Johnson; Sputnik V w Rosji, a w Chinach CoronaVac firmy Sinovac Biotech). Pomimo kontrowersji wokół nowych technologii szczepień dopuszczonych warunkowo do obrotu, dopiero od momentu rozpoczęcia immunizacji ludzi na szeroką skalę sytuacja pandemiczna zaczęła się normalizować. W kolejności za nią zaczęła się stabilizować sytuacja gospodarcza różnych krajów. Jednak nie do końca. Początek światowego wychodzenia z pandemii datowany jest na czas wakacji 2021 r., jednak co przyniesie najbliższa przyszłość? – tak naprawdę nie wiadomo.

Nie tylko służby sanitarne, medyczne czy różnego rodzaju służby zarządzania kryzysowego walczyły z wirusem. Sytuacji tej mocno przyglądali się naukowcy, często poprzez modelowanie zjawiska, pomagając rządzącym podejmować odpowiednie decyzje. Tej nienormalnej sytuacji przyglądali się także ekonomiści i specjaliści od organizacji i zarządzania, pomagając przedsiębiorcom i różnego rodzaju innym organizacjom przetrwać trudny okres³. Półtora

² Por. P. Walentyłowicz, R. Szanter, *The Perception of Economic and Financial of Enterprises After the First Period of Covid-19 Pandemic in The Opinion of Managers of Podkarpackie Voivodship in Poland in The Light of Results of Other Surveys*, w: K.S. Soliman (red.), *Innovation Management and Information Technology Impact of Global Economy in The Era of Pandemic*, Proceedings of the 37th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), may 2021, Cordoba, Spain, s. 10 199–10 208.

³ Por. Oblój K. i in., *Polski biznes w czasie pandemii. Podsumowanie I, II, III, IV i V tury badań*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2020–2021, <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/polski-biznes-w-czasie-pandemii> (dostęp: 29.04.2021).

Wstęp

roku od momentu rozpoczęcia pandemii to doskonały moment, aby w sposób naukowy podsumować funkcjonowanie różnego rodzaju sektorów gospodarki oraz rynku pracy w Polsce w tym okresie. Stąd m.in. powstał zamysł niniejszej monografii. Poszczególni autorzy z różnych ośrodków akademickich prezentują w niej wyniki swoich dociekań naukowych, mając nadzieję, iż wnioski z nich wynikające pomogą lepiej zrozumieć zjawisko, z którym mamy do czynienia lub nabyć wiedzę, która pomoże praktykom zarządzania skuteczniej walczyć z tego typu sytuacjami w przyszłości.

Piotr Walentynowicz
Agnieszka Sałek-Imińska

dr hab. Edward Stawasz

Uniwersytet Łódzki

Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej

e-mail: edward.stawasz@uni.lodz.pl

ORCID: 0000-0003-4744-6096

Wpływ kryzysu COVID-19 na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstw w Polsce – studia przypadków

Streszczenie: Celem prezentowanego rozdziału jest ocena wpływu kryzysu społeczno-gospodarczego wynikającego z pandemii COVID-19 na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstw. Omówiono wpływ finansowania zewnętrznego na planowane wyniki i elastyczność przedsiębiorstw w okresie przed kryzysem i w trakcie jego występowania. Przedstawiono wyniki badań w okresie przed kryzysem potwierdzające pozytywny wpływ finansowania zewnętrznego na wyniki mikro- i małych przedsiębiorstw. Podjęto także próbę oszacowania wpływu kryzysu wynikającego z pandemii COVID-19 na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstw na podstawie czterech studiów przypadków. Porównanie sytuacji przed kryzysem i w okresie występowania kryzysu wskazuje na jego odczuwalny wpływ na sytuację przedsiębiorstw, w tym na ograniczenie ich elastyczności.

Słowa kluczowe: mikro- i małe przedsiębiorstwa, kryzys COVID-19, finansowanie zewnętrzne, zachowania firm

Wprowadzenie

W literaturze poświęconej zarządzaniu w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw wymienia się finansowanie zewnętrzne jako jedną z determinant ich zachowania, wpływu na przedsiębiorczość i elastyczność¹. Cechy te są uważane za naturalny atut tych podmiotów gospodarczych, a ich wykorzystanie stanowi jedno z istotnych wyzwań dla prowadzenia z sukcesem przedsiębiorstw w coraz bardziej niepewnym otoczeniu².

Przedsiębiorczość oznacza postawę, zachowanie polegające na poszukiwaniu szans i zdolności do ich wykorzystywania. Elastyczność zaś jest rozumiana jako zdolność podmiotu gospodarczego do szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, jak i w samej organizacji, jako swoboda zarządzających w zakresie kształtowania struktur i procedur oraz prowadzenia zamierzeń rozwojowych³. Przedsiębiorczość i elastyczność w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw wynikają z reguły z ich małej wielkości, zasięgu i skali działania, prostej struktury organizacyjnej czy dominującej roli przedsiębiorcy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, umożliwiając szybszą ocenę sytuacji i podejmowanie decyzji w porównaniu do podmiotów większej skali, a tym samym szybszą realizację pomysłów innowacyjnych i przedsiębiorczych. W tym znaczeniu przedsiębiorczość i elastyczność wymieniające są jako kluczowe warunki sukcesu mikro- i małych przedsiębiorstw⁴.

¹ M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wyd. Politechnika Łódzka, Łódź 2015, s. 35; R.A. Blackburn, M. Hart, T. Wainwright, *Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2013, Vol. 20, No. 1, s. 8–27, DOI: 10.1108/14626001311298394; S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

² A. Lemańska-Majdzik, M. Sipa, A. Skibiński, *The impact of the external environment on the functioning of SMEs-results of own studies*, w: A. Karasavoglou, S. Goić, P. Polychronidou, P. Delias (red.), *Economy, Finance and Business in Southeastern and Central Europe*, „Springer Proceedings in Business and Economics” 2018, s. 497–512.

³ R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 15–17; G. Osbert-Pociecha, M. Moroz, J.M. Lichtarski, *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 4, s. 59–84.

⁴ M. Bodlaj, H. Povše, I. Vida, *Cross-Border Relational Exchange in SMEs: The Impact of Flexibility-Based Trust on Export Performance*, „Journal of Eastern European Studies Management” 2017, Vol. 22, No. 2, s. 199–220, DOI: 10.5771/0949-6181-2017-2-199.

Problem wpływu finansowania zewnętrznego na wyniki mikro- i małych przedsiębiorstw jest dość dobrze rozpoznany⁵. Natomiast brak jest pogłębionej interpretacji wpływu finansowania zewnętrznego na kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw⁶. Wpływ ten wydaje się być określony przez liczne uwarunkowania: branżowe, rynkowe, według skali i wieku przedsiębiorstw, rozwój rynku usług doradczych, wiedzę i doświadczenie zarządzających przedsiębiorstwami. Z drugiej strony przedsiębiorczość i elastyczność mogą pełnić modyfikującą rolę w określaniu relacji: finansowanie zewnętrzne–wyniki przedsiębiorstw⁷. Z tego powodu interesującym może być spojrzenie na rolę finansowania zewnętrznego w kształtowaniu zachowań mikro- i małych przedsiębiorstw.

Rozdział poświęcony jest omówieniu wpływu finansowania zewnętrznego na zachowania i wyniki mikro- i małych przedsiębiorstw. Przyjęto założenie o zróżnicowanym wpływie finansowania zewnętrznego na zachowania przedsiębiorstw, z uwzględnieniem poszczególnych źródeł finansowania zewnętrznego, skali i wieku przedsiębiorstw, wiedzy biznesowej zarządzających. Przyjęto także założenie o wpływie zmian w elastyczności pod wpływem finansowania zewnętrznego na osiągnięcie zamierzeń rozwojowych, tj. im większe są wymagane wyniki przedsiębiorstw, tym większe znaczenie może posiadać poprawa elastyczności przedsiębiorstw. Przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 91 polskich mikro- i małych przedsiębiorstwach korzystających z finansowania zewnętrznego w podziale na źródła komercyjne i publiczne, działających w branżach odznaczających się wysoką niestabilnością i stwarzających duże ryzyko dla funkcjonujących w nich przedsiębiorstw. Potwierdzają one założenie o zróżnicowanym wpływie finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw, z uwzględnieniem źródeł finansowania, a także założenie o wpływie zmian w elastyczności pod wpływem finansowania zewnętrznego na osiągnięcie zamierzeń rozwojowych przedsiębiorstw. W drugiej

⁵ A.M. Abdulsaleh, A.C. Worthington, *Small and Medium-Sized Enterprises Financing: A Review of Literature*, „International Journal of Business and Management” 2013, Vol. 14, No. 8, s. 36–54; I. Nurdiani, J. Borslet, S.A. Fricker, *Literature Review of Flexibility Attributes: Framework for Software Developing Organization*, „Journal of Software: Evolution and Process” 2012, Vol. 30, No. 9, s. 1–31; doi.org/10.1002/smr.1937; A. Hatum, A.M. Pettigrew, *Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy*, „British Journal of Management” 2006, Vol. 2, No. 17, s. 115–137.

⁶ R. Stanisławski, *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Politechnika Łódzka, Łódź 2017, s. 43–45.

⁷ A. Chajęcki, Ch. Krzakiewicz, M. Chajęcki, *Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, z. 737, s. 9–36.

części rozdziału podjęto także próbę oszacowania wpływu kryzysu wynikającego z pandemii COVID-19 na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstw na podstawie czterech studiów przypadków. Porównanie sytuacji przedsiębiorstw w badanym okresie przed kryzysem i w okresie występowania kryzysu wskazuje na odczuwalny wpływ kryzysu na ich sytuację, ograniczenie elastyczności firm.

Wpływ finansowania zewnętrznego na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstwa

Finansowanie zewnętrzne to nadwyżka kapitału – finansowa bądź rzeczowa – pochodząca spoza firmy, użyczona lub oddana w posiadanie firmy, na czas określony lub nieokreślony przy ustalonych w umowie regułach. Można je podzielić na: finansowanie komercyjne (kredyt, leasing, fundusz poręczeń kredytowych, fundusz *venture capital*, faktoring) oraz finansowanie z udziałem środków publicznych, które dzieli się np. na: dotacje unijne na rozpoczęcie działalności gospodarczej, dotacje unijne na innowacje, badania i rozwój przedsiębiorstw, fundusze pożyczkowe (np. JEREMIE), środki z urzędu pracy, PFRON. Fundusze pozyskane z udziałem środków publicznych charakteryzują się bezzwrotnością otrzymanego kapitału lub niskim oprocentowaniem zaciągniętego zadłużenia w przypadku pożyczek.

Wybór rodzaju finansowania komercyjnego lub publicznego wydaje się być czynnikiem wpływającym na zachowania przedsiębiorstw, w tym na ich elastyczność (swobodę działania). Oferta finansowania komercyjnego jest ograniczona dla mikro- i małych przedsiębiorstw z uwagi np. na krótki okres działalności, brak historii kredytowej, brak wymaganych poręczeń i zabezpieczeń. Z tego względu istotną rolę w finansowaniu przedsiębiorstw może odgrywać finansowanie z udziałem środków publicznych. Skorzystanie z rozwiązań kierowanych do przedsiębiorców w ramach regionalnych i krajowych systemów wsparcia daje im możliwość pozyskania bezzwrotnego finansowania na otwarcie bądź rozwój działalności⁸. Korzystanie ze środków publicznych związane jest jednak z pewnymi uciążliwościami, z którymi muszą zmagać się przedsiębiorcy decydujący się na tę formę finansowania. Do najbardziej znaczących należą: skomplikowane procedury złożenia wniosku o dotacje i związane z tym szereg dokumentów oraz oświadczeń; długi okres rozpatrywania wnio-

⁸ M. Matejun, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wyd. Politechnika Łódzka, Łódź 2015, s. 334.

sku, powodujący konieczność odkładania inwestycji w czasie; ograniczona elastyczność w wydatkowaniu otrzymanego wsparcia; kontrole ze strony instytucji finansujących, a w przypadku nieprawidłowości, odpowiedzialność finansowa⁹. Powyższe czynniki mogą negatywnie wpływać na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstw¹⁰.

Wpływ finansowania zewnętrznego na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstw wydaje się być określony także przez liczne uwarunkowania: branżowe, rynkowe, według skali i wieku przedsiębiorstw, rozwój rynku usług doradczych, wiedzę i doświadczenie zarządzających przedsiębiorstwami¹¹. Wiedza biznesowa zarządzających na temat uwarunkowań pozyskania finansowania zewnętrznego daje im możliwość wyboru, z jakiego rodzaju finansowania skorzystać. Pewne znaczenie odgrywają tutaj skala i wiek firmy, gdyż są one niejednokrotnie skorelowane z wyborem rodzaju finansowania. Na podejmowane decyzje duży wpływ może mieć także doświadczenie przedsiębiorcy, zarówno w obszarze zarządzania firmą, jak i pozyskiwania finansowania zewnętrznego. Zarządzający uczą się pozyskiwania finansowania, w kolejnych etapach potrafią działać elastyczniej i sprawniej w tym zakresie.

Wnioskowanie co do wpływu finansowania zewnętrznego na zachowania mikro- i małych przedsiębiorstw, w tym na elastyczność i planowane wyniki przedsiębiorstw, dokonane zostało w oparciu o wyniki badań empirycznych¹². W badanej próbie 91 przedsiębiorstw (70% ogółu próby) korzystało z finansowania zewnętrznego, w tym także z udziałem środków publicznych. Przeważały

⁹ T. Miszczak, *Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych*, materiał nieopublikowany, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki 2019, s. 112–113.

¹⁰ P. Głodek, M. Wiśniewska, *Zewnętrzne źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, w: R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 623–650.

¹¹ T. Łuczka, *Wiek przedsiębiorstwa jako mikroekonomiczna determinanta struktury kapitału w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 116, s. 93–94.

¹² Badanie było przeprowadzone z udziałem autora w 2018 r. w ramach projektu pt. „Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych”, zob. T. Miszczak, E. Stawasz, *The impact of external financing on flexibility and planned performance outcomes of micro and small enterprises*, w: A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demand*, Nowy Sącz 2018, s. 277–291. Celem badań było określenie wpływu finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność oraz wyniki mikro- i małych polskich przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono metodą wywiadów bezpośrednich telefonicznych wspomaganymi komputerowo (CATI), z wykorzystaniem formularza ankietowego ze 130 właścicielami lub współwłaścicielami przedsiębiorstw bądź ich głównymi menedżerami.

przedsiębiorstwa o skali mikro (o liczbie zatrudnionych do dziewięciu osób) stanowiące 86,8% całości próby, zaś udział przedsiębiorstw małych (o liczbie zatrudnionych 10–49 osób) był niewielki i wyniósł 13,2% próby. Zdecydowana większość przedsiębiorstw prowadziła działalność gospodarczą w formie indywidualnej działalności gospodarczej (84,6% przedsiębiorstw), pozostałe stanowiły spółki osobowe (9,9%) oraz spółki prawa handlowego (5,5%). W analizie dokonano podziału źródeł finansowania zewnętrznego na źródła wyłącznie komercyjne (70,3% próby) oraz wyłącznie publiczne (18,7% próby). Natomiast 11% przedsiębiorstw wskazało źródła mieszane.

Znaczenie finansowania zewnętrznego dla osiągnięcia zamierzonych celów rozwojowych zostało ocenione niejednoznacznie. W opinii 47,3% zarządzających finansowanie zewnętrzne ma wpływ pozytywny, jednak dla 31,9% zarządzających ten wpływ został oceniony jako negatywny z uwagi na liczne trudności związane ze skomplikowanymi procedurami pozyskania i rozliczenia środków finansowych, brakiem możliwości zmiany ukierunkowania projektu. Dla 20,9% zarządzających finansowanie zewnętrzne ma neutralne znaczenie (tabela 1). Wpływ finansowania zewnętrznego na osiągnięcie zamierzonych celów rozwojowych przedsiębiorstw jest zróżnicowany w układzie poszczególnych źródeł finansowania. Pozytywny wpływ najbardziej zauważalny jest w przypadku finansowania wyłącznie publicznego (70,6% przedsiębiorstw). W przypadku finansowania komercyjnego i mieszanego opinie o wpływie pozytywnym i negatywnym są zbliżone (40–42,2% przedsiębiorstw).

Tabela 1. Wpływ finansowania zewnętrznego na planowane wyniki przedsiębiorstw

Źródła finansowania	Wpływ na planowane wyniki		
	Pogorszenie	Bez zmian	Poprawa
Komercyjne	37,5	20,3	42,2
Publiczne	5,9	23,5	70,6
Mieszane	40,0	20,0	40,0
Razem	31,9	20,9	47,3

Dane dla 91 przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne.

W opinii zarządzających przedsiębiorstwami elastyczność działania ma istotne znaczenie dla zarządzania i osiągania postawionych celów rozwojowych

(65,9% przedsiębiorstw), a jedynie dla 34,1% zarządzających ma mniejsze znaczenie. Spośród siedmiu wybranych determinant elastyczności podstawowe znaczenie ma dopasowanie cech produktu bądź usługi do potrzeb rynku oraz istniejące kwalifikacje pracowników. Stosunkowo najslabiej rzutują na elastyczność przedsiębiorstw cele organizacji. Wpływ zasobów finansowych na elastyczność przedsiębiorstw został oceniony jako wysoki. W badaniu podjęto próbę oszacowania oceny kierunku wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw (mierzoną samoceną zarządzających). Rozkład przedsiębiorstw według ocen wpływu finansowania zewnętrznego na elastyczność przedstawia tabela 2. Przeważa grupa przedsiębiorstw o pozytywnym wpływie na poprawę elastyczności działania (39,6% ogółu przedsiębiorstw) oraz grupa przedsiębiorstw z brakiem wpływu na elastyczność (37,4% ogółu przedsiębiorstw), zaś wpływ negatywny odnotowało 23,1% ogółu przedsiębiorstw.

Tabela 2. Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw

Źródła finansowania	Wpływ na elastyczność		
	Pogorszenie	Bez zmian	Poprawa
Komercyjne	26,6	37,7	35,9
Publiczne	11,8	35,3	52,9
Mieszane	20,0	40,0	40,0
Razem	23,1	37,4	39,6

Dane dla 91 przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne.

Oddziaływanie finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw było bardzo zróżnicowane w układzie poszczególnych źródeł finansowania. Pozytywny wpływ najbardziej zauważalny jest w przypadku finansowania wyłącznie publicznego (52,9% przedsiębiorstw) i finansowania mieszanego (40,0% przedsiębiorstw). Natomiast negatywny wpływ odnotowano w przypadku finansowania wyłącznie komercyjnego (26,6% przedsiębiorstw) i mieszanego (20,0% przedsiębiorstw). Brak zmian w elastyczności był słabo zróżnicowany i dotyczył od 35,3% (finansowanie publiczne) do 40,0% przedsiębiorstw (finansowanie mieszane).

Wpływ kryzysu COVID-19 na sytuację mikro- i małych przedsiębiorstw

4 marca 2020 r. odnotowano pierwszy potwierdzony przypadek zakażenia koronawirusem (SARS-CoV-2) w Polsce, nie przypuszczano wówczas, że epidemia COVID-19 przyniesie negatywne i długotrwałe w skutkach rezultaty¹³. Oprócz konsekwencji zdrowotnych pandemia silnie oddziałuje na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Bazując na badaniach w formie studiów przypadku przeprowadzonych w 2018 r. wśród czterech mikroprzedsiębiorstw z województwa łódzkiego, zbadano, jak powyższe przedsiębiorstwa funkcjonowały w dobie kryzysu wywołanego pandemią COVID-19¹⁴. Charakterystykę respondentów biorących udział w badaniach przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka respondentów (właścicieli firm) biorących udział w badaniach w 2021 r.

Badani respondenci	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
Charakterystyki				
Płeć właściciela firmy	M	M	M	K
Wiek właściciela	37	33	34	34
Doświadczenie biznesowe (w latach)	11	8	8	8
Wiedza biznesowa (w skali 1–5, gdzie 1 oznacza niską, 5 wysoką)	5	5	3	5

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych respondentów przeważali mężczyźni, zaś wiek przedsiębiorców kształtował się w zakresie 33–37 lat. Doświadczenie biznesowe właścicieli można określić jako duże (8–11 lat), również wysoki jest ich średni poziom wiedzy biznesowej.

¹³ M. Szczepański, *Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu „czarny łabędź”*, „Przegląd Ekonomiczny” 2020, nr 20, s. 8–12; A. Zelek, *V jak Victoria czy L jak lichota – czyli globalna gospodarka po koronakryzysie*, „Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek” 2020, nr 2 (58), s. 7–17.

¹⁴ Badanie własne pt. „Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych w sytuacji pandemii COVID-19” zostało przeprowadzone z udziałem właścicieli czterech firm w kwietniu 2021 r. Narzędziem badawczym wykorzystanym w metodzie studium przypadku był autorski kwestionariusz ankietowy.

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2018 r. można stwierdzić, że firmy w różnorodny sposób reagowały na sytuację związaną z korzystaniem z finansowania zewnętrznego ze środków publicznych. Możliwe było wyznaczenie czterech typów firm (w nawiasie nr firmy):

– I Typ (firma 3¹⁵) – równoczesne pogorszenie elastyczności i możliwości realizacji celów, tj. sytuacja, w której czynniki związane z pozyskaniem dotacji nie przyniosły pozytywnych skutków. W okresie finansowania firma nie działała elastycznie, a jej cele nie były odpowiednio realizowane. W dużej mierze zależne było to od cech samego właściciela i jego przedsiębiorczych działań.

– II Typ (firma 1¹⁶) – równoczesne pogorszenie elastyczności i poprawa możliwości realizacji celów, tj. sytuacja, w której czynniki związane z pozyskaniem dotacji silnie oddziaływały na elastyczność firmy (udział w projekcie blokował swobodę działania przedsiębiorcy). Duże doświadczenie właściciela w wprowadzeniu biznesu oraz umiejętności przedsiębiorcze umożliwiły osiągnięcie oczekiwanych wyników.

– III Typ (firma 2¹⁷) – równoczesna poprawa elastyczności i pogorszenie możliwości realizacji celów, tj. sytuacja, w której czynniki związane z pozyskaniem dotacji i udziałem w projekcie potencjalnie usztywniające organizację były zauważalne, co umożliwiało firmie przygotowywanie sobie podłoża pod dalsze działania. Jednak konieczność poświęcenia dużej ilości czasu na zaangażowanie się w projekt przekładało się na pogorszenie możliwości realizacji celów firmy.

– IV Typ (firma 4¹⁸) – równoczesna poprawa elastyczności i możliwości realizacji celów, tj. sytuacja najbardziej pożądana, w której przedsiębiorca, mimo uczestnictwa w projekcie o dofinansowanie, działał elastycznie, wskutek czego umiejętności przedsiębiorcze pozwalające wykorzystać przestrzeń do działania przekładały się na możliwość realizacji założonych celów.

Z przeprowadzonych badań w 2021 r. wyłania się inny obraz sytuacji omawianych czterech firm (czteropolowa matryca przedstawiona na rys. 1).

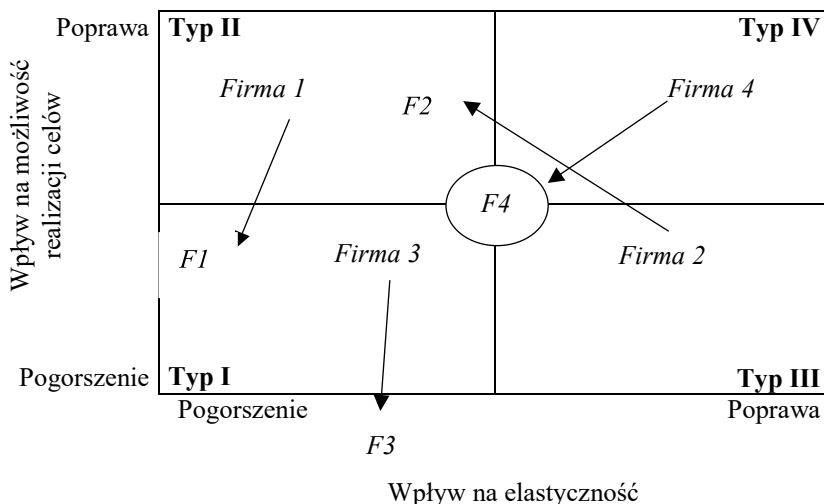
¹⁵ Jednoosobowa firma zajmująca się kompleksową budową oraz modernizacją węzłów ciepłych.

¹⁶ Jednoosobowa firma świadcząca usługi nagłośnieniowe, oświetleniowe, multimedialne w zakresie realizacji koncertów, konferencji, eventów, pokazów mody.

¹⁷ Czterooosobowa firma – wypożyczalnia sprzętu rehabilitacyjnego, medycznego, sprzedaż kosmetyków oraz artykułów medycznych.

¹⁸ Jednoosobowa firma świadcząca usługi w zakresie cyfrowej, wielośladowej rejestracji dźwięku, w szczególności materiału muzycznego.

Rys. 1. Czteropolowa matryca zależności wpływu finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych na elastyczność i możliwość realizacji celów – badanie z 2021 r. (strzałki*)



* Strzałki ilustrują kierunek zmian sytuacji firm w 2021 r. w porównaniu do roku 2018. Źródło: opracowanie własne.

Firma 3, która w 2018 r. odnotowała zarówno pogorszenie elastyczności, jak i możliwości realizacji celów, mimo pozyskania dotacji, w dużej mierze z „winy” samego właściciela i braku przedsiębiorczych działań w przestrzeni ograniczonej elastyczności, nie została ujęta w analizie porównawczej (zawieszenie działalności w 2021 r. z uwagi na pogorszenie jej sytuacji rynkowej i finansowej).

Firma 1 (obecnie typ I) odnotowała straty finansowe wynikające z okresowej niemożności kontynuowania działalności. Obecnie funkcjonuje częściowo w ograniczonym zakresie, ale realizuje założone cele. W opinii właściciela „finansowanie zewnętrzne w większym stopniu pogorszyło możliwość realizacji celów, podobnie było z wpływem środków publicznych na elastyczność firmy”. Czas poświęcony na formalności związane z pozyskaniem i rozliczeniem pozyskanych środków był niewspółmierny do ich wielkości.

Firma 2 (obecnie typ II) odnotowała pogorszenie sytuacji rynkowej i straty finansowe. Z uwagi na branżę, w której firma działa, pomoc z tarczy antykryzysowej pozwoliła na pokrycie kosztów bieżących działalności. Wyłącznie działania własne właściciela, a nie wsparcie zewnętrzne, pozwoliły na podjęcie

inwestycji i wprowadzenie do oferty usług online, które pozwoliły przetrwać najtrudniejszy okres i osiągnąć założone cele. W opinii właściciela „duże problemy z formalnościami związanymi z dotacjami przyczyniły się do pogorszenia elastyczności firmy”.

Firma 4 (typ łączony) skorzystała z dostępnych w danym czasie środków finansowych, w tym pomocy tarczy antykryzysowej, jednak nie można stwierdzić, czy pozytywnie wpłynęły one na możliwość realizacji celów firmy, jak również czy poprawiły jej elastyczność. Firma musiała ograniczyć zakres swoich działań i to było dla niej najtrudniejsze. Otwarty w 2019 r. nowy gabinet usługowy został zamknięty w 2020 r., jednak prowadzone inwestycje zostały ukończone. W opinii właściciela „pozyskane środki nie wpłynęły negatywnie na sytuację firmy w 2021 r.” Z tego względu firma w macierzy czteropolowej została potraktowana neutralnie.

Pandemia COVID-19 w sposób zauważalny i negatywny wpłynęła na sytuację analizowanych firm. Wyniki wszystkich przedsiębiorstw były dużo niższe niż w latach ubiegłych, zahamowane zostały perspektywy rozwojowe, pogorszyła się ich konkurencyjność, a ich działania zostały podporządkowane przetrwaniu na rynku. Wstrzymany został trend wzrostowy firm, ich działalność została ograniczona (firma 2 i 4) lub zawieszona (firma 3). Firma 2 nie mogąc funkcjonować w obszarze swojej podstawowej działalności, przeniósła swoje działania do sieci. Działania dwóch pozostałych firm (1 i 4) zostały mocno ograniczone, co nawet jedną z nich (firmę 1) skłoniło do chwilowego zawieszenia funkcjonowania.

Elastyczność firm została w tym trudnym okresie poddana dużej próbie. Samo finansowanie zewnętrzne, zarówno unijne, jak i publiczne, z uwagi na duże niejasności prawne związane z pozyskaniem i rozliczeniem środków, negatywnie wpływało na elastyczność firm. Jednakże należy stwierdzić, że jeśli firmy przetrwały rok kryzysu gospodarczego związanego z pandemią, to ich właściciele musieli wykazać się wysokim stopniem elastyczności w wielu wymiarach funkcjonowania firmy.

Z powyższych badań wynika, że wsparcie publiczne nie wpłynęło pozytywnie na wynik finansowy firm, ich rozwój czy konkurencyjność. Wsparcie publiczne było „kołem ratunkowym”, z którego firmy korzystały w sytuacji zagrożenia dla bieżącego funkcjonowania firmy. Środki te nie były dotacjami, które to firmy mogły wykorzystać na budowanie marki, rozwój, nowe inwestycje. Wyłącznie pokrywały swoje bieżące koszty (głównie stałe). W opinii

właściciele firm problemem nie są dodatkowe środki finansowe, lecz powrót do możliwości świadczenia usług.

Zakończenie

Analiza rezultatów badań potwierdza opinię o pozytywnym wpływie finansowania zewnętrznego na uzyskanie wyników mikro- i małych przedsiębiorstw oraz o pozytywnym wpływie finansowania zewnętrznego na poprawę elastyczności przedsiębiorstw. Najbardziej zauważalny był on w przypadku finansowania wyłącznie publicznego. Wpływ finansowania zewnętrznego na elastyczność przedsiębiorstw był także zróżnicowany w układzie poszczególnych źródeł finansowania. Pozytywny wpływ najbardziej zauważalny jest w przypadku finansowania wyłącznie publicznego i finansowania mieszanego. Potwierdzono także opinię o zależności zamierzeń rozwojowych przedsiębiorstw od zmian w elastyczności przedsiębiorstw pod wpływem finansowania zewnętrznego. Poprawie elastyczności w wyniku finansowania zewnętrznego towarzyszyła poprawa w realizacji zamierzeń rozwojowych, a z drugiej strony pogorszenie (uszczywnienie) elastyczności miało negatywny wpływ na osiągnięcie zamierzeń przedsiębiorstw. Wydaje się, że oznacza to, iż sukces przedsiębiorstw wymaga w pewnym stopniu poprawy elastyczności przedsiębiorstw.

Z badań przeprowadzonych w 2021 r. wynika, że pandemia koronawirusa COVID-19 w sposób zauważalny i negatywny wpłynęła na sytuację mikro- i małych przedsiębiorstw w latach 2020–2021 (kwiecień). Odnotowano niższe wyniki gospodarcze, zahamowane zostały perspektywy rozwojowe, pogorszyła się ich konkurencyjność, a ich działania zostały podporządkowane przetrwaniu na rynku. Również elastyczność firm została w tym trudnym okresie poddana dużej próbie. Jednakże należy stwierdzić, że jeśli firmy przetrwały rok kryzysu gospodarczego związanego z pandemią, to ich właściciele musieli wykazać się wysokim stopniem elastyczności w wielu wymiarach funkcjonowania firmy.

Z badań wynika również, że wsparcie publiczne nie poprawiło wyników gospodarczych firm, perspektyw rozwojowych, ich pozycji konkurencyjnej. Było one „kołem ratunkowym”, z którego firmy korzystały w sytuacji zagrożenia dla bieżącego funkcjonowania firmy.

Bibliografia

- Abdulsaleh A.M., Worthington A. C., *Small and Medium-Sized Enterprises Financing: A Review of Literature*, „International Journal of Business and Management” 2013, Vol. 14, No. 8.
- Blackburn R.A., Hart M., Wainwright T., *Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2013, Vol. 20, No. 1, DOI: 10.1108/14626001311298394.
- Bodlaj M., Povše H., Vida I., *Cross-Border Relational Exchange in SMEs: The Impact of Flexibility-Based Trust on Export Performance*, „Journal of Eastern European Studies Management” 2013, Vol. 22, No. 2, DOI: 10.5771/0949-6181-2017-2-199.
- Chajęcki A., Krzakiewicz Ch., Chajęcki M., *Elastyczność organizacji a turbulentne otoczenie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, z. 737.
- Hatum A., Pettigrew A.M., *Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy*, „British Journal of Management” 2006, Vol. 17, No. 2.
- Głodek P., Wiśniewska M., *Zewnętrzne źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, w: R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Gudkova S., *Rozwój małych przedsiębiorstw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Krupski R., *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Lemańska-Majdzik A., Sipa M., Skibiński A., *The impact of the external environment on the functioning of SMEs-results of own studies*, w: A. Karasavoglou, S. Goić, P. Polychronidou, P. Delias (red.), *Economy, Finance and Business in Southeastern and Central Europe*, „Springer Proceedings in Business and Economics” 2018.
- Łuczka T., *Wiek przedsiębiorstwa jako mikroekonomiczna determinanta struktury kapitału w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, nr 116, s. 93–94.

- Matejun M., *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wyd. Politechnika Łódzka, Łódź 2015.
- Miszczak T., *Elastyczność małych przedsiębiorstw w kontekście finansowania zewnętrznego z udziałem środków publicznych*, materiał nieopublikowany, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019.
- Miszczak T., Stawasz E., *The impact of external financing on flexibility and planned performance outcomes of micro and small enterprises*, w: A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.), *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demand*, Nowy Sącz 2018.
- Nurdiani I., Borslet J., Fricker S.A., *Literature Review of Flexibility Attributes: Framework for Software Developing Organization*, „Journal of Software: Evolution and Process” 2012, Vol. 30, No. 9, doi.org/10.1002/smr.1937.
- Osbert-Pociecha G., Moroz M., Lichatrski J.M., *Elastyczność przedsiębiorstwa jako konfiguracja elastyczności cząstkowych*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 4.
- Stanisławski R., *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Politechnika Łódzka, Łódź 2017.
- Szczeptański M., *Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu „czarny łabędź”*, „Przegląd Ekonomiczny” 2020, nr 20.
- Zelek A., *V jak Victoria czy L jak lichota – czyli globalna gospodarka po koronakryzysie*, „Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek” 2020, nr 2 (58).

The impact of the COVID-19 crisis on the behaviour of micro and small enterprises in Poland

Abstract: The purpose of the presented chapter is to assess the impact of the socio-economic crisis resulting from the COVID-19 pandemic on the behaviour of micro and small enterprises. The impact of external financing on the planned performance and flexibility of enterprises in the pre-crisis and crisis period is discussed. The results of empirical studies of micro and small business behaviour in the pre-crisis period are presented confirming the positive impact of external financing on micro and small business performance. An attempt has also been made to estimate the impact of the crisis resulting from the COVID-19 pandemic on the behaviour of micro and small enterprises based on four case studies. The comparison of the situation of enterprises before and

Wpływ kryzysu COVID-19 na zachowania mikro- i małych...

during the crisis indicates that the crisis has had a noticeable impact on their situation, including the reduction of their flexibility.

Keywords: micro and small firms, COVID-19 crisis, external financing, firm behaviour

dr Jarosław Szreder

Akademia Pomorska w Słupsku

Instytut Bezpieczeństwa i Zarządzania, Katedra Zarządzania

e-mail: jaroslaw.szreder@apsl.edu.pl

ORCID 0000-0002-1866-3246

Uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej na rynku usług turystycznych w okresie pandemii COVID-19

Streszczenie: Okres pandemii zapoczątkowany w Polsce w marcu 2020 r. wywarł istotny wpływ na wiele obszarów działalności gospodarczej. Jednym z nich, szczególnie ważnym w obszarze polskiego wybrzeża Bałtyku oraz Pojezierza Pomorskiego, jest działalność gospodarcza w sektorze turystyki. Pandemia i związane z nią obostrzenia wywarły istotny wpływ w tym segmencie gospodarki, jednak z różnym skutkiem dla poszczególnych jego podsegmentów. Dla jednych obszarów tego rynku okazały się istotną przyczyną sukcesu (apartamenty i domy wakacyjne na wynajem), podczas gdy dla innych (hotele i pensjonaty) stanowiły istotne ograniczenie¹. Prowadzenie działalności gospodarczej w sektorze usług turystycznych w czasie pandemii było możliwe wyłącznie po spełnieniu określonych warunków. Operatorzy działający na rynku podchodzili do spełnienia tych wymogów w różny sposób. Ponadto przedsiębiorcy działający na rynku usług turystycznych mieli możliwość uczestnictwa/skorzystania z programów pomocowych zaoferowanych przez rząd Polski (w tym m.in. Tarcz Finansowych Polskiego Funduszu Rozwoju, Polskiego Bonu Turystycznego, czasowego zwolnienia z opłacania składek ZUS-owskich czy bezzwrotnych pożyczek z urzędów pracy). W artykule przedstawiono, na przykładzie przedsiębiorstw działających w branży usług turystycznych², stosowane rozwiązania, aby spełnić wymagania w zakresie prawnych możliwości prowadzenia działalności.

¹ K. Badowski, I. Wisłocka, *Nowy obraz polskiego konsumenta. Postawy i zachowania Polaków w obliczu koronawirusa*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/nowy-obraz-polskiego-konsumenta.html> (dostęp: 8.05.2021).

² Definicję usługi turystycznej odnajdziemy w treści art. 307 Dyrektywy 2006/112/WE Rady z dnia 28 listopada 2006 r. (Dz. Urz. UE L 347, s. 1 ze zm.).

Ponadto omówiono warianty, z jakich skorzystali przedsiębiorcy w zakresie rozwiązań oferowanych w ramach Polskiego Bonu Turystycznego (PBT) oraz Tarczy Finansowej Polskiego Funduszu Rozwoju (PFR).

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, usługi turystyczne, wsparcie instytucjonalne, pandemia COVID-19

Wprowadzenie

Celem rozdziału jest zaprezentowanie oraz ocena istniejących w czasie pandemii COVID-19 wybranych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w branży turystycznej oraz możliwości prowadzenia/kontynuowania działalności w zakresie realizacji tego typu usług. Uwarunkowania te sprowadzały się do spełnienia przez przedsiębiorców działających w branży turystycznej ściśle określonych warunków ustawowych, niezbędnych do prowadzenia działalności zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, co zostało omówione w pierwszej części rozdziału. W dalszej jego części autor, jako wieloletni zarządzający przedsiębiorstwami w sektorze usług turystycznych, a jednocześnie naukowiec, dzieli się swoimi spostrzeżeniami w zakresie istniejących uwarunkowań rynkowych prowadzenia działalności w branży turystycznej. W tym celu przeprowadza badania, a następnie prezentuje ich wyniki dotyczące wykorzystania przez przedsiębiorców z branży jednego z instrumentów wsparcia zaoferowanych przedsiębiorcom przez rząd, jakim jest Polski Bon Turystyczny. Na podstawie badań autor próbuje pokusić się o wyciągnięcie wniosków na temat skuteczności oraz wagi tego instrumentu dla przedsiębiorców z branży turystycznej. W dalszej części opracowania autor omawia zasady obowiązujące przy wsparciu przedsiębiorców z branży turystycznej w zakresie rozwiązań wynikających z Tarczy Finansowej 1.0 i 2.0 Polskiego Funduszu Rozwoju. W końcowej części autor dokonuje próby oceny tych instrumentów z punktu widzenia przedsiębiorcy prowadzącego działalność na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

Metodyka badań

W niniejszym rozdziale autor koncentruje się na zaprezentowaniu, na podstawie analiz przeprowadzonych w trzech różnych przedsiębiorstwach z branży turystycznej (tj. dwóch operatorów turystycznych wynajmujących obiekty noclegowe w pięciu różnych lokalizacjach oraz jednego dużego hotelu działającego w jednej z miejscowości nadmorskich), zastosowanych przez nich rozwiązań w zakresie działalności noclegowej. Dla opisu zdarzeń rynkowych mających miejsce w analizowanych przedsiębiorstwach zastosowano metodykę *case study*. Dodatkowo wykorzystano analizę literatury oraz dokumentacji wewnętrznej badanych przedsiębiorstw, a także wybranych aktów prawnych regulujących możliwość wspierania prowadzenia działalności w okresie pandemii³.

Przykładowe działania zastosowane przez przedsiębiorców z branży turystycznej

Działalność obiektów noclegowych w okresie trwania pandemii podlegała na przestrzeni ostatniego roku różnego rodzaju ograniczeniom w zależności od kształtowania się wskaźników nowych zakażeń. Operatorzy obiektów chcąc kontynuować działalność, powinni byli stosować się do wytycznych i zaleceń Głównego Inspektoratu Sanitarnego⁴, Ministerstwa Rozwoju Pracy i Technologii⁵ oraz WHO⁶ podczas funkcjonowania obiektu. Przedsiębiorcy, a w szczególności firmy działające w branży turystycznej, miały także szereg możliwości skorzystania z różnego rodzaju wsparcia, jakie zaoferował im rząd, co zostało zaprezentowane w kolejnych podpunktach.

³ Przeanalizowano rozwiązania wynikające m.in. z: Ustawy z dnia 15 lipca 2020 r. o Polskim Bonie Turystycznym, Ustawy z dnia 4 lipca 2019 r. o systemie instytucji rozwoju oraz Ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych.

⁴ Ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej (Dz. U. z 2019 r. poz. 59), <https://www.gov.pl/web/gis/glowny-inspektorat-sanitarny> (dostęp: 8.05.2021).

⁵ <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie> (dostęp: 8.05.2021).

⁶ <https://www.euro.who.int/en/home> (dostęp: 8.05.2021).

Rozwiązania w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa sanitarnego hoteli i innych obiektów zakwaterowania

Prowadzący działalność w branży turystycznej zostali zobligowani do zastosowania odpowiednich rozwiązań zmniejszających rozprzestrzenianie się zarazy. Ich podstawą są wytyczne dla funkcjonowania hoteli/obiektów/pensjonatów w trakcie epidemii COVID-19 w Polsce. Wytyczne zostały opracowane przez Ministerstwo Rozwoju Pracy i Technologii w konsultacji z Głównym Inspektorem Sanitarnym⁷. Wprowadzenie wytycznych miało na celu zwiększenie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia dla pracowników (obsługi) gości hoteli/obiektów/pensjonatów, minimalizowanie ryzyka zakażenia gości oraz innych osób z zewnątrz, w tym dostawców, ograniczenie liczby kontaktów na terenie hoteli/obiektów/pensjonatów w danym przedziale czasowym, w ramach zabezpieczenia przed ryzykiem zakażenia oraz kompleksowe działanie dostosowane do etapu zaawansowania stanu epidemicznego. Wytyczne podzielono na dwie zasadnicze części dotyczące: **zapewnienia bezpieczeństwa** pracownikom oraz wypoczywającym na terenie obiektów oraz **wprowadzenia procedur zapobiegawczych** w przypadku podejrzenia zakażenia koronawirusem pracowników i klientów. Wytyczne są stale dostępne i na bieżąco aktualizowane na stronach internetowych Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii.

Poniżej zaprezentowano przykładowe działania, zgodne z obowiązującymi wytycznymi, podjęte przez jeden z hoteli⁸, który ze względu na skalę swojej działalności powołał Koordynatora do sp. Bezpieczeństwa Sanitarnego. Jego zadaniem jest systematyczna kontrola realizacji „wewnętrznego kodeksu bezpieczeństwa”. Podjęte działania zostały podzielone na trzy sfery, tj.: w zakresie stanowisk pracy i pracowników, klientów (gości) obiektu oraz samego obiektu i jego poszczególnych części. Przykładowe działania w zakresie **stanowisk pracy** objęły m.in.: codzienne pomiary temperatury, stałe monitorowanie stanu zdrowia pracowników, a także zobligowanie kadry zarządzającej do systematycznej weryfikacji stanu zdrowia osób podległych. Ponadto zapewniono pracownikom: regularne szkolenia z zasad higieny oraz zachowania szczególnych środków bezpieczeństwa oraz kampanie informacyjne dotyczące zachowania szczególnych środków ostrożności wg zaleceń GIS i Ministerstwa Zdrowia. Pracownicy mają

⁷ <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologia/hotele-i-inne-miejsca-noclegowe> (dostęp: 8.05.2021).

⁸ <https://www.grandlubicz.pl/pl/coronavirus> (dostęp: 8.05.2021).

także stały i nieograniczony dostęp do środków dezynfekujących, korzystają z maseczek ochronnych oraz w określonych przypadkach pracują w rękawiczkach ochronnych.

Jeżeli chodzi o **klientów (gości)**, to zapewniono im możliwość zakupu pakietu bezpieczeństwa w recepcji (maseczka, rękawiczki i płyn do dezynfekcji) oraz zagwarantowano, że w obiekcie przebywają tylko osoby, które przeszły kontrolę bezpieczeństwa (nieuciążliwe pomiary temperatury ciała przy wejściu do obiektu). Wprowadzono ograniczenia liczby osób oczekujących w kolejce do recepcji do dwóch osób z zachowaniem zalecanej odległości, z jednoczesnym ograniczeniem do niezbędnego minimum czasu gościa przy recepcji. Recepcja oddzielona jest ochronną kurtyną, zapewniającą bezpieczeństwo zarówno gościom, jak i pracownikom. Zachęca się gości do dezynfekcji rąk podczas meldunku, a także do dokonywania rozliczeń bezgotówkowych oraz odbioru faktur za pobyt w formie elektronicznej. Niezależnie od wyżej wymienionych działań goście są zachęceni do aktywnego spędzania czasu poza obiektem, z wykorzystaniem jego infrastruktury (rowery, boiska, korty tenisowe, tarasy zewnętrzne).

W zakresie najważniejszych działań dotyczących samego **obektu hotelowego** wprowadzono m.in. systematyczną dezynfekcję: powierzchni dotykowych, pomieszczeń wspólnych, toalet, wind, klamek, poręczy, z jednoczesnym prowadzeniem rejestru czynności dezynfekcyjnych, systematyczne wietrzenie pomieszczeń obiektu. Wyposażono obiekt w mydła antybakteryjne (w toaletach) i płyny do dezynfekcji rąk oraz instrukcje, jak poprawnie myć i dezynfekować dłonie. W zakresie działań informacyjnych umieszczono w widocznych miejscach informacje dotyczące zachowania bezpiecznych odległości, a także instrukcje bezpieczeństwa, wg której należy postępować w związku z chorobą COVID-19 w czytelnej i przejrzystej formie graficznej. Inne, szczegółowe zasady wprowadzono także w zakresie: pokoi hotelowych, gastronomii, strefy wellness i SPA, siłowni i fitness, użytkowania sal konferencyjnych, sal zabaw dla dzieci.

Wszystkie wprowadzone działania w obiekcie wynikają z zaleceń GIS, są na bieżąco uaktualniane oraz mają na celu zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom i gościom.

Wsparcie dla przedsiębiorstw z branży turystycznej – Polski Bon Turystyczny

Ustawą z dnia 15 lipca 2020 r. został wprowadzony Polski Bon Turystyczny⁹, jako forma przeciwdziałania negatywnym skutkom pandemii. Celem wprowadzenia przez ustawodawcę bonu była chęć pomocy rodzinom z dziećmi w zakresie dofinansowania wyjazdów wakacyjnych, a także wsparcie przedsiębiorców branży turystycznej w najtrudniejszym dla niej okresie pandemii. Za pomocą bonu można dokonać płatności za usługi hotelarskie lub imprezy turystyczne realizowane przez przedsiębiorcę turystycznego lub organizację pożytku publicznego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej. Bon turystyczny daje prawo rodzinom do wsparcia w kwocie 500 zł na każde dziecko w rodzinie do 18. roku życia oraz w łącznej kwocie 1000 zł w przypadku dziecka niepełnosprawnego. Projekt Polski Bon Turystyczny został uruchomiony 1 sierpnia 2020 r. i jest do wykorzystania w terminie do 31 marca 2022 r.¹⁰ Przedsiębiorcy zamierzający wziąć udział w programie są zobowiązani do wpisania się na listę prowadzoną przez Polską Organizację Turystyczną¹¹ poprzez złożenie oświadczenia przedsiębiorcy turystycznego lub organizacji pożytku publicznego w celu przystąpienia do programu Polski Bon Turystyczny¹². Obsługa płatności dla przedsiębiorców w tytułu bonów turystycznych jest prowadzona przez ZUS¹³.

Według badań przeprowadzonych przez M. Widomskiego na losowej grupie Polaków w ich opinii wprowadzenie bonu turystycznego nie będzie miało znacznego wpływu na wybór miejsca do spędzania urlopu. Zdaniem 62% respondentów talon wprowadzony przez polski rząd nie będzie miał wpływu na wybór miejsca do spędzania urlopu. Jedynie zdaniem 22% badanych bon turystyczny przyznawany na każde dziecko przyczyni się do wyboru Polski na miejsce urlopowe. Ponadto w opinii 35% respondentów bon przyczyni się do przetrwania branży turystycznej¹⁴.

⁹ Ustawa z dnia 15 lipca 2020 r. o Polskim Bonie Turystycznym (Dz.U. z 2020 r. poz. 1262, 1493, 1639, z 2021 r. poz. 159).

¹⁰ Tamże, art. 5–7.

¹¹ Aktualna lista tych podmiotów dostępna jest na stronach: www.bonturystyczny.gov.pl, www.pot.gov.pl, www.polska.travel (dostęp: 8.05.2021).

¹² Ustawa z dnia 15 lipca 2020 r. o Polskim Bonie..., dz. cyt., art. 8.

¹³ <https://www.zus.pl/o-zus/aktualnosci/-/publisher/aktualnosc/1/polski-bon-turystyczny/2619185> (dostęp: 10.05.2021).

¹⁴ M. Widomski, *Turystyka krajowa a pandemia, w: Poszerzamy Horyzonty*, t. 21, cz. 1, Słupsk 2020, s. 771–779. https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/246801/widomski_turystyka_krajowa_a_pandemia_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 20.05.2021).

Autor niniejszego rozdziału pokusił się o przeprowadzenie badań ilościowych dotyczących znaczenia Polskiego Bonu Turystycznego z punktu widzenia dwóch przedsiębiorców turystycznych zarządzających łącznie pięcioma obiektami turystycznymi (OB, KO, BV, ŁO, AŁ¹⁵). Badania miały wykazać stopień wpływu rozwiązań ustawowych w zakresie polskiego bonu turystycznego na przedsiębiorców/operatorów turystycznych. Badania zostały przeprowadzone w maju 2021 r., w oparciu o dane wygenerowane z systemu informatycznego ZUS oraz opracowane przez dwóch przedsiębiorców. Wyniki badań zaprezentowano w tabeli nr 1.

Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, iż do dnia zbierania danych (8.05.2021) ogólny wskaźnik wykorzystania Polskiego Bonu Turystycznego w stosunku do całkowitej ilości pobytów wypoczywających na terenie analizowanych ośrodków wynosił 14,6%. Oznacza to, że w takim udziale ogółem pobyty odbyte na terenie badanych ośrodków były współfinansowane. Na uwagę zasługuje fakt wzrastającego wskaźnika korzystania z bonu w rezerwacjach dokonywanych na rok 2021 w stosunku do pobytów w roku 2020. Odnotowano wzrost ogólny z 12% do 18%. Z pięciu przebadanych ośrodków w czterech przypadkach odnotowano wzrosty wskaźnika, natomiast w jednym nieznaczny spadek. Wynikać to może z faktu, iż rozwiązania w zakresie możliwości korzystania z bonu działają praktycznie od sierpnia 2020 r., tj. po uchwaleniu Ustawy z dnia 15 lipca 2021 r. Niektórzy z beneficjentów nie zdążyli go wykorzystać w roku 2020. Ponadto można postawić tezę, że z upływem czasu następuje wzrost znajomości i popularności tego rozwiązania wśród rodzin pragnących wyjechać na wypoczynek, czego odzwierciedleniem będzie wzrost wskaźnika jego wykorzystania w roku 2021.

Wnioski płynące z przeprowadzonych badań świadczą o „umiarkowanie słabym” bezpośrednim wpływie tego instrumentu na sytuację przychodową badanych przedsiębiorców turystycznych. Pobyt jest współfinansowany przez ZUS w kwocie 500 zł na każde dziecko w rodzinie, podczas gdy średni koszt tygodniowego wynajęcia apartamentu/domku oscyluje w okolicach 2850 zł. PBT może jednak mieć istotny wpływ na ogólny wzrost popytu na usługi turystyczne poprzez ułatwienie podjęcia decyzji o wyjeździe przez rodziny z dziećmi. Kwestia ta wymaga jednak przeprowadzenia bardziej szczegółowych badań na reprezentatywnych grupach respondentów.

¹⁵ Symbole stanowią nazwy obiektów turystycznych.

Tabela 1. Wpływ Polskiego Bonu Turystycznego na sytuację przedsiębiorców

Lp.	Nazwa obiektu	Rok 2020 (od sierpnia)			Rok 2021 (rezerwacje na sezon letni)		
		Ilość przyjazdów ogółem	Ilość przyjazdów współfinansowanych przez PBT	Udział procentowy przyjazdów współfinansowanych przez PBT	Ilość przyjazdów ogółem	Ilość przyjazdów współfinansowanych przez PBT	Udział procentowy przyjazdów współfinansowanych przez PBT
Przedsiębiorca A	BV	132	4	3%	63	6	10%
	ŁO	99	21	21%	134	24	18%
	OB	172	18	10%	167	19	11%
Przedsiębiorca B	KO	401	63	16%	196	58	30%
	AŁ	95	3	3%	49	5	10%
Suma/średnia		899	109	12%	609	112	18%

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorców.

Rozwiązania dla przedsiębiorstw z branży turystycznej w zakresie Tarczy Finansowej 1.0 i Tarczy Finansowej 2.0

Tarcza Finansowa PFR 1.0

Dnia 8 kwietnia 2020 r. rząd ogłosił nowy program pomocowy skierowany do przedsiębiorstw, które ucierpiały wskutek pandemii koronawirusa, nazwany potocznie Tarczą Finansową Polskiego Funduszu Rozwoju dla firm i pracowników – wsparcie dla małych i średnich firm COVID-19. Celem programu jest ochrona rynku pracy i zapewnienie firmom płynności finansowej w okresie poważnych zakłóceń w gospodarce. Podstawy prawne programu są zawarte w Ustawie o Systemie Instytucji Rozwoju w roku 2019, znowelizowanej, ze względu na pandemię COVID-19, w marcu 2020 r.¹⁶

Zgodnie z przepisami ustawy Rada Ministrów, w związku ze skutkami COVID-19, może powierzyć Polskiemu Funduszowi Rozwoju S.A. z siedzibą w Warszawie (PFR) realizację rządowego programu udzielania przedsiębiorcom wsparcia finansowego, w tym w formie bezzwrotnej. Szczegółowe zasady udzielania wsparcia oraz procedura ubiegania się zostaną określone w umowie pomiędzy ministrem do spraw gospodarki a PFR¹⁷.

Zasadniczym celem programu jest realizacja podstawowego interesu ekonomicznego Rzeczypospolitej Polskiej w postaci zapewnienia stabilności przedsiębiorstw i gospodarki oraz zapewnienia bezpieczeństwa i dobrobytu jej obywateli. Tarcza Finansowa kierowana jest do małych i średnich przedsiębiorstw, które wytwarzają istotną część polskiego PKB. Program ma na celu zapobiegnięcie ryzyku masowej upadłości przedsiębiorstw oraz zwolnień pracowników na skutek znaczących zakłóceń w funkcjonowaniu gospodarki w związku z epidemią COVID-19. Tarcza Finansowa PFR dla Małych i Średnich Firm zakłada, że podstawowym instrumentem wsparcia finansowego przedsiębiorstw będą subwencje finansowe, przewidujące mechanizm kompensujący szkody związane z COVID-19.

Cele szczegółowe programu sprowadzały się do udostępnienia mikro-, małym i średnim przedsiębiorcom finansowania na warunkach preferencyjnych, w istotnej części bezzwrotnego, dla zapewnienia płynności i stabilności finansowej w okresie poważnych zakłóceń w gospodarce. Ponadto przekazane rekompensaty finansowe miały zrekompensować przedsiębiorcom szkody

¹⁶ Ustawa z dnia 4 lipca 2019 r. o systemie instytucji rozwoju (Dz.U. 2020 poz. 2011, 2255).

¹⁷ Tamże, art. 12, ust. 1a, pkt. 7.

w postaci utraconych dochodów lub dodatkowych kosztów poniesionych w wyniku pandemii COVID-19. Kluczowym elementem, na który często wskazywał rząd, była także ochrona miejsc pracy i bezpieczeństwa finansowego obywateli poprzez zapewnienie stabilizacji finansowej małych i średnich przedsiębiorstw, a także zapewnienie pomocy finansowej dla sektorów szczególnie silnie dotkniętych skutkami pandemii¹⁸.

Beneficjentami programu zostali przedsiębiorcy w rozumieniu Ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, tj. osoby fizyczne, osoby prawne lub jednostki organizacyjne niebędące osobą prawną, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonujące działalność gospodarczą oraz wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej, będący małymi lub średnimi przedsiębiorcami. Mikroprzedsiębiorcy, a także małe i średnie przedsiębiorstwa¹⁹, w tym również z branży turystycznej, miały prawo do ubiegania się o przyznanie subwencji na zasadach określonych przez PFR, pod warunkiem złożenia wniosku o jej udzielenie w ramach prowadzonego naboru.

Subwencja jest nieoprocentowana²⁰, może być umorzona w maksymalnym wymiarze 75% po spełnieniu warunków niezaprzestania prowadzenia działalności przez 12 miesięcy od dnia przyznania subwencji²¹ oraz pod warunkiem utrzymania przez przedsiębiorcę stanu zatrudnienia. W przypadku redukcji zatrudnienia subwencja będzie umarzana w proporcjonalnie mniejszym wymiarze, wg wzoru skali redukcji zatrudnienia określonego w umowie²². Spłata subwencji rozpocznie się 13. miesiąca od miesiąca, w którym została przyznana. Kwota subwencji finansowej będzie spłacana w 24 równych miesięcznych ratach. Wraz z decyzją PFR o wysokości kwoty spłaty subwencji finansowej zostanie udostępniony przedsiębiorcy harmonogram spłaty²³.

Podmioty uprawnione do programu musiały odnotować spadek obrotów gospodarczych (przychodów ze sprzedaży) o co najmniej 25% w dowolnym

¹⁸ P. Cioban, *Tarcza Finansowa PFR dla firm i pracowników – wsparcie dla małych i średnich firm*, „Alert prawny COVID-19”, <https://ostrowski.legal/wp-content/uploads/2020/05/Tarcza-Finansowa-PFR-dla-M%C5%9AP.pdf> (dostęp: 3.05.2021).

¹⁹ Art. 4 i 7 Ustawy z dnia 6 marca 2018 roku Prawo przedsiębiorców (Dz.U. 2019 nr 0 poz. 1292).

²⁰ Par. 4, pkt. 3 umowy subwencji finansowej, zawartej w dniu 18.05.2021 przez Polski Fundusz Rozwoju S.A. z przykładowym mikroprzedsiębiorcą.

²¹ Tamże, par. 3, pkt. 1b.

²² Tamże, par. 3.

²³ Tamże, par. 4, pkt. 2.

miesiącu po 1 lutego 2020 r. w porównaniu do poprzedniego miesiąca lub analogicznego miesiąca ubiegłego roku w związku z zakłóceniami w funkcjonowaniu gospodarki na skutek COVID-19²⁴. Wysokość wsparcia była uzależniona od skali spadku przychodów oraz liczby zatrudnionych pracowników²⁵.

Program zakładał jednak kilka warunków wykluczających przedsiębiorców, w tym również z branży turystycznej. Były nimi zaleganie na dzień 31 grudnia 2019 r. z płatnościami podatków i składek ZUS oraz brak posiadania rezydencji podatkowej na terenie Polski w ciągu ostatnich dwóch lat obrotowych. Przedsiębiorcy ponadto nie mogli mieć otwartego postępowania upadłościowego lub likwidacyjnego na podstawie Ustawy z dnia 26 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze²⁶ lub otwartego postępowania restrukturyzacyjnego na podstawie Ustawy z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne²⁷.

Środki z subwencji finansowej można było przeznaczyć wyłącznie na pokrycie kosztów prowadzonej działalności gospodarczej, czyli przede wszystkim na: wynagrodzenia pracowników, koszty zakupu towarów, materiałów, środków trwałych i usług obcych. Ponadto na koszty najmu nieruchomości wykorzystywanych w prowadzonej działalności, koszty obsługi finansowania zewnętrznego, w tym spłatę zaciągniętego kredytu (w tym przypadku maksymalnie 25% kwoty subwencji), a także na zobowiązania o charakterze publicznoprawnym, tj. podatki, opłaty i składki ZUS²⁸.

Wszelkie formalności, a w szczególności przygotowanie i złożenie wniosku, jego korekty, weryfikacja wniosku przez PFR, a także decyzje odnośnie do przyznania bądź nieprzyznania subwencji i ewentualne odwołania od decyzji, były prowadzone za pośrednictwem systemów bankowych. Banki zostały zobligowane do przygotowania na swoich platformach odpowiednich systemów, które wspomogły i zautomatyzowały proces rozpatrywania, przyznawania

²⁴ Art. 15g ust. 9 Ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. poz. 374, 567 i 568).

²⁵ Przykładowo dla mikroprzedsiębiorców (zatrudnienie od jednej do dziewięciu osób) wsparcie wynosiło maksymalnie 324 tys. zł, a średnia kwota wsparcia oscylowała pomiędzy 70 a 90 tys. zł. Jeżeli firma wykazywała spadek obrotów o 25–50%, to mogła liczyć na 12 tys. zł na jednego pracownika. Jeśli obroty spadły o 50–75%, mogła otrzymać 24 tys. zł na jednego pracownika, a spadek przychodów powyżej 75% oznaczał wsparcie w kwocie 36 tys. zł na jednego pracownika.

²⁶ Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. 20 03 nr 60 poz. 535).

²⁷ Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. 2019 poz. 243).

²⁸ <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/4641761,Subwencja-PFR-zasady-korzystania-i-rozliczania.html> (dostęp: 10.05.2021).

i rozliczania subwencji. Oświadczenia woli złożone przez przedsiębiorcę dla zawarcia umowy z PFR są skuteczne przy użyciu danych uwierzytelniających stosowanych w bankowości elektronicznej banku, który z kolei działał w charakterze pełnomocnika PFR. Weryfikacja danych dotyczących sytuacji prawnej i finansowej przekazanych przez przedsiębiorców we wnioskach następowała poprzez ich sprawdzenie przez PFR w bazach danych oraz rejestrach prowadzonych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Ministerstwo Finansów, organy skarbowe, inne organy administracji oraz inne podmioty prowadzące działalność w zakresie oceny i przetwarzania danych dotyczących sytuacji prawnej i finansowej podmiotów gospodarczych²⁹. Dzięki temu rozwiązaniu przedsiębiorcy nie byli zobligowani do przedkładania dokumentów potwierdzających dane, np. ilości osób zatrudnionych, wielkości przychodów w okresach rozliczeniowych, wielkości spadków przychodów itp., co zdecydowanie ułatwiło i przyspieszyło proces przyznawania subwencji. Zastosowane i przyjęte do wdrożenia rozwiązania w zakresie obsługi procesu przyznawania subwencji pozwoliły przedsiębiorcom na szybkie i skuteczne aplikowanie, czego efektem było bardzo szybkie przyznawanie oraz wypłaty subwencji.

W maju 2021 r. rozpoczął się proces spłat subwencji z Tarczy Finansowej 1.0. W związku przeciągającą się epidemią na początku 2021 r. uległy zmianie warunki spłat subwencji z Tarczy Finansowej 1.0. Rada Ministrów w dniu 5 stycznia 2021 r. przyjęła uchwałę zmieniającą uchwałę w sprawie programu rządowego Tarcza Finansowa PFR dla Małych i Średnich Firm³⁰. Na jej podstawie przedsiębiorstwa z sektora MŚP (mikro, mali i średni) mogą liczyć na umorzenie pełnej kwoty subwencji uzyskanej w ramach Tarczy Finansowej 1.0 dla branż najbardziej poszkodowanych ograniczeniami, bez konieczności spełnienia warunku o utrzymaniu stanu zatrudnienia. Całkowite umorzenie otrzymanych kwot subwencji dotyczy jednak tylko tych przedsiębiorców, którzy prowadzą działalność wyrażoną określonym kodem PKD³¹. Dla pozostałych firm warunki umarzania subwencji nie zmieniły się, tj. bezwarunkowo muszą

²⁹ Par. 4, pkt. 3 umowy subwencji finansowej, zawartej w dniu 18.05.2021 przez Polski Fundusz Rozwoju S.A. z przykładowym mikroprzedsiębiorcą.

³⁰ <https://archiwum.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r829779,Projekt-uchwaly-Rady-Ministrow-w-sprawie-programu-rzadowego-Tarcza-Finansowa-20-.html> (dostęp: 11.05.2021).

³¹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie przyporządkowania działalności oznaczonych kodami ISIC lub NICE do Polskiej Klasyfikacji Działalności, poz. 2225.

zwrócić 25% otrzymanej subwencji na warunkach ustalonych we wcześniejszym regulaminie PFR dla Tarczy Finansowej 1.0³².

W przypadku branży turystycznej całkowite umorzenie przysługuje firmom, które prowadziły działalność w zakresie m.in. następujących kodów PKD: 55.10.Z – hotele i podobne obiekty zakwaterowania, 55.20.Z – obiekty noclegowe turystyczne i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania, 79.12.A – działalność organizatorów turystyki.

W dniu 13 kwietnia 2021 r. PFR dokonał zmiany obecnie obowiązującej treści regulaminu ubiegania się o udział w programie rządowym Tarcza Finansowa Polskiego Funduszu Rozwoju dla Małych i Średnich Firm³³, w którym doprecyzowano pozostałe warunki całkowitego umorzenia subwencji z Tarczy Finansowej 1.0. Są nimi: niezaprzestanie/niezawieszenie prowadzenia działalności gospodarczej, nieotwarcie likwidacji lub postępowania upadłościowego/restrukturyzacyjnego, odnotowanie co najmniej 30-procentowego spadku przychodów ze sprzedaży alternatywnie (A) w okresie od 1 kwietnia 2020 r. do 31 grudnia 2020 r. w porównaniu do okresu od 1 kwietnia 2019 r. do 31 grudnia 2019 r. lub (B) w okresie od 1 października 2020 r. do 31 grudnia 2020 r. w porównaniu do okresu od 1 października 2019 r. do 31 grudnia 2019 r., a także nieposiadanie, na dzień 31 grudnia 2019 r., statusu przedsiębiorstwa znajdującego się w trudnej sytuacji w rozumieniu art. 2 pkt 18 Rozporządzenia Pomocowego.

Decyzja Rady Ministrów o umorzeniu subwencji była motywowana wyjątkowo trudną sytuacją mikroprzedsiębiorców oraz małych i średnich przedsiębiorców działających w branżach najbardziej dotkniętych skutkami obostrzeń administracyjnych związanych z COVID-19. Miała również na celu dodatkową ochronę podmiotów działających w tych branżach.

Jak podaje PFR, do dnia 31 grudnia 2020 r. przekazał on w formie subwencji z Tarczy Finansowej 1.0 kwotę prawie 61 mld zł, która wsparła ponad 348 tys. mikro-, małych i średnich firm zatrudniających ponad 3,133 mln pracowników.

³² <https://www.gofin.pl/firma/17,2,119,208488,umorzenie-subwencji-pfr-w-100.html> (dostęp: 11.05.2021).

³³ <https://pfrsa.pl/dam/serwis-korporacyjny-pfr/documents/tarcza-finansowa-pfr-20/Regulamin-programu-tarcza-finansowa-pfr-20.pdf> (dostęp: 11.05.2021).

Tarcza Finansowa PFR 2.0

W obliczu trwającej drugiej fali pandemii oraz mając na uwadze podobne cele, jakie przyświecały Tarczy Finansowej 1.0, rząd Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 5 stycznia 2021 r. przyjął uchwałę w sprawie programu rządowego Tarcza Finansowa 2.0 Polskiego Funduszu Rozwoju dla Mikro-, Małych i Średnich Firm³⁴. Działania wspierające zostały skierowane do branż gospodarki, które najbardziej ucierpiały w wyniku pandemii, w tym między innymi do branży turystycznej, hotelarskiej i gastronomicznej³⁵.

Budżet programu ustalono na kwotę 13 mld zł, z czego na wsparcie dla mikrofirm oraz dla małych i średnich przedsiębiorców przewidziano kwoty po 6,5 mld zł³⁶. Warunki udzielania pomocy różnią się nieznacznie w przypadku firm z sektora MŚP oraz sektora mikro.

Przykładowo warunkiem udzielenia wsparcia w ramach Tarczy Finansowej 2.0 dla mikrofirmy było przedstawienie określonej liczby osób zatrudnionych na dzień 30 września 2020 r. oraz wykazanie wielkości spadku przychodów w okresie: od 1 kwietnia 2020 r. do 31 grudnia 2020 r. w porównaniu do okresu trwającego od 1 kwietnia 2019 r. do 31 grudnia 2019 r. lub w okresie od 1 października 2020 r. do 31 grudnia 2020 r. w porównaniu do okresu trwającego od 1 października 2019 r. do 31 grudnia 2019 r.³⁷ Wnioski o subwencję finansową były przyjmowane od 15 stycznia 2021 r. do 28 lutego 2021 r.

Subwencja finansowa udzielona mikrofirmom będzie podlegała umorzeniu w całości w przypadku utrzymania i prowadzenia działalności gospodarczej co najmniej do końca 2021 r. Ponadto w okresie od dnia złożenia wniosku do dnia 31 grudnia 2021 r. wobec przedsiębiorcy nie może rozpocząć się proces likwidacji, upadłości lub restrukturyzacji. Dodatkowo przedsiębiorca musi utrzymać średnioroczne zatrudnienie w roku 2021 na co najmniej takim samym poziomie jak średnioroczne zatrudnienie w roku 2020³⁸.

³⁴ <https://archiwum.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r829779,Projekt-uchwaly-Rady-Ministrow-w-sprawie-programu-rzadowego-Tarcza-Finansowa-20-.html> (dostęp: 11.05.2021).

³⁵ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-tarcza-finansowa-pfr-kto-i-od-kiedy-moze-skladac-wnioski> (dostęp: 11.05.2021).

³⁶ Par. 4 Regulaminu ubiegania się o udział w programie rządowym „Tarcza Finansowa 2.0 Polskiego Funduszu Rozwoju dla Mikro-, Małych i Średnich Firm” z dnia 5 lutego 2021 r., <https://pfrsa.pl/dam/serwis-korporacyjny-pfr/documents/tarcza-finansowa-pfr-20/Regulamin-programu-tarcza-finansowa-pfr-20.pdf> (dostęp: 12.05.2021).

³⁷ Tamże, par. 5, pkt. 1.

³⁸ Tamże, par. 5, pkt. 5.

Według danych PFR do 26 lutego 2021 r. przekazał on w formie subwencji z Tarczy Finansowej 2.0 kwotę prawie 7 mld zł, która wsparła ponad 47 tys. mikro-, małych i średnich firm zatrudniających ponad 350 tys. pracowników.

Podsumowując działania rządu w zakresie tarcz finansowych PFR, należy stwierdzić, że biorąc pod uwagę wielkość zaalokowanych w przedsiębiorstwa kwot, stanowią one poważne wsparcie, w szczególności dla branż i przedsiębiorstw, które najbardziej odczuły skutki pandemii. Dzięki zastosowanym rozwiązaniom udało się uniknąć fali bankructw firm, która z pewnościąściągnęłaby za sobą znaczny wzrost wskaźnika bezrobocia.

Podsumowanie

Zastosowane przez rząd rozwiązania mają swoje wady oraz zalety. Ich celowość i zasadność jest przedmiotem ożywionych dyskusji wśród przedsiębiorców oraz ekonomistów. Krytycy tych rozwiązań powinni mieć na uwadze fakt, że decyzje rządzących były podejmowane w nowych, nieznanych wcześniej uwarunkowanych geopolitycznych, ograniczonej dostępności rzetelnych informacji oraz w warunkach niepewności co do dalszego rozwoju sytuacji związanej z pandemią. Ocena rozwiązań po upływie pewnego czasu jest zadaniem o wiele łatwiejszym niż poszukiwanie i odpowiedzialne ich implementowanie, także pod presją społeczną oraz pod presją czasu. Chcąc pokusić się o podsumowanie rozważań, można wysnuć wnioski, że zaproponowane wytyczne w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa sanitarnego hoteli i innych obiektów zakwaterowania dały przedsiębiorcom wskazówki, w jakim kierunku należy przeorganizować działania, aby zapewnić bezpieczeństwo pracownikom i klientom. Na bazie tych wytycznych przedsiębiorcy tworzyli własne, wewnętrzne regulaminy, których zaimplementowanie z pewnością ograniczało zasięg rozprzestrzeniania się pandemii.

Jeżeli chodzi o rozwiązania w zakresie Polskiego Bonu Turystycznego, to pomimo jego „nieznacznie słabego” wpływu na sytuację przychodową przedsiębiorstw należy mieć na uwadze, że tylko w samym 2020 r. aktywowano 1,1 mln świadczeń na łączną kwotę 239 mln zł³⁹, które zasiły budżety firm turystycznych. Program został przygotowany tak, aby dawał szansę zaplanowania i dokonania płatności za wypoczynek w perspektywie kolejnych wakacji

³⁹ <https://www.pot.gov.pl/pl/novosci/wiadomosci-z-pot/jeszcze-ponad-rok-na-skorzystanie-z-polskiego-bonu-turystycznego> (dostęp: 12.05.2021).

w 2021 r. oraz w zimie 2022 r. Do wykorzystania przez beneficjentów w kolejnych miesiącach 2021 i 2022 r. pozostaje blisko 4 mld zł. Rozwiązania PBT należy ocenić pozytywnie. Wpisują się one w politykę socjalną realizowaną przez obecny rząd, wspierającą rodziny wielodzietne, a przy okazji nieznacznie wsparły firmy z branży turystycznej.

Podobnie należy ocenić omówione instrumenty Tarczy Finansowej PFR. Mimo pewnych niedociągnięć, np. braku wsparcia dla osób samozatrudnionych (tj. jednoosobowych przedsiębiorców niezatrudniających pracowników) oraz braku przewidzenia w tarczy 2.0 wszystkich poszkodowanych branż gospodarki, program w ujęciu krótkookresowym należy ocenić pozytywnie.

Trzeba jednak podkreślić, iż ewidentnie złą stroną wszystkich instrumentów wsparcia stosowanych w czasie pandemii jest ich finansowanie w oparciu o powiększanie długu publicznego oraz na podstawie emisji instrumentów dłużnych. Środki na sfinansowanie programów pochodzą bowiem z powiększenia długu budżetu państwa, w tym m.in. z operacji finansowych na rynku międzybankowym (np. ze skupowania przez Narodowy Bank Polski (NBP) gwarantowanych przez Skarb Państwa obligacji wyemitowanych przez PFR lub ze skupowania przez NBP obligacji skarbowych od Banku Gospodarstwa Krajowego, któremu wcześniej resort finansów je sprzedał poza oficjalnymi aukcjami). Konsekwencją takich działań jest skup ww. obligacji za dodrukowane przez NBP pieniądze, czyli tzw. kreacja pieniądza, która niewątpliwie wpłynie na powiększenie się stopy inflacji w przyszłości, czego pierwsze symptomy można już zaobserwować. Pozostałe możliwe do wystąpienia, negatywne konsekwencje to podniesienie istniejących podatków lub nałożenie nowych, rezygnacja z niektórych wcześniej zaplanowanych wydatków budżetowych czy też sprzedaż części aktywów państwowych. Niektórzy analitycy wskazują także na możliwe zajęcie części środków na rachunkach bankowych Polaków, podobnie jak miało to miejsce na Cyprze w roku 2013.

Bibliografia i pozostałe źródła

- Cioban P., *Tarcza Finansowa PFR dla firm i pracowników – wsparcie dla małych i średnich firm*, „Alert prawny COVID-19”, <https://ostrowski.legal/wp-content/uploads/2020/05/Tarcza-Finansowa-PFR-dla-M%C5%9AP.pdf> (dostęp: 3.05.2021).
- <https://www.gov.pl/web/gis/główny-inspektorat-sanitarny> (dostęp: 8.05.2021).
- <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie> (dostęp: 8.05.2021).
- <https://www.euro.who.int/en/home> (dostęp: 8.05.2021).
- <https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/hotele-i-inne-miejsca-noclegowe> (dostęp: 8.05.2021).
- <https://www.grandlubicz.pl/pl/coronavirus> (dostęp: 8.05.2021).
- <https://bonturystyczny.polska.travel/> (dostęp: 8.05.2021).
- <https://www.pot.gov.pl/pl> (dostęp: 8.05.2021).
- <https://www.polska.travel/pl> (dostęp: 8.05.2021).
- <https://www.zus.pl/o-zus/aktualnosci/-/publisher/aktualnosc/1/polski-bonturystyczny/2619185> (dostęp: 10.05.2021).
- <https://forsal.pl/artykuly/1471014,tarcza-fiansowa-skad-wziac-pieniadze-na-tarcze-finansowa-szykuje-sie-bieg-z-przeszkodami.html> (dostęp: 12.05.2021).
- <https://www.money.pl/gospodarka/unia-europejska/wiadomosci/artykul/kryzys-na-cyprze;jednorazowy;podatek;od;depozytow;jest;legalny,11,0,1272075.html> (dostęp: 12.05.2021).
- <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/4641761,Subwencja-PFR-zasady-korzystania-i-rozliczania.html> (dostęp: 10.05.2021).
- <https://archiwum.bip.kprm.gov.pl/kpr/form/r829779,Projekt-uchwaly-Rady-Ministrow-w-sprawie-programu-rzadowego-Tarcza-Finansowa-20-.html> (dostęp: 11.05.2021).
- <https://www.gofin.pl/firma/17,2,119,208488,umorzenie-subwencji-pfr-w-100.html> (dostęp: 11.05.2021).
- <https://pfrsa.pl/dam/serwis-korporacyjny-pfr/documents/tarcza-finansowa-pfr-20/Regulamin-programu-tarcza-finansowa-pfr-20.pdf> (dostęp: 11.05.2021).
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-tarcza-finansowa-pfr-kto-i-od-kiedy-moze-skladac-wniosek> (dostęp: 11.05.2021).

- <https://www.pot.gov.pl/pl/novosci/wiadomosci-z-pot/jeszcze-ponad-rok-na-skorzystanie-z-polskiego-bonu-turystycznego> (dostęp: 12.05.2021).
- Regulamin ubiegania się o udział w programie rządowym „Tarcza finansowa 2.0 Polskiego Funduszu Rozwoju dla Mikro-, Małych i Średnich Firm”, z dnia 5 lutego 2021 r., <https://pfrsa.pl/dam/serwis-korporacyjny-pfr/documents/tarcza-finansowa-pfr-20/Regulamin-programu-tarcza-finansowa-pfr-20.pdf> (dostęp: 12.05.2021).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2016 r. w sprawie przyporządkowania działalności oznaczonych kodami ISIC lub NICE do Polskiej Klasyfikacji Działalności, poz. 2225.
- Umowa subwencji finansowej, zawarta w dniu 18.05.2021 przez Polski Fundusz Rozwoju S.A. z przykładowym mikroprzedsiębiorcą.
- Ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej (Dz.U. z 2019 r. poz. 59).
- Ustawa z dnia 15 lipca 2020 r. o Polskim Bonie Turystycznym (Dz.U. z 2020 r. poz. 1262, 1493, 1639, z 2021 r. poz. 159).
- Ustawa z dnia 4 lipca 2019 r. o systemie instytucji rozwoju (Dz.U. 2020 poz. 2011, 2255).
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 roku Prawo przedsiębiorców (Dz.U. 2019 nr 0 poz. 1292).
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. poz. 374, 567 i 568).
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. 20 03 nr 60 poz. 535).
- Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. 2019 poz. 243).
- Widomski M., *Turystyka krajowa a pandemia*, w: *Poszerzamy Horyzonty*, t. 21, cz. 1, s. 771–779, https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/246801/widomski_turystyka_krajowa_a_pandemia_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y (dostęp: 20.05.2021).

Determinants of running a business in the market of tourist services during the COVID-19 pandemic

Abstract: The pandemic period that started in Poland in March 2020 had a significant impact on many areas of economic activity. Economic activity in the tourism sector is particularly important in the area of the Polish Baltic coast and the Pomeranian Lake District. The pandemic and related restrictions had a significant impact in this segment of the economy, but with different effects for its individual sub-segments. For some areas of this market, they proved to be a significant cause of success (apartments and holiday homes for rent), while for others (hotels and guesthouses) they constituted a significant limitation. Doing business in the tourism services sector during the pandemic was only possible under certain conditions. The market operators had different approaches to meeting these requirements. Entrepreneurs operating on the tourist services market had the opportunity to participate in / take advantage of aid programs offered by the Polish Government (including, among others, Financial Shields of the Polish Development Fund, Polish Tourist Voucher, temporary exemption from paying social security contributions or non-returnable loans from Labor Offices) . The article presents, based on the example of enterprises operating in the tourist services industry, the solutions applied to meet the requirements of legal possibilities of running a business. In addition, the options that entrepreneurs took advantage of in terms of solutions offered under the Polish Tourist Voucher (PBT) and the Financial Shield of the Polish Development Fund (PFR) were discussed.

Keywords: entrepreneurship, tourist services, institutional support, Covid-19 pandemic

dr Waldemar Kunz

Akademia Pomorska w Słupsku
Instytut Bezpieczeństwa i Zarządzania
e-mail: waldemar.kunz@apsl.edu.pl
ORCID 0000-0001-9540-7193

Identyfikacja wpływu rządowego programu tarcz antykryzysowych na funkcjonowanie przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19. Podejście propagandowe czy pomocowe?

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono znaczenie i wpływ rządowego programu tarcz antykryzysowych na kondycję finansową przedsiębiorstw, które z czasach pandemii COVID-19 borykają się z problemami finansowymi. Celem artykułu jest określenie istoty i prakseologicznego znaczenia przedmiotowego wsparcia na funkcjonowanie przedsiębiorstw, które w analizowanym czasie zostało mocno ograniczone, a niekiedy i zawieszono. W artykule poruszono i przeanalizowano skuteczność rządowej pomocy płynącej z realizowanych tarcz antykryzysowych w okresie od września 2020 r. do marca 2021 r., skupiając się na identyfikacji słabych i silnych stron tego programu. Przeprowadzone badania, które objęły przedsiębiorstwa z województwa pomorskiego, ukazały niewątpliwie destruktywny wpływ pandemii na finanse przedsiębiorstw, ale również, co istotne, różnorodny wpływ pomocy finansowej rządu, nie zawsze ocenianej pozytywnie.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, COVID-19, kryzys, tarcza antykryzysowa

Wprowadzenie

Kryzys ze strony ekonomicznej jest określany jako załamanie gospodarcze, w wyniku którego obniża się produkcja, spadają nakłady inwestycyjne i dochody społeczeństwa. Zjawisku temu często towarzyszy również wzrost bezrobocia¹. Zdaniem profesora Tooda Knoopa obecny kryzys jest nietypowy i trudno znaleźć w nim wspólne punkty odniesienia w stosunku do poprzednich kryzysów. Jediną rzeczą, której możemy się spodziewać w wyniku pandemii, jest recesja². Pandemia koronawirusa zainicjowała turbulencje społeczno-gospodarcze. Wprowadzone w czasie jej trwania obostrzenia dotknęły przedsiębiorstwa, często zmuszając je do całkowitego wstrzymania prowadzonej działalności bądź jej mocnego ograniczenia. W ten sposób wiele firm zostało pozbawionych przychodu, co negatywnie wpłynęło na ich kondycję finansową (spadek płynności finansowej). W tej trudnej sytuacji z pomocą przyszedł rząd, który hucznie zapowiedział, ale i również przystąpił do wdrażania tarcz antykryzysowych, które z swojej istocie miały pomóc mającym problemy finansowe przedsiębiorstwom. Celem tego opracowania jest ocena wpływu tarczy antykryzysowej na rentowność i płynność finansową przedsiębiorstw, które odczuwały skutki kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19 w województwie pomorskim. W celu zbadania skuteczności podjętych przez rząd działań w tym zakresie, w okresie od września 2020 r. do marca 2021 r., na podstawie próby losowej, zostały przeprowadzone badania z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego (uzupełniona wywiadem diagnostycznym i analizą danych źródłowych), techniki ankietowej oraz kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego. Założono następujące hipotezy badawcze:

- 1) pomoc dla przedsiębiorstw płynąca z tarczy antykryzysowej, ciesząc się dużym zainteresowaniem, w istotny sposób przyczyniła się do poprawy ich kondycji finansowej,
- 2) warunki uzyskania rządowej pomocy były jasne i nie stanowiły barier dla przedsiębiorstw,

¹ K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Zebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID-19*, Warszawa 2020, s. 10.

² S. Stodolak, *Recesję można łagodzić, ale trzeba działać szybko*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/recesje-mozna-lagodzic-ale-trzeba-dzialac-szybko> (dostęp: 24.05.2021).

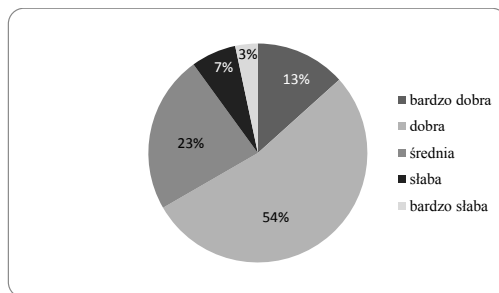
- 3) realizowana pomoc jako suplement podaży przyczyniła się do ograniczenia bezrobocia,
- 4) tryb rozpatrywania przyznania pomocy nie był skomplikowany, a świadczenia sprawnie, na czas wypłacane.

Badaniem objęto 238 przedsiębiorstw województwa pomorskiego, z czego przeważającą część, bo 73%, stanowiły mikroprzedsiębiorstwa. Większość z nich swoją działalność prowadzi na terenach wiejskich, niektóre znajdują się w mieście do 50 000 mieszkańców. Spora część to jednoosobowe przedsiębiorstwa (56%) istniejące na rynku od 5 do 10 lat, działające głównie w branży budowlanej, kosmetycznej, gastronomicznej, usługowej, przemyśle, kontroli jakości czy w ratownictwie wodnym. Uzyskanie informacji zwrotnej nie zawsze było łatwe. Dało się odczuć drażliwość tematu dla przedsiębiorców, którzy często z oporem przekazywali informacje o kondycji finansowej swoich firm.

Problemy ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstw w czasie pandemii

Sytuacja związana z pandemią, jak wynika z przeprowadzonych badań własnych, wpłynęła negatywnie nie tylko na kondycję finansową przedsiębiorstw, ale także na nastroje właścicieli. (rysunek nr 1). Ponad połowa respondentów, bo aż 54%, oceniła swoją kondycję jako dobrą, 23% badanych uznało ją za średnią, zaś za bardzo słabą tylko 3% firm. Wynik ten pokazuje, że przed wybuchem pandemii przedsiębiorstwa radziły sobie całkiem nieźle na rynku, były w stanie regulować swoje zobowiązania i inwestować w rozwój firmy, zatrudniać nowych pracowników.

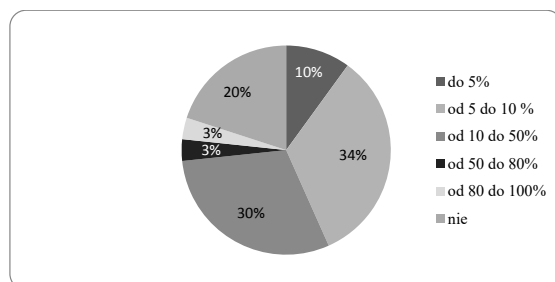
Rys. 1. Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstw przed wybuchem pandemii COVID-19



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W wyniku pandemii ankietowani wskazali na obniżenie płynności w różnych granicach. Najwięcej wskazało spadek w granicach od 5% do 10%, nieco mniej na granicę od 10% do 50% (patrz rysunek nr 2), tylko 20% badanych przedsiębiorstw nie odczuło negatywnego wpływu pandemii. Dotyczyło to głównie firm budowlanych. Dobrą kondycję branży budowlanej w dobie pandemii potwierdza badanie GUS z grudnia 2020 r., w którym ogółem 55,4% ankietowanych odpowiedziało, że w badanym miesiącu nieznacznie odczuwają negatywne skutki pandemii w swojej branży. Wobec powyższego utrzymanie przedsiębiorstwa dłużej niż sześć miesięcy w aktualnie panującej sytuacji pandemicznej zadeklarowało jedynie 28,9% firm. Z kolei przez okres 2–3 miesięcy 25,9%, poniżej miesiąca tylko 2,5% ankietowanych³. Entuzjazmu nie wykazywali właściciele salonów kosmetycznych, gastronomii, turystyki, branży spożywczej, czyli tych gałęzi gospodarki, które zostały całkowicie zamknięte lub mocno ograniczone np. ilością klientów mogących przebywać w sklepach itp.

Rys. 2. Spadek płynności finansowej firmy w wyniku pandemii COVID- 19



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

O ile gastronomia ratowała się dostarczaniem posiłków na dowóz, o tyle turystyka nadal czekała na „odmrożenie”. Potwierdzają to również statystyki GUS z marca 2021 r., w którym to okresie 55,9% respondentów wskazało na realne zagrożenie stabilności firmy wskutek pandemii⁴. Niektóre firmy postanowiły przebranżowić się, np. na szycie maseczek ochronnych, produkcję płynów dezynfekujących czy przyłbic. Jeszcze inni przedsiębiorcy, np. z branży eventowej,

³ GUS, *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania (dane szczegółowe)*, Aneks do publikacji, grudzień 2020, <https://stat.gov.pl/> (dostęp: 14.05.2021).

⁴ GUS, *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania (dane szczegółowe oraz szeregi czasowe)*, Aneks do publikacji *Koniunktura w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie, handlu i usługach 2000–2021*, marzec 2021.

przeszli na prowadzenie imprez online⁵. W celu ratowania firmy przed upadkiem, a pracowników przed utratą pracy, rząd Polski wprowadził dnia 31 marca 2020 r. pierwszy program tarcz antykryzysowych, później były wprowadzane kolejne, czasem będące modyfikacją poprzednich. Tarcza jednak, jak każda pomoc, miała swoją cenę. Jak podaje Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, szacowane wsparcie zawierało kwotę ponad 312 mld zł⁶. Informacje zawarte w artykule opublikowanym przez „Rzeczpospolitą” w dniu 7 stycznia 2021 r. o wynikach raportu Coface Polska na temat niewypłacalności firm czytamy: „Poważne kłopoty z utrzymaniem się na powierzchni zgłosiły 1243 przedsiębiorstwa. To o 22 procent więcej niż rok wcześniej, a przyczyną tego wzrostu była oczywiście pandemia, (...) niewypłacalność ogłosiło 338 podmiotów z branży usługowej, czyli aż o 54 procent więcej, przy czym w hotelarstwie i gastronomii było to aż o 186 procent więcej”⁷. Można zatem wnioskować, że tarcza antykryzysowa nie przyniosła pożądanych efektów. Jednak jak dalej czytamy w tym artykule, gdyby nie rządowe programy pomocowe dla przedsiębiorstw, fala upadłości byłaby jeszcze większa. Pomoc w kwocie około 200 mld zł wpłynęła na zmniejszenie średniego opóźnienia w płatnościach w stosunku do roku poprzedniego oraz pomogła utrzymać płynność w biznesie⁸.

Badanie własne ukazało, że pomoc płynąca z rządu cieszyła się bardzo dużym zainteresowaniem – 100% ankietowanych złożyło wnioski o różne formy pomocy. Niestety wnioskodawcy napotkali, ich zdaniem, na szereg niedogodności w postaci zbyt długiego okresu rozpatrywania wniosków, co dla firm mających kłopoty finansowe było katastrofalne. Opóźnienia w rozpatrywaniu wniosków, jak tłumaczy dyrektor Gdańskiego Urzędu Pracy Roland Bunik w wywiadzie dla „Rzeczpospolitej”, wynikały z bardzo dużej ilości spływających wniosków i skomplikowanej procedury ich rozpatrywania. Każdy wniosek musiał być sprawdzany ręcznie w celu weryfikacji podanych przez przedsiębiorców danych takich jak nr NIP czy REGON, a ponadto każda decyzja musiała być opatrzona

⁵ Branża eventowa stawia na imprezy online. Takie rozwiązania nie są w stanie zastąpić tradycyjnych wydarzeń, <https://biznes.newseria.pl/news/branza-eventowa-stawia-na,p52733682> (dostęp: 3.05.2021).

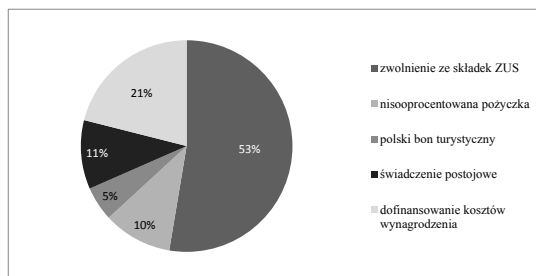
⁶ Tarcza antykryzysowa, <https://www.gov.pl/web/tarczaantykryzysowa> (dostęp: 24.05.2021).

⁷ <https://www.rp.pl/Gospodarka/301069924-Coraz-wiecej-firm-na-skraju-upadlosci.html> (dostęp: 3.05.2021).

⁸ <https://www.rp.pl/Gospodarka/301069924-Coraz-wiecej-firm-na-skraju-upadlosci.html> (dostęp: 3.05.2021).

elektronicznym podpisem dyrektora urzędu⁹. Wydłużony czas oczekiwania na pomoc dla niektórych firm oznaczał ich likwidację. Najczęstszą formą pomocy, o jaką ubiegali się respondenci, było zwolnienie z opłacania składek ZUS (wskazało ją 53% badanych) oraz dofinansowanie kosztów wynagrodzenia dla pracowników (21%), ale były też wnioski o polski bon turystyczny czy świadczenie postojowe (patrz rysunek nr 3). Przyznanie pomocy było uzależnione od kodu PKD określającego rodzaj prowadzonej działalności.

Rys. 3. Forma pomocy, o jaką ubiegali się przedsiębiorcy



Źródło: opracowanie Na podstawie badań własnych.

Badania własne wykazały, że nie wszystkie złożone wnioski zostały pozytywne rozpatrzone, bowiem aż 44% z nich zostało odrzuconych w wyniku zaistniałych błędów. Największym problemem okazała się uboga lista z kodami PKD. Nic dziwnego, że właściciele firm pominiętych na liście PKD zawiedli się na programie pomocowym. Na problem ten zwrócił uwagę rzecznik małych i średnich przedsiębiorstw, który interweniował z pismem w tej sprawie do premiera rządu, wskazując na szerszy problem przedsiębiorstw, którym obroty spadły nawet o 70–80%, a mimo to nie zostały objęte pomocą. Również przedsiębiorcy biorący udział w badaniu wskazali na ten jakże istotny mankament. Mimo trudnej sytuacji finansowej zbadane firmy nie otrzymały wsparcia z tarczy, ponieważ numer PKD ich działalności nie znajdował się na liście wyznaczonej przez rząd. W trudnej sytuacji znaleźli się przedsiębiorcy prowadzący działalność w galeriach handlowych. Zostali pozbawieni przychodu w uwagi na lokalizację. Rozgoryczenie to wynika z kryterium zakazu działania, które jest odmienne do przydzielania pomocy.

⁹ Wniosek o rządową pomoc jest, a pieniędzy na koncie wciąż nie ma. Oto dlaczego, <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/tarcza-antykryzysowa-dlugi-czas-oczekiwania-na-pomoc/vmt96h2> (dostęp: 15.05.2021).

Przedsiębiorcy, aby ratować płynność firmy, podejmowali różne kroki, m.in. zaciągali kredyty (73% ankietowanych), wysyłali pracowników na zaległe urlopy lub zmniejszali wymiaru czasu pracy. Te przedsiębiorstwa, które miały taką możliwość, przechodziły na pracę zdalną. Agencja Rozwoju Pomorza uruchomiła program „Spektrum” przeznaczony dla przedsiębiorców z Pomorza, mający na celu wsparcie ich pomocą doradczą z zakresu płynności finansowej, pozyskania nowych klientów czy chociażby określenia modelu biznesowego. W ramach „Spektrum” przedsiębiorcy mają szansę uzyskać 50% dofinansowania do tych usług¹⁰. Jest to bardzo pomocne narzędzie, zwłaszcza w czasie kryzysu.

Pandemia wywarła wpływ na wzrost liczby bezrobotnych (20% respondentów wskazało redukcję zatrudnienia). Również badanie GUS na temat zatrudnienia i wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w lutym 2021 r. potwierdza wykazany w badaniach spadek zatrudnienia. W raporcie czytamy: „W związku z zaistniałą sytuacją epidemiczną i jej wpływem na rynek pracy, od marca do maja 2020 roku, odnotowywano spadek przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw miesiąc do miesiąca, natomiast w kolejnych miesiącach 2020 roku zaczęto obserwować jego wzrost. Tak wyraźne zmiany przeciętnego zatrudnienia w trakcie roku nie występowały w ubiegłych latach. W lutym 2021 roku widoczny był niewielki wzrost przeciętnego zatrudnienia o około 19,5 tys. etatów, podczas gdy w styczniu 2021 roku, odnotowano jego spadek”¹¹. Prognozy Polskiego Instytutu Ekonomicznego na temat zatrudnienia w dobie pandemii są optymistyczne i przewidują, że mimo wzrostu bezrobocia na przełomie 2020 i 2021 r. nastąpi stopniowy spadek tego wskaźnika do 6,1% pod koniec 2021 r.¹² Dla ankietowanych redukcja zatrudnienia była ostatecznością, starali się jak najdłużej utrzymywać miejsca pracy w nadziei, że sytuacja się poprawi. Poszukiwanie nowych, dobrych pracowników jest czasochłonne, dlatego też pracodawcy nie prowadzili radykalnych zwolnień, by firma po powrocie do „normalności” mogła od razu prężnie działać, nie tracąc czasu na kompletownie załogi.

¹⁰ *Spektrum. Dofinansowanie dla małych i średnich firm*, <https://biznes.trojmiasto.pl/Pomoc-dla-sektora-n152246.html> (dostęp: 24.05.2021).

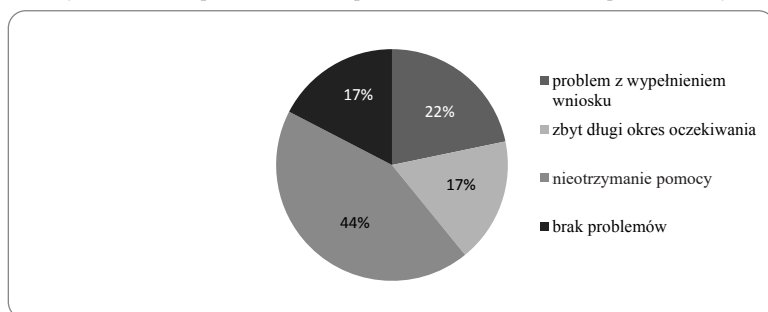
¹¹ GUS, *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w lutym 2021 roku*. <https://stat.gov.pl> (dostęp: 12.05.2021).

¹² M. Gniazdowski, J. Rybacki, J. Sawulski, *Przegląd Gospodarczy PIE – zima 2020*, Warszawa 2020.

Skuteczność tarczy antykryzysowej?

Niestety firmy aplikujące do pomocy w ramach tarczy napotkały na liczne trudności. Aż 44% badanych przedsiębiorców nie otrzymało wsparcia z tarczy, mimo złożonych wniosków. Problemem okazało się również wypełnienie wniosku lub zbyt długie oczekiwanie na przyznaną pomoc (patrz rysunek nr 4).

Rys. 4. Napotkane trudności podczas składania wniosków o pomoc z tarczy



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

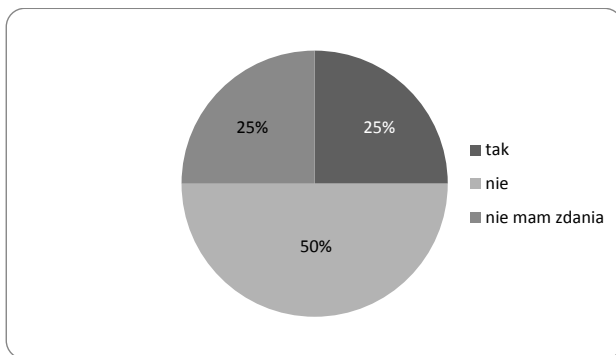
Długi okres oczekiwania na decyzję i przyznanie pomocy zmuszał firmy do zaciągania kredytów, aby uregulować swoje zobowiązania. Kolejne problemy pojawiały się przy wypełnieniu wniosków. Ponieważ przedsiębiorcy często popełniali błędy przy ich wypełnianiu, ich późniejsze korygowanie wydłużało czas otrzymania decyzji. Problemów tych nie doświadczyły firmy, które korzystały z zewnętrznych usług firm wspomagających złożenie takiego wniosku.

Prezes Narodowego Banku Polskiego prof. Adam Glapiński w wywiadzie dla „Obserwatora Finansowego” pozytywnie wypowiedział się na temat tego, jak Polska poradziła sobie z sytuacją gospodarczą w dobie pandemii COVID-19. Uważa, że działania, jakie podjął rząd w zakresie polityki gospodarczej, pomogły łagodniej przejść kryzys, ponieważ spadek PKB w Polsce w porównaniu z innymi krajami UE był płytszy¹³. Niestety odmiennego zdania są beneficjenci działań pomocowych (rysunek nr 5), bowiem 50% ankietowanych wskazało, że rządowe wsparcie nie wpłynęło na poprawę kondycji finansowej ich firm, a jedynie 25% badanych uznało poprawę swoich finansów. Wynik ten wska-

¹³ Wywiad z Prezesem NBP prof. Adamem Glapińskim dla Obserwatora Finansowego, <https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/koronawirus/glapiński-OF.html> (dostęp: 24.05.2021).

zuje na to, że program tarcz nie był na tyle efektywny, aby znacząco poprawić kondycję finansową przedsiębiorstw.

Rys. 5. Wpływ pomocy z tarcz antykryzysowych na kondycję finansową badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

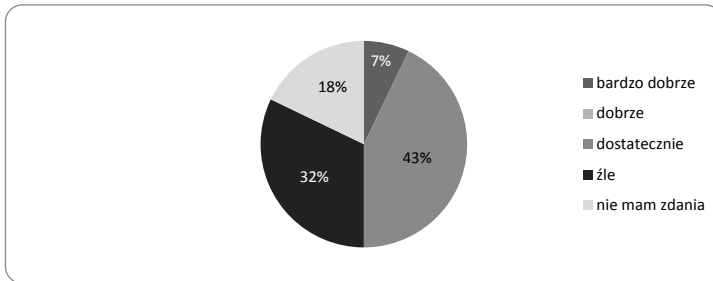
Rozszerzenie listy PKD uznano za zdecydowanie niewystarczające. Pozostałe kryteria, jak choćby spadek przychodów czy ilość zatrudnianych pracowników, w dalszym ciągu ograniczają dostęp do pomocy. Przeważająca większość, bo aż 90% badanych, uważa, że rząd nie poradził sobie z pomocą dla przedsiębiorców w czasie pandemii, z kolei aż 83% twierdzi, że wbrew zapewnieniom premiera Mateusza Morawieckiego pomocą nie zostali objęci wszyscy przedsiębiorcy (m.in. z powodu numeru PKD swojej działalności). Na te mankamenty wskazuje również badanie „Business Insider” ujęte w artykule z 1 czerwca 2020 r., z którego wynika, że tarcze antykryzysowe nie pomogły nawet połowie polskich przedsiębiorstw, wskazując na problemy związane z długim okresem oczekiwania na odpowiedź (nawet do miesiąca), opieszałością urzędów, niejasnością przepisów, kłopotami w uzyskaniu szczegółowych informacji czy bardzo wąskimi kryteriami dostępu¹⁴.

Negatywna ocena programu wynikała również z istnienia wąskich kryteriów przyznawania pomocy. Ogólnie respondenci w 32% źle ocenili oferowaną pomoc rządową. Ocenę dostateczną wystawiło 43% badanych (patrz rysunek nr 6). Pomimo tak słabej oceny programu rządowego wsparcia dla przedsię-

¹⁴ *Mniej niż połowa firm skorzystała z pomocy w ramach tarczy antykryzysowej*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/tarcza-antykryzysowa-ile-firm-skorzystalo-z-pomocy-badanie-bcc/q4p2m2r> (dostęp: 14.05.2021).

biorców ankietowani zachęciłoby innych właścicieli firm do skorzystania z dostępnych form wsparcia, aby mogli oni chociaż w ten sposób wesprzeć swoją działalność.

Rys. 6. Ocena rządowego programu wsparcia dla przedsiębiorców



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Przedsiębiorcy, którzy otrzymali wsparcie z tarczy, wypowiadają się o niej pozytywnie (54% ankietowanych), jednak spora część z nich podkreśla, że pomoc ta nie była wystarczająca. Potrzeby firm były znacznie większe, a otrzymane wsparcie okazało się pomocą doraźną. Uzyskana pomoc w formie dofinansowania do wynagrodzeń pracowników, niskooprocentowane pożyczki czy też zwolnienie w opłaceniu ZUS pozwoliły przedsiębiorcom zaspokoić bieżące wydatki związane z prowadzeniem działalności. Na stronie money.pl ukazała się wypowiedź przedsiębiorcy, który jako szewc otrzymał pomoc z tarczy w kwocie 5 tys. zł, jednak pieniądze te bardzo szybko zostały wydane na opłacenie zaległych faktur i pensji pracowników, kiedy to obroty w jego firmie spadły o 50–60%¹⁵. W podobnym położeniu znalazło się dużo więcej firm, które otrzymały wsparcie, ale ich sytuacja się nie poprawiła. Dotyczyło to zwłaszcza tych przedsiębiorstw, które nadal musiały pozostać zamknięte.

¹⁵ K. Bagiński, *Tarcza branżowa. „To chyba kpina”*. Przedsiębiorcy o rozszerzeniu wsparcia dla firm, <https://www.money.pl/gospodarka/to-chyba-kpina-przedsiębiorcy-o-rozszerzeniu-wsparcia-dla-firm-6625106845108832a.html> (dostęp: 15.05.2021).

Problemy finansowe przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19 a skuteczność tarczy antykryzysowej (podejście propagandowe czy pomocowe)

Pandemia COVID-19, która pojawiła się nagle na świecie, także w Polsce wywarła ogromny wpływ na to, co działo się w gospodarce. Wprowadzenie przez rząd polski lockdownu i silnych restrykcji spowodowało zamknięcie wielu firm, jednych na krótko, innych na dłużej, jeszcze innych na zawsze. Rząd wprowadzając tarcze antykryzysowe, w swojej intencji zamierzał uchronić firmy przed ich ewentualną upadłością. Poddając badaniu skuteczność zastosowanych działań, właściciele firm z województwa pomorskiego podzielili się oceną efektywności stosowanych działań w zakresie tzw. tarczy antykryzysowej. W badaniu wzięły udział w większości mikroprzedsiębiorstwa, zlokalizowane głównie na terenach wiejskich, prowadzone najczęściej w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, które swoją kondycję finansową jeszcze przed wybuchem pandemii oceniły w dużej mierze jako dobrą lub bardzo dobrą. Jednak w czasie trwania pandemii sytuacja ta uległa dużym zmianom. Wprowadzone ograniczenia spowodowały spadek klientów, zamówień i co za tym idzie spadek przychodów. W wielu przypadkach firmy te zostały całkowicie pozbawione przychodu. To spowodowało kłopoty z wypłacalnością, regulowaniem bieżących zobowiązań, a także utratę płynności finansowej. Przedsiębiorcy podejmowali różne kroki zmierzające do poprawy swojej sytuacji, obniżali wynagrodzenia pracownikom, wysyłali ich na zaległe urlopy, a w ostateczności redukowali zatrudnienie. Wspomagali się także zaciągniętymi kredytami, cięli koszty m.in. związane z reklamą czy marketingiem. Ratunkiem w kłopotach finansowych miał okazać rządowy program zwany tarczą antykryzysową, która miała chronić miejsca pracy i firmy przed likwidacją.

Z przeprowadzonego badania jasno wynika, że przyjęte tezy badawcze nie potwierdziły się w całości, bowiem:

1. Przedsiębiorcy wykazali bardzo duże zainteresowanie rządową pomocą płynącą z tzw. tarcz antykryzysowych – 98% ankietowanych złożyło wnioski o różne rodzaje pomocy, jednak nie wszyscy otrzymali oczekiwane wsparcie. Odmowa podyktowana była szeregiem różnorodnych barier, które dla wielu przedsiębiorstw okazały się nie do przejścia.

2. Najtrudniejszą barierą okazała się lista numerów PKD prowadzonej działalności, które selektywnie podane przez rząd, uniemożliwiły uzyskanie środków pomocowych. Ponieważ duża liczba badanych przedsiębiorców nie została uwzględniona na tej liście, musieli oni liczyć wyłącznie na siebie. W konsekwencji ich działalność została ograniczona bądź zamknięta.
3. Skutki ekonomiczne pandemii dotknęły również te przedsiębiorstwa, których numer PKD znalazł się na liście, a mimo to nie uzyskały oczekiwanej pomocy. Odmowne decyzje były wynikiem skomplikowanej procedury prawno-biurokracyjnej (44%). Zdaniem przedsiębiorców był to niepotrzebnie tracony czas. Absurdem okazała się konieczność dostarczania dokumentów, które i tak od dawna znajdują się w systemach informatycznych urzędów. Większość (53%) przedsiębiorców przedmiotowe wnioski wypełniała samodzielnie (uznając prostotę wypełniania tych wniosków) lub przy pomocy uprzednio zatrudnionych pracowników bądź też zlecając to firmom zewnętrznym (16%).
4. Największą trudnością okazało się samo zdobycie informacji, o jaką pomoc dane przedsiębiorstwo mogło się ubiegać. Ponad 90% ankietowych stwierdziło, że nieustannie towarzyszyła im zawiła i zagmatwana informacja, diametralnie różniąca się od przekazu medialnego i uzyskiwanego w urzędach.

Reasumując, przeprowadzone badania własne wykazały, że przedsiębiorcy negatywnie ocenili pomoc z tarczy antykrzysowej. I tak: 90% badanych uważa, że rząd nie poradził sobie z pomocą dla przedsiębiorców, 83% stwierdziła, że pomoc ta nie objęła wszystkich podmiotów poszkodowanych w wyniku pandemii. Jedynie 7% ankietowanych bardzo dobrze oceniło program wsparcia. Tak słaba ocena jest wynikiem kłopotów, jakie napotkali przedsiębiorcy składający wnioski. Mimo to 78% przedsiębiorców zachęciłoby do skorzystania z rządowego programu wsparcia, gdyż otrzymane wsparcie może okazać się pomocne w zaspokojeniu chociażby bieżących wydatków prowadzonej działalności. Pozytywna ocena wystawiona została w większości przez osoby prowadzące jednoosobową działalność. Jednakże najbardziej niepokojącą informacją jest to, iż prawie połowa (47%) przedsiębiorców nie wyobraża sobie dalszego prowadzenia działalności w pandemii bez kolejnego wsparcia finansowego. Przedsiębiorcy nauczeni przykrymi doświadczeniami nadal obawiają się skutków kryzysu. Ponad połowa z nich uważa, że warunki do prowadzenia biznesu

mogą ulec pogorszeniu. Pesymistycznie w przyszłość patrzy aż 65% badanych. Przeciwnego zdania jest 33% przedsiębiorców.

Nieco lepiej wypada ocena dotycząca kondycji finansowej prowadzonego przedsiębiorstwa. Ponad połowa badanych ocenia ją jako dobrą i bardzo dobrą. Jako złą i bardzo złą uznaje ją 37% badanych. Uzyskane wyniki nie pozostawiają złudzeń. Zdaniem beneficjentów szumnie ogłaszany program powszechnej pomocy dla przedsiębiorstw, które ucierpiały w wyniku pandemii COVID-19, okazał się nieskuteczny, a działania rządu nieadekwatne do oczekiwań. Kompromitacją była cała procedura aplikacyjna. Przedsiębiorcy okazali się bezsilni wobec skostniałej maszyny urzędniczej (proceduralnej). Rząd polski podszedł do realizacji tego programu nad wyraz propagandowo, a pragmatyzm połączony z prakseologią i użytecznością został pominięty.

Bibliografia

- Bagiński K., *Tarcza branżowa. „To chyba kpina”. Przedsiębiorcy o rozszerzeniu wsparcia dla firm*, <https://www.money.pl/gospodarka/to-chyba-kpina-przedsiębiorcy-o-rozszerzeniu-wsparcia-dla-firm-6625106845108832a.html> (dostęp: 15.05.2021).
- Businessinsider, *Mniej niż połowa firm skorzystała z pomocy w ramach tarczy antykryzysowej*, <https://businessinsider.com.pl/firmy/tarcza-antykryzysowa-ile-firm-skorzystalo-z-pomocy-badanie-bcc/q4p2m2r> (dostęp: 14.05.2021).
- Businessinsider, *Tarcza antykryzysowa*, <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/tarcza-antykryzysowa-dlugi-czas-oczekiwania-na-pomoc/vmt96h2> (dostęp: 15.05.2021).
- Branża eventowa stawia na imprezy online. Takie rozwiązania nie są w stanie zastąpić tradycyjnych wydarzeń*, <https://biznes.newseria.pl/news/branza-eventowa-stawia-na,p52733682> (dostęp: 3.05.2021).
- Czech K., Karpio A., Wielechowski M., Woźniakowski T., Zebrowska-Suchodolska D., *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID-19*, Warszawa 2020.
- Gniazdowski M., Rybacki J., Sawulski J. *Przegląd Gospodarczy PIE – zima 2020*, Warszawa 2020.
- GUS, *Wpływ pandemii COVID-19 na koniunkturę gospodarczą – oceny i oczekiwania*, <https://stat.gov.pl/> (dostęp: 14.05.2021).

- Stodolak S., *Recesję można łagodzić, ale trzeba działać szybko*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/recesje-mozna-lagodzic-ale-trzeba-dzialac-szybko> (dostęp: 24.05.2021).
- Spektrum, *Dofinansowanie dla małych i średnich firm*, <https://biznes.trojmiasto.pl/Pomoc-dla-sektora-n152246.html> (dostęp: 24.05.2021).
- NBP, *Wywiad z Prezesem NBP prof. Adamem Glapińskim dla Obserwatora Finansowego*, <https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/koronawirus/glapiński-OF.html> (dostęp: 24.05.2021).
- Wniosek o rządową pomoc jest, a pieniędzy na koncie wciąż nie ma. Oto dlaczego*, <https://www.rp.pl/Gospodarka/301069924-Coraz-wiecej-firm-na-skraju-upadlosci.html> (dostęp: 3.05.2021).

Identifying The Impact of The Government's Anti-Crisis Shield Program on Business Operations During The COVID-19 Pandemic. Propaganda or Aid Approach of The Government?

Abstract: This paper presents the significance and impact of the government's anti-crisis shield program on the financial health of enterprises facing financial problems during the COVID-19 pandemic. The purpose of the article is to determine the essence and praxeological, from the point of view of enterprises, the importance of the support in question on their functioning, which in the analyzed time was strongly reduced and sometimes suspended. The article addresses and analyzes the effectiveness of government support flowing from the implemented anti-crisis shields in the period from September 2020 to March 2021, focusing on identifying the weaknesses and strengths of this program. The conducted research, which covered companies from the Pomeranian Province, showed the undoubtedly destructive impact of the pandemic on the finances of enterprises, but also, importantly, the diverse impact of the Government's financial assistance, not always evaluated positively.

Keywords: enterprise, COVID-19, crisis, anti-crisis shield

mgr Agnieszka Konopa

Absolwentka Uniwersytetu Gdańskiego

Wydział Zarządzania

e-mail: agnieszka-konopa@wp.pl

Kaizen i partycypacja pracownicza a COVID-19

Streszczenie: Artykuł skupia się na analizie badania ankietowego przeprowadzonego na grupie polskich przedsiębiorców, a dotyczącego wykorzystania partycypacji pracowniczej i Kaizen w okresie COVID-19. W ramach badania starano się wziąć pod uwagę przede wszystkim takie zmienne jak odczucia poszczególnych ankietowanych względem badanych metod i ich użyteczności oraz kwestii wpływu pandemii na dotychczasowy model ich stosowania. Przeprowadzone badanie wskazało na wysoki odsetek pozytywnych odczuć dla obu badanych koncepcji, a także dominujące wskazania o użyteczności koncepcji w procesie kształtowania pandemicznego bezpieczeństwa pracy. Jednocześnie wśród odpowiedzi zaobserwowano liczne wskazania na zmniejszanie intensywności/obszaru funkcjonowania stosowania badanych metod.

Słowa kluczowe: Kaizen, partycypacja pracownicza, COVID-19

Wstęp

U podstaw filozofii Kaizen będącej jedną z podstawowych koncepcji współczesnego zarządzania leży przekonanie o potrzebie ciągłego doskonalenia, które dotyczy zarówno pracowników niższych, jak i wyższych szczebli. Ciągłe doskonalenie to, w swoim podstawowym założeniu, stałe dążenie do podnoszenia własnej wydajności¹. Owe dążenie do zmiany na lepsze pozostaje fundamentalnym elementem filozofii, mimo iż na przestrzeni lat jej założenia

¹ M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, KAIZEN Institute Polska, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 39.

uległy pewnym modyfikacjom. Obecnie bowiem Kaizen to także zmiany cechujące się większą skalą i większymi nakładami kosztów². Należy podkreślić, iż działania podejmowane w ramach stosowania tej filozofii ukierunkowane są przede wszystkim na poprawę, a nie na zwiększenie zysków. Opierając się na wysiłku, know-how i ludziach, działających w znacznej mierze grupowo, Kaizen w długookresowym spektrum wprowadza stopniowe zmiany, zmiany te zaś zorientowane są na proces³.

Skupiając się na filozofii czy też koncepcji Kaizen, nie wolno zapominać, iż jest to także specyficzna kultura organizacyjna. By poprawnie funkcjonować, skuteczność działań zgodnie z kulturą Kaizen musi być zbadana i udokumentowana pod kątem procesów, niedopuszczalne jest bowiem podejmowanie decyzji lub działań w oparciu o szczęśliwy traf. W efekcie promowane przez filozofię podejście pozwala budować w firmie odpowiedzialną kulturę opartą na sprawdzonych wynikach, w której to rozwój, wysoka samoocena pracowników i ich zaufanie do siebie oraz kadry zarządczej stanowią podstawę funkcjonowania⁴.

Jak udowadniają wyniki różnego rodzaju badań, stosowanie Kaizen we współczesnych organizacjach może przynieść wiele pozytywnych efektów. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują m.in.:⁵

- wykreowanie nowego spojrzenia na organizację jako całość i połączone ze sobą elementy, zamiast spojrzenia fragmentarycznego,
- aktywizacja pracowników i ich motywacja do oddolnych działań mających na celu dobro firmy, w której pracują,
- wzrost poziomu komunikacji zarówno horyzontalnej, jak i wertykalnej w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie poprawa klimatu organizacji i panującego w niej szacunku dla drugiego pracownika,
- ułatwienie kreowania długoterminowych planów, a dokładniej doboru inicjatyw i celów do strategii,

² P. Walentyłowicz, *Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen*, w: Z. Malara (red.), *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2016, s. 1–2.

³ I. Gabryelewicz, P. Gawłowicz, J. Sadowska-Wrzesińska, *Kaizen jako skuteczna metoda wspomagająca efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Problemy Profesjologii” 2015, nr 2, s. 141.

⁴ J. Miller, M. Wróblewski, J. Villafuerte, *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2014, s. 32–33.

⁵ M. Imai, dz. cyt., s. 79, 83; J. Miller, M. Wróblewski, J. Villafuerte, dz. cyt., s. 149–150, 155; P. Walentyłowicz, dz. cyt., s. 3.

- wsparcie w procesie tworzenia odpowiednich standardów oraz ich przestrzeganie.

Podsumowując, w koncepcji Kaizen drzemie niezwyklej potencjał dla organizacji, które pragną harmonijnego rozwoju opartego na ewolucji, a nie rewolucji. Dodatkowo wszystkie wymienione elementy sprawiają, iż koncepcja ta zdaje się być idealnym rozwiązaniem pozwalającym na dalszy systematyczny rozwój poszczególnych organizacji w kontekście nagłych wydarzeń, wymagających w późniejszym okresie systematycznego dostosowywania się. Dlatego też w ramach niniejszego artykułu zdecydowano się na zbadanie i analizę postrzegania partycypacji pracowniczej oraz Kaizen w ramach funkcjonowania organizacji w niesprzyjającym okresie pandemii.

W efekcie celem przeprowadzonego badania ankietowego było pozyskanie informacji empirycznych na temat poziomu wykorzystania partycypacji pracowniczej i zakresu stosowania koncepcji Kaizen w przedsiębiorstwach w Polsce. Badanie skierowane zostało w szczególności do respondentów zainteresowanych partycypacją i filozofią ciągłego doskonalenia, a szczególny nacisk postawiony został na ich funkcjonowanie w warunkach pandemii COVID-19. Szczególnym celem przeprowadzonej ankiety było określenie stopnia wykorzystywania partycypacji pracowniczej i Kaizen w BHP oraz podnoszeniu bezpieczeństwa epidemiologicznego w okresie COVID-19.

W związku z tak określonymi celami sformułowano cztery pytania badawcze, na które poszukiwano odpowiedzi w ramach badań. Postawionymi pytaniami były:

- Czy w przedsiębiorstwach w Polsce w procesie podnoszenia jakości poziomu BHP w związku z wystąpieniem warunków pandemii COVID-19 wykorzystuje się wiedzę i pomysły pracowników (partycypację pracowniczą). Do czego i w jakim zakresie?
- Czy w przedsiębiorstwach w Polsce wykorzystuje się założenia i metody koncepcji Kaizen do przeciwdziałania zagrożeniom epidemicznym? W jaki sposób?
- Czy firmy pozytywnie oceniają działania Kaizen zarówno na polu działalności, jak i w zakresie BHP i bezpieczeństwa epidemiologicznego?
- Czy i w jakim stopniu pandemia COVID-19 wpłynęła na zmiany wykorzystania filozofii Kaizen w badanych przedsiębiorstwach?

Metodyka przeprowadzonego badania

Jako metodę przeprowadzenia badania, którego rezultatami miały być odpowiedzi na postawione pytania badawcze, wyznaczono internetowe badanie ankietowe. Wybór metody dokonany został w oparciu o następujące czynniki:

- istniejące warunki pandemiczne i związane z nią przejawy niechęci do kontaktów osobistych,
- stosunkową łatwość dotarcia do różnorodnych grup respondentów dzięki wykorzystaniu internetu,
- wysoką łatwość przeprowadzenia badania,
- niewielkie koszty przeprowadzenia badania,
- brak, obciążonego możliwością błędu, przepisywania odpowiedzi z wersji papierowych na elektroniczne.

Do potencjalnych respondentów starano się dotrzeć przy pomocy portali *social media* poświęconych zagadnieniu Lean i Kaizen. W efekcie dobór badanej grupy, ukierunkowany na dobór losowy, skierowany został do respondentów pracujących w firmach, gdzie wśród wykorzystywanych koncepcji wymienić można partycypację pracowniczą i/lub Kaizen. Ostatecznie mimo licznych obserwatorów wspomnianych wcześniej portali *social media* na udział w badaniu zdecydowało się łącznie jedynie 98 respondentów, spośród których 7 reprezentowało mikrofirmy, 14 małe firmy, 28 średnie organizacje, a 49 duże podmioty. Najstarsze z badanych jednostek początek funkcjonowania datują na II połowę XIX w., najmłodsze zaś liczą nie więcej niż 5 lat. Pod względem domeny działalności większość podmiotów zadeklarowała branże związane z szeroko rozumianą produkcją, jednakże pojawiły się także jednostki usługowe i handlowe.

Analiza wyników badania

Całość ankiety podzielona została na trzy główne segmenty, spośród których pierwszą sekcję stanowiły pytania dotyczące funkcjonowania w reprezentowanych organizacjach partycypacji pracowniczej. Spośród 98 ankietowanych 56 zadeklarowało wykorzystywanie metody w organizacji, kolejnych 4 istnienie jej w specyficznej lub niepełnej formie, pozostałych 38 zadeklarowało nieko-

rzystanie z metody. Pod kątem długości istnienia partycypacji w badanych podmiotach wyodrębnić można:

- 33 podmioty ze stażem jej stosowania od 1 do 9 lat,
- 14 podmiotów, w których metoda funkcjonuje między 10 a 19 lat,
- 5 podmiotów, których staż metody to między 20 a 30 lat,
- pozostałych 8 respondentów nie było w stanie określić okresu.

Ponieważ partycypacja pracownicza może przybierać różne formy, w ramach badania poproszono ankietowanych o wskazanie tych, które występują w ich firmach. Należy nadmienić, iż każdy z respondentów mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź, w rezultatach zaś wyraźnie widać, że najwięcej głosów otrzymały kolejno:

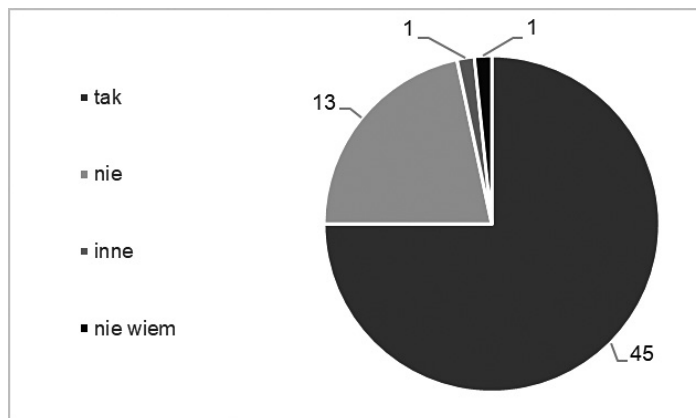
- zgłaszanie pomysłów – 54 odpowiedzi, czyli aż 90% firm,
- wygłaszanie opinii – 37 odpowiedzi i blisko 62% firm.

Taki rozkład wyników oznacza, iż dla większości firm ważną kwestią jest inwencja pracowników oraz ich spojrzenie na określone sprawy i działania. Jednocześnie bardzo niski odsetek uzyskanych odpowiedzi dotyczących funkcjonowania w organizacji zarówno partycypacji nieuregulowanej, jak i iluzorycznej świadczy, że decydując się na metodę, większość jednostek podchodzi do niej w sposób racjonalny i uporządkowany.

Przechodząc do kwestii obszarów firmy, w jakich partycypacja pracownicza jest wykorzystywana, dokonano podziału na 10 obszarów funkcjonowania organizacji. Obszarami tymi były kolejno: produkcja (47 wskazań), sprzedaż (20 wskazań), marketing (13 wskazań), księgowość i finanse (14 wskazań), zasoby ludzkie (26 wskazań), logistyka (32 wskazania), zakupy (18 wskazań), badania i rozwój (20 wskazań), obsługa posprzedażna (8 wskazań), zarządzanie strategiczne (9 wskazań). Wśród dodatkowych obszarów zaproponowanych przez samych ankietowanych z pojedynczymi wskazaniami wymienić należy: IT, kontrole jakości, usługi lecznicze oraz wszystkie obszary.

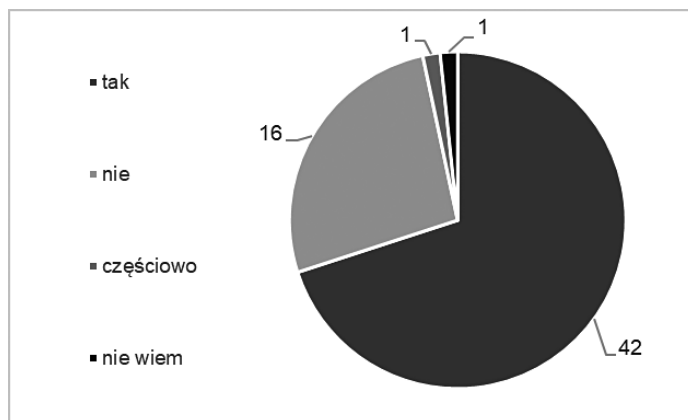
Kolejnym badanym elementem była kwestia wykorzystania partycypacji pracowniczej w procesie poszukiwania metod służących podnoszeniu poziomu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (BHP). Zgodnie z uzyskanymi odpowiedziami, widocznymi na rys. 1, 45 spośród 60 firm wykorzystuje metodę partycypacji także w tym obszarze. Wśród pozostałych odpowiedzi wyróżnić można 13 negatywnych, 1 wyrażającą niewiedzę w temacie oraz 1 odpowiedź inną, zgodnie z którą, o ile pracownicy wykazują w temacie BHP inicjatywę własną, o tyle wyższe szczeble nie są nią zainteresowane.

Rys. 1. Wykorzystanie partycypacji pracowniczej w procesie poszukiwania rozwiązań podnoszenia poziomu BHP



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 2. Wykorzystanie partycypacji pracowniczej w procesie poszukiwania rozwiązań zmniejszających ryzyko zakażenia



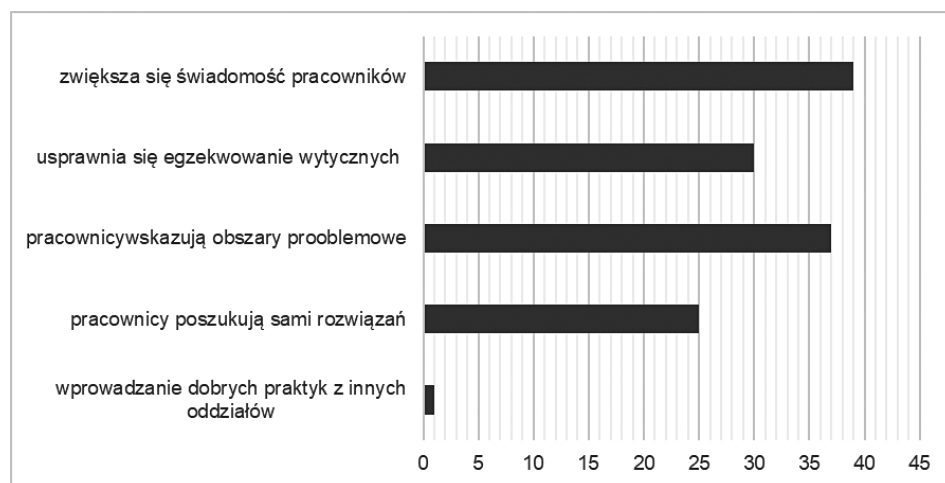
Źródło: opracowanie własne.

W ramach kwestii związanej bezpośrednio z szalejącą na świecie pandemią COVID-19 na pytanie odnoszące się do poszukiwania rozwiązań zmniejszających prawdopodobieństwo zakażenia w miejscu pracy przez pracowników rozkład odpowiedzi jest bardzo zbliżony do tego z poprzedniego pytania. Mianowicie, jak zaprezentowano na rysunku 2, na 60 jednostek 42 dały pozytywną odpowiedź, 16 odpowiedź negatywną, 1 wyraziła brak wiedzy w temacie, ostat-

nia zaś określiła udział metody na częściowy. Wynika z tego, iż dla większości firm kwestia bezpieczeństwa pandemicznego traktowana jest podobnie jak BHP, a stosowane rozwiązania przenoszone są także na nowe aspekty i obszary, na których firma musi sobie radzić. Dokładniej rzecz biorąc, na 42 odpowiedzi „tak” 36 pochodzi z firm, które zadeklarowały partycypację w BHP, pozostałe 6 to firmy korzystające z partycypacji w ramach bezpieczeństwa epidemiologicznego, lecz w ramach BHP już nie. W związku z takim układem odpowiedzi nie można wykluczyć, iż w przyszłości w firmach, gdzie udzielono odpowiedzi negatywnych, z czasem partycypacja zostanie wdrożona także w omawianych aspektach.

W następnym kroku zdecydowano się na skupienie uwagi na kwestii form przeciwdziałania zagrożeniu epidemicznemu funkcjonujących dzięki istnieniu partycypacji pracowniczej. Spośród dostępnych odpowiedzi wielokrotnego wyboru 39 podmiotów, czyli 65% firm wykorzystujących w swojej działalności partycypację pracowniczą, wskazało w pytaniu na kwestię zwiększania świadomości pracowników, a niewiele mniej, bo 37 podmiotów (62% firm), na fakt zgłaszania przez pracowników obszarów problemowych. Spośród pozostałych wymienionych kwestii 30 respondentów (50% ogółu) wskazało na zwiększony poziom egzekwowania wytycznych, 25 (42%) na samodzielne poszukiwanie rozwiązań przez pracowników, a pojedynczy głos otrzymała odpowiedź dotycząca wdrażania dobrych praktyk między oddziałami.

Rys. 3. Wpływ partycypacji pracowniczej na poziom zagrożenia epidemicznego – odpowiedzi ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim pytaniem sekcji dotyczącej partycypacji pracowniczej była kwestia indywidualnej oceny ankietowanych, a odnoszącej się do metody jako źródła osiągnięcia zaplanowanych celów. Odpowiedzi na pytanie rozłożyły się następująco:

- bardzo dobrze – 12 odpowiedzi,
- dobrze – 29 odpowiedzi,
- średnio – 15 odpowiedzi,
- źle – 4 odpowiedzi,
- bardzo źle – 0 odpowiedzi.

Niniejszy rozkład oraz suma odpowiedzi „bardzo dobrze” i „dobrze” niewątpliwie świadczy o dominacji pozytywnych odczuć odnoszących się do skuteczności metody.

Druga sekcja przeprowadzonej ankiety dotyczyła stosowania filozofii ciągłego doskonalenia w badanych firmach. Spośród uzyskanych pozytywnych odpowiedzi 67 jednostek korzystało z rozwiązań Kaizen przed wybuchem pandemii, a kolejne 6 wprowadziło je już po jej wybuchu. Pozostałe 25 organizacji, które zadeklarowały niekorzystanie z metod i narzędzi Kaizen, nie brało udziału w tej i następnej sekcji pytań.

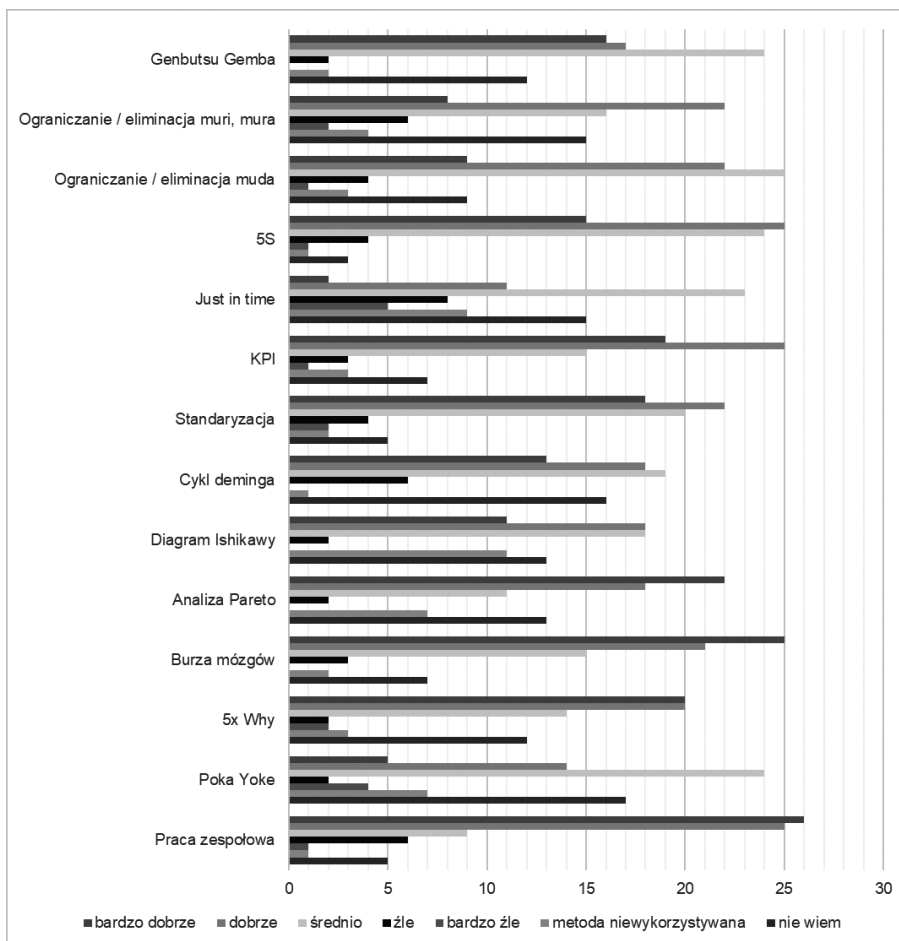
Odpowiedzi na pytanie dotyczące roku wprowadzenia w firmie ciągłego doskonalenia można podzielić następująco według okresu:

- 1998–2005 – 6 firm,
- 2006–2013 – 15 firm,
- 2014–2021 – 37 firm,
- „nie wiem” – 15 firm.

Zauważyć można zdecydowaną tendencję wzrostową liczby firm wprowadzających do funkcjonowania Kaizen w okresie ostatnich siedmiu lat w stosunku do okresów wcześniejszych. Należy jednak podkreślić, iż jest to tendencja badanej grupy i ze względu na jej zbyt niewielką zbiorowość wyniku tego nie można generalizować na ogół przedsiębiorstw.

Po ustaleniu zbiorowości badanej grupy oraz stażu stosowania Kaizen przez jej poszczególne jednostki ankietowanym przedstawione zostało pytanie dotyczące stosowania oraz oceny skuteczności wyszczególnionych w badaniu, 14 metod i narzędzi koncepcji. Uzyskane odpowiedzi zaprezentowane zostały na rysunku 4.

Rys. 4. Metody i narzędzia wykorzystywane w ramach Kaizen i ocena ich skuteczności – odpowiedzi ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

Jak łatwo zauważyć, najwięcej ocen pozytywnych (bardzo dobrze + dobrze) uzyskały kolejno: praca zespołowa (51 odpowiedzi), burza mózgów (46 odpowiedzi) oraz KPI (44 odpowiedzi). Z kolei na przeciwnym końcu skali z największą liczbą negatywnych ocen (źle + bardzo źle) uplasowały się: Just in time (13 odpowiedzi), ograniczanie/eliminacja muri, mura (8 odpowiedzi) i, co zaskakujące, ponownie praca zespołowa (7 odpowiedzi). Ostatecznie najwięcej ocen średnich przypadło w udziale następująco: ograniczanie/eliminacja muda (25 odpowiedzi), Genbutsu Gemba, 5S oraz Poka Yoke (po 24 odpowiedzi).

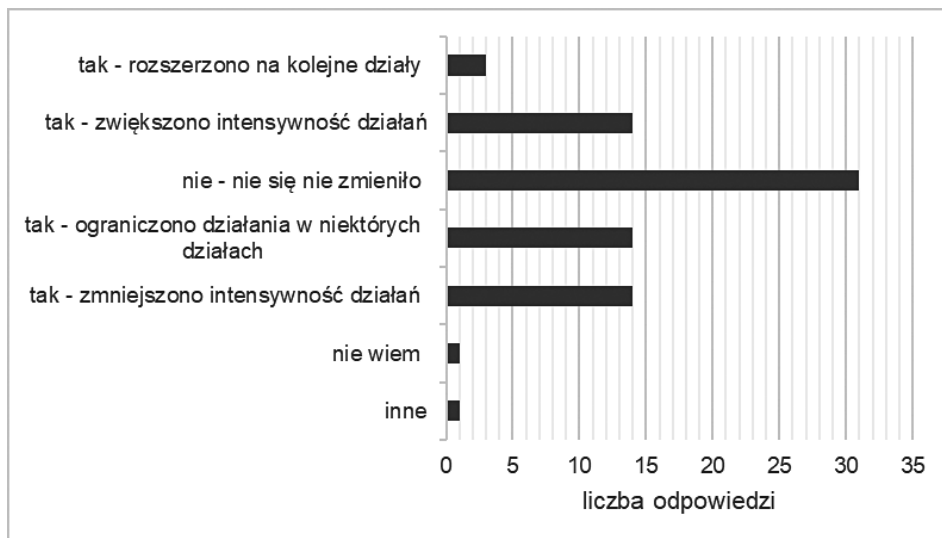
Przede wszystkim należy podkreślić, iż poza dwoma przypadkami (Just in time oraz Poka Yoke) wszystkie pozostałe metody i narzędzia ocenione zostały na poziomie bardzo dobrym i dobrym przez większą liczbę podmiotów niż suma odpowiedzi średnio, źle i bardzo źle.

W zakresie rozszerzonej odpowiedzi do powyższego pytania respondentów poproszeni zostali o wymienienie innych metod i narzędzi stosowanych w reprezentowanych jednostkach. Wśród nielicznych odpowiedzi wymienić należy: mapowanie procesów, balansowanie pracy (balansowanie obciążeń na stanowisku pracy), 4M+1D, 5W+1H, siedem kroków rozwiązywania problemów, JIS, 5T, kanban, 2bin, OPL, SOP, audyty kamishibay, TWI, A3, system sugestii, TPM, SMED, RCA w oparciu o analizy statystyczne, ProCert, VSM oraz teorię ograniczeń.

W ramach kolejnego pytania poproszono uczestników o określenie swoich odczuć związanych z wprowadzeniem do organizacji filozofii ciągłego doskonalenia. Spośród badanych 73 osób 22 określiły swoje odczucia jako bardzo pozytywne, a aż 36 jako pozytywne. Wśród pozostałych odpowiedzi 9 osób określiło odczucia jako neutralne, 5 jako negatywne, a ostatnia wyraziła poczucie braku zaufania i przynależności.

Pozostałe pytania ankiety związane były z kwestią COVID-19, bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa epidemiologicznego w okresie pandemii. W ramach tej sekcji po pierwsze zapytano ankietowanych o wpływ pandemii na dotychczasowe funkcjonowanie Kaizen w reprezentowanych organizacjach. W ramach pytania wielokrotnego wyboru 31 przedsiębiorstw (42,5%) spośród firm, które Kaizen stosowały przed pandemią, odpowiedziało, że nastanie pandemii nie wpłynęło na dotychczasowy model stosowania Kaizen. Analizując dalsze odpowiedzi, zarówno kwestia zwiększenia intensywności działań, ograniczenia działań w wybranych działach, jak i zmniejszenia intensywności działań Kaizen w związku z wystąpieniem warunków pandemii otrzymały po 14 głosów każda. Pozostałe pytania uzyskały kolejno: rozszerzenie działań o kolejne działy – 3 odpowiedzi; nie wiem oraz inne, w postaci zwiększenia liczby spotkań online i ograniczenia liczby ich uczestników odpowiednio po 1 odpowiedzi. Należy tutaj zwrócić uwagę na stosunkowo duży odsetek odpowiedzi o negatywnym charakterze. O zmniejszeniu intensywności, jak i ograniczeniu w działaniach wypowiedziało się blisko 20% ankietowanych, przy czym w pewnym stopniu odpowiedzi te występowały wspólnie. Uzyskane wyniki w formie graficznej zaprezentowane zostały na rysunku 5.

Rys. 5. Wpływ pandemii na dotychczasowy model funkcjonowania Kaizen w organizacjach – odpowiedzi ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

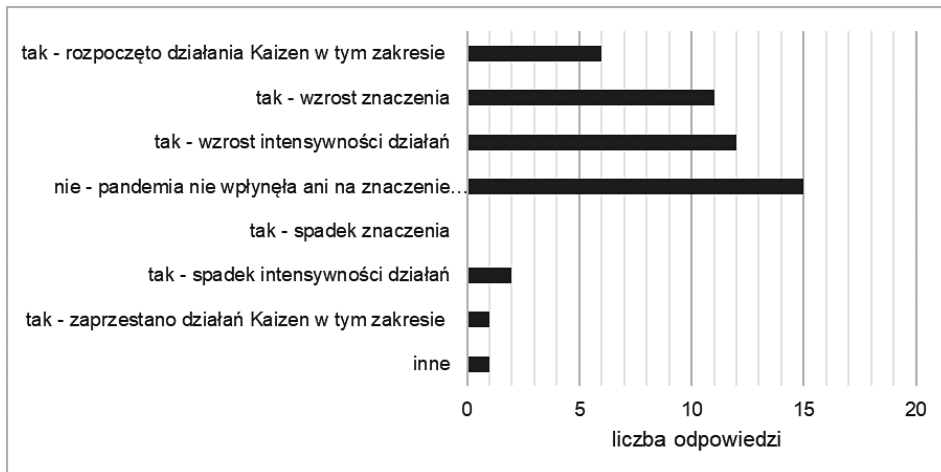
W ramach kolejnego pytania dokonano selekcji ankietowanych na trzy grupy zgodnie z udzieloną odpowiedzią. Wyszczególniono organizacje wykorzystujące metody i narzędzia Kaizen do podnoszenia jakości i bezpieczeństwa pracy oraz dostosowywania się do sanitarnych regulacji pandemicznych (39 podmiotów), organizacje niewykorzystujące metody w tym celu (32 podmioty) i te, które nie są pewne odpowiedzi (2 podmioty). W efekcie udział w ostatniej części omawianej ankiety wzięło 41 respondentów.

Jako pierwszy element niniejszej sekcji postanowiono zbadać, czy nastanie okresu pandemii wpłynęło na zmianę dotychczasowego modelu stosowania Kaizen w kontekście BHP. Ponownie najwięcej głosów uzyskała odpowiedź wskazująca na brak wpływu sytuacji pandemicznej na znaczenie i intensywność stosowania koncepcji w tym obszarze. Odpowiedź ta zadeklarowana została przez 15 ankietowanych, co przekłada się na blisko 37% firm biorących udział w tej części. Wśród pozostałych proponowanych odpowiedzi na drugim miejscu, z 12 wskazaniami, należy wymienić wzrost intensywności działań, na trzecim z kolei, z 11 wskazaniami, wzrost znaczenia. Wśród pozostałych odpowiedzi rozpoczęcie działań Kaizen w zakresie BHP w okresie pandemii zadeklarowało sześciu ankietowanych, a spadek intensywności działań – dwóch. Ostatecznie

po jednej odpowiedzi uzyskały: zaprzestanie działań Kaizen w omawianym zakresie oraz odpowiedź inna – wprowadzenie odgórnych korporacyjnych zasad o wyższym poziomie reżimu od wymaganych przez państwo. Ostatecznie zauważyć należy, iż w przeciwieństwie do stosowania Kaizen w sensie ogólnym w przedsiębiorstwach, w stosowaniu Kaizen w BHP nie odnotowano dominacji odpowiedzi o negatywnym charakterze. Zgodnie z badaniem firmy stosujące Kaizen w działaniach BHP w większości albo utrzymują dotychczasowy poziom, albo odnotowują wzrost jego znaczenia i/lub intensywności. Wyniki zaprezentowano na rysunku 6.

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o wskazanie sposobów partycypacji pracowników w podnoszeniu standardów jakości bezpieczeństwa w pracy. Wśród zaproponowanych odpowiedzi najczęściej wskazywano na zgłaszanie przez pracowników pomysłów usprawnień oraz wskazywanie przez nich istniejących problemów – kolejno 35 i 31 (85% i 76%) wskazań. Z nieco mniejszą ilością wskazań (po 25 głosów) uplasowały się odpowiedzi dotyczące stosowania się pracowników do wytycznych oraz ich uczestnictwa w poszukiwaniu rozwiązań problemów. Ostatecznie po 14 firm wskazało na odpowiedzi odnoszące się do samodzielnego poszukiwania przez pracowników rozwiązań oraz wskazywania przez nich dotąd nieuwzględnionych obszarów zagrożeń. Udzielono także pojedynczej indywidualnej odpowiedzi, zgodnie z którą pracownicy firmy w trakcie cyklicznych spotkań zgłaszają uwagi do sztabu kryzysowego. Pytanie to było pytaniem wielokrotnego wyboru, a wyniki w formie graficznej przedstawione zostały na rysunku 7.

Rys. 6. Wpływ pandemii na dotychczasowy model funkcjonowania Kaizen w organizacjach w zakresie działań związanych z BHP – odpowiedzi ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 7. Partycypacja pracowników w podnoszeniu bezpieczeństwa pracy – odpowiedzi ankietowanych

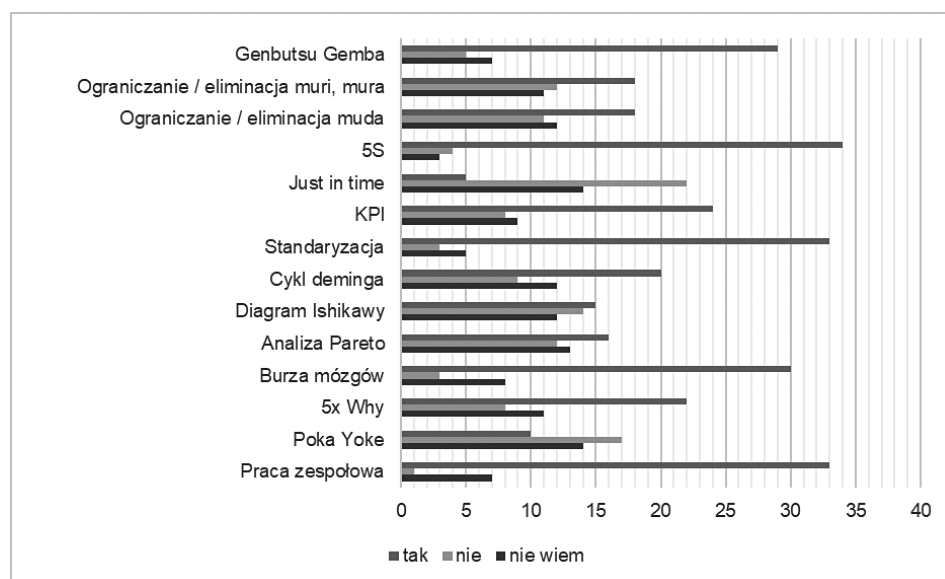


Źródło: opracowanie własne.

Następne pytanie zadane respondentom było pytaniem otwartym. Dotyczyło sposobów, jakimi firma dzięki pomocy Kaizen przeciwdziała zagrożeniom epidemicznym. Uzyskane odpowiedzi można podzielić na dwie główne kategorie: bezpieczeństwa osobistego i organizacji pracy. W ramach pierwszej grupy należy wymienić zapewnianie przez firmę środków ochrony osobistej i form dezynfekcji, a także przekształceń powierzchni pracy i dotychczasowych zwyczajów. Z kolei pod kątem organizacji pracy wśród udzielonych odpowiedzi wyróżnić można wprowadzenie *home office*, dokładnych standardów pracy, kontroli bezpieczeństwa czy odstępów międzymianowych. Ponadto trzeba także odnotować wdrażanie odpowiednich procedur, wspólne ich tworzenie z pracownikami oraz liczne systemy zbierania pomysłów od pracowników.

W ramach kolejnego pytania poproszono ankietowanych o wskazanie metod i narzędzi Kaizen wykorzystywanych w reprezentowanych organizacjach w celu podnoszenia bezpieczeństwa pracy. Uzyskane wyniki w formie graficznej zaprezentowane zostały na rys. 8. Można zauważyć, iż poza metodą *Just in time* oraz *Poka Yoke* wszystkie pozostałe w większym lub mniejszym stopniu uzyskały pozytywne opinie. Najwięcej ankietowanych, bo aż 34, zadeklarowało,

Rys. 8. Metody i narzędzia wykorzystywane w ramach Kaizen do podnoszenia bezpieczeństwa pracy – odpowiedzi ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

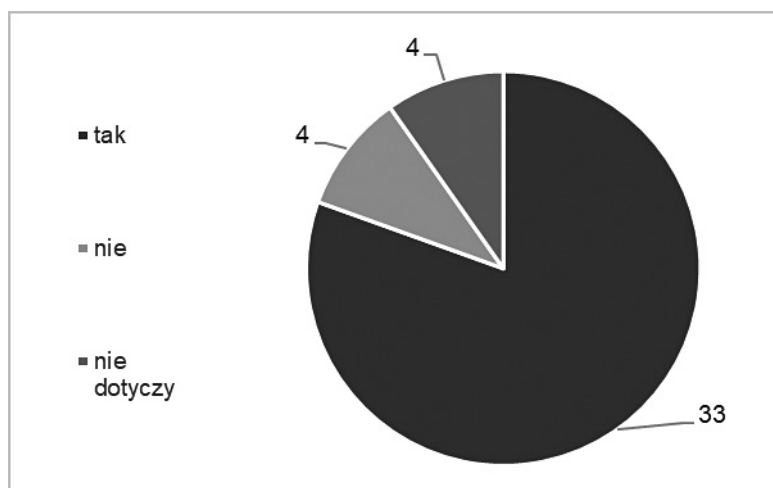
iż w firmie wykorzystywana do podnoszenia bezpieczeństwa jest metoda 5S, po 33 wskazało metodę standaryzacji i pracy zespołowej, 30 burzę mózgów, a 29 Genbutsu Gemba.

W przedostatnim pytaniu ankiety uczestników poproszono o wyrażenie opinii odnośnie do skuteczności działań Kaizen w dotychczasowym okresie pandemii, w kontekście BHP i bezpieczeństwa epidemiologicznego. Uzyskano następujące odpowiedzi:

- bardzo dobrze – 13 odpowiedzi,
- dobrze – 19 odpowiedzi,
- średnio – 7 odpowiedzi,
- źle i bardzo źle – po 0 odpowiedzi,
- nie stosowano – 1 odpowiedź,
- nie mam zdania – 1 odpowiedź.

Wynika z tego, iż w oczach ankietowanych działania związane z Kaizen odnośnie do bezpieczeństwa pracy i pracowników przynoszą skuteczne i widoczne rezultaty.

Rys. 9. Kaizen a pozytywny wpływ na poziom bezpieczeństwa – odpowiedzi ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

Na koniec poproszono badanych ponownie o wyrażenie opinii na temat tego, czy ich zdaniem korzystanie z koncepcji Kaizen przyczyniło się do wzrostu poziomu bezpieczeństwa związanego z możliwością zakażenia COVID-19. Zgodnie z uzyskanymi i przedstawionymi na rys. 9 danymi 33 na 41 badanych udzieliło pozytywnej odpowiedzi, 4 kolejnych odpowiedzi negatywnej, a pozostałych 4 wskazało odpowiedzi: nie dotyczy lub nie mam zdania.

Podsumowanie

Należy podkreślić, iż okres pandemii, stanowiący swego rodzaju fenomen we współczesnym świecie, wprowadził liczne zmiany w dotychczasowym funkcjonowaniu firm. Mowa tu przede wszystkim o związanych z pandemią licznych ograniczeniach swobody prowadzenia działalności gospodarczej, a także licznie nakładanych i obowiązujących restrykcjach, do których firmy w swoim codziennym funkcjonowaniu musiały się dostosowywać. Zaistniała sytuacja postawiła przed zarządzającymi firmami liczne wyzwania, którym niemal nie da się sprostać w pojedynkę. Z kolei partycypacja pracownicza, jak i Kaizen bazujące na komunikacji i dbaniu o procesy, poprawnie wprowadzone i funkcjonujące w organizacji pozwalają uczynić z niej jednolity organizm. Organizm, w którym wszyscy pracownicy mają swój udział w rozwoju, usprawnianiu i dostosowywaniu lub w walce o przetrwanie jednostki.

Ostatecznie w ramach podsumowania zasadnym zdaje się ponowne skupienie uwagi na sformułowanych we wstępnym etapie pracy problemach badawczych i udzielenie na nie możliwie dobrych odpowiedzi. Mimo iż badana próba nie była zbyt liczna, pozwoliła wejrzeć w obecną sytuację panującą w przedsiębiorstwach, a dotyczącą stosowania partycypacji pracowniczej i Kaizen. Dodatkowo należy zauważyć, iż mimo że okres pandemii nie był i nie jest łatwy dla większości ludzi i przedsiębiorstw, respondenci podjęli decyzję o udziale w badaniu, dzięki któremu niniejszy artykuł mógł powstać.

W ramach odpowiedzi na pierwszy problem badawczy, brzmiący: „Czy w przedsiębiorstwach w Polsce w procesie podwyższania BHP w związku z wystąpieniem warunków pandemii COVID-19 wykorzystuje się wiedzę i pomysły pracowników (partycypację pracowniczą). Do czego i w jakim zakresie?”, jako podstawową odpowiedź do pierwszej części udzielić można krótkie i rzeczowe „tak”. Wynika to z faktu, iż na 60 podmiotów deklarujących wykorzystanie partycypacji aż 75% korzysta z metody w celu poszukiwania sposobów pod-

noszenia jakości poziomu BHP, a 70% do poszukiwania rozwiązań mających na celu minimalizację ryzyka zakażenia w miejscu pracy. Świadczy to o tym, że większość podmiotów decydujących się na wdrożenie metody partycypacji pracowniczej korzysta z niej świadomie i celowo, bazując na potencjale pracowników. Metoda stanowi integralny element funkcjonowania, a nie martwe narzędzie figurujące jedynie na liście. Jednocześnie jednak, jak wskazują uzyskane odpowiedzi, podstawową funkcją partycypacji jest zwiększanie świadomości pracowników oraz korzystanie z ich codziennych obserwacji w celu eliminowania pominiętych obszarów problemowych, a nie poszukiwanie przez nich samodzielnie rozwiązań. Takie podejście do partycypacji pracowniczej świadczy jednakże o niekorzystaniu z pełnego potencjału oferowanego przez osoby zatrudnione, a co za tym idzie ich pełnego potencjału dla firmy. Należy mieć nadzieję, iż w nadchodzących miesiącach i latach w większej liczbie organizacji wprowadzona zostanie partycypacja, w której dominującą rolę stanowić będzie słuchanie i wprowadzanie dobrych pomysłów pochodzących bezpośrednio od pracowników.

Przechodząc do drugiego problemu badawczego: „Czy w przedsiębiorstwach w Polsce wykorzystuje się założenia i metody koncepcji Kaizen do przeciwdziałania zagrożeniom epidemicznym? W jaki sposób?”, nie można niestety pokusić się o podobnie jednoznaczną odpowiedź. Wynika to z faktu, iż na 73 ankietowanych deklarujących wykorzystywanie metody Kaizen w przedsiębiorstwie jedynie 54% z nich potwierdziło korzystanie z koncepcji także w zakresie BHP i wymogów związanych z pandemią. Jest to stosunkowo mały udział, wskazujący na niepełne wykorzystanie potencjału, jaki niesie ze sobą omawiana filozofia, w blisko połowie badanych jednostek. W pewnym stopniu świadczyć to może o niepełnym zrozumieniu filozofii życia płynącej z Kaizen wśród firm, które zdecydowały się na jego wprowadzenie, oraz wśród ludzi, którzy tę firmę stanowią. Filozofia płynąca z koncepcji jest diametralnie różna od tych uznawanych za klasyczne dla polskiej gospodarki, a zatem wymaga znacznie więcej wysiłku w celu prawidłowego jej wdrożenia i stosowania. Jednocześnie wśród odpowiedzi odnoszących się do metod wykorzystania Kaizen najczęściej wskazywane elementy stanowiły kwestie zgłaszania pomysłów usprawnień oraz wskazywania istniejących problemów. Można wobec tego, z pewną ostrożnością, stwierdzić, iż firmy decydujące się na wykorzystanie rozwiązań koncepcji Kaizen do zarządzania jakością bezpieczeństwa robią to głównie w sposób właściwy i kompleksowy. Realnie w firmach pożytkuje się potencjał pracowników,

a także samej koncepcji, na co wskazuje odsetek wykorzystania poszczególnych narzędzi Kaizen. Świadczy to o potencjale kryjącym się zarówno w firmach, jak i w koncepcji, wobec czego biorąc pod uwagę zauważoną w artykule tendencję wzrostową liczby firm wprowadzających Kaizen, a także liczne usprawnienia i ułatwienia w zdobywaniu informacji, należy liczyć, iż w kolejnych latach poziom wykorzystania i zrozumienia koncepcji będzie systematycznie wzrastał.

Na przedostatni problem badawczy brzmiący: „Czy firmy pozytywnie oceniają działania Kaizen zarówno na polu działalności, jak i w zakresie BHP i bezpieczeństwa epidemiologicznego?” należy udzielić następujących odpowiedzi:

- Na polu działalności Kaizen jest pozytywnie ocenione przez 58 na 73 firmy (z czego 22 oceniły filozofię bardzo dobrze). Stanowi to wynik na poziomie blisko 80%, przy czym wśród innym odpowiedzi negatywnych jest 5, czyli około 8%. Jest to wynik dość wysoki i dobrze plasujący koncepcję w ramach jej użyteczności w codziennym funkcjonowaniu organizacji, a co za tym idzie wspieraniu jej rozwoju.
- W zakresie BHP i bezpieczeństwa epidemiologicznego Kaizen pozytywnie ocenione zostało przez 32 na 41 firm (z czego 13 ocen uplasowało się na poziomie bardzo dobrym). Wynik ten oznacza blisko 78% odpowiedzi pozytywnych, przy czym brak jest tych ze spektrum negatywnego. Świadczy to, iż koncepcja ta dobrze sprawdziła się w zmaganiach ze stawianymi firmom ograniczeniami i istnieje duże prawdopodobieństwo, iż w przypadku kolejnych zdarzeń losowych ponownie będzie wykorzystywana z pozytywnym skutkiem dla organizacji.

Ostatecznie, pomijając kwestię firm, które w wyniku zaistnienia pandemii wdrożyły Kaizen w ramy zarządzania BHP, na ostatni problem badawczy: „Czy i w jakim stopniu pandemia COVID-19 wpłynęła na zmiany wykorzystania filozofii Kaizen w badanych przedsiębiorstwach?”, można udzielić następujących odpowiedzi:

- W ramach działalności nastanie pandemii w 14 badanych jednostkach doprowadziło do zmniejszenia intensywności, a w tyłu samo do ograniczenia działań Kaizen w wybranych działach (przy czym częściowo są to te same firmy). Świadczyć to może o dwóch kwestiach: po pierwsze wspomniane ograniczenia zarówno intensywności, jak i skali wynikać mogą z ograniczenia całościowego wszelkich działań w danych obszarach firmy w związku z nakładanymi obostrzeniami. Po drugie zaś wynikać mogą z ogólnie panującego poczucia niepewności, a co za tym idzie

niechęci do wprowadzania jakichkolwiek, nawet niewielkich zmian w obawie o utratę dotychczas osiągniętych wyników. Jednocześnie jednak również w 14 firmach za sprawą nastania pandemii odnotowano wzrost intensywności działań Kaizen.

- W ramach BHP i bezpieczeństwa epidemiologicznego nastanie pandemii przyczyniło się w większości przypadków do wzrostu intensywności i znaczenia filozofii Kaizen. Można wobec tego uznać, iż nastanie pandemii pozwoliło organizacjom dostrzec potencjał płynący z tej filozofii także na innych, mniej podstawowych obszarach funkcjonowania.

Ostatecznie, mimo iż przebadana próba nie była zbyt liczna, badanie umożliwiło częściowe wejście do polskich przedsiębiorstw i udzielenie odpowiedzi na postawione problemy badawcze.

Bibliografia

- Gabryelewicz I., Gawłowicz P., Sadowska-Wrzesińska J., *Kaizen jako skuteczna metoda wspomagająca efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem*, „Problemy Profesjologii” 2015, nr 2, s. 141.
- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, KAIZEN Institute Polska, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Kraków 2006.
- Miller J., Wróblewski M., Villafuerte J., *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2014.
- Walentyłowicz P., *Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen*, w: Z. Malara (red.), *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2016.

Kaizen and Employee Participation and COVID-19

Abstract: The article focuses on the analysis of a survey conducted on a group of Polish entrepreneurs on the use of employee participation and Kaizen in the COVID-19 period. The study tried to take into account, first of all, such variables as the feelings of individual respondents towards the tested methods and their usefulness, as well as the issue of the impact of the pandemic on the current model of their application. The conducted study showed a high percentage of positive feelings for both studied concepts, as well as the dominant indications about the usefulness of the concept in the process of shaping pandemic work safety. At the same time, among the answers, there were numerous convictions for reducing the intensity/area of functioning of the application of the tested methods.

Keywords: Kaizen, employee participation, COVID-19

dr Ewa Matuska

Akademia Pomorska w Słupsku
Instytut Bezpieczeństwa i Zarządzania
ORCID: 0000-0003-1334-3574
e-mail: ewa.matuska@apsl.edu.pl

dr Maciej Koczerga

Akademia Pomorska w Słupsku
Instytut Bezpieczeństwa i Zarządzania
ORCID: 0000-0003-1446-6015
e-mail: maciej.koczerga@apsl.edu.pl

Pandemia COVID-19 – ku humanocentrycznemu modelowi zarządzania zasobami ludzkimi

Streszczenie: Pandemia COVID-19 przyspieszyła szereg globalnych trendów dotyczących zasobów pracy i zarządzania nimi. Obejmują one: kontynuowanie trybu pracy zdalnej lub hybrydowej, akcelerację potrzeb szkoleniowych pracowników w aspekcie rozwijania kompetencji cyfrowych, samoregulacyjnych i współpracy w modelu rozproszonej pracy zespołowej, reorientację programów zarządzania talentami, rozszerzenie systemów BHP na nowe czynniki ryzyka zawodowego. Artykuł oparty jest o przegląd literatury oraz metodologię analizy krytycznej danych z badań wtórnych. We wnioskach podsumowano najważniejsze kierunki zmian zmierzających ku bardziej humanocentrycznemu strategicznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi¹.

Słowa kluczowe: pandemia, praca zdalna, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, model humanocentryczny HR

¹ Por. J.B. Carnevale, I. Hatak, *Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management*, „Journal of Business Research” 2020, Vol. 116, s. 183–187.

Wprowadzenie

Doświadczenie globalnego kryzysu społeczno-ekonomicznego spowodowanego pandemią SARS-CoV-2 przyniosło szereg rewolucyjnych zmian na rynku pracy, w modelach biznesowych oraz w praktykach zarządzania, w tym szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wymagana restrykcja kontaktów społecznych wymusiła nie tylko zmiany akceptowanych sposobów wykonywania pracy, ale także spowodowała gwałtowne przyspieszenie trendów już wcześniej zachodzących w świecie biznesu, zwłaszcza w aspekcie wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych i automatyzacji procesów produkcyjnych. Trendy te są związane z cyfryzacją procesów biznesowych, przeniesieniem pracy do internetu i stosowaniem narzędzi umożliwiających pracę na odległość. O ile jednak przed pandemią praca zdalna czy elastyczny czas pracy były benefitem, z którego pracownik mógł dobrowolnie skorzystać, o tyle – w związku zagrożeniem pandemicznym – stały się wymogiem narzuconym pracownikowi przez pracodawcę².

Wraz z ograniczeniami kontaktu społecznego zamknięto lub czasowo „zamrożono” wiele przedsiębiorstw, a firmy, które pozostały aktywne, zaadoptowały nowe modele pracy zapewniające ograniczanie dystansu fizycznego pomiędzy pracownikami czy w relacjach pracownik–klient³. Tryb pracy zdalnej lub hybrydowej upowszechnił się wszędzie tam, gdzie to było możliwe⁴.

Z intensywnie przeprowadzanych badań naukowych w związku z oddziaływaniem COVID-19 na zdrowie i aktywność społeczno-ekonomiczną w skali jednostkowej, zespołowej i organizacyjnej płyną spójne wnioski o negatywnym wpływie wymuszonej izolacji społecznej dla zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników, a także o ogólnie niższej wydajności pracy w nowych systemach pracy⁵. Niepokój zarządzających budzą dane o niskim poziomie zaangażowa-

² Zgodnie z art. 3 Ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych pracodawca może polecić pracownikowi pracę zdalną w każdym momencie.

³ UCLG, *Digital Technologies and the COVID-19 pandemic*, United Cities and Local Governments, www.uclg.org/en/media/news/digital-technologies-and-covid-19-pandemic (dostęp: 16.04.2020).

⁴ N.J. Foss, *The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firms. Organizational Designs*, „Journal of Management Studies”, Early Access: October 2020.

⁵ N. Green, D. Tappin, T. Bentley, *Working from home before, during and after the COVID-19 pandemic: implications for workers and organisations*, „New Zealand Journal of Employment Relations” 2020, nr 45 (2).

nia w pracy, wysokich wskaźnikach absencji chorobowej i retencji, decyzjach kobiet i młodych pracowników o rezygnacji z pracy, trudnościach z pozyskaniem kompetentnych pracowników pomimo istotnego zmniejszenia wolnych ofert na rynku pracy. Z badań płyną również sygnały, iż dla efektywnej pracy hybrydowej niezbędne są różnego rodzaju inwestycje w zasoby pracy. Zróżnicowanego wsparcia technologicznego i społecznego wymagają różne generacje na rynku pracy, w tym pracownicy najmłodszy (pokolenie Z), którzy często bywają pomijani w analizach gotowości do (post) pandemicznych modeli pracy⁶. Kompleksowego wsparcia zdrowotnego potrzebują zwłaszcza kobiety oraz doświadczeni pracownicy, lojalni wobec pracodawcy, których trzeba zachęcić do opóźniania decyzji o wycofaniu się z aktywności zawodowej.

Pandemia zmieniła też percepcję ryzyka zdrowotnego różnych zawodów i specjalności. W opisie tychże pojawił się tzw. ogólny wynik bliskości fizycznej według miejsca pracy, wyliczany na podstawie wskaźników interakcji międzyludzkich i środowiska pracy⁷. Wyznacza on również przyszłe kierunki możliwej automatyzacji pracy oraz ujawnia dylematy wymogu przekwalifikowania się zasobów pracy⁸. Z badań wynika, iż postpandemiczna transformacja miejsc pracy jest nieunikniona i będzie znacznie szybsza niż przewidywano w związku z rozwojem gospodarki 4.0 czy trendów demograficznych. Według globalnego scenariusza firmy McKinsey po pandemii COVID-19 przesunięcia w zawodach i specjalnościach do roku 2030 wzrosną średnio o 25% we wszystkich krajach w porównaniu do stanu sprzed pandemii⁹.

W coraz śmieiej projektowanej rzeczywistości postpandemicznej zakłada się, iż rozwiązania organizacyjne przetestowane w pandemii pozostaną na zawsze jako standardowe¹⁰, wiążą się bowiem z istotnymi oszczędnościami dla przedsiębiorstw oraz są zgodne z oczekiwaniami większości pracowników¹¹. Dla

⁶ Microsoft, *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*, 2021 Work Trend Index: Annual Report, 22 March 2021, s. 12, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (dostęp: 25.05.2021).

⁷ McKinsey Global Institute, *The future of work after COVID-19. Executive summary*, Feb. 2021.

⁸ Tamże.

⁹ S. Lund S. i in., *The postpandemic economy. The future of work after COVID-19. Executive summary*, McKinsey Global Institute, 2020, s. 13–17.

¹⁰ Eurofound, *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*, (2020), <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe> (dostęp: 25.05.2021).

¹¹ Deloitte, *Bezpieczny powrót do biura po pandemii. Praktyczny przewodnik*, Deloitte, Warszawa 2020.

zarządzających oznacza to imperatyw działania pod hasłem: elastyczność pracy i dobrostan pracownika¹². Aby dobrze przygotować się do działania w nowej rzeczywistości, już teraz wielu decydentów biznesowych przeprojektowuje swoje przestrzenie fizyczne, aby lepiej dostosować je do hybrydowych środowisk pracy, analizuje i upraszcza struktury organizacyjne, szkoli pracowników i menedżerów. Weryfikowane i aktualizowane są systemy i procesy HR, szczególnie dotyczące ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy, szkoleń, zarządzania talentami, wynagrodzeń i benefitów.

Brak kompleksowych rozwiązań korporacyjnych, zwłaszcza w sferze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, może łatwo przełożyć się na utrwalenie niskiego poziomu zaangażowania pracowników, osłabienie postaw lojalnościowych i brak emocjonalnego przywiązania do firmy. Słaba kultura organizacyjna uruchomi problemy z utrzymaniem stabilnego składu kadry, a więc wysokie wskaźniki retencji, obniżenie ogólnej efektywności oraz konkurencyjności przedsiębiorstwa. Negatywny wizerunek firmy w otoczeniu utrudni z kolei pozyskanie nowych „talentów” i oddali szanse na innowacyjność. Ochrona przed takim scenariuszem powinna wyznaczać „kamienie milowe” popandemicznych strategii HR.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie kluczowych „punktów zapalnych” w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach po doświadczeniach zebranych w czasie pandemii SARS-CoV-2. Intencją zasadniczych zmian w obszarze HR powinno być proaktywne przeprojektowywanie funkcji personalnej ku jej bardziej „humanocentrycznej” opcji¹³, respektującej nowe ryzyka bezpieczeństwa i higieny pracy, odkryte za sprawą pandemii COVID-19, oraz zmiany, które już zaszły w strukturach, wzorcach działania i wartościach organizacji oraz jej pracowników. W doborze materiału badawczego zastosowano metodę krytycznej analizy literatury i danych wtórnych pozyskanych przez globalne firmy konsultingowe oraz badaczy z różnych krajów, ze szczególnym uwzględnieniem badań w polskich realiach pracy.

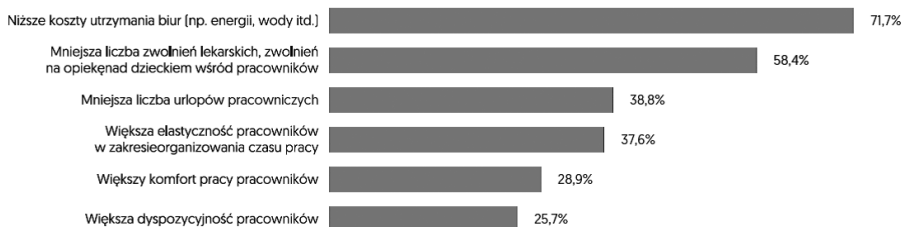
¹² Deloitte, *The social enterprise in a world disrupted: Leading the shift from survive to thrive*, *Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 2021, s. 13.

¹³ Por. J.B. Carnevale, I. Hatak, *Employee adjustment...*, dz. cyt., s. 183–187.

Doświadczenia z pandemicznych modeli pracy

Tryb pracy zdalnej był możliwy w Polsce przed pandemią jako dobrowolny wariant telepracy, ale jako tryb wymuszony został wprowadzony, podobnie jak w innych krajach, na mocy kryzysowych aktów legislacyjnych w związku z wybuchem pandemii SARS-CoV-2¹⁴. Podporządkowując się ustawodawcy, pracodawcy po krótkim szoku przystąpili do organizacyjnych działań dostosowawczych i doskonalili je w ciągu trwania zagrożenia pandemicznego. Po ponadrocznych doświadczeniach zarówno oni, jak i pracownicy dostrzegają nie tylko wady i zagrożenia „kryzysowych” modeli pracy, ale i ich zalety^{15,16}. Zalety pracy zdalnej w opinii polskich pracodawców przedstawia rysunek 1.

Rys. 1. Korzyści z modelu pracy zdalnej według pracodawców



Źródło: Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyz: POWR.02.20.00-00-0027*, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, 2021, s. 16, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf> (dostęp: 15.05.2021).

Pracodawcy docenili oszczędności w kosztach stałych z tytułu pandemicznych zmian organizacyjnych, ale uświadomili sobie również wagę właściwego zaprojektowania pracy w nowych warunkach kryzysu epidemicznego na czas po pandemii. Zrozumieli też, że jest to działanie o randze strategicznej. Z badań firmy Microsoft wynika, iż w skali globalnej pracodawcy w znacznej większości

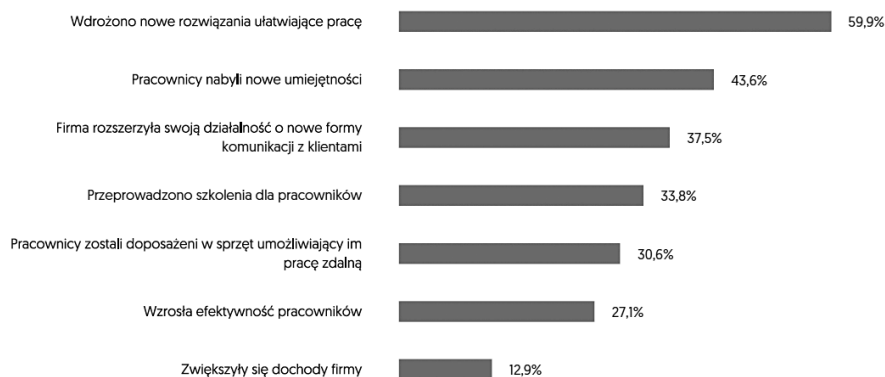
¹⁴ Ustawa covidowa (2020). Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 października 2020 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. z 2020 r. poz. 1842).

¹⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie przestrzeni pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 75–90.

¹⁶ A. Pietrasik, *Oswojony home office. Czy pracodawcy wprowadzą na większą skalę pracę zdalną?*, „Personel i Zarządzanie” 2020, nr 7–8.

(66%) planują stałe przestawienie się na hybrydowy model pracy. Nie bez znaczenia w tych planach są już poniesione przez nich nakłady na reorganizację warunków i trybu pracy. Dostrzegają przy tym korzyści strategiczne osiągnięte dzięki przeprojektowaniu pracy (rysunek 2).

Rys. 2. Instrumenty wsparcia efektywności pracy w czasie pandemii



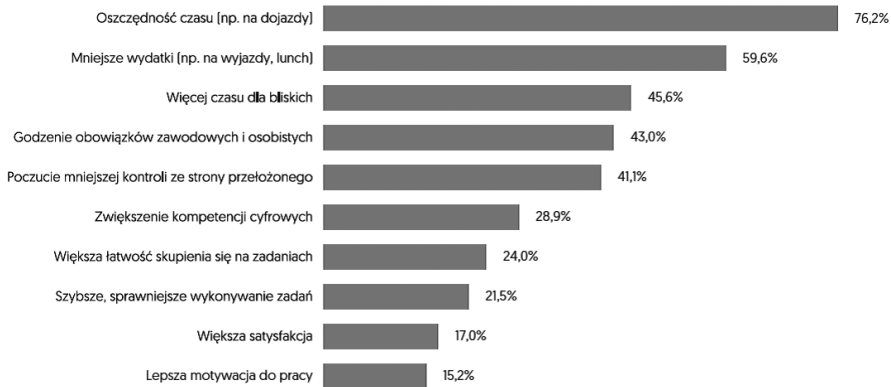
Źródło: Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0...*, dz. cyt., s. 13.

Pracownicy podsumowując swój rok pracy w pandemii, w większości (ok. 70%) oczekują kontynuacji elastycznych opcji pracy, w której odnaleźli wiele pozytywów, chociaż także odczuli izolację społeczną i spadek motywacji płynącej z bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami i przełożonymi¹⁷. Korzyści z pracy zdalnej w opinii polskich pracowników przedstawia rysunek 3.

W wykazie zalet pracy zdalnej, podobnie jak w przypadku pozytywnych ocen pracodawców, dominuje aspekt ekonomiczny, tj. oszczędności czasu i kosztów dojazdów do pracy czy innych wydatków związanych z pracą. Pojawia się jednak również wiele wskazań dotyczących lepszego zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu: społecznych, poznawczych, samorealizacji. Wpływ na pozytywne oceny pracowników mają zapewne także dostrzegane inwestycje firm w czasie pandemii w nowoczesne technologie ułatwiające pracę, nabyta wprawa pracowników w ich obsłudze oraz ich satysfakcja z opanowania nowych kompetencji cyfrowych.

¹⁷ Microsoft, *The Next Great...*, dz. cyt.

Rys. 3. Korzyści z modelu pracy zdalnej w opinii pracowników



Źródło: Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0...*, dz. cyt., s. 15.

Wśród mankamentów pracy elastycznej dostrzeganych przez polskich pracodawców wskazywano najczęściej brak możliwości ingerencji w warunki pracy pracownika w trybie pracy zdalnej, wzrost retencji i absencji chorobowych skutkujących mniejszą efektywnością pracy i zmniejszeniem obrotów firmy (por. rysunek 4).

Rys. 4. Aspekty negatywnego wpływu pracy zdalnej w ocenie pracodawców

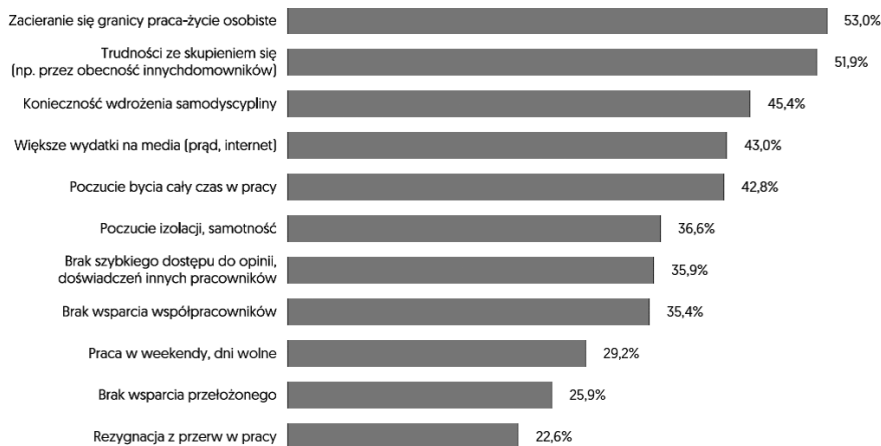


Źródło: Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0...*, dz. cyt., s. 14.

W sukurs ww. krytycznym opiniom pracodawców nt. pracy zdalnej idą obserwacje pracowników, którzy wskazują na jej liczne słabe strony (por. rysunek 5). Wskazane mankamenty potwierdzają wnioski płynące z innych badań, że osoby pracujące w warunkach pracy zdalnej w pandemii odczuwają deficyty w zakresie komunikacji społecznej, współpracy w zespole oraz z za-

kresie zarządzania czasem własnym¹⁸. Odzwierciedlają one treść popularnego w czasie pandemii memu z mediów społecznościowych: „Nie pracuję z domu, mieszkam w pracy”.

Rys. 5. Aspekty negatywnego wpływu pracy zdalnej w ocenie pracowników



Źródło: *Pracodawcy RP, Praca zdalna 2.0...*, dz. cyt., s. 17.

Należy podkreślić, iż osoby odczuwające cały czas tryb gotowości do pracy są bardziej narażone na rozwój syndromu wypalenia zawodowego z uwagi na stały stan napięcia stresowego. Powtarzane w długim okresie próby podejmowania pracy, natychmiastowe reagowanie na komunikatory (telefony, maile) bez ograniczeń czasowych i dłuższych interwałów odpoczynkowych, przynoszą efekty przeciwne do zamierzonych. Nie tylko nie pracujemy więcej czy sprawniej, ale dodatkowo – szybciej odczuwamy zmęczenie i znużenie¹⁹. W kwestii przeżywanych stanów osamotnienia i zerwania więzi społecznych można przywołać badania jeszcze sprzed pandemii, które potwierdzają, iż przy braku wsparcia współpracowników i przełożonych pracownicy zazwyczaj wykonują pracę na niższym poziomie, częściej ją porzucają i odczuwają mniejsze zadowolenie

¹⁸ S. Hayes, J.L. Priestley, N. Ishmakhametov, H.E. Ray, *I'm not Working from Home, I'm Living at Work: Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19*, 8 July 2020, <https://doi.org/10.31234/osf.io/vnkwa> (dostęp: 7.07.2021).

¹⁹ L.M. Giurge, V.K. Bohns, *3 tips to avoid WFH burnout*, „Harvard Business Review” 2021, <https://hbr.org/2020/04/3tipsto-avoid-wfh-burnout> (dostęp: 8.05.2021).

z pracy²⁰. Mediacyjną rolę, redukującą negatywny wpływ poczucia osamotnienia w zdalnym miejscu pracy, ma życie prywatne pracownika – „gęstość” jego pozazawodowej sieci wsparcia społecznego²¹.

Próbując podsumować zebrane doświadczenia obydwu stron, należy podkreślić, iż w polskim ustawodawstwie praca zdalna wciąż czeka na swoje ostateczne prawne uregulowanie²². Niebawem do kodeksu pracy ma zostać wprowadzona definicja pracy zdalnej, która zastąpi dotychczas obowiązujące zapisy o telepracy. Do zagadnień nie mniej ważnych niż kwestie pokrycia kosztów sprzętu, oprogramowania, energii elektrycznej, łącza internetowego czy sposobu rozliczania pracy, należą kwestie BHP, czasu pracy i jej organizacji.

W obszarze HR szczególnie istotną kwestią są programy korporacyjnego wsparcia dobrostanu pracowników, kompleksowe zarządzanie kompetencjami i talentami, aktualizacja systemów motywacyjnych, zwłaszcza benefitów. Inne ważne obszary to zarządzanie komunikacją i integracją zespołów rozproszonych, których członkowie wchodzić ze sobą w interakcje synchroniczne lub asynchroniczne poprzez technologie informatyczne, często bez udziału menedżera, którego rola i funkcje muszą ulec redefinicji. W centrum uwagi zarządzających powinien być pracownik jako podmiot pracy. Jego dobrostan (*well-being*) powinien stanowić oś projektowanych postpandemicznych elastycznych form organizacji pracy.

Zagrożenia dobrostanu pracownika w nowych modelach pracy

1. Zatarcie granic: praca–życie i wyobcowanie społeczne

W okresie przed wybuchem pandemii w wielu krajach pracownicy także wykonywali pracę zdalną poza siedzibą firmy²³. W czasie pandemii wybory pracowników zdalnych zostały jednak ograniczone – zostali zmuszeni do wykonywania pracy we własnych mieszkaniach. Doprowadziło to do zatarcia

²⁰ S. Achor, G.R. Kellerman, A. Reece, A. Robichaux, *America's loneliest workers, according to research*, „Harvard Business Review”, March 2020, s. 19.

²¹ Tamże.

²² W dniu 21 maja 2021 r. w rządowym centrum legislacji opublikowano Projekt Ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy, ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych oraz ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, por. <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12346911> (dostęp: 28.05.2021).

²³ Por. M. Sidor-Rządowska, *Kształtowanie przestrzeni pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.

granicy pomiędzy sferą zawodową i prywatną oraz wygenerowało problem z „wyłączeniem się” ze spraw zawodowych. Zatarcie to pogłębione zostało poprzez zamknięcie szkół i przedszkoli, ponieważ oznaczało konieczność roztoczenia większej opieki przez pracowników firm nad swoimi dziećmi. Okres pandemiczny w aspekcie zmiany sposobów świadczenia pracy ujawnił w pełni tło konfliktu pomiędzy sferą rodzinną i zawodową pracownika, zwłaszcza w odniesieniu do grupy tzw. białych kołnierzyków, dla których elastyczny czas pracy w trybie on-line stał się *de facto* nielimitowanym czasem pracy. Syndrom poczucia „stałego bycia w pracy” dotknął zwłaszcza pracowników wiedzy, tj. samodzielnych specjalistów oraz pracowników twórczych, którzy wg niektórych autorów²⁴ są produktywni średnio trzy godziny dziennie. Czas ten powinien być wolny od rozproszeń i multitaskingu, tj. wielości zadań wykonywanych jednocześnie. W sytuacji zniesienia granicy pomiędzy czasem przeznaczanym na pracę i czasem dla rodziny, czas pracy pracowników stał się rozmyty i mniej efektywny²⁵. Wydawać by się mogło, że dla osób bezdzietnych i „singli” sytuacja pracy w *home office* powinna być komfortowa. Okazało się jednak, że i te osoby mają problem z efektywnym zarządzaniem czasem²⁶.

Największym wyzwaniem dla pracowników zdalnych okazało się jednak nieradzenie sobie z samotnością i poczuciem wyobcowania z ważnej tkanki społecznej, jakim jest środowisko pracy. Potwierdza to prawdę znaną z wielu badań, że poczucie izolacji i osamotnienia ma destrukcyjny wpływ na dobrostan i aktywność zadaniową jednostki²⁷. Brak wsparcia społecznego ze strony współpracowników i przełożonych oraz brak wsparcia rodziny w sytuacji osób samotnych – to kumulacja sytuacji deprivacji kontaktów społecznych²⁸. Niektóre badania wskazują, że odczuwane emocje typu „złość” czy poczucie osamotnienia osób bezdzietnych bądź żyjących samotnie może wywoływać stany depresyjne lub napady paniki²⁹. Inne badania potwierdzają, że osoby deklarujące swój cywilny stan jako „wolny” oraz bezdzietne wykazywały wyższe

²⁴ L.M. Giurge, V.K. Bohns, *3 tips to avoid...*, dz. cyt.

²⁵ Tamże.

²⁶ Por. J.B. Carnevale, I. Hatak, *Employee adjustment*, dz. cyt., 183–187.

²⁷ Z. Niśkiewicz, *Dobrostan psychiczny i jego rola w życiu człowieka*. „Studia Krytyczne” 2019, nr 3, s. 139–151.

²⁸ L. Vyas, N. Butakhieo, *The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong*, „Policy Design and Practice” 2021, No. 4(1), s. 59–76.

²⁹ A.M. Miller, *People who got sick with the coronavirus while living alone describe their panic: I could be dead and decaying and no one would know*, <https://www.businessinsider.com/what-its-like-to-get-covid-19-when-living-alone-2020-5> (dostęp: 1.05.2021).

poziomy osamotnienia niż rodzice, a ateści i agnostycy byli bardziej samotni niż członkowie wspólnot religijnych³⁰.

2. Stresogenność pracy zdalnej

Badania wykonane przez firmę Microsoft porównujące wskaźniki obciążenia pracą zdalną pracowników w okresie: luty 2020 r. – luty 2021 r.³¹ mogą stanowić dobry punkt wyjścia do pogłębionej analizy negatywnych skutków pracy zdalnej z perspektywy obciążenia psycho-fizycznego pracownika. W ciągu roku trwania pandemii intensywność aktywności cyfrowej (odnotowywana w sposobie użytkowania programu Microsoft 365) podczas typowych dni roboczych pracowników znacznie wzrosła, przy czym systematycznie rosła średnia liczba spotkań i czatów on-line związanych z pracą. Szczegółowe dane za okres badanego roku są następujące³²:

- Czas spędzany ogółem na spotkaniach on-line na platformie Microsoft Teams wzrósł ponad dwa i pół raza;
- Średni czas spotkań na platformie Teams wzrósł o 10 minut: z 35 do 45 minut;
- Typowy użytkownik platformy Teams wysyła o 45% więcej czatów tygodniowo i 42% więcej czatów na osobę po godzinach pracy, a liczba rozmów on-line na tydzień wciąż rośnie;
- Liczba e-maili dostarczonych do komercyjnych i klientów edukacyjnych w lutym 2021 r. w porównaniu do lutego rok wcześniej wzrosła o 40,6 mld;
- O 66% wzrosła liczba osób pracujących na dokumentach na platformie Teams.

Należy podkreślić, że powyżej udokumentowana wzmószona aktywność cyfrowa pracowników to praca z urządzeniem typu komputer (laptop, smartfon) w przestrzeni domowej. Oznacza to pracę na zazwyczaj nieergonomicznym stanowisku pracy. W niewygodnej pozycji ciała, obciążającej różne odcinki kręgosłupa, nadgarstki, wzrok, wymuszająca długotrwałą koncentrację uwagi podczas wykonywania często nużących i monottonnych zadań na ekranie urządzenia.

³⁰ S. Achor, G.R. Kellerman, A. Reece, A. Robichaux, *America's loneliest...*, dz. cyt., s. 19.

³¹ Microsoft, *The Next...*, dz. cyt.

³² Tamże.

Negatywne skutki zdrowotne pracy z komputerem na niedostosowanych ergonomicznie stanowiskach są systematycznie podnoszone także w licznych opracowaniach Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Higieny Pracy³³, które plasują pracę zdalną jako kategorię ryzyka zdrowotnego związanego pracą³⁴. Dane z wielu badań wskazują, że praca wykonywana w trybie *home office*, zarówno w okresie przedpandemicznym³⁵, jak i w okresie pandemii, skutkuje wyższym poziomem stresu i ryzyka wypalenia zawodowego³⁶. Według cytowanych badań firmy Microsoft w kierunku ryzyka większego wypalenia zawodowego w regionie EMEA (Europa, Bliski Wschód, Afryka) zmierza aktualnie 42% pracowników, odczuwając wyczerpanie (pierwsza faza syndromu wypalenia zawodowego) w związku z pracą zdalną (w porównaniu z 39% wskaźnikiem średniej globalnej), a 46% czuje się zestresowanych (w porównaniu z 42-procentową średnią światową)³⁷.

Aktualne rejestrowane wskaźniki podwyższonego stresu i problemów ze zdrowiem psychicznym pracowników zdalnych są zbieżne z danymi o stresogenności pracy w amerykańskich firmach internetowych³⁸. W firmach IT pracownicy często wykonują zdalnie nużące zadania, niewidoczne dla końcowych użytkowników, dodatkowo – przy niskich wynagrodzeniach i w często na izolowanych społecznie stanowiskach pracy. Rosenblatt³⁹ analizuje realia pracy w firmie Uber, gdzie kontakt z pracodawcą w osobie menedżera zastąpiony został przez algorytmy. Badania te wiążą pracę zdalną ze szczególnymi czynnikami stresogennymi i prowadzącymi do wypalenia zawodowego. Sugerują też potrzebę dalszych badań eksplorujących różnice w poziomach odczuwanego stresu i wypalenia zawodowego w różnych grupach: pracujących tylko zdalnie, w sposób hybrydowy i tradycyjnie w biurze. Naświetlone przez wielu autorów obszary problemowe wskazują na potrzebę rozważenia w organizowaniu pracy

³³ Por. <https://osha.europa.eu/en/publications>.

³⁴ A. Broughton, M. Battaglini, *Teleworking during the COVID-19 pandemic: risks and prevention strategies*, European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA, 2021, <https://osha.europa.eu/en/publications/teleworking-during-covid-19-pandemic-risks-and-prevention-strategies/view> (dostęp: 7.07.2021).

³⁵ T. Cox, A. Griffiths, E. Rial-González, *Research on work-related stress*, EU-OSHA, 2000, <https://osha.europa.eu/en/publications/report-research-work-related-stress> (dostęp: 7.07.2021).

³⁶ S. Hayes, J.L. Priestley, N. Ishmakhametov, H.E. Ray, *I'm not Working...*, dz. cyt.

³⁷ Microsoft, *2021 Work Trend Index...*, dz. cyt., s. 35.

³⁸ M.L. Gray, S. Suri, *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Houghton Mifflin Harcourt, 2019.

³⁹ A. Rosenblat, *Uberland: how algorithms are rewriting the rules of work*. Univ. of California Press, 2018.

elastycznej w tej formie, gdyż oprócz korzyści i integracji życia i pracy może ona łatwo aktywować nieoczekiwane ryzyka zdrowotne. Dodatkowo może przyczynić się do rozszerzenia i utrwalenia prekariatu na rynku pracy, gdyż całkowita praca zdalna zazwyczaj jest wykonywana w oparciu o umowy cywilno-prawne.

Podsumowując, liczne badania przeprowadzone w ciągu trwania pandemii COVID-19 pozwalają na konkluzję, iż społeczne i organizacyjne rozwiązania zastosowane w celu walki z pandemią, takie jak np. model pracy zdalnej, wygenerowały nowe psychospołeczne stresory związane z pracą – w tym szczególnie – poczucie ponadnormatywnego obciążenia pracą, poczucie osamotnienia i społecznego wykluczenia wśród pracowników, zwłaszcza w grupie kobiet⁴⁰ oraz pracowników nieposiadających wsparcia społecznego w sferze pozazawodowej.

Organizacyjne programy wsparcia dobrostanu pracownika

Po trzeciej fali pandemii firmy na całym świecie dostosowują swoje korporacyjne plany zdrowotne, by sprostać wyzwaniom kryzysu zdrowia publicznego i chcąc zabezpieczyć swoje moce rozwojowe w następnych, nieprzewidzianych odsłonach pandemii. Raport z badań rynkowych (kwiecień 2021 r.) pt. *Corporate Wellness – Global Market Trajectory & Analytics*, opublikowany przez Global Industry Analysts Inc. (GIA), zawiera projekcje wzrostu rynku opieki i prewencji zdrowotnej na potrzeby biznesu z 56,7 mld USD w 2020 r. do 92,7 mld USD do roku 2027⁴¹. Dogłębna analiza konsekwencji biznesowych pandemii i wywołanego przez nią kryzysu gospodarczego spowodowała, że w samym segmencie fitness wzrost szacowany jest średnio na 7,3% przez okres kolejnych siedmiu lat. Raport podsumowuje również, iż stres związany z pracą stanowi realne tło dla kryzysu zdrowia publicznego oraz jest największym zagrożeniem dla zdrowia pracowników w XXI wieku. Obciążenie pracą wynikające z niedopasowania umiejętności pracownika do wykonywanych zadań oraz oczekiwań pracodawcy, a także brak potrzebnych zasobów wsparcia, to główne przyczyny stresu w miejscu pracy.

⁴⁰ Deloitte, *Wpływ pandemii na perspektywy rozwoju zawodowego kobiet w biznesie Jak pracodawcy mogą wspierać rozwój kobiecych talentów*, Raport z badania: Marzec 2021, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/kobiety-wbiznesie/articles/raport-wplyw-pandemii-na-perspektywy-rozwoju-zawodowego-kobiet-w-biznesie.html> (dostęp: 27.05.2021).

⁴¹ Global Industry Analysts Inc, *Corporate Wellness – Global Market Trajectory & Analytics*, April 2021.

Pandemia COVID-19 okazała się bezprecedensowym, globalnym doświadczeniem stresu wpływającym na wszystkie aspekty życia. W sensie psychologicznym uruchomiła długoterminową reakcję mobilizacji organizmu do odpierania stresu, która przy braku ustania działania stresora (pandemii) nieuchronnie doprowadza do wyczerpania zasobów mechanizmów obronnych człowieka⁴². Moment poddania się wyczerpaniu na skutek oddziaływania stresu zależy od indywidualnej kondycji zdrowotnej jednostki i jej zasobów tolerancji na sytuację stresową, ale zależy również od systemów wsparcia oferowanych przez otoczenie.

Kluczową rolę odgrywają systemy wsparcia zagwarantowane dla pracowników na poziomie centralnym, regionalnym i organizacyjnym. Na poziomie centralnym pomoc dla firm obejmuje np. zmniejszenie wydatków pracodawcy na ubezpieczenia zdrowotne pracowników. Ocena ryzyka zdrowotnego rozszerzona na kategorię psychospołecznych stresorów w organizacyjnych systemach bezpieczeństwa i higieny pracy pozwoli na identyfikację aktualnych lub przyszłych problemów zdrowotnych pracownika i ustalić z nim indywidualne cele zdrowotne, w tym np. zmianę stylu życia na bardziej zdrowy. Taka ocena rozpocznie się od analizy jego historii medycznej, stanu zdrowia, systemu wsparcia społecznego, nawyków itp. W Stanach Zjednoczonych już wprowadzono rozwiązania legislacyjne, dzięki którym pracodawcy mogą zwiększyć wysokość zachęt finansowych dla pracowników w zamian za przystąpienie i ukończenie programów odnowy biologicznej. Zgodnie z nowymi zasadami firmy mogą nawet karać pracowników nieuczestniczących w tych programach, zwiększając ich składkę zdrowotną do 30% kosztów korporacyjnych programów wellness.

Podsumowanie

Kryzys wywołany pandemią COVID-19 i jego konsekwencje odcisnęły głębokie piętno na funkcjonowaniu gospodarek na całym świecie oraz na losach pojedynczych organizacji i ich pracowników. Prymat zapewnienia bezpieczeństwa fizycznego jednostkom i grupom okazał się (jak wiele razy w historii) czynnikiem zasadniczej transformacji ekonomicznej i społecznej. W świecie pracy przyniósł zasadnicze zmiany dla kultur organizacyjnych i sposobów działania operacyjnego przedsiębiorstw i pracowników. Bezpieczeństwo

⁴² Por. H. Selye, *Stres okielznany*, Państwowy Instytut Wydawniczy, 1978.

życia i zdrowia własnego oraz osób najbliższych ponownie ukazały się jako najważniejsze – zgodnie z klasyczną koncepcją hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa. Decydenci, zarządzający i pracownicy, śledząc codzienne komunikaty o zmieniających się wskaźnikach zachorowań i zgonów, *ad hoc* tworzyli nowe struktury i wzorce funkcjonowania organizacyjnego w nowym paradygmacie „cyfrowych sfer kontaktu”⁴³,⁴⁴. Pracownicy na wielu stanowiskach nakazem przeniesieni do środowiska pracy zdalnej lub hybrydowej, po nabyciu wprawy w pracy na platformach on-line, odkryli, że mogą decydować dla kogo i w jakim czasie chcą pracować. Dla wielu pandemia paradoksalnie otworzyła nowe opcje kariery, bardziej zgodne z ich indywidualnymi wartościami.

W wyczekiwanym czasie popandemicznej nowej „normalności” podstawowe założenia, cele, role i funkcje organizacyjne trzeba będzie definiować na nowo. Kluczową rolę w tych strategicznych zamierzeniach odgrywają zasoby pracy i zarządzanie nimi. Już wiadomo, że strategie HR muszą być głęboko zmienione, uwzględniając wnioski wyciągnięte z bolesnego okresu pandemii. Zarządzanie ludźmi w organizacjach powinno być bardziej „ludzkie” – lub inaczej – bardziej „humanocentryczne”⁴⁵. Musi respektować uświadomioną kruchość zdrowotnej kondycji pracownika i w związku z tym – potrzebę kompleksowej ochrony jej zasobów uwzględniające ryzyka zdrowia fizycznego, jak i psychicznego. Musi również docenić zmiany w obszarze określanym jako „mindset”⁴⁶ pracowników i menadżerów w ich nowych schematach pracy, umiejętności i kompetencji, przewartościowanych planach i aspiracjach zawodowych.

Krytyczną uwagę trzeba nadal kierować na obserwację trafności stosowanych hybrydowych czy zdalnych trybów pracy w okresie w odniesieniu do celów strategicznych i osiągniętych wyników przedsiębiorstw. Kluczowe obszary do analizy dla menadżerów HR to między innymi pytania:

- W jaki sposób piętno pandemii odcisnęło się na stanie zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników organizacji? Czy ich dobrostan w firmie jest właściwie zabezpieczony i rokuje na efektywnie wydatkowaną aktywność w pracy?

⁴³ K.M. Kniffin i in., *COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action*, „American Psychologist” 2021, Vol. 76 (1), s. 63.

⁴⁴ J. Howard-Greenville, *How to sustain your organization’s culture when everyone is remote*, „MIT Sloan Management Review” 2020, Vol. 1–4, June 2020.

⁴⁵ J.B. Carnevale, I. Hatak, *Employee adjustment...*, dz. cyt., 183–187.

⁴⁶ Ang. nastawienie, sposób myślenia.

- Czy wysokowydajni pracownicy firmy nie wycofują się do pracy w sektorach ekonomii gig, które dają im większą gwarancję życia w zgodzie z indywidualnymi wartościami?
- Na ile wirtualne struktury powołane w firmie zapewniają wymaganą współpracę w zespołach, ich kreatywność i innowacyjność? Czy struktury te są optymalne w odniesieniu do zadań wykonywanych przez pracowników? Jak skutecznie zarządzać zespołami rozproszonymi?
- Jakie luki kompetencyjne występują wśród pracowników i menedżerów oraz jakie programy szkoleniowe bądź coachingowe należy im oferować?
- Jak przyciągać, rekrutować i motywować pracowników? Jaki wizerunek pracodawcy chcemy kreować i poprzez jakie wartości?

Pracownicy otwarci na zmiany będą poszukiwać organizacji, które zapewnią im wartości oraz warunki pracy, które są dla nich ważne. Ci, którzy pozostaną w firmie, bez właściwego programu wsparcia, wypaleni zawodowo i niezaangażowani, raczej nie spełnią oczekiwań pracodawców, którzy projektują źródła wzrostu i konkurencyjności w popandemicznym świecie VUCA⁴⁷.

Bibliografia

- Achor S., Kellerman G.R., Reece A., Robichaux A., *America's loneliest workers, according to research*, „Harvard Business Review” 2018, March, 19.
- Broughton A., Battaglini M., *Teleworking during the COVID-19 pandemic: risks and prevention strategies*, European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA, 2021, online: <https://osha.europa.eu/en/publications/teleworking-during-covid-19-pandemic-risks-and-prevention-strategies/view> (dostęp: 7.07. 2021).
- Carnevale J.B., Hatak I., *Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management*, „Journal of Business Research” 2020, s. 116, 183–187.
- Cox T., Griffiths A., Rial-González E., *Research on work-related stress*, EU-OSHA, 2000, online: <https://osha.europa.eu/en/publications/report-research-work-related-stress>.

⁴⁷ Termin VUCA to świat zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności. Od kilku lat to określenie funkcjonuje również w biznesie i w obszarze rozwoju osobistego. Por. <https://www.pwc.pl/pl/artykuly/2019/czlowiek-w-swiecie-VUCA.html> (dostęp: 25.05.2021).

- Deloitte, *Bezpieczny powrót do biura po pandemii. Praktyczny przewodnik*, Deloitte-Warszawa 2020.
- Deloitte, *The social enterprise in a world disrupted: Leading the shift from survive to thrive*, Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, 2021.
- Deloitte, *Wpływ pandemii na perspektywy rozwoju zawodowego kobiet w biznesie Jak pracodawcy mogą wspierać rozwój kobiecych talentów*, Raport z badania: Marzec 2021, online:<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/kobiety-w-biznesie/articles/raport-wplyw-pandemii-na-perspektywy-rozwoju-zawodowego-kobiet-w-biznesie.html> (dostęp: 27.05.2021).
- Eurofound, *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*. 2020, online: <https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe> (dostęp: 25.05.2021).
- Foss N.J., *The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms. Organizational Designs*, „Journal of Management Studies”, Early Access: October 2020. [Google Scholar]
- Gray M.L., Suri S., *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Houghton Mifflin Harcourt, 2019.
- Giurge L.M., Bohns V.K., *3 tips to avoid WFH burnout*, „Harvard Business Review” 2021, hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout (dostęp: 8.05.2021).
- Global Industry Analysts Inc., *Corporate Wellness – Global Market Trajectory & Analytics*, April 2021.
- Green N., Tappin D., Bentley T., *Working from home before, during and after the COVID-19 pandemic: implications for workers and organisations*, „New Zealand Journal of Employment Relations” 2020, Vol. 45(2).
- Hayes S., Priestley J.L., Ishmakhametov N., Ray H.E., *I'm not Working from Home, I'm Living at Work: Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19*, <https://doi.org/10.31234/osf.io/vnkwa> (dostęp:17.05.2021).
- Howard-Greenville J., *How to sustain your organization's culture when everyone is remote*, „MIT Sloan Management Review” 2020, June, 1–4.
- Lund S., Madgavkar A., Manyika, J., Smit S., Ellingrud K., Meaney M., Robinson O., *The postpandemic economy. The future of work after COVID-19*, Executive summary Feb. 2021, McKinsey.
- Kniffin K.M., Narayanan J., Anseel F., Antonakis J., Ashford S.P., Bakker A.B., Vugt M.V., *COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insi-*

- ghts for future research and action*, „American Psychologist” 2021, Vol. 76 (1), s. 63.
- Matuska E., Piestrzyński W., *Personal Security and Cyberspace in Time Of COVID-19 Modes of Working*, ISCSAI 2021 open access article of SHS Web of Conferences, vol.100, art. 01012 (2021), online: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110001012>.
- McKinsey Global Institute, *The future of work after COVID-19. Executive summary*, Feb. 2021.
- Microsoft, *2021 Work Trend Index: Annual Report: The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*, 22 March, online: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (dostęp: 27.05.2021).
- Miller A.M., *People who got sick with the coronavirus while living alone describe their panic: ‘I could be dead and decaying and no one would know’*. (2020), online: <https://www.businessinsider.com/what-its-like-to-get-covid-19-when-living-alone-2020-5> (dostęp: 1.05.2021).
- Niśkiewicz Z., *Dobrostan psychiczny i jego rola w życiu człowieka*, „Studia Krytyczne” 2019, (3), 139–151.
- Pietrasik A., *Oswojony home office. Czy pracodawcy wprowadzą na większą skalę pracę zdalną?*, „Personel i Zarządzanie” 2020, nr 7–8.
- Pracodawcy RP, *Praca zdalna 2.0 Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana? Księga rekomendacji oraz ekspertyz*, 2021, projekt: POWR.02.20.00-00-0027, online:<https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf> (dostęp: 15.05.2021).
- Rosenblatt A., *Uberland: how algorithms are rewriting the rules of work*. Univ. of California Press. 2018.
- Selye H., *Stres okiełznany*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1978.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie przestrzeni pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2021.
- UCLG. *Digital Technologies and the COVID-19 pandemic*. United Cities and Local Governments. (2020, April 16). Online:www.uclg.org/en/media/news/digital-technologies-and-covid-19-pandemic.
- Ustawa covidowa (2020). Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 października 2020 roku w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób

zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. z 2020 r. poz. 1842).

Vyas L., Butakhieo N., *The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong*. "Policy Design and Practice", 2021, 4 (1), s. 59–76.

Netografia:

<https://osha.europa.eu/en/publications>

<https://legislacja.rcl.gov.pl>

The COVID-19 Pandemic – Towards a Human-Centric Model of Human Resource Management

Summary: The COVID-19 pandemic has accelerated a number of global trends in labour resources and their management. They include: continuing the remote or hybrid work mode, accelerating the training needs of employees in terms of developing digital and self-regulatory competences and cooperation in the model of distributed team work, reorientation of talent management programs, extension of occupational health and safety systems to new occupational risk factors. The article is based on the literature review and the methodology of critical analysis of data from secondary research. The conclusions summarize the most important directions of changes towards a more human-centric strategic human resource management.

Key words: pandemic, remote work, strategic human resource management, human-centric HR model.

mgr Magdalena Panasiuk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny, Katedra Systemów Informacyjnych i Logistyki
e-mail: m.panasiuk@umcs.pl
ORCID: 0000-0001-8092-4454

mgr Ewelina Berlińska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny, Katedra Systemów Informacyjnych i Logistyki
e-mail: e.berlinska@umcs.pl
ORCID: 0000-0001-8266-8132

Praca zdalna w dobie pandemii COVID-19 – perspektywa pracownika

Streszczenie: Pandemia COVID-19 zobligowała kadry zarządzające oraz pracowników do przeniesienia wykonywanych obowiązków zawodowych z biura (praca stacjonarna) do domu (praca zdalna). Powyższe podyktowane było ograniczeniem kontaktów międzyludzkich i próbą zahamowania rozprzestrzeniania się koronawirusa. W Polsce oraz w krajach europejskich dostrzegalny jest znaczny przyrost liczby osób wykonujących pracę przy wykorzystaniu formy zdalnej, w Irlandii dynamika zmian w okresie 2019–2020 wynosi 14,5 punktów procentowych, w Luksemburgu 11,5 p.p., a w Finlandii 11 p.p. W Polsce pracujących zdalnie na stałe jest 8,9% (2020 r.) wszystkich zatrudnionych, co stanowi niemal dwukrotny wzrost w porównaniu do roku 2019.

Autorskie badania ilościowe ($n = 565$) pozwoliły zweryfikować pozytywne i negatywne konsekwencje przejścia na pracę zdalną w wyniku pandemii COVID-19. Za największe zalety tego zjawiska respondenci uznali oszczędność czasu, pieniędzy oraz możliwość pracy z dowolnej lokalizacji. Wśród negatywnych przejawów wykonywania pracy zdalnej zostały podkreślone: brak kontaktów społecznych, odizolowanie, problem utrzymania motywacji oraz nieumiejętność oddzielenia życia prywatnego od zawodowego.

Słowa kluczowe: praca zdalna, praca w pandemii COVID-19, zalety i wady pracy zdalnej, pandemia COVID-19

Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 wpłynęła na funkcjonowanie wielu obszarów bieżącej działalności człowieka, powodując konieczność dostosowania się do nowych warunków panujących w otoczeniu. Jednym z kluczowych obszarów, w którym nastąpiły zmiany, była praca zawodowa, a dokładniej przeniesienie jej wykonywania z biura (praca stacjonarna) do domu (praca zdalna) w związku z ograniczeniem kontaktów ze współpracownikami, a tym samym dalszego rozprzestrzeniania się koronawirusa. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie pojęcia pracy zdalnej wraz z jej wadami i zaletami oraz analiza danych statystycznych dotyczących skali występowania omawianego zjawiska w Polsce i krajach europejskich. Autorskie badania (n = 565) zobrazują perspektywę pracownika w kontekście zalet oraz wad wynikających z przejścia na pracę zdalną w wyniku pandemii COVID-19 oraz jego ogólnego podejścia do zagadnienia pracy poza miejscem zatrudnienia. Przedstawione analizy zostały przygotowane w oparciu o dostępną literaturę, raporty oraz własne badanie ilościowe. Do przeprowadzenia badania wykorzystano statystykę opisową, w tym współczynnik korelacji rho Spearmana.

Praca zdalna – pojęcie, wady i zalety

Za twórcę pojęcia pracy zdalnej (telepracy) uznaje się Jacka Nillesa, a jej początki datuje się na lata 60. i 70. XX w.¹ Początkowo pojęcie zostało zdefiniowane jako „praca, która umożliwia przesyłanie jej efektów za pomocą technik informatycznych (...), zamiast fizycznego przemieszczania się ludzi mających tę pracę wykonać”². Akcent w niniejszym sformułowaniu położony został na wykorzystanie rozwiązań z zakresu komputeryzacji i telekomunikacji, które można uznać za czynnik stymulujący stosowanie tej formy pracy oraz także rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Praca zdalna w literaturze definiowana jest jako praca „realizowana poza siedzibą pracodawcy, w zależności od formy: w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym miejscu, czasem w ruchu”³.

¹ A. Dolot, *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor” 2020, nr 1 (83), s. 35.

² Tamże.

³ A. Jeran, *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016, nr 2, s. 50.

Bardzo często stosuje się wymiennie określenie telepraca i praca zdalna, jednakże to drugie pojęcie jest szersze w swym zakresie i zostało wprowadzone do polskiego prawodawstwa dopiero w marcu 2020 r. „Praca zdalna polega na wykonywaniu pracy poza miejscem jej stałego wykonywania na polecenie pracodawcy, przez wskazany przez niego czas, w zakresie wskazanym w umowie o pracę”⁴. Dokonując porównania telepracy i pracy zdalnej, można dostrzec podstawowe różnice:

- Praca zdalna wykonywana jest doraźnie, we wskazane dni (bez konieczności użycia środków komunikacji elektronicznej), zaś telepraca regularnie (konieczność użycia środków komunikacji elektronicznej).
- Zasady i warunki regulowane są kodeksowo w przypadku telepracy, zaś przy pracy zdalnej pomiędzy stronami.
- Istnieje możliwość kontroli pracownika w miejscu świadczenia telepracy, przy pracy zdalnej nie ma ustawowych podstaw prawnych do tego rodzaju czynności⁵.

Z wykonywaniem pracy zdalnej związane są pozytywne i negatywne konsekwencje, zarówno z perspektywy pracownika, jak i pracodawcy. W literaturze przedmiotu oraz w licznych raportach odnaleźć można następujące zalety wykonywania pracy w formie zdalnej: możliwość godzenia pracy zawodowej z życiem osobistym; większa elastyczność w planowaniu własnych aktywności; brak konieczności pokonywania codziennej trasy praca–dom; obniżenie poziomu stresu⁶. Wśród pozytywów wymienia się także na wyższy poziom satysfakcji i zadowolenia z wykonywanych obowiązków⁷. Dodatkowo pracownicy wskazują na możliwość nieformalnego ubioru, lepszą koncentrację i pracę w zdecydowanie większej ciszy aniżeli w warunkach biurowych⁸. Z wyników badań respondentów pracujących zdalnie w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Kanadzie i Australii wynika, iż największa pozytywna konsekwencja dotyczy elastycznego podejścia do planowania życia zawodowego (ponad 50% ankietowanych wskazało w pierwszej kolejności tę zaletę), brak dojazdów,

⁴ D. Krysiński, *Raport z badania. Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*. http://www.dwup.pl/asset/images/files/Raport_20201016.pdf, s. 8 (dostęp: 29.04.2021).

⁵ Tamże, s. 9.

⁶ A. Dolot, dz. cyt., s. 37.

⁷ K. Sęczkowska, *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka” 2019, nr 2, s. 13.

⁸ D. Krysiński, dz. cyt., s. 63.

zmniejszony stres, możliwość opieki nad rodziną, swoboda w podróżowaniu oraz poprawa zdrowia psychicznego, fizycznego i duchowego⁹.

Obok pozytywnych przejawów pracy zdalnej wymienia się również zestaw negatywnych konsekwencji, wśród których wskazuje się na: brak bezpośrednich relacji ze współpracownikami; zmniejszenie szans awansu, brak dostępu do szkoleń i zasobów organizacji¹⁰; konieczność samodzielnego organizowania pracy własnej, co generuje poczucie ciągłego przebywania w pracy; obniżenie komfortu mieszkania, stanowiącego oprócz miejsca do wypoczynku również biuro¹¹.

Tendencje w Polsce i w Europie w zakresie pracy zdalnej

Analizując tendencje w Polsce oraz innych krajach europejskich w kontekście ilości pracujących zdalnie, można dostrzec wyraźne różnice okresu przed i w trakcie pandemii COVID-19. Korzystając z danych statystycznych Eurostat, obliczono wskaźnik dynamiki zmian analizowanego zjawiska w ujęciu roku 2019 i 2020. Szczegółowe wyniki obliczeń przedstawia rysunek 1.

Największy wzrost liczby pracujących zdalnie (kolor zielony na mapie) miał miejsce w Irlandii i wyniósł 14,5 punktów procentowych, następnie w Luksemburgu (11,5 p.p.) i Finlandii (11 p.p.). Najmniejsza zmiana omawianego zjawiska (kolor pomarańczowy na mapie) nastąpiła w Norwegii, gdzie wskaźnik w roku 2020 był niższy niżeli w roku 2019 (z 5% na 4,7%). Bardzo niewielkie zmiany w zakresie osób pracujących zdalnie nastąpiły również w: Bułgarii (0,7 p.p.), Słowenii (0,6 p.p.) oraz Turcji (0,9 p.p.).

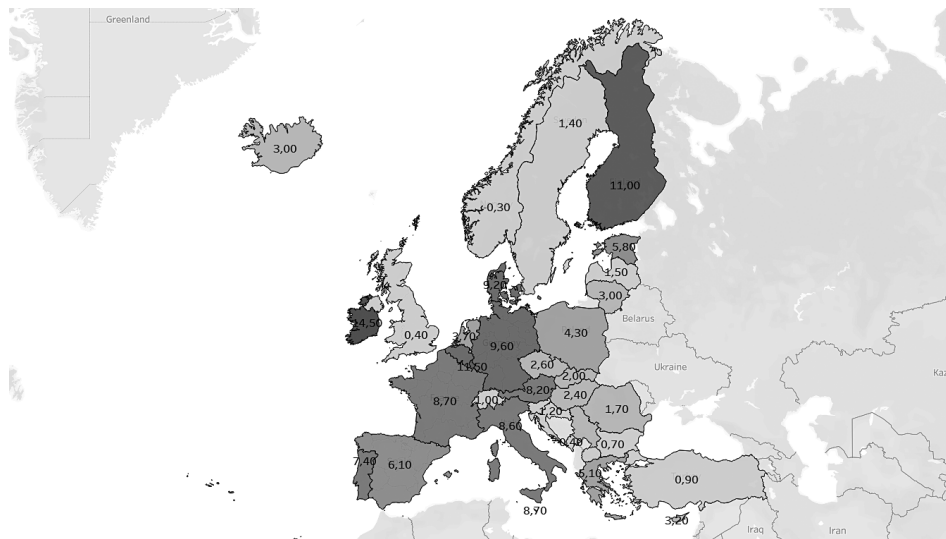
Rysunek 2 przedstawia odsetek pracujących zdalnie w roku 2020, gdzie dominującymi krajami w tym zastawieniu są Finlandia (25,1%), Luksemburg (23,1%) i Irlandia (21,5%), w których został odnotowany największy przyrost w porównaniu do lat ubiegłych. Wysoki wskaźnik stosowania pracy zdalnej jako formy wykonywania obowiązków zawodowych występuje również Austrii, Holandii, Belgii i Danii, oscylując na poziomie 17%. Na tle państw europejskich Polska znajduje się poniżej średniej (10,13%), zajmując 15. pozycję. Najniższy

⁹ K. Mlitz, *Benefits to remote work 2020*, <https://www.statista.com/statistics/1111396/benefits-of-working-remote-2020/> (dostęp: 29.04.2021).

¹⁰ A. Jeran, dz. cyt., s. 54.

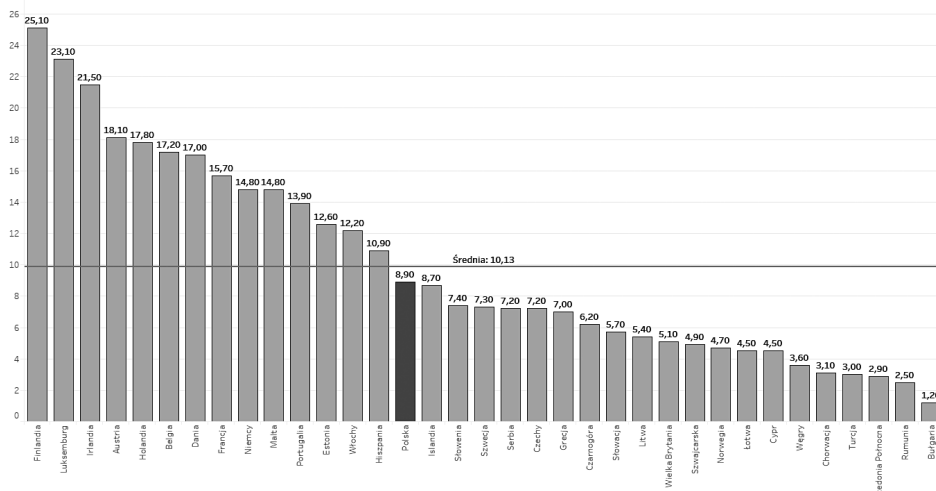
¹¹ A. Dolot, dz. cyt., s. 37.

Rys. 1. Wskaźnik dynamiki zmian pracujących zdalnie w roku 2020 w stosunku do roku 2019 w Europie



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych <https://ec.europa.eu/eurostat>.

Rys. 2. Odsetek pracujących zdalnie w krajach europejskich w roku 2020

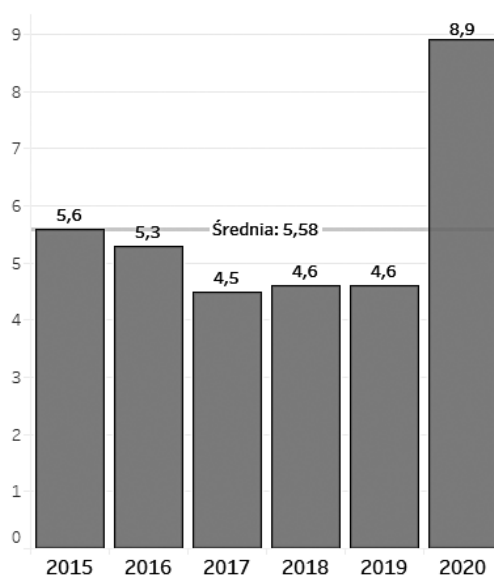


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych <https://ec.europa.eu/eurostat>.

odsetek pracujących zdalnie w roku 2020 wystąpił w Bułgarii (1,2%), Rumunii (2,5%), Macedonii Północnej (2,9%), Turcji (3%) i Chorwacji (3,1%).

Analiza pracujących w Polsce w latach 2015–2020 (rys. 3) pokazuje wyraźny wzrost tego wskaźnika w okresie pandemii COVID-19, kiedy odnotowano aż dwukrotnie większy odsetek pracujących zdalnie (8,9%) niż w roku 2019 (4,6%). W latach 2015–2019 tendencja zmian w zakresie tego wskaźnika utrzymała się na niskim poziomie.

Rys. 3. Odsetek pracujących zdalnie w Polsce w latach 2015–2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych <https://ec.europa.eu/eurostat>.

Zgodnie z raportem przygotowanym przez EY¹² kadry zarządzające przedsiębiorstwami zapytane o plan wdrożenia pracy zdalnej po ustaniu pandemii w niemal 50% nie wiedzą, jakie kroki zostaną ostatecznie podjęte. Piętnaście procent respondentów deklaruje, iż planowane jest stosowanie dwóch dni w tygodniu na pracę zdalną, w 8% przedsiębiorcy wskazali, że niniejsze jest uzależnione od preferencji przełożonego, a 7% odpowiedziało, że nie planuje

¹² Międzynarodowy koncern świadczący usługi doradcze i audytorskie.

stosować pracy zdalnej¹³. Niezwykle interesujące są dane pochodzące z raportu Deloitte, w którym ponad 60% pracowników w Europie i 57% w Polsce chciałoby utrzymać pracę zdalną jako formę wykonywania obowiązków¹⁴.

Biorąc pod uwagę postępujące znaczenie pracy zdalnej specjaliści wskazali podstawowe rekomendacje dla podmiotów zarządzających, pracodawców oraz pracowników, których wdrożenie może pozytywnie oddziaływać na wszystkie strony zaangażowane w proces pracy zdalnej. Wśród wskazówek eksperci podają: wprowadzenie regulacji prawnych oraz dostosowanie kodeksu pracy do stosowania pracy zdalnej; wdrożenie systemu edukacji sprzyjającego rozwojowi kompetencji cyfrowych; zapobieganie wypaleniu zawodowemu, zbudowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej pracy zdalnej; ciągła dbałość w zakresie cyberbezpieczeństwa; monitoring i dbałość o zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników¹⁵.

Metodyka badania

Przedstawione w niniejszym opracowaniu analizy przeprowadzono w oparciu o dostępną literaturę przedmiotu, artykuły, raporty, analizy oraz własne badanie ilościowe. Do przeprowadzenia badania wykorzystano statystykę opisową, w tym współczynnik korelacji rho Spearmana. Rezultaty przeprowadzonych analiz zostały przedstawione w kolejnej części artykułu.

Instrumentem badawczym w przypadku danych pierwotnych był kwestionariusz ankietowy, którego dystrybucja odbyła się za pośrednictwem techniki CAWI (respondent wypełnia kwestionariusz samodzielnie w formie elektronicznej). Badanie zostało umieszczone na specjalnym portalu ankietowym i trwało dwa miesiące. Próba została dobrana metodą doboru celowego ze względu na specyfikę grupy docelowej, za jaką obrano osoby z wyższym wykształceniem. Badaniem zostali objęci pracownicy, którzy w okresie wybuchu pandemii COVID-19 przeszli z pracy stacjonarnej na pracę zdalną. Uzyskano

¹³ Raport EY, *Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021 roku. Praca hybrydowa – mierzenie efektywności – nowa polityka wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych*, styczeń 2021.

¹⁴ C. Szczepański, *Praca zdalna po pandemii. Większość pracowników chce ją utrzymać*, <https://mycompanypolska.pl/arttykul/praca-zdalna-po-pandemii-wiekszosc-pracownikow-chce-ja-utrzymac/6156> (dostęp: 30.04.2021).

¹⁵ *Księga rekomendacji. Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf> (dostęp: 30.04.2021).

odpowiedzi od 751 respondentów, z czego po odrzuceniu błędnie uzupełnionych kwestionariuszy otrzymano 565 kompletnych kwestionariuszy (75,23%). Wyniki niniejszego opracowania dają zawężony obraz analizowanego problemu, niemniej mogą posłużyć do analizy porównawczej z wynikami osób posiadających wykształcenie gimnazjalne, podstawowe, zawodowe czy też średnie. Badanie miało na celu określić główne zalety oraz wady dostrzegane przez pracowników po przejściu na pracę zdalną.

Kwestionariusz zawierał siedem pytań dotyczących zagadnień związanych z pracą zdalną oraz sześć pytań z metryczki (łącznie 13). Pytania miały charakter zarówno otwarty, jak i zamknięty. Układ kwestionariusza zakładał na początku poznanie głównych zalet oraz wad pracy zdalnej. Kolejno uwaga została skierowana na zmianę poziomu wynagrodzenia związaną z przejściem na pracę zdalną oraz rezygnacją z dodatkowych benefitów przez pracodawcę. W dalszej części uzyskano informacje o zapewnieniu przez pracodawcę niezbędnego sprzętu do wykonywania pracy w trybie zdalnym. Kwestią zamykającą część podstawową pytań było ustosunkowanie się respondentów do kilku stwierdzeń opisujących ich nastrój i emocje związane z pracą zdalną. W celu przeprowadzenia analizy porównawczej zastosowano podział według płci respondentów.

Tabela 1 prezentuje strukturę respondentów próby – osoby pracujące zdalnie w podziale na płeć. Struktura próby kobiet (ogółem przebadano 441 kobiet) ze względu na wiek respondenta prezentuje się następująco: najliczniejszą grupą były kobiety w wieku 25–34 lat, które stanowiły 56% ogółu przebadanych. Kolejną pod względem liczebności grupą były kobiety poniżej 24 lat (27%), mniej liczną grupą były kobiety w wieku 35–44 lat (12%), a najmniejszy udział miały kobiety powyżej 45. roku życia. Rozpatrując próbę badawczą ze względu na liczbę członków rodziny, największy udział miały kobiety żyjące w rodzinach dwuosobowych (37%), następnie rodzinach czterosobowych (21%), kolejno jedno- oraz trzyosobowych (16%), pozostałe kobiety żyły w rodzinach pięciosobowych, sześćosobowych lub są singielkami (łącznie 26%). Omawiając badaną grupę pod kątem wielkości przedsiębiorstwa, badane kobiety najczęściej pracowały w średnich przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 250 pracowników (49%), natomiast 25% kobiet pracowało w małych przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 50 pracowników. Kolejną grupą były kobiety pracujące w mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 10 pracowników (18%) oraz kobiety pracujące w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 pracowników – 8%.

Tabela 1. Struktura respondentów

		Kobieta		Mężczyzna	
		Częstość	Udział %	Częstość	Udział %
Wiek	24 i poniżej	118	26,80	21	17,10
	25–34	249	56,50	64	52,00
	35–44	52	11,80	38	30,90
	45–54	22	5,00	0	0,00
Liczba członków rodziny	0	18	4,10	12	9,80
	1	69	15,60	25	20,30
	2	164	37,20	46	37,40
	3	71	16,10	17	13,80
	4	92	20,90	8	6,50
	5	19	4,30	15	12,20
	6	8	1,80	0	0,00
Wielkość przedsiębiorstwa	Mikro (poniżej 10 pracowników)	81	18,40	39	31,70
	Małe (10–50 pracowników)	108	24,50	45	36,60
	Średnie (50–250 pracowników)	215	48,80	17	13,80
	Duże (powyżej 250 pracowników)	37	8,40	22	17,90
Ogółem		441	100,00	123	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Struktura próby mężczyzn (ogółem przebadano 123 mężczyzn) ze względu na wiek respondenta prezentuje się następująco: najliczniejszą grupą byli mężczyźni w wieku 25–34 lat, którzy stanowili 52% ogółu przebadanych. Kolejną pod względem liczebności grupą byli mężczyźni w wieku 35–44 lat (31%), a najmniejszy udział mieli mężczyźni poniżej 24 lat (17%). Rozpatrując próbę badawczą mężczyzn ze względu na liczbę członków rodziny, największy udział mieli mężczyźni żyjący w rodzinach dwuosobowych (37%), następnie rodzinach jednoosobowych (20%), kolejno trzyosobowych (14%), pozostali mężczyźni

Tabela 2. Współczynniki korelacji rho Spearmana

		Wiek	Liczba członków rodziny	Wynagrodzenie netto	Wielkość przedsiębiorstwa
Kobieta	Wiek	1,000	-0,026	0,220**	0,219**
	Liczba członków rodziny	-0,026	1,000	-0,201**	-0,097*
	Wynagrodzenie netto	0,220**	-0,201**	1,000	-0,003
	Wielkość przedsiębiorstwa	0,219**	-0,097*	-0,003	1,000
Mężczyzna	Wiek	1,000	-0,211*	0,254**	0,366**
	Liczba członków rodziny	-0,211*	1,000	-0,113	-0,037
	Wynagrodzenie netto	0,254**	-0,113	1,000	-0,177*
	Wielkość przedsiębiorstwa	0,366**	-0,037	-0,177*	1,000

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie). * Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie). Źródło: opracowanie własne.

żyli w rodzinach czteroosobowych, pięcioosobowych lub są singlami (łącznie 29%). W przypadku wielkości przedsiębiorstw, w których byli zatrudniani badani mężczyźni, najczęściej były to małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 50 pracowników (36%), natomiast 32% mężczyzn pracowało w mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 10 pracowników. Kolejną grupą byli mężczyźni pracujący w średnich przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 250 pracowników (14%) oraz mężczyźni pracujący w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 pracowników – 18%.

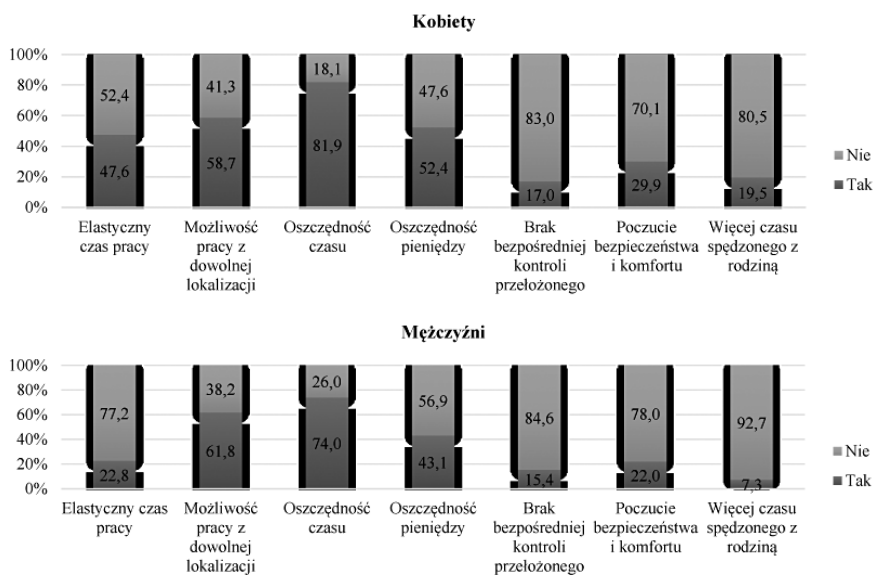
W celu znalezienia związków między poszczególnymi zmiennymi charakteryzującymi respondentów według płci zostały obliczone współczynniki korelacji rho Spearmana (tabela 2). Istotne statystycznie zależności uzyskano w próbie kobiet i mężczyzn dla większości badanych cech. W grupie kobiet istotnie statystycznie okazały się związki pomiędzy wiekiem a wielkością przedsiębiorstwa oraz liczbą członków rodziny a wiekiem. W grupie mężczyzn istotnie statystycznie okazały się związki pomiędzy wynagrodzeniem netto a wielkością przedsiębiorstwa oraz liczbą członków rodziny a wielkością przedsiębiorstwa.

Wszystkie zależności, zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn (zgodnie z klasyfikacją J. Guilforda¹⁶), były zależnościami co najwyżej słabymi, $\rho < 0,4$.

Wady i zalety pracy zdalnej w świetle badań własnych

Porównując ze sobą wyniki badań odnośnie do zalet z przejścia na pracę w formie zdalnej (rys. 4), można zauważyć, że w obu grupach, zarówno kobiet, jak i mężczyzn, respondenci za główną zaletę wskazywali oszczędność czasu (kobiety – 81,9%, mężczyźni – 74,0%). Rozpatrując odmienne postrzeganie zalet przez obie grupy, można zauważyć znaczącą różnicę w podejściu do elastycznego czasu pracy (różnica 24,8 p.p.) oraz spędzaniu większej ilości czasu z rodziną (12,2 p.p.). Kobiety częściej doceniają pracę zdalną dzięki jej elastycznej formie oraz możliwości wykonywania w tym samym czasie obowiązków domowych oraz świadczenia pracy zarobkowej. Powyższe może

Rys. 4. Główne zalety pracy zdalnej



Źródło: opracowanie własne.

¹⁶ J.P. Guilford, *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. New York. *International Classification of In-Scam Coals*, „ENERGY” 1998, No. 19, ECEUN, New York and Geneva 1965.

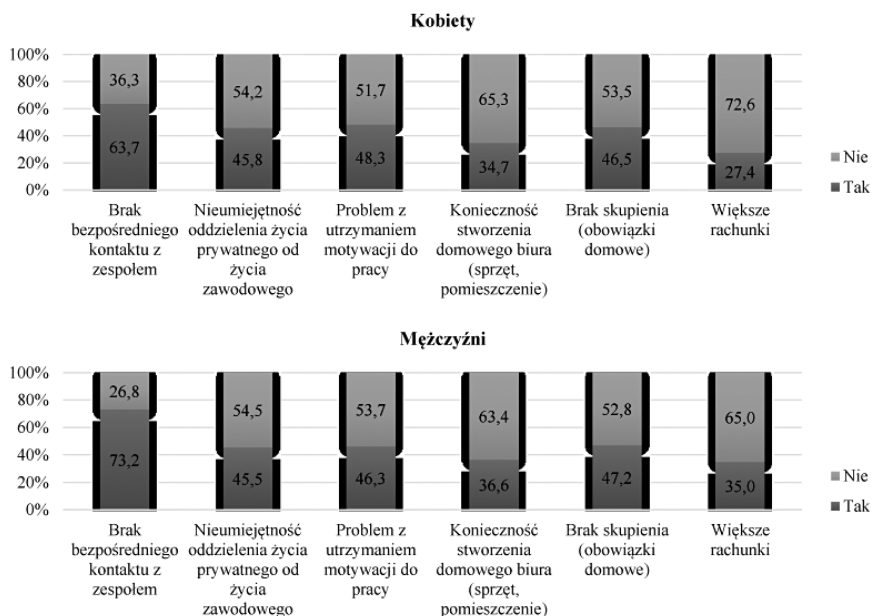
wynikać z pełnionych ról społecznych. Według S. Borkowskiej¹⁷ kobiety stanowią najliczniejszą grupę osób narażonych na brak równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Głównym powodem są ich obowiązki rodzinne. W dobie intensywnego postępu technologicznego wzrasta feminizacja pracy, przyczyniając się do pogłębienia tego problemu. Brak zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym skutkuje poważnymi, wcześniej sygnalizowanymi, konsekwencjami (nierówny dostęp kobiet do pracy, zarobków, rozwoju i kariery, spadek liczby urodzeń itd.).

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w kwestionariuszu były wady postrzegane w pracy zdalnej (rys. 5). W obu grupach respondenci za główną wadę wskazywali brak bezpośredniego kontaktu z zespołem (kobiety – 63,7%, mężczyźni – 73,2%). Praca świadczona zdalnie wiąże się z brakiem bezpośredniego kontaktu z innymi pracownikami, co może ograniczyć rozwój zawodowy. Wymiana opinii i doświadczeń ze współpracownikami jest nierozzerwalnym elementem uczenia się oraz sposobem radzenia sobie z nagłymi problemami. Najmniej dokuczliwą wadą pracy zdalnej dla obu grup są większe rachunki. Respondenci wśród wad wskazywali również na dolegliwości zdrowotne związane z przemęczeniem, bólem pleców, bólem głowy oraz frustracją związaną z brakiem wyraźnego rozgraniczenia czasu pracy z czasem prywatnym. Wyniki te potwierdza badanie „Nowy system pracy” przeprowadzone przez Fellowes¹⁸ na 7000 pracowników w całej Europie. Wynika z nich, że ponad połowa badanych uskarża się na problemy ze wzrokiem (61%), problemy z kręgosłupem (56%) i bóle głowy (51%). Ponadto aż 63% badanych czuje się zmęczonymi, a 38% przytłoczonymi. Prawdopodobnie trend do korzystania z formy pracy zdalnej utrzyma się w przyszłości, dlatego już teraz kluczowe znaczenie dla pracodawców i pracowników ma dostosowanie stanowisk, wymagań oraz regulacji prawnych do nowego sposobu pracy.

¹⁷ S. Borkowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis, FOLIA OECONOMICA” 2010, nr 240, s. 5–44.

¹⁸ Fellowes, *Nowy system pracy*, Fellowes Polska S.A., 2021.

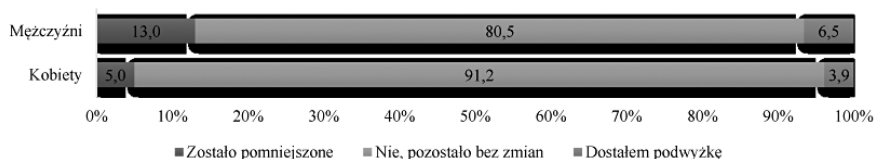
Rys. 5. Główne wady pracy zdalnej



Źródło: opracowanie własne.

Wynagrodzenie pracowników, którzy przeszli w trakcie trwania pandemii COVID-19 na pracę zdalną, co do zasady nie powinno ulegać zmianie, ponieważ jedyną zmianą jest miejsce pracy, a nie zmiana zakresu obowiązków czy spadek jakości wykonywanej pracy. Możliwe są jednak różnice w wynagrodzeniu wynikające ze specyficznych dodatków do wynagrodzenia, np. dodatek za dojazd, samochód służbowy. W kolejnej części badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie, czy w związku z przejściem na pracę zdalną zmieniło się ich wynagrodzenie (rys. 6). Wynagrodzenie zdecydowanej większości kobiet (91,2%), jak i mężczyzn (80,5%) nie uległo zmianie. Zaledwie 3,9% kobiet oraz 6,5% mężczyzn w związku z przejściem na pracę zdalną otrzymało podwyżkę, a 5% kobiet i 13% mężczyzn dostało niższą wypłatę niż podczas pracy stacjonarnej.

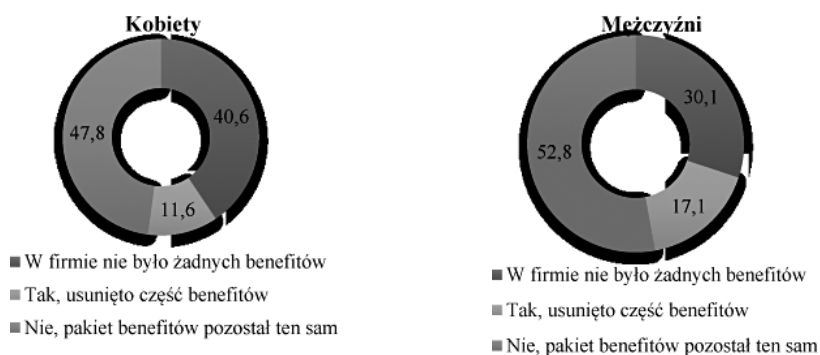
Rys. 6. Zmiana poziomu wynagrodzenia



Źródło: opracowanie własne.

Coraz bardziej powszechne jest przekonanie, że pracodawca powinien oferować benefity swoim pracownikom. W dobie pandemii COVID-19 część pracodawców była zmuszona do redukcji kosztów, co mogło spowodować rezygnację ze świadczenia benefitów dla pracowników. 11,6% badanych kobiet oraz 17,1% mężczyzn twierdziło, że pracodawcy usunęli część benefitów w związku z przejściem na pracę zdalną. W większości przypadków (47,8% kobiet oraz 52,8% mężczyzn) pracodawcy pozostawili wcześniej oferowany pakiet benefitów.

Rys. 7. Rezygnacja pracodawcy ze świadczenia benefitów dla pracowników



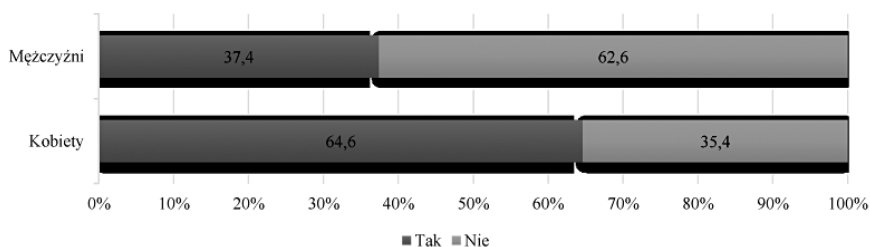
Źródło: opracowanie własne.

Pandemia COVID-19 bez wątpienia miała negatywny wpływ na sytuację finansową wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora handlowo-usługowego. Według raportu Nationale-Nederlanden pt. „Benefity pracownicze w dobie pandemii” prawie 60% badanych firm odczuło negatywne skutki pandemii. Obecnie blisko 80% polskich firm udostępnia różnego rodzaju benefity. W związku z powyższym warto oprócz perspektywy pracownika przytoczyć również punkt

widzenia pracodawców. W ocenie przebadanych przedsiębiorców na znaczeniu najbardziej zyskała możliwość pracy zdalnej (38% badanych), następnie grupowe ubezpieczenie na życie (29%), prywatna opieka medyczna (26%) oraz bony podarunkowe i okolicznościowe (24%). Dodatkiem, który najbardziej stracił na znaczeniu, jest karta typu Multisport (45%)¹⁹.

Zgodnie z Ustawą z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych²⁰ pracodawca może zlecić pracownikowi przejście na pracę zdalną. Przepisy tarczy antykryzysowej umożliwiają korzystanie przez pracownika z własnego sprzętu, narzędzi lub materiałów (choć zasadą jest zapewnienie ich przez pracodawcę). Rysunek 8 prezentuje wyniki odnoszące się do zapewnionego sprzętu przez pracodawcę wśród kobiet i mężczyzn pracujących zdalnie. Większość kobiet (64,6%) posiadała w trakcie świadczenia pracy zdalnej sprzęt pracodawcy. Odwrotne proporcje wystąpiły zaś wśród mężczyzn, 62,6% z nich pracowało zdalnie na prywatnym sprzęcie.

Rys. 8. Zapewnienie sprzętu przez pracodawcę do wykonywania pracy zdalnej



Zródło: opracowanie własne.

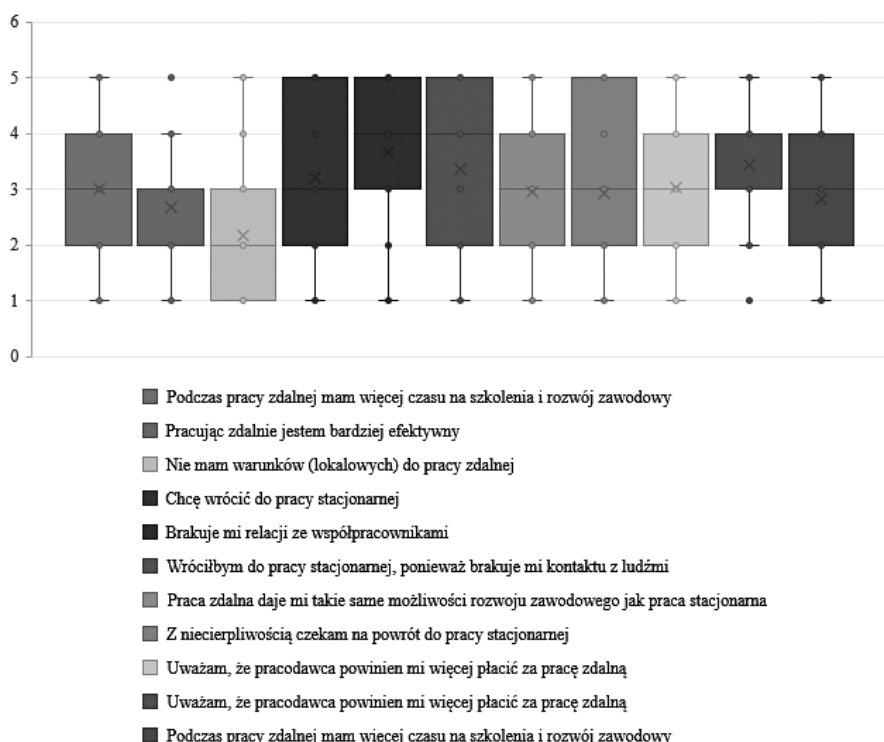
¹⁹ *Benefity pracownicze w dobie pandemii*, Nationale-Nederlanden, Instytut Badań Rynkowych i Społecznych IBRiS, styczeń 2021 r.

²⁰ Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych.

Odczucia pracowników związane z pracą zdalną

W celu zweryfikowania czynników, które mają wpływ na podejście kobiet i mężczyzn do pracy zdalnej, w badaniu ilościowym poproszono respondentów o wskazanie twierdzeń, z którymi najbardziej się utożsamiają. Kobiety (rys. 9) oraz mężczyźni (rys. 10) w skali od 1 do 5, gdzie: 1 – nie zgadzam się, 2 – raczej nie zgadzam się, 3 – trudno powiedzieć, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się, określili swój stosunek do aspektów związanych z pracą zdalną.

Rys. 9. Odczucia kobiet związane z pracą zdalną

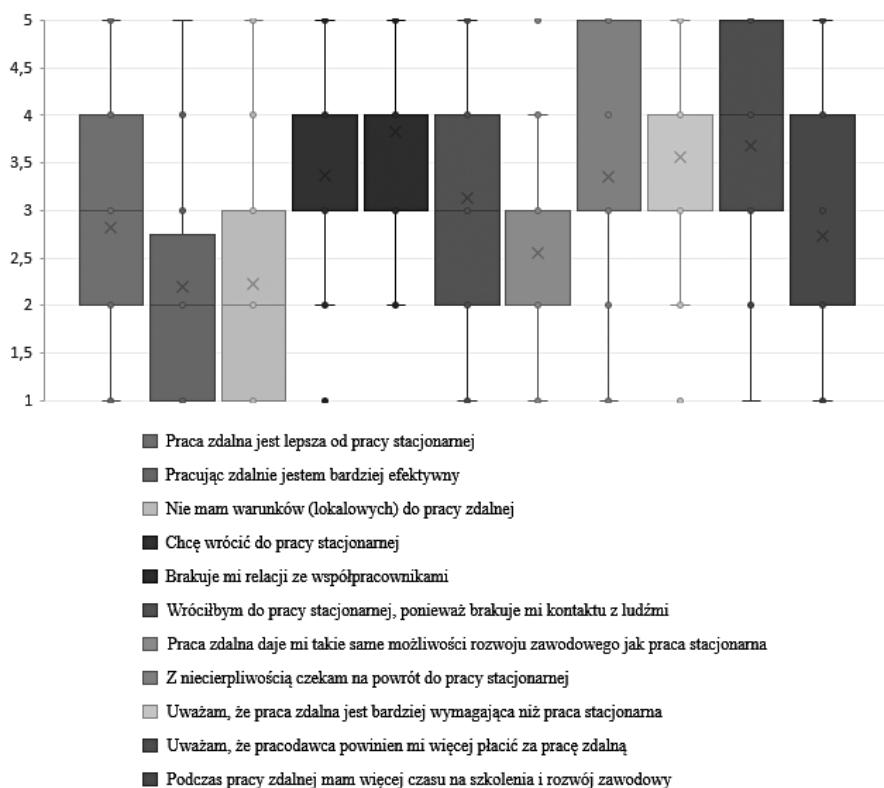


Źródło: opracowanie własne.

Kobiety zgodziły się z następującymi twierdzeniami dotyczącymi pracy zdalnej: „Brakuje mi relacji ze współpracownikami” oraz „Wróciłabym do pracy stacjonarnej, ponieważ brakuje mi kontaktu z ludźmi”, dla których średnie wynosiły 3,36 do 3,65, a odchylenia standardowe wynosiły od 1,28 do 1,50

(oznacza to niską zgodność kobiet w ocenie tych czynników) (rys. 9). Grupa tych czynników charakteryzuje się asymetrią lewostronną, co oznacza, że większość badanych kobiet opisała ich istotność w pracy zdalnej jako silniejszą niż uzyskana wartość średnia. Badanie wskazało, że kobiety nie zgadzają się ze stwierdzeniem dotyczącym braku odpowiednich warunków (lokalowych) do pracy zdalnej, gdzie 36% kategoriycznie, a 28% raczej się z nim nie zgodziło. Kobiety natomiast nie miały zdania o pozostałych aspektach poruszanych w pytaniu, dla których średnie były niższe niż 3,0, a odchylenia standardowe były powyżej 1,0, co z kolei można interpretować jako niepełną zgodność w badanej grupie. Z powyższej analizy można wnioskować, że dla kobiet najistotniejszym czynnikiem jest kontakt z klientami oraz współpracownikami.

Rys. 10. Odczucia mężczyzn związane z pracą zdalną



Źródło: opracowanie własne.

Mężczyźni zgodzili się z następującymi twierdzeniami dotyczącymi pracy zdalnej: „Brakuje mi relacji ze współpracownikami”, „Uważam, że praca zdalna jest bardziej wymagająca niż praca stacjonarna”, „Uważam, że pracodawca powinien mi więcej płacić za pracę zdalną”, dla których średnie wynosiły 3,56 do 3,83, a odchylenia standardowe wynosiły od 0,91 do 1,17 (oznacza to niską zgodność mężczyzn w ocenie tych czynników) (rys. 10). Mężczyznom trudno było ustosunkować się do stwierdzeń: „Praca zdalna jest lepsza od pracy stacjonarnej”, „Chcę wrócić do pracy stacjonarnej”, „Wróciłbym do pracy stacjonarnej, ponieważ brakuje mi kontaktu z ludźmi”, „Praca zdalna daje mi takie same możliwości rozwoju zawodowego jak praca stacjonarna”, „Z niecierpliwością czekam na powrót do pracy stacjonarnej”, dla których średnie oscyływały wokół 3,0. Badanie wskazało, że mężczyźni nie zgadzają się ze stwierdzeniami: „Pracując zdalnie, jestem bardziej efektywny”, „Nie mam warunków (lokalowych) do pracy zdalnej”, „Podczas pracy zdalnej mam więcej czasu na szkolenia i rozwój zawodowy”. Analizując odpowiedzi mężczyzn, można zauważyć, że poza aspektem społecznym (kontaktem ze współpracownikami) mężczyźni zwracają uwagę, że praca zdalna jest bardziej wymagająca i angażująca, za co powinni dostawać wyższe wynagrodzenie.

Podsumowanie

Trwający stan pandemii COVID-19 w Polsce skłonił pracodawców do poszukiwania rozwiązań mających na celu zwiększenie bezpieczeństwa własnego i pracowników. Pandemia COVID-19 wpłynęła na intensyfikację pracy w formie zdalnej. Niewątpliwie wykonywanie obowiązków służbowych w domu wymaga dużo więcej samodyscypliny, motywacji i dobrej organizacji pracy własnej niż praca stacjonarna. Należy zadbać o to, aby obowiązki domowe nie zdominowały tych służbowych. Głównymi zaletami pracy zdalnej z punktu widzenia zarówno kobiet, jak i mężczyzn jest oszczędność czasu i pieniędzy oraz możliwość pracy z dowolnej lokalizacji. W związku z powyższym pracę zdalną można traktować jako benefit dla pracownika oraz źródło oszczędności dla pracodawcy. Z drugiej strony pandemia COVID-19 spowodowała wystąpienie bądź nasilenie już istniejących czynników wpływających negatywnie na pracę poza siedzibą firmy. Za największą trudność respondenci uznali brak kontaktów społecznych, odizolowanie, problem z utrzymaniem motywacji oraz

nieumiejętność oddzielenia życia prywatnego od zawodowego. Praca zdalna nie jest odpowiednia dla osób ceniących sobie kontakt z ludźmi.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że interesującym kierunkiem dalszych badań będzie m.in. ocena pracowników pod kątem jakości oraz zaangażowania w pracę z punktu widzenia pracodawcy. Dodatkowo warto kontynuować podobne badania wśród pracowników posiadających wykształcenie średnie, zawodowe, podstawowe czy też gimnazjalne.

Bibliografia

- Benefity pracownicze w dobie pandemii*, Nationale-Nederlanden, Instytut Badań Rynkowych i Społecznych IBRiS, styczeń 2021 r.
- Borkowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodzianensis, FOLIA OECONOMICA” 2010, nr 240, s. 5–44.
- Dolot A., *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor” 2020, nr 1 (83).
- Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat>.
- Fellowes, *Nowy system pracy*, Fellowes Polska S.A., 2021.
- Guilford J.P., *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, New York, International Classification of In-Scam Coals, „ENERGY” 1998, No. 19, ECEUN, New York and Geneva 1965.
- Jeran A., *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica” 2016, nr 2.
- Krysiński D., *Raport z badania. Możliwości zastosowania pracy zdalnej w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych*, http://www.dwup.pl/asset/images/files/Raport_20201016.pdf.
- Księga rekomendacji. Praca zdalna 2.0. Rozwiązanie na czas pandemii czy trwała zmiana?*, <https://pracodawcyrp.pl/upload/files/2021/03/praca-zdalna-2-0-rekomendacje-1.pdf>.
- Mlitz K., *Benefits to remote work 2020*, <https://www.statista.com/statistics/1111396/benefits-of-working-remote-2020/>.
- Raport EY, *Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021 roku. Praca hybrydowa – mierzenie efektywności – nowa polityka wynagrodzeń i świadczeń pozapłacowych*, styczeń 2021 r.
- Sęczkowska K., *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*, „Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka” 2019, nr 2.

Szczepański C., *Praca zdalna po pandemii. Większość pracowników chce ją utrzymać*, <https://mycompanypolska.pl/arttykul/praca-zdalna-po-pandemii-wiekszosc-pracownikow-chce-ja-utrzymac/6156>.

Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych.

Remote Work During The COVID-19 Pandemic – an Employee Perspective

Abstract: The COVID-19 pandemic affected the functioning of many areas of the economy, causing the reorganization of existing human activities in key aspects of their daily existence. One of the mentioned areas is professional work that the residents of Poland transferred home, realizing it remotely (an increase by 4.5 percentage points in 2019–2020). The authors of the article present the point of view of an employee, paying particular attention to costs, satisfaction and professional development who performs professional duties remotely. The article presents original research results relating to the advantages and disadvantages of remote work, as well as profits and losses resulting from it. Perspectives related to the continuation of this type of work were defined. The survey was conducted on a group of employees ($n = 565$) who, from March 2020, perform their professional duties in the form of remote work in Poland. The authors present a broader perspective related to this issue, referring the obtained research results to other European countries.

Keywords: remote work, work in the COVID-19 pandemic, advantages and disadvantages of remote work, COVID-19 pandemic

mgr Piotr Boulangé

Polska Akademia Nauk

Instytut Nauk Ekonomicznych

e-mail: piotr.boulangé@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8006-8635

Znaczenie coworkingu dla zmian wybranych aspektów rynku pracy wobec pandemii COVID-19

Streszczenie: W artykule przedstawiono historię, specyfikę i znaczenie nowej kategorii miejsc pracy, jakimi są przestrzenie coworkingowe, zwane też coworkami. Miejsca te pierwotnie były tworzone przez freelancerów dla innych freelancerów, aby móc wspólnie pracować poza domem, bez udawania się do siedziby przedsiębiorcy-zleceniodawcy, nadal mając poczucie przynależności do grupy zawodowej. Publikacja przedstawia historię powstania coworków, pisowni samego słowa oraz autorską definicję zjawiska coworkingu. Na podstawie analizy danych zgromadzonych w dwóch ankietach, realizowanych w odstępie pięciu lat, autor porównuje zmiany, jakie zaszły w obszarze przestrzeni coworkingowych. Wskazuje także, jaką rolę coworking może odegrać na rynku pracy po pandemii wywołanej COVID-19. Popularność zjawiska coworkingu stale rośnie, co pozwala przypuszczać, że będzie on zyskiwał na popularności, zwłaszcza wśród zawodów wykonywanych przez osoby z wyższym wykształceniem oraz wśród dużych pracodawców, w szczególności korporacji międzynarodowych. Pandemia COVID-19 i wywołane nią zmiany niektórych aspektów rynku pracy mogą ten rozwój dodatkowo przyspieszyć oraz wpłynąć na kierunki rozwoju samego coworkingu.

Słowa kluczowe: cowork, coworking, przestrzeń coworkingowa, praca, praca zdalna, COVID-19

Wprowadzenie

Rynek pracy się zmienia, a w zależności od etapu rozwoju gospodarki dominują na nim albo pracownicy fizyczni, albo pracownicy sektora usług, pracownicy biurowi czy szeroko rozumiane wolne zawody. Każda z tych grup ma swoją specyfikę i potrzebuje odpowiednich warunków do wykonywania pracy. Jednym z nich jest miejsce, w którym praca jest wykonywana. Artykuł ma na celu przybliżenie zjawiska coworkingu i opisanie coworku, jako jednego z miejsc świadczenia pracy. Autor skupi się na historii zjawiska i jego nazewnictwa, przedstawi własną definicję coworkingu i opisz zmiany, które zaszły na rynku przestrzeni coworkingowych w latach 2016–2021. Na podstawie badań własnych oraz analizy dostępnych danych wskaże, jak rynek coworków zmieni się po pandemii COVID-19 i jaką rolę coworking może odegrać na rynku pracy, kiedy pandemia się skończy.

Coworking – etymologia nazwy

Ze względu na stosunkową nowość, jaką jest coworking, oraz fakt, że branża coworkingowa cały czas się rozwija, większość dostępnych na jej temat materiałów pochodzi ze źródeł internetowych, takich jak blogi, wpisy w mediach społecznościowych, poświęcone tematyce coworkingu strony, np. wiki.coworking.org czy nieakademickie opracowania w postaci raportów i artykułów prasowych. Pierwsze dostępne nawiązanie do słowa „coworking” zostało poczynione przez Bernie DeKovena, który w 1999 r. wykorzystał je do opisanie „współpracy przy użyciu komputerów i zastosowaniu nowych technologii”¹. Natomiast w odniesieniu do przestrzeni fizycznej, przeznaczonej do wspólnej pracy, termin ten pojawił się dopiero w 2005 r. Powstał do opisanie miejsca o nazwie „Spiral Muse”, założonego w San Francisco przez Brada Neuberga², który coworking traktował jako odpowiedź na: „[...] konieczność społecznie narzuconego wyboru pomiędzy pracą dla siebie a pracą dla firmy. W tej dru-giej, pracując na etacie od 9.00 do 17.00, uzyskujemy co prawda społeczność

¹ *History of coworking – a timeline*, <https://wiki.coworking.org/w/page/68852527/History%20of%20Coworking%20-%20a%20timeline> (dostęp: 8.04.2021).

² B. Neuberg, *The Start of Coworking (from the Guy that Started It)*, http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html (dostęp: 8.04.2021), tłumaczenie własne. Jeżeli nie zaznaczono inaczej, wszystkie tłumaczenia z języka angielskiego wykonał Piotr Boulangé.

i ustrukturyzowaną pracę, ale tracimy wolność i możliwość wpływania na własne życie. Natomiast pracując z domu, zyskujemy niezależność, ale cierpimy na samotność i nabywamy złych przyzwyczajeń wynikających z braku socjalizacji firmowej. Coworking jest rozwiązaniem tego problemu. W coworkingu niezależni pisarze, programiści i twórcy, tworzą społeczność przez kilka dni w tygodniu. Coworking zapewnia »biurowość« tradycyjnego miejsca pracy, ale w bardzo unikalny sposób³.

Coworking – historia pojęcia

Po tym jak pojęcie „coworking” zostało zaakceptowane jako służące do opisywania fizycznej przestrzeni, w środowisku osób związanych z coworkingiem wywiązała się dyskusja, czy powinno być pisane łącznie „cowork”, czy rozdzielnie „co-work”⁴. Debata mogłaby wydawać się błaha, jednakże była obecna nieprzerwanie od początku powstania zjawiska. Użycie terminu pozbawionego znaku specjalnego (myślnika) wydaje się po prostu praktyczniejsze. Przede wszystkim umożliwia efektywne wykorzystywanie pojęcia w mediach społecznościowych, np. z użyciem tzw. hashtagów (znak #), które umożliwiają przeszukiwanie i łatwe odnajdywane w internecie informacji o danej tematyce⁵. Pisownia rozłączna udaremniałaby taką funkcjonalność. Większość serwisów społecznościowych nie pozwala na wykorzystanie wielocłonowych hashtagów, a tym samym uniemożliwia stworzenie odnośnika „#co-working” np. na Twitterze⁶. Przeprowadzone badania ilościowe w zakresie wykorzystania obu form zapisu wskazują, że w tym samym czasie (patrz rysunek 1) słowo „coworking” pisane łącznie zostało użyte do wygenerowania zapytania w popularnej wyszukiwarce wielokrotnie częściej niż to pisane rozłącznie.

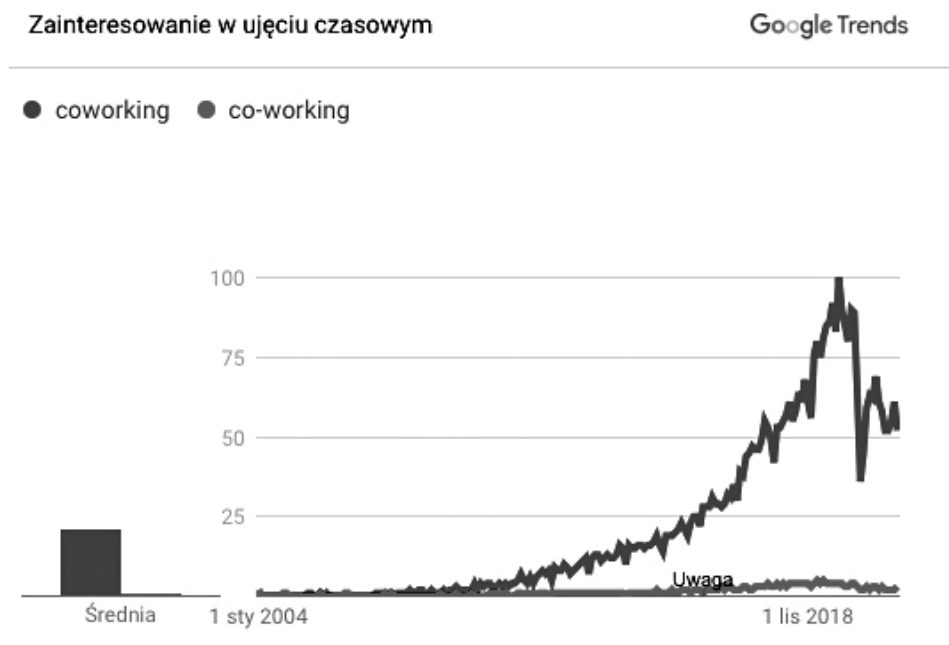
³ B. Neuberger, *Coworking – Community for Developers Who Work From Home*, <http://codinginparadise.org/weblog/2005/08/coworking-community-for-developers-who.html> (dostęp: 8.04.2021).

⁴ A. Hillman, *Does coworking have a hyphen*, <https://dangerouslyawesome.com/2008/11/does-coworking-have-a-hyphen/>; C. Foertsch, *Coworking or co-working?*, <https://www.deskmag.com/en/coworking-tools-tips/coworking-or-co-working-with-hyphen-252> (dostęp: 8.04.2021).

⁵ Oxford Learner's Dictionaries, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/hashtag?q=hashtag> (dostęp: 8.04.2021).

⁶ Ch. Santamarina, *What a Difference a Hyphen Makes: Coworking Vs. Co-Working*, artykuł z 30.10.2013. <https://cristinasantamarina.com/2013/10/30/what-a-difference-a-hyphen-makes-co-working-vs-co-working/> (dostęp: 8.04.2021).

Rys. 1. Zainteresowanie słowem coworking i co-working według Google Trends



Cały świat. Od 01.01.2004 do 08.04.2021. Wyszukiwarka Google.

Źródło: Google Trends <https://trends.google.pl/trends/explore?date=all&q=coworking,co-working> (dostęp: 8.04.2021).

Dyskusję na temat pisowni słowa „coworking” zamyka, jak się wydaje, stanowisko Associated Press⁷, niezależnej globalnej agencji informacyjnej, która – na prośbę przesłaną przez Coworking Assembly w 2015 r.⁸ – w wytycznych pod nazwą APStylebook⁹, opublikowanych 4 października 2018 r., uznała, że słowo „coworking” powinno być pisane łącznie, bez myślnika¹⁰. Mimo pracy

⁷ Associated Press, <https://www.ap.org/about/> (dostęp: 8.04.2021).

⁸ <https://coworkingassembly.eu/dear-associated-press-please-include-coworking-without-hyphen-in-the-ap-style-book/> (dostęp: 8.04.2021).

⁹ APStylebook (*The Associated Press Stylebook and Briefing on Media Law*) to nieformalny słownik języka angielskiego stworzony przez Associated Press z myślą o dziennikarzach pracujących dla tej agencji. Zawiera zbiór porad odnośnie do pisowni i zapisu różnych słów oraz zwrotów https://en.wikipedia.org/wiki/AP_Stylebook (dostęp: 8.04.2021).

¹⁰ Informacja prasowa w formie wiadomości na Twitterze: <https://twitter.com/apstylebook/status/1047857825131712512> (dostęp: 8.04.2021).

włożonej przez środowisko coworkingowe w ustalenie jednolitego sposobu zapisu terminu, w przestrzeni publicznej wciąż pojawiają się różne warianty jego pisowni. Ponadto dla opisanego zjawiska coworkingu używane są także inne hasła, jak „biuro coworkingowe” czy „przestrzeń coworkingowa”. Powyższy brak jednolitości potwierdza, że zjawisko jest jeszcze nowe i wciąż nieugruntowane.

Definicja coworku

W chwili obecnej nie ma formalnej i przyjętej definicji coworkingu lub coworku. W związku z powyższym autor proponuje przyjęcie własnej definicji. Stanowi ona punkt do dalszych badań nad zjawiskiem i ma na celu przede wszystkim zwrócić uwagę przyszłych badaczy na cechy wyróżniające cowork. Zostały one wyłonione na podstawie przeprowadzonych ankiet i wieloletnich doświadczeń. I tak:

Cowork to fizyczna przestrzeń o jasno zdefiniowanym adresie, założona na potrzeby tzw. freelancerów, w celu umożliwienia im samodzielnego i dobrowolnego świadczenia pracy poza siedzibą klienta, która to przestrzeń odpowiada na potrzebę socjalizacji oraz elastycznego czasu pracy, wzmagając kreatywność i pozwalając na osiągnięcie stanu pełnego zaangażowania (ang. *flow*), dzięki losowemu doborowi miejsca i czasu wykonywania pracy oraz zapewnieniu warunków sprzyjających dokonywaniu interesujących lub wartościowych odkryć przez przypadek (ang. *serendipity*).

Z perspektywy przytoczonej powyżej definicji, tym co wyróżnia coworki na tle innych miejsc o podobnej charakterystyce, w szczególności tradycyjnych biur, jest jednocześnie (łączne) występowanie niżej wymienionych elementów lub cech. Elementy te wpływają na siebie, kreując niepowtarzalny rezultat charakterystyczny dla coworku. Elementy, o których mowa, to:

- **Miejsce** rozumiane jako fizyczna przestrzeń posiadająca konkretny adres, określający jej położenie geograficzne. Miejsce powinno być postrzegane nie tylko przez pryzmat państwa, czy nawet miasta, w którym dany cowork jest usytuowany, ale konkretnej lokalizacji, np. dzielnicy, dostępnej infrastruktury miejskiej, transportu publicznego, przestrzeni zielonych, przestrzeni użyteczności publicznej czy innych udogodnień. W doborze lokalizacji coworków przydatny może być indeks kreatywności Richarda Floridy, który kategoryzuje metropolie pod względem ich atrakcyjności

dla klasy kreatywnej¹¹. Na tej podstawie można przewidywać, w których lokalizacjach coworki będą się lepiej sprawdzały i przyciągały więcej użytkowników.

- **Freelancer** rozumiany jako „niezależny twórca”. Zwykle jest to osoba pracująca na podstawie innej niż umowa o pracę, realizująca projekty na zlecenie i specjalizująca się w danej dziedzinie, często kreatywnej. Odwołując się do poglądów wspomnianego wcześniej Richarda Floridy, można wskazać, że miejsca, w których występuje więcej freelancerów, będą jednocześnie przyciągać więcej jednostek kreatywnych.
- **Samodzielność** rozumiana jako wykonywanie pracy przez osobę, która sygnuje osiągnięty rezultat własnym nazwiskiem lub własną marką, a pracę wykonuje bez kierownictwa zlecającego. Samodzielność powinna być w tym przypadku rozumiana również jako umiejętność pozyskiwania nowych zleceń i ich realizacji oraz odpowiedzialności za wynik. Odpowiedzialność przejawia się również w decydowaniu o tym, co, kiedy i jak należy robić.
- **Dobrowolność** rozumiana jest jako przymus wewnętrzny do przebywania w coworku i wykonywania w nim określonych czynności. Innymi słowy, to sam użytkownik coworku powinien decydować, że w ogóle chce z danej przestrzeni korzystać, jak często i w jakim czasie.
- **Socjalizacja** rozumiana jako wchodzenie w interakcje z innymi osobami. Cowork jest przestrzenią społeczną, w której jednostka uczy się norm i zachowania panującego w danej zbiorowości. Przez socjalizację rozumieć należy przede wszystkim interakcje społeczne, na podstawie których jednostka poznaje siebie w nowym otoczeniu, nawiązuje znajomości, buduje i utrzymuje relacje z innymi.
- **Elastyczność** rozumiana jako dowolność w wyborze czasu, kiedy przebywa się w coworku i realizuje pracę (w tym wyborze dni i godzin) oraz w wyborze tego, gdzie wykonuje się czynności (na przykład na krześle, przy stole, na kanapie, pufie itp.) i w jaki sposób. Elastyczność jest niezbędna, by umożliwić osiągnięcie *flow*, o którym mowa poniżej.
- **Flow** to po polsku „przepływ”. Pojęcie zostało wprowadzone i spopularyzowane przez Mihály Csikszentmihályiego. Odnosi się do stanu umysłu,

¹¹ *The Global Creativity Index 2015*, Martin Prosperity Institute, https://www.creativeclass.com/_wp/wp-content/uploads/2019/11/GCI-2015-Insight_The-2015-Global-Creativity-Index.pdf (dostęp: 8.04.2021).

polegającego na tym, że energia psychiczna w postaci uwagi, świadomości i koncentracji jest „zestrojona” w sposób optymalny z wykonywanym zadaniem, pozwalając na pełne zaangażowanie się w czynność. *Flow* zdefiniował Mihaly Csikszentmihalyi, uznając go za „stan między satysfakcją a euforią, wywołany całkowitym oddaniem się jakiejś czynności”¹². Stan ten nie ma jasno określonych ram początkowych czy końcowych, pojawia się bez jasno określonej przyczyny, przez co wejście w niego nie może być wcześniej zaplanowane. Gdy jednostka znajduje się w stanie „flow”, najbardziej optymalną strategią zorientowaną na uzyskanie największych korzyści jest pozostanie w tym stanie. Nie można przewidzieć, kiedy się do niego wróci, wręcz nie wiadomo, czy w ogóle uda się znaleźć w tym stanie ponownie.

- **Kreatywność** nie jest łatwa do zdefiniowana, ale można ją rozumieć jako „proces umysłowy prowadzący do powstawania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń, powiązań z istniejącymi już ideami i koncepcjami. Myślenie kreatywne to myślenie, które prowadzi do uzyskania oryginalnych i użytecznych rozwiązań. Kreatywność polega na odpowiednim zintegrowaniu własnych umiejętności w celu ukierunkowania ich na drogę dotychczas niezbadaną i stworzeniu w ten sposób nowej wartości”¹³.
- **Serendipity** jest pojęciem wieloznacznym. W tym miejscu rozumiana jest głównie jako „zdolność dokonywania szczęśliwych odkryć przez przypadek”¹⁴. Przebywanie w miejscach takich jak coworki sprzyja przypadkowym, szczęśliwym odkryciom i zdarzeniom (np. pomysłem, relacjom itd.), które wydarzają się podczas wykonywania innych, zwykle wcześniej zaplanowanych, czynności. Należy jednak dodać, że definicja pojęcia *serendipity*, którą podaje chociażby PWN¹⁵, nie wyczerpuje znaczenia nadanego temu słowu w kulturze anglosaskiej.

¹² T. Kozłowski, *Dobrobyt contra dobrostan, konsumpcjonizm a ideał dobrego życia z perspektywy psychologii pozytywnej*, „Kultura i Społeczeństwo” 2013, nr 14, s. 29–47.

¹³ A. Raszkowski, *Zestawienie kreatywności krajów na przykładzie global creativity index*, w: A. Śliwka (red.), *Ekonomia*, Wrocław 2020, s. 9–24.

¹⁴ Za https://plwiki.pl/Leksykon/Serendipity#cite_note-4 (dostęp: 8.04.2021).

¹⁵ *Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/serendipity.html> (dostęp: 8.04.2021).

Coworking w Polsce

Autor przeprowadził na potrzeby własnych badań dwie ankiety dotyczące coworkingu. Wyniki pierwszej zostały zebrane w drugiej połowie 2016 r. (głównie w sierpniu), a drugiej na początku 2021 r. (głównie w styczniu). W każdym z badań odpowiedzi udzieliło ponad 100 respondentów. Ankiety składały się z pytań ogólnych o cechy demograficzne: płeć, wiek, poziom i rodzaj wykształcenia oraz pytań szczegółowych dotyczących coworków, z których korzystały osoby udzielające odpowiedzi.

W 2016 r. w Polsce było ok. 200 coworków, przy czym nie więcej niż 1/3 można było zaliczyć do dużych, czyli liczących wtedy ponad 50 biurek. Pozostałe, czyli ok. 2/3 coworków, były biurami małymi, które liczyły do 20 biurek, do 20 coworkerów i do 200 metrów kwadratowych. W 2021 r. w Polsce było już ok. 500 coworków. Na przestrzeni lat główna zmiana dotyczyła ich struktury i wielkości. Od 2019 r. nastąpił w Polsce wzrost liczby popularnych, globalnych coworków. Ich głównymi klientami stali się klienci biznesowi, korporacyjni, a użytkownikami ich pracownicy. Lokowanie w coworkach pracowników doprowadziło do eliminacji lub ograniczenia niektórych wskazanych wcześniej cech charakterystycznych dla coworków, tj. dobrowolności, elastyczności oraz obecności freelancerów. Wymieniona zmiana i jej konsekwencje wykraczają poza ramy niniejszej publikacji.

Wyniki badań coworkingu w Polsce z 2016 r.

Z badania przeprowadzonego w 2016 r. wyłonił się następujący obraz polskiego użytkownika coworku. Był to mężczyzna (60,2%) w wieku pomiędzy 31 a 35 lat (33%), z wyższym wykształceniem (86,3%), najczęściej o profilu technicznym lub humanistycznym, prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą (36,2%). Powyższe wyniki warto zestawić z obrazem użytkownika coworku z globalnego badania przeprowadzonego przez Deskmag.com¹⁶.

Jeżeli chodzi o główne cechy demograficzne i ich rozkład wśród coworkerów, to zarówno w Polsce, jak i na świecie były one podobne. Wśród polskich coworkerów było nieco więcej mężczyzn niż wśród coworkerów na świecie, tj. o 7,7 punktu procentowego więcej. Polscy coworkerzy byli zdecydowanie starsi,

¹⁶ Deskmag.com, <https://www.slideshare.net/carstenfoertsch/members-of-coworking-spaces-demographic-background-global-coworking-survey-80058366> (dostęp: 27.12.2017).

gdyż odsetek grupy wiekowej 31–39 lat stanowił ponad 50% wszystkich coworkerów, podczas gdy na świecie reprezentantów tej grupy było o 13,9 punktu procentowego mniej. Jeżeli chodzi o poziom edukacji, odsetek osób z wykształceniem wyższym w Polsce i na świecie był niemal identyczny i wynosił 86%. Wykształcenie techniczne lub IT w Polsce posiadało 24,6% badanych, podczas gdy na świecie o 2,6% punktu procentowego mniej. W Polsce do grupy freelancerów i osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą zaliczyło się łącznie 46,5% coworkerów, do osób prowadzących spółkę – 19,8%, a zatrudnionych na umowę o pracę było 21,5%. Natomiast w badaniu światowym respondenci przypisywali się do następujących kategorii: freelancer, employer i employee. Do każdej z nich zaliczyło się odpowiednio: 41%, 16% i 36% badanych. Zestawienie wyników z 2016 r. w Polsce i na świecie przedstawia tabela 1.

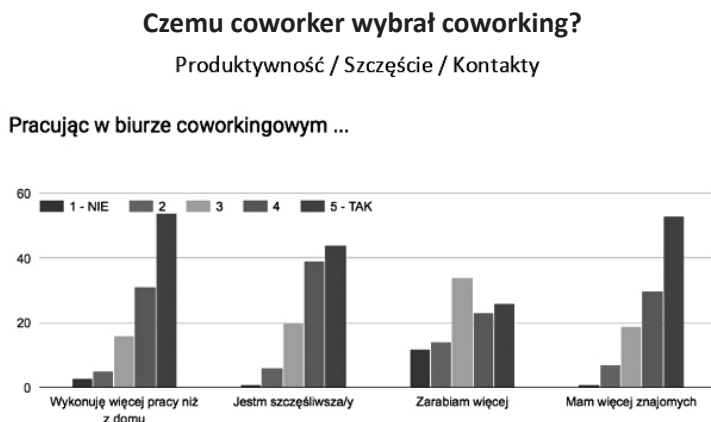
Tabela 1. Porównanie cech coworkerów w Polsce i na świecie

Cecha	Najczęstsza odpowiedź (Polska/świat)	Polska	Świat	Różnica
Płeć	mężczyzna/mężczyzna	60%	53%	+7 p.p.
Wiek	31–35 i 36–40/30–39	50,9%	37%	+13,9 p.p.
Poziom wykształcenia	wyższe/college i wyższe	86,3%	86%	+0,3 p.p.
Rodzaj wykształcenia	techniczne/IT	24,6%	22%	+2,6 p.p.
Forma pracy	jednoosobowa działalność gospodarcza lub freelancer/freelancer	46,5%	41%	+5,5 p.p.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych z 2016 r. (Polska) oraz deskmag.com (świat).

Na pytanie o powody, dla których coworker zaczął korzystać z przestrzeni coworkingowej, w Polsce najczęściej wymieniane były odpowiedzi związane z subiektywnie odczuwanymi zmianami w trzech aspektach: wzrost własnej produktywności, kreatywności oraz ilości nawiązanych kontaktów (rysunek 2):

Rys. 2. Czemu coworker wybrał coworking?



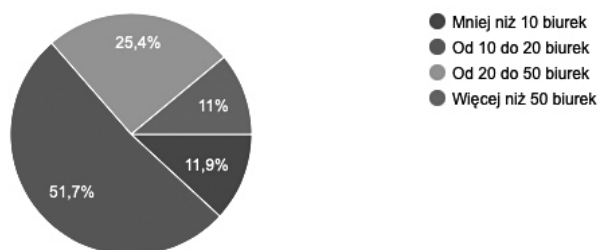
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych z 2016 r.

W 2016 r. większość coworkerów w Polsce przebywała w biurach stosunkowo małych, tj. liczących do 50 biurek. Stanowili oni prawie 90% wszystkich coworkerów korzystających w tym czasie z przestrzeni coworkingowych (rysunek 3).

Rys. 3. Wielkość coworków w Polsce w 2016 r. na podstawie liczby biurek

W Twoim biurze coworkingowym jest

118 odpowiedzi



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych z 2016 r.

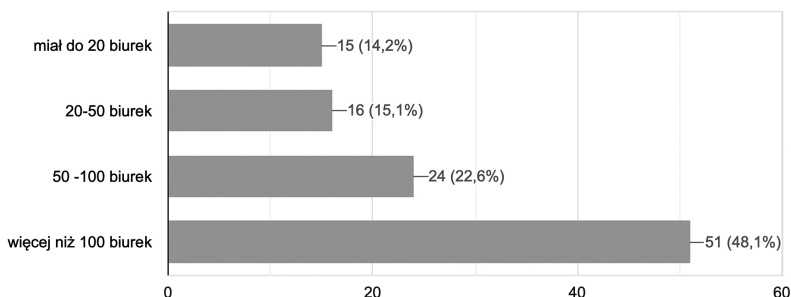
Zmiany coworkingu w Polsce – zestawienie wyników badań z 2016 i 2021 r.

Najważniejsza zmiana wynikająca z przeprowadzonych badań, odzwierciedlająca jednocześnie zmiany obserwowane na rynku, to zwiększająca się powierzchnia przestrzeni coworkingowych. W 2021 r., czyli pięć lat po pierwszym badaniu, już ponad 70% coworkerów, wskazało, że pracowało w coworkach, które miały więcej niż 50 biurków, a ponad 48% (prawie połowa) w coworkach liczących więcej niż 100 biurków (rysunek 4).

Rys. 4. Wielkości coworków w Polsce w 2021 r. na podstawie liczby biurków

Ostatni cowork w którym byłeś/byłaś ...

0/106 poprawnych odpowiedzi



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych z 2021 r.

Inną widoczną zmianą jest profil użytkownika coworku. Porównując obecny profil coworkera z tym z 2016 r., można zaobserwować, że główne zmiany dotyczą płci i wykształcenia (tabela 2).

Tabela 2. Porównanie cech coworkerów w Polsce w 2016 i 2021 r.

Cecha	Najczęstsza odpowiedź (2016/2021)	2016	2021	Różnica
Płeć	męczyzna/męczyzna	60%	53,8%	-6,2 p.p.
Poziom wykształcenia	wyższe/wyższe	86,3%	97,2%	+10,9 p.p.
Rodzaj wykształcenia	techniczne/zarządzanie	24,6%	21,7%	-2,9 p.p.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych z 2016 i 2021 r.

Odsetek coworkerów będących mężczyznami zmalał o 6,2 punktu procentowego. Omawiana zmiana nie była jednak spowodowana zmianą współczynnika feminizacji w Polsce. Ten bowiem od lat jest zasadniczo niezmienny i utrzymuje się na stałym, średnim poziomie 106,6¹⁷. Zmiany tej nie da się też wytłumaczyć wzrostem liczby kobiet aktywnie podejmujących pracę. Na podstawie danych publikowanych w Małym Roczniku Statystycznym Polski, przygotowywanym cyklicznie przez GUS, wskaźnik zatrudnienia kobiet wzrósł w omawianym okresie z 44,7% do 46,8%, ale wzrost zatrudnienia mężczyzn był jeszcze wyższy, tj. z 51,9% do 54,7%¹⁸. Wydaje się, że głównym powodem wzrostu liczby kobiet w coworkach są inne kwestie niż struktura osób aktywnych zawodowo i mogą być uwarunkowane nie tylko ekonomicznie, ale również psychologicznie czy społecznie. Ponadto wzrósł i tak znaczny już odsetek coworkerów z wykształceniem wyższym. Warta odnotowania jest także zmiana profilu wykształcenia (z technicznego na zarządzanie).

Rola coworkingu dla rynku pracy w Polsce wobec pandemii COVID-19

Pandemia COVID-19 zmieniła rynek pracy. Jedną z kluczowych zmian, widoczną także w Polsce, jest upowszechnienie się pracy zdalnej lub stosowanie modelu hybrydowego pracy. W czasie pandemii część osób świadczących pracę, zwłaszcza specjalistów i pracowników biurowych, wykonuje pracę z domu. Powoduje to, że pracodawcy, przede wszystkim zatrudniający pracowników etatowych, stanęli przed szeregiem problemów, w tym np. rozliczania kosztów ponoszonych przez pracownika wskutek pracy z prywatnego miejsca, zapewnienia warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, zapewnienia efektywnego łącza internetowego.

Ich rozwiązaniem może być zapewnienie przez pracodawcę pracownikowi dostępu do dogodnie zlokalizowanego coworku (np. takiego, do którego pracownik nie musi dojeżdżać, ale może dojść pieszo). Pozwala to pracodawcy „outsourcingować” przynajmniej niektóre czynności administracyjne i or-

¹⁷ *Współczynnik feminizacji w krajach UE 2015*, <https://stat.gov.pl/infografiki-widzety/infografiki/infografika-wspolczynnik-feminizacji-w-krajach-ue-2015,52,1.html> (dostęp: 23.04.2021).

¹⁸ *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/maly-rocznik-statystyczny-polski-2021,1,23.html> (dostęp: 20.07.2021).

ganizacyjne, które musiałby samodzielnie podejmować w przypadku pracy pracownika z domu.

Pandemia spowodowała, że pracodawcy wyraźniej dostrzegają także koszty utrzymywania i obsługi własnych, tradycyjnych przestrzeni biurowych, zwłaszcza jeśli skutek dominującej pracy zdalnej nie są one w pełni wykorzystane. Wydaje się więc realne, że pracodawcy mogą ograniczać rozmiary biur na rzecz częściowego wykorzystania coworków, jako doraźnego „uzupełniania” własnej, zmniejszonej przestrzeni. Przy odpowiedniej skali może być to rozwiązanie efektywne finansowo.

Innym widocznym problemem, dotyczącym zarówno pracowników, jak i ich pracodawców, są problemy psychiczne tych pierwszych, spowodowane długotrwałym osamotnieniem wskutek pracy z domu. Coworki jako przestrzeń, która z założenia ma odpowiadać na potrzebę socjalizacji, mogłaby przyczynić się do poprawy sytuacji psychicznej pracownika, tym samym utrzymując jego efektywność.

Coworki mogą być rozwiązaniem zwłaszcza dla większych przedsiębiorstw i korporacji, stając się przestrzenią dla zatrudnianych przez nie pracowników. Proces ten rozpoczął się już przed pandemią, ale może go ona wzmocnić i przyspieszyć. Trudno nie dostrzec, że takie wykorzystanie coworków stoi w sprzeczności z kluczowymi cechami coworkingu (patrz definicja powyżej). Wykorzystanie coworków przez pracodawców dla swoich pracowników spowoduje, że rynek coworków ulegnie zmianie. Użytkownicy, którzy nie są freelancerami i nie korzystają z coworku w pełni dobrowolnie oraz elastycznie, mogą być istotną grupą wpływającą na dynamikę relacji zachodzących w coworkach i przewartościowanie ich pojęcia. Mimo ograniczania cech stanowiących wyznaczniki coworku doskonale odpowiadają one na zachodzące wskutek pandemii COVID-19 zmiany i mogą przyczynić się do poprawy niektórych aspektów świadczenia pracy. Sprawnie funkcjonujący rynek pracy będzie zaś istotnym elementem odbudowy gospodarki w okresie wychodzenia z pandemii.

Podsumowanie

Pandemia COVID-19 może przyspieszyć wykorzystanie przestrzeni coworkingowych jako elementu strategii biurowych i pracowniczej. Wskutek doświadczenia pracy w warunkach pandemii jasne stało się, że praca z domu, choć niejednokrotnie wygodna, ma też wady. Zgłaszane przez pracowników

i pracodawców problemy dotyczą w dużej mierze czynników społecznych i psychologicznych¹⁹. Z tego względu realne wydaje się, że w najbliższych latach praca biurowa przybierze postać hybrydową, tj. pracownik będzie częściowo wykonywał pracę z biura pracodawcy, częściowo z domu, a częściowo z coworku, jako uzupełnienie lub zamiennik obu wcześniej wymienionych miejsc.

Z punktu widzenia pracodawcy przy podejmowaniu decyzji odnośnie do wpisania coworków w strategię zatrudnienia niewątpliwie ważną rolę będą odgrywały aspekty ekonomiczne, związane z koniecznością utrzymywania częściowo pustych przestrzeni biurowych, oraz organizacyjne, związane z trudnością w zabezpieczeniu warunków pracy poszczególnych pracowników z domów. Część zatrudniających będzie musiała wkrótce odpowiedzieć sobie na pytanie, czy po pandemii ich pracownicy wrócą do pracy w tradycyjnym biurze, czy zostaną w domu i czy model hybrydowy, angażujący coworki, nie okaże się bardziej efektywny i generujący mniej ryzyk.

Bibliografia

- Dolot A., *Raport z badania dotyczącego pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19*, Kraków 2020.
- C. Foertsch, *Coworking or co-working?*, www.deskmag.org (dostęp: 23.04.2021).
- A. Hillman, *Does coworking have a hyphen*, www.dangerouslyawesome.com (dostęp: 23.04.2021).
- T. Kozłowski, *Dobrobyt contra dobrostan, konsumpcjonizm a ideał dobrego życia z perspektywy psychologii pozytywnej*, „Kultura i Społeczeństwo” 2013, nr 14.
- Neuberg B., *Coworking-Community for Developers Who Work From Home*, <http://codinginparadise.org/> (dostęp: 23.04.2021).
- Neuberg B., *The Start of Coworking (from the Guy that Started It)*, <http://codinginparadise.org/> (dostęp: 23.04.2021).
- A. Raszkowski, *Zestawienie kreatywności krajów na przykładzie global creativity index*, w: *Ekonomia*, A. Śliwka (red.), Wrocław 2020.
- Christina Santamarina, <https://cristinasantamarina.com> (dostęp: 23.04.2021).

¹⁹ Raport z badania dotyczącego pracy zdalnej w czasie pandemii COVID-19, https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/praca_zdalna_w_czasie_pandemii_covid-19_raport_anna_dolot_all_1.pdf (dostęp: 23.04.2021).

- Coworking Wiki, *History of coworking – a timeline*, <https://wiki.coworking.org> (dostęp: 23.04.2021).
- Creative Class Group, <https://www.creativeclass.com> (dostęp: 23.04.2021).
- Deskmag, <https://www.deskmag.com/en/coworking-resources-from-a-to-z-conferences-software-tools-consultants-directories-blogs-955> (dostęp: 23.04.2021).
- European Coworking Assembly, <https://coworkingassembly.eu> (dostęp: 23.04.2021).
- Mały Rocznik Statystyczny Polski 2021, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/maly-rocznik-statystyczny-polski-2021,1,23.html> (dostęp: 20.07.2021).
- Oxford Learner's Dictionaries, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> (dostęp: 23.04.2021).
- PlWiki, <https://plwiki.pl> (dostęp: 23.04.2021).
- Portal Statystyki Publicznej prowadzony przez Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl> (dostęp: 23.04.2021).
- Słownik języka polskiego SJP.PL, <https://sjp.pwn.pl> (dostęp: 23.04.2021).
- Streetmap, <https://www.streetmap.pl/blog/> (dostęp: 23.04.2021).
- Trendy Google, <https://www.google.com/trend> (dostęp: 23.04.2021).
- Twitter, <https://twitter.com> (dostęp: 23.04.2021).

The Importance of Coworking for Changes in Selected Aspects of The Labour Market in The Face of The COVID-19 Pandemic

Abstract: This article presents the history and specifics of a new category of workplaces, which are called coworks or coworking spaces. These places were originally created by freelancers for other freelancers to be able to work with other people outside of home, without going to the headquarters of the company-client, and still having a sense of belonging to a professional group. The publication presents the history of coworking, the history of spelling of the word itself and the author's definition of the coworking phenomenon. Based on the analysis of data collected in two surveys conducted five years apart, the author compares the changes that have occurred in coworking spaces. It also indicates the role that coworking can play in the labour market after the COVID-19 pandemic. The popularity of the coworking phenomenon is gaining

popularity, especially among professionals with higher education and among larger employers, i.e. international corporations. The COVID-19 pandemic and the resulting changes in some aspects of the labour market may additionally accelerate the development of coworking, and affect the direction in which it evolves.

Keywords: cowork, coworking, coworking space, work, remote work, COVID-19

prof. dr hab. Piotr Niedzielski

Akademia Pomorska w Słupsku
Instytut Bezpieczeństwa i Zarządzania
e-mail: piotr.niedzielski@apsl.edu.pl
ORCID 0000-0001-5024-4722

dr inż. Piotr Durajczyk

Akademia Morska w Szczecinie
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu
e-mail: p.durajczyk@am.szczecin.pl
ORCID: 0000-0003-1447-973X

Zmiana uwarunkowań na rynku pracy w Euroregionie Pomerania w okresie pandemii COVID-19

Streszczenie: Położenie transgraniczne powoduje, że w województwie zachodniopomorskim lokalizuje się szereg inwestycji szwedzkich i niemieckich, co w sposób naturalny powoduje, że obywatele tych państw podejmują zatrudnienie w przedsiębiorstwach działających na terenie województwa zachodniopomorskiego, w oparciu o prawodawstwo polskie, jak również szereg mieszkańców województwa zachodniopomorskiego podejmuje pracę za granicą. Nie bez znaczenia jest także fakt, że mieszkańcy województwa zachodniopomorskiego są pożądanymi pracownikami w przedsiębiorstwach po stronie niemieckiej i szwedzkiej (szerzej skandynawskiej, gdyż dotyczy to także Danii i Norwegii) ze względu na swoje kompetencje i konkurencyjne oczekiwania w zakresie zarobków, które są istotnym składnikiem kosztowym współczesnych przedsiębiorstw. Dodatkowo należy wskazać, że ze względu na kreatywność i przedsiębiorczość mieszkańców województwa zachodniopomorskiego stają się oni nie tylko cenionymi pracownikami, lecz także korzystając z faktu członkowska Polski w Unii Europejskiej, zakładają szereg firm po stronie niemieckiej, dając jednocześnie zatrudnienie mieszkańcom województwa zachodniopomorskiego, oraz otwierają nowe perspektywy dla wyludniających się wschodniemieckich przygranicznych miejscowości. Czynniki te powodują

dość istotne powiązania związane z rynkiem pracy w regionie Europomeranii, który został utworzony, aby intensyfikować kontakty transgraniczne mieszkańców i przedsiębiorstw. Specyfika sytuacji pandemii COVID-19 spowodowała istotne zakłócenia i problemy dla mieszkańców żyjących i pracujących po różnych stronach granicy państw tworzących Euroregion Pomerania, wpływając negatywnie na elastyczność i bezpieczeństwo rynku pracy.

Celem artykułu jest wskazanie konsekwencji utrudnień – w sferze funkcjonowania pracowników i przedsiębiorców, których dotychczasowe działanie wiązało się z codziennym przekraczaniem granicy państwowej – jakie zaistniały po wprowadzeniu szeregu obostrzeń mających za zadanie ograniczenie rozprzestrzeniania się pandemii COVID-19.

Słowa kluczowe: COVID-19, rynek pracy, euroregion, bezpieczeństwo

Wprowadzenie

Istotnym elementem transgraniczności pracowników i przedsiębiorców jest uzyskiwanie równowagi pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem rynku pracy¹. Elastyczność rynku pracy oznacza płynnie przebiegające zmiany („przejścia”) w życiu zawodowym człowieka: zakończenie okresu nauki i rozpoczęcie życia zawodowego, zmiana pracy, podjęcie pracy po okresie bezrobocia lub braku zatrudnienia, przejście na emeryturę. Bezpieczeństwo², w tym bezpieczeństwo rynku pracy, rozumiane jest jako pewność uzyskania zatrudnienia (*employment security*). Bezpieczeństwo zatrudnienia nie jest osiąganym poprzez utrzymywanie aktualnie zajmowanego stanowiska, lecz poprzez wysokie prawdopodobieństwo znalezienia nowego miejsca pracy dzięki wyposażeniu mieszkańców Unii Europejskiej w umiejętności, które umożliwiają im ciągły rozwój zawodowy i zdobywanie nowych niezbędnych kompetencji. Bezpieczeństwo rynku pracy oznacza zatem swobodny dostęp do edukacji i szkoleń dla wszystkich pracowników, szczególnie dla osób o niskich kwalifikacjach i osób starszych. Ważnym elementem bezpieczeństwa są również odpowiednie świad-

¹ Kryńska E., Arendt Ł., *Rynek pracy i kierunki wzrostu aktywności zawodowej ludności na obszarze zachodnich województw Polski w kontekście prowadzonej polityki regionalnej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, <http://www.wrot.umww.pl/wp-content/uploads/2015/09/Rynek-pracy-i-kierunki-wzrostu-aktywno%C5%9Bci-zawodowej.pdf> (dostęp: 10.01.2021).

² Leszczyński M., *Bezpieczeństwo społeczne a współczesne państwo*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, R. 58, nr 2 (185), s. 33.

czenia o różnym charakterze, ułatwiający przetrwanie okresu przejściowego, tj. w okresie poszukiwania nowego miejsca pracy. Podstawowym celem modelu „flexicurity” jest zagwarantowanie obywatelom Unii Europejskiej wysokiego poziomu pewności zatrudnienia, tzn. możliwości szybkiego znalezienia pracy na każdym etapie życia zawodowego i dużych szans rozwoju zawodowego w warunkach szybko zmieniającej się gospodarki. Celem jest również zadbanie o to, aby zarówno pracownicy, jak i pracodawcy w jak największym stopniu skorzystali z możliwości, jakie daje globalizacja. Dzięki temu model „flexicurity” sprawia, że bezpieczeństwo i elastyczność wzajemnie się wspierają³. W opracowaniu wykorzystano statystyki dotyczące rynku pracy w województwie zachodniopomorskim oraz zobrazowano problemy pracowników transgranicznych, wykorzystując studium przypadku, prezentując krótki opis sytuacji realnie zaistniałych na granicy polsko-niemieckiej po wprowadzaniu obostrzeń związanych z przeciwdziałaniem skutkom pandemii COVID-19.

Charakterystyka rynku pracy w okresie pandemii COVID-19

„Na koniec czerwca 2019 r. bezrobotni w województwie zachodniopomorskim stanowili 8,0% ludności aktywnej zawodowo. Ze zbioru powiatów największym odsetkiem osób bezrobotnych charakteryzował się powiat białogardzki – 18,9%, na kolejnym miejscu uplasował się łobeski – 18,6%, następnie choszczeński – 17,0%. Najmniejsze bezrobocie notowano w Szczecinie – 3,4% oraz w powiecie kołobrzeskim – 3,8%. Porównując wartość stopy bezrobocia z początku i końca analizowanego okresu, obserwuje się jej wzrost w 19 powiatach, dla województwa omawiany wskaźnik zwiększył się o 1,4 pkt. proc. Odsetek bezrobotnych w zbiorowości osób aktywnych zawodowo w największym stopniu wzrósł w powiecie gryfickim – o 4,0 pkt. proc. Omawiany wskaźnik zmniejszył się w dwóch powiatach, łobeskim o 0,1 pkt. proc. oraz gryfińskim o 0,3. pkt. proc”⁴. Jako skutki wprowadzonych obostrzeń w województwie zachodniopomorskim, w poniższym zestawieniu tabelarycznym, zaprezen-

³ Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security, Brussels, 27.6.2007 COM/2007/ 359 final.

⁴ https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/statystyka_analazy_badania/analiza_i_opracowania/2020/Zmiany_bezrobocia_w_woj._zachodniopomorskim_w_I_p%20C3%B3%C5%82roczu_2020_roku.pdf (dostęp: 10.12.2020).

towano zmiany w stopie bezrobocia oraz zmiany w ilości zarejestrowanych bezrobotnych, zestawiając listopad 2020 r. z listopadem 2019 r., co prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Kształtowanie się podstawowych parametrów charakteryzujących zachodniopomorski rynek pracy

Powiat	Ilość bezrobotnych		Zmiana	Stopa bezrobocia (%)		Zmiana	Dynamika wzrostu ilości bezrobotnych
	2020	2019	2020/2019	2020	2019	2020/2019	
Białogardzki	2718	2448	270	18,2	16,8	1,4	111,03%
Choszczeński	2350	1984	366	17,3	14,9	2,4	118,45%
Drawski	2653	2270	383	13,0	12	1,0	116,87%
Goleniowski	2221	1727	494	6,6	5,2	1,4	128,60%
Gryficki	1580	1339	241	9,0	7,5	1,5	118,00%
Gryfiński	2235	1857	378	8,9	7,8	1,1	120,36%
Kamiński	2364	2061	303	16,0	13,5	2,5	114,70%
Kołobrzeski	1266	348	918	4,5	1,2	3,3	363,79%
Miasto Koszalin	3073	2252	821	6,0	4,4	1,6	136,46%
Koszaliński	2824	2245	579	13,6	11	2,6	125,79%
Łobeski	1848	1934	-86	17,7	18,4	-0,7	95,55%
Myśliborski	1515	1314	201	7,3	6,4	0,9	115,30%
Policki	1665	1243	422	5,0	3,6	1,4	133,95%
Pyrzycki	1387	1205	182	11,6	10,1	1,5	115,10%
Sławieński	2536	2341	195	14,8	13,2	1,6	108,33%
Stargardzki	3025	2834	191	8,0	7,5	0,5	106,74%
Szczecinecki	4052	3600	452	15,9	14,4	1,5	112,56%
Świdwiński	1932	1671	261	13,8	11,9	1,9	115,62%
Miasto Świnoujście	662	474	188	4,7	6,6	-1,9	139,66%
Wałecki	1 467	1 326	141	9,4	8,2	1,2	110,63%
Miasto Szczecin	7 077	4 278	2799	3,9	2,4	1,5	165,43%
Województwo	50 450	40 751	9699	8,1	6,6	1,5	123,80%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP Szczecin.

Jak widać z powyższego zestawienia, obostrzenia związane z funkcjonowaniem gospodarki w okresie pandemii spowodowały wzrost stopy bezrobocia, a także ilości zarejestrowanych bezrobotnych praktycznie we wszystkich powiatach. Pewien wyjątek stanowi powiat łobeski, który zarówno w listopadzie 2019 r., jak i w listopadzie 2020 r. miał najwyższą stopę bezrobocia. Generalnie wzrost liczby bezrobotnych w województwie zachodniopomorskim zamyka

się na poziomie prawie 10 tys. osób, które straciły pracę, najprawdopodobniej z powodu pandemii koronawirusa SARS-CoV-2.

Dodatkową informacją, która obrazuje rynek pracy w województwie zachodniopomorskim pod wpływem pandemii koronawirusa SARS-CoV-2, są zgłaszane co miesiąc informacje dotyczące wolnych miejsc pracy w oparciu o sprawozdanie MRPiPS-01. Z analiz WUP Szczecin wynika, że w I półroczu 2020 r. w urzędach pracy na obszarze województwa zachodniopomorskiego zarejestrowano 38 766 wolnych miejsc pracy i miejsc aktywizacji zawodowej. W porównaniu do I półrocza 2019 r. w badanym okresie liczba etatów spadła o 11,1 pkt. proc⁵.

Światowa pandemia COVID-19 stała się zarówno wyzwaniem, jak i weryfikacją dla funkcjonujących systemów o różnym charakterze i na różnym poziomie, zarówno na poziomie Unii Europejskiej, państw członkowskich, regionów, jak i lokalnym. Rozpatrywanie skutków funkcjonowania systemów społeczno-gospodarczych na poziomie Euroregionów pozwala na weryfikację sprawności funkcjonalnej tego typu struktur, jak i jest źródłem oraz inspiracją do podejmowania działań mających na celu zwiększenie funkcjonalności i skuteczności przyjętych rozwiązań w praktyce, które z definicji są specyficzne ze względu na charakter obszarów tworzących Euroregion, w tym Euroregion Pomerania. Należy zauważyć, że funkcjonowanie Euroregionu Pomerania przewidywało szereg sytuacji kryzysowych o różnym charakterze, takich jak katastrofy, pożary itp., które wymagałyby współdziałania służb różnych krajów, lecz z pewnością rozwiązania te miały charakter wyspowy, uwzględniający incydentalność zdarzeń, a co najważniejsze krótki horyzont czasowy oddziaływania negatywnego zjawiska o charakterze kryzysowym. Pandemia COVID-19, ze względu na specyfikę podejmowanych działań mających przeciwdziałać negatywnym skutkom rozprzestrzeniania się wirusa, z pewnością przynosi szereg skutków negatywnych o różnym horyzoncie czasowym, które częściowo diagnozujemy, jednak część dopiero będziemy określić w przyszłości. Można zaryzykować porównanie skutków pandemii COVID-19 do góry lodowej, w której część znajdująca się nad wodą to skutki widoczne, znane, zaś część podwodna to skutki jeszcze nieujawnione, niewidoczne. Przygotowując

⁵ *Zmiany bezrobocia w województwie zachodniopomorskim w I półroczu 2020 roku*, Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/statystyka_analzy_badiania/analzy_i_opracowania/2020/Zmiany_bezrobocia_w_woj_zachodniopomorskim_w_I_p%C3%B3lroczu_2020_roku.pdf (dostęp: 15.12.2020).

niniejsze opracowanie, wykorzystano dostępne materiały, a niektóre zjawiska opisano w formie krótkich informacji-przykładów opracowanych na bazie relacji osób przekraczających granicę w rejonie Euroregionu Pomerania. Trzeba również zauważyć, że w regionie tym posiadamy wszystkie typy przejść granicznych, w tym przejścia drogowe, morskie, wodne śródlądowe oraz w portach lotniczych, a szacunkowa liczba ludności to około 2,9 mln. Zamieszkiwana powierzchnia liczy 32 tys. km².

Sytuacja pracowników przygranicznych – tło problemu

Jak wskazują analizy, w związku z pandemią koronawirusa globalna gospodarka wpadnie w głęboką recesję, której skala będzie największa od wielkiego światowego kryzysu w latach 30. XX w. Analitycy uważają, że „jedną z najbardziej dotkniętych kryzysem gospodarek będzie strefa euro, stanowiąca najbliższe otoczenie polskiej gospodarki”⁶. Analizy Międzynarodowego Funduszu Walutowego prognozują spadek PKB w strefie euro na poziomie minus 7,5% przy prognozowanej średniej światowej na poziomie minus 3%. W Polsce w 2020 r. szacuje się spadek PKB na poziomie minus 4,4%. Będzie to skutkiem nie tylko wyhamowania aktywności gospodarczej w wielu branżach w wyniku tzw. lockdownu, lecz także ograniczenia wewnętrznego popytu konsumpcyjnego, będącego efektem spadku dochodów ludności i naturalnego ograniczania wydatków konsumpcyjnych ludności, oraz wyhamowania popytu zagranicznego i cięcia inwestycji prywatnych. Będzie to miało negatywny wpływ na rynek pracy w Polsce⁷, który mierzony stopą bezrobocia może kształtować się na poziomie 10–13%. Wzrost poziomu stopy bezrobocia może być realny, mimo faktu, że w ciągu ostatnich pięciu lat poziom ten konsekwentnie malał z poziomu około 9,7% w roku 2015 do poziomu 5,2% w roku 2019, i mimo podjęcia przez rząd szeregu działań mających na celu utrzymanie miejsc pracy. Stan ten może być trudny do zaakceptowania przez społeczeństwo. Należy podkreślić, że eksperci wskazują, że bardzo silnie dotknięte zostaną branże usługowe, w tym turystyka

⁶ *Gospodarka w czasach pandemii. Spojrzenie sektorowe na bazie pierwszych doświadczeń globalnych*, Raport Banku PEKAO SA, kwiecień 2020 r., <https://www.pekao.com.pl/o-banku/aktualnosci/084c4abc-018b-4af4-bb32-ee1c44236326/raport-banku-pekao-gospodarka-w-czasach-pandemii-spojrzezenie-sektorowe-na-bazie-pierwszych-doswiadczen-globalnych.html> (dostęp: 15.12.2020).

⁷ Jak wskazują rządowe ekspertyzy, w wyniku uruchomienia tarcz antykryzysowych związanych z pandemią koronawirusa COVID-19 uratowano od 1 do 1,5 mln miejsc pracy w Polsce.

czy usługi czasu wolnego (np. restauracje, kawiarnie, kina, kluby fitness)⁸. Zagrożone są także sektory produkcyjne produktów innych niż dobra pierwszej potrzeby takie np. jak produkcja mebli.

Wskazane branże (turystyka, usługi czasu wolnego⁹, produkcja mebli¹⁰) są dość istotnymi dla województwa zachodniopomorskiego, jak i dla Euroregionu Pomerania (szczególnie turystyka i usługi czasu wolnego). Wskazać także należy na branże, które zyskały w wyniku zaistniałej sytuacji pandemii. Do branż takich, które są ważne dla zachodniopomorskiego rynku pracy, zaliczyć można branżę e-commerce na usługi, której popyt wzrósł w warunkach kwarantanny w wyniku przenoszenia usług do internetu. Kolejną branżą jest sektor ICT, gdzie wzrost popytu na rozwiązania zdalne, przetwarzanie danych i rozrywkę elektroniczną dynamicznie rósł w wyniku wprowadzanych obostrzeń i zagrożenia epidemiologicznego. Branżą, która także zanotowała wzrost, a tym samym wzrost zapotrzebowania na pracowników, jest sektor usług kurierskich, będących efektem konieczności obsługi wzmożonego ruchu w sprzedaży internetowej i zdalnej.

⁸ „Szacuje się, że w 2020 r. ruch turystyczny na świecie może obniżyć się o 20–30% r/r (290–440 mln), redukując rynek do stanu z 2012–14 r. Odpowiadałoby to spadkowi wpływów z turystyki o 300–450 mld USD. Z kolei World Travel & Tourism Council szacuje, że na świecie z powodu epidemii zagrożonych jest nawet 75 mln miejsc pracy w turystyce”. *Gospodarka w czasach pandemii...*, dz. cyt., s. 12.

⁹ „Można również przypuszczać, że nawet po zniesieniu restrykcji konsumenci przez co najmniej kilka miesięcy będą podchodzili z obawą do tego typu publicznych miejsc, częściowo ograniczając swoje wyjścia. Co więcej, sam efekt zubożenia społeczeństwa wywołany kryzysem przełoży się na ograniczanie wydatków w tych obszarach”. Tamże, s. 15.

¹⁰ „Przemysł drzewno-meblarski zalicza się do branż, które mogą szczególnie dotkliwie odczuwać skutki wzrostu niepewności wśród konsumentów oraz firm, a także ponosić negatywne konsekwencje restrykcji obowiązujących w handlu. W drugiej fazie kryzysu dodatkowym wyzwaniem dla tego sektora może okazać się spowolnienie na rynku nieruchomości. Zgodnie z badaniem firmy McKinsey, przeprowadzonym na przełomie marca i kwietnia, najsilniejszych spadków wydatków na meble i wyposażenie domu mogą doświadczyć w najbliższym czasie m.in. czołowe gospodarki Europy Zachodniej, USA i Rosja”. Tamże, s. 13.

Turbulencje sytuacyjne pracowników przygranicznych

Zdarzenie A¹¹

Od niedzieli (15 marca) granicę Polski z Niemcami w Zachodniopomorskiem można było przekraczać tylko w wyznaczonych miejscach: Krajnik Dolny–Schwedt, Kołbaskowo–Pomellen i Świnoujście–Garz. Według informacji prasowych uzyskanych od Straży Granicznej, mimo przywrócenia tam kontroli ruch odbywał się na bieżąco. Na terenie województwa zachodniopomorskiego granicę na drogach krajowych można przekraczać na: DK2 6 w Krajniku Dolnym, A6 w Kołbaskowie i DK93 w Świnoujściu (droga w zarządzie miasta Świnoujście). Przejazd przez granicę DK13 w Rosówku i DK10 w Lubieszynie nie był możliwy. Ruch przez granicę na czynnych przejściach odbywa się zgodnie z zasadami opisanymi w rozporządzeniach ministra spraw wewnętrznych i administracji, które były przywoływane w komunikatach prasowych.

Konkluzja: komunikaty prasowe, informacje na stronach internetowych różnych instytucji były źródłem informacji dla mieszkańców.

Zdarzenie B¹²

Pracownik transgraniczny pracuje za pośrednictwem agencji pracy i planował odwiedzić rodzinę, co wiąże się z przekroczeniem granicy. Pracownik uzyskał akceptację wyjazdu celem odwiedzenia rodziny w ramach przysługującego mu urlopu, zarówno ze strony swojej macierzystej agencji pracy, jak i pracodawcy, na rzecz którego świadczy pracę. Pracodawca i pracownik mają świadomość, że jeżeli pracownik zdecyduje się na wjazd i odbycie dwutygodniowej kwarantanny, pozostaje pytanie, kto zapłaci za zakwaterowanie w tym czasie, pracownik czy pracodawca, czy agencja pracy? Jeśli pracownik wyjeżdża prywatnie, bez pomocy agencji pośrednictwa, za ten czas płaci sam. Jeżeli w wyjeździe pośredniczy agencja pracy, opłaty najczęściej są po jej stronie. Dylematy te szczególnie narastały w okresie przedświątecznym. Biorąc pod uwagę sytuację, w której pracownik chciałby spędzić święta z rodziną, realnie mogłoby pracować tylko dwa tygodnie, co stawia pod znakiem zapytania rentowność jego zatrudnienia ze względu na generowane koszty związane z kwarantanną.

¹¹ <https://24kurier.pl/aktualnosci/wiadomosci/kontrole-graniczne-dostepne-przejscia-w-zachodniopomorskiem/> (dostęp: 20.12.2020).

¹² <http://gospodarkapodkarpaska.pl/news/view/41810/jak-pandemia-wplynie-na-sytuacje-pracownikow-transgranicznych> (dostęp: 10.01.2021).

Specyfika niektórych branż czy sektorów, np. praca magazynów bądź obsługa sklepów internetowych, sprawia, że zapotrzebowanie na pracowników w okresie przedświątecznym istotnie wzrasta. Pracodawcy poszukują także za pośrednictwem agencji pracy osób, które zdecydują się na pracę z nietypowych terminach, np. w Wigilię czy sylwestra.

Duże zmiany zachodzą również po stronie pracodawców. Pierwszym symptomem zmian jest zaostrzenie procedur bezpieczeństwa. Pracodawcy dużo większą wagę przykładają do higieny, odległości pomiędzy pracownikami, w wielu przypadkach obowiązkowe jest noszenie nie tylko maseczek, ale całego ubrania ochronnego. Pojawiają się też nowe procedury bezpieczeństwa, BHP stało się dużo bardziej istotne, opracowywane są również nowe, wewnątrzfirmowe i dosyć restrykcyjne zasady.

Drugą zmianą, jaką wprowadzają firmy, jest dokładniejsza analiza zagadnień prawnych. Działy prawne, które do tej pory składały się z 1–2 prawników, zatrudniają dodatkowe osoby do weryfikacji przepisów, które dynamicznie się zmieniają. Przepisy dotyczące zatrudniania są dużo dokładniej weryfikowane, analizowana jest sytuacja prawna poszczególnych przypadków.

Konkluzja: zmiany na rynku pracy mają różnokierunkowe oddziaływanie na funkcjonowanie pracowników i pracodawców.

Zdarzenie C

Willi pracuje w Berlinie i mieszka z rodziną w Szczecinie. Posiada pobyt stały w Polsce. Jego żoną jest Polka, mają dziecko w wieku szkolnym, które uczęszcza do szkoły w Szczecinie. Żona Williego jest aktywna zawodowo i pracuje w Szczecinie. Wilii posiada także małe mieszkanie w Berlinie, z którego korzysta w wypadku konieczności przedłużonego dnia pracy lub innych okoliczności zawodowych. Żona i dziecko Williego są zameldowani także w mieszkaniu w Berlinie. Mężczyzna korzysta w dojazdach do pracy ze Szczecina do Berlina i w drodze powrotnej z dobrze zorganizowanej komunikacji transportem kolejowym i komunikacji publicznej w Szczecinie oraz Berlinie w oparciu o atrakcyjne oferty taryfowe DB. Pandemia SARS-CoV-2 skomplikowała możliwość sprawnego przemieszczania się pomiędzy Berlinem a Szczecinem. Rodzina Williego do czasu ustabilizowania się sytuacji musiała żyć w rozłące. Willi utrzymał miejsce pracy w Berlinie wyłącznie dzięki temu, że posiadał małe mieszkanie, dzięki któremu zachował pełną dyspozycyjność względem pracodawcy. Pracodawca Williego wyszedł naprzeciw sytuacji, wprowadzając

elastyczność godzin pracy, zarówno w przypadku pracy zdalnej, jak i możliwości naprzemiennej (w interwałach tygodniowych i dwutygodniowych) pracy bezpośredniej w pomieszczeniach biurowych, ograniczając w ten sposób także ilość osób przebywających fizycznie w biurze.

Konkluzja: Powyższy przykład pokazuje skomplikowane sytuacje pracowników transgranicznych i ich rodzin. Dostosowanie się do zaistniałej sytuacji wymagało zrozumienia szeregu stron i miało duży wpływ na życie mieszkańców i ich rodzin.

Zdarzenie D

Załoga jednostki żeglugi wodnej śródlądowej polskiego armatora została podmieniona. Wracając ze zmiany, podróżując zorganizowanym transportem samochodowym przez macierzystą firmę, musiała dokonać przekroczenia granicy w Kołbaskowie (przejście drogowe), zgodnie z obowiązującym Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych ograniczeń, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem epidemii. Służby graniczne kontrolujące przejście graniczne w Kołbaskowie, pomimo okazania książeczek żeglarskich przez pracowników i wskazania, że obostrzenia kwarantanny nie dotyczą pracowników transportu, nie wyrazili zgody na przekroczenie granicy (na wjazd do Polski). Pracownicy wskazywali, że przekroczenie przez nich granicy wewnętrznej odbywa się w związku z wykonywaniem czynności zawodowych zgodnie z par. 2 ust. 8 pkt. 1 lit. C Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie ustanowienia określonych, nakazów i zakazów w związku z wystąpieniem stanu epidemii (Dz.U. z 2020 roku poz. 566 z późniejszymi zmianami) i zgodnie z tymi przepisami jako pracownicy żeglugi wodnej śródlądowej są zwolnieni z kwarantanny i przekazywania Straży Granicznej danych lokalizacyjnych. Specyfika drogowych przejść granicznych w regionie Euroregionu Pomerania, tj. występowanie kilku przejść, dała możliwość podjęcia próby przekroczenia granicy i wjazdu do Polski przez inne przejście graniczne. Kolejne podejście na innym przejściu okazało się skuteczne ze względu na wiedzę i kompetencje pracowników w zakresie specyfiki pracowników transportu, do których zaliczają się zgodnie z przyjętymi uregulowaniami w okresie pandemii SARS-CoV-2, także pracownicy polskiego armatora żeglugi wodnej śródlądowej.

Konkluzja: Opisana sytuacja przedstawiła istotę koordynacji przepływu informacji w systemie w zakresie interpretacji przepisów.

Podsumowanie

Ryzyko wystąpienia czynników niefinansowych stanowi wyzwanie dla rządów i gospodarek w skali globalnej. W ostatnich latach podjęto szereg działań na rzecz ograniczania ryzyka środowiskowego, a doświadczenie pandemii wywołanej przez wirusa SARS-CoV-2 determinowało podjęcie szeregu pilnych działań w zakresie zarządzania i redukcji negatywnego wpływu ryzyka zdrowotnego na bezpieczeństwo i stabilność funkcjonowania państw i gospodarek w perspektywie krajowej i międzynarodowej. Zabezpieczenie bezpieczeństwa publicznego w warunkach ryzyka zdrowotnego związanego z COVID-19 to współcześnie jeden z priorytetów w ramach zarządzania kryzysowego na poziomie rządu i samorządu. Doświadczenia i dobre praktyki w tym zakresie są systematycznie wypracowywane, a skuteczność poszczególnych mechanizmów i instrumentów na bieżąco oceniana i monitorowana. Strategie walki z COVID-19 są zróżnicowane w zależności od państwa i gospodarki. Silny wpływ ryzyka zdrowotnego na sytuację społeczno-gospodarczą sprawia, że wdrożenie radykalnych rozwiązań typu lockdown w długim terminie nie jest możliwe, zatem poszukuje się rozwiązań pośrednich. Zapewnienie bezpieczeństwa publicznego jest tu wiodącym wyzwaniem.

Bezpieczeństwo stanowi naczelną/podstawową potrzebę człowieka i oznacza stan spokoju, pewności, stan, który jest wolny od zagrożeń. Okres pandemii COVID-19, w którym Polska funkcjonuje od marca 2020 r., spowodował, że obok szeregu obszarów/rodzajów bezpieczeństwa zdrowotne stało się jedną z kluczowych sfer życia człowieka, stając się także podstawową funkcją państwa. Działaniom wynikającym z zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego musiały podporządkować się nie tylko społeczeństwo, lecz także instytucje i przedsiębiorstwa, zarówno mając na uwadze swoich pracowników, jak i klientów/interesantów/interesariuszy. Bezpieczeństwo zdrowotne stało się priorytetem wśród innych rodzajów/obszarów bezpieczeństwa w instytucjach i przedsiębiorstwach, co miało i nadal ma wpływ na ich funkcjonowanie i podejmowane działania dostosowawcze. Zagrożenie bezpieczeństwa zdrowotnego, definiowane jako destrukcyjne oddziaływanie otoczenia, wpłynęło i wpływa na funkcjonowanie całego społeczeństwa i szeregu instytucji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania społeczeństwa także w okresie pandemii. Rozdział miał na celu przedstawienie szeregu działań dostosowawczych, podejmowanych w różnych przedsiębiorstwach i instytucjach. Jako metodę badawczą przyjęto

metodę studium przypadku, mając świadomość jej walorów w zakresie analizy, jak i ograniczeń w zakresie uogólniania wniosków. Jednocześnie metoda studiów przypadku pozwala na ukazanie spektrum różnych działań dostosowawczych w różnych instytucjach, na różnych etapach poznawania specyfiki pandemii COVID-19. Okres marzec–czerwiec 2020 r. należy określić jako czas częściowego zaskoczenia sytuacją administracji po obu stronach granicy.

Ujmując temat syntetycznie, należy wskazać, że:

- 1) Wprowadzane rozwiązania nie były konsultowane i uzgadniane pomiędzy stronami, co można usprawiedliwić koniecznością szybkich działań.
- 2) Ograniczony przepływ i aktualność informacji oraz brak doświadczenia powodowały w niektórych sytuacjach konieczność improwizacji i szukania doraźnych rozwiązań. Istotnym ułatwieniem były informacje przekazywane przez środki masowego przekazu oraz strony internetowe. Ważnym elementem było dążenie do wyjaśniania spornych/niejasnych sytuacji i przekazywanie ustaleń poprzez pisma okólne do pracowników realizujących bezpośrednio zadania.
- 3) Służby na różnych poziomach, obywatele/mieszkańcy oraz pracodawcy, których dotknęły wprowadzone obostrzenia, wykazywali się elastycznością i zrozumieniem, szukając rozwiązań mających na celu zabezpieczenie miejsc pracy. Istotnym elementem w tym zakresie był odpowiedni stosunek administracji różnego szczebla, ukierunkowany na wsparcie i rozwiązywanie problemów i postawa „jak to zrobić, aby było zgodne z wytycznymi”, a nie „tego się nie uda zrobić, bo zabraniają wytyczne”.
- 4) Władze różnego szczebla, po obu stronach granicy, podjęły działania mające na celu wsparcie mieszkańców i przedsiębiorstw.

Bibliografia

Gospodarka w czasach pandemii. Spojrzenie sektorowe na bazie pierwszych doświadczeń globalnych, Raport Banku PEKAO SA, kwiecień 2020 r., <https://www.pekao.com.pl/o-banku/aktualnosci/084c4abc-018b-4af4-bb32-ee1c44236326/raport-banku-pekao-gospodarka-w-czasach-pandemii-spojrze-nie-sektorowe-na-bazie-pierwszych-doswiadczen-globalnych.html>.

Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów,

- Towards Common Principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security, Brussels, 27.6.2007 COM/2007/ 359 final.
- Kryńska E., Arendt Ł., *Rynek pracy i kierunki wzrostu aktywności zawodowej ludności na obszarze zachodnich województw Polski w kontekście prowadzonej polityki regionalnej*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, <http://www.wrot.umww.pl/wp-content/uploads/2015/09/Rynek-pracy-i-kierunki-wzrostu-aktywno%C5%9Bci-zawodowej.pdf>.
- Leszczyński M., *Bezpieczeństwo społeczne a współczesne państwo*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, R. 52, nr 2 (185).
- Rudewicz J., *Motywy osiedlania się Polaków w niemieckiej części obszaru funkcjonalnego miasta Szczecin. Studium przypadku miejscowości Löcknitz*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2017, nr 13, Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie, Kraków 2017.
- Sienkiewicz P., Marszałek M., Świeboda H. (red.), *Metodologia badań Bezpieczeństwa Narodowego*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, t. 1, Warszawa 2010.
- Transgraniczna koncepcja rozwoju i działania Euroregionu Pomerania na lata 2014–2020. Aktualizacja*, <https://www.pomerania.org.pl/site/aktualizacja-transgranicznej-koncepcji-rozwoju-i-dzialania-e/179>.
- <https://szczecin.se.pl/locknitzer-wohnungsverwaltungsgesellschaft-aa-EKMM-JF9t-RN74.html>
- <http://gospodarkapodkarpacka.pl/news/view/41810/jak-pandemia-wplynie-na-sytuacje-pracownikow-transgranicznych>.
- https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/statystyka_analazy_badiana/analizy_i_opracowania/2020/Zmiany_bezrobocia_w_woj._zachodniopomorskim_w_I_p%C3%B3%C5%82roczu_2020_roku.pdf.

Change in The Conditions on The Labor Market in The Euroregion Pomerania During The COVID-19 Pandemic

Abstract: Due to the cross-border location, a number of Swedish and German investments are located in the West Pomeranian Voivodeship, which naturally means that citizens of these countries take up employment in enterprises operating in the West Pomeranian Voivodeship based on Polish legislation, as well as a number of residents of the West Pomeranian Voivodeship undertake work abroad. It is also important that the inhabitants of the West Pomeranian Voivodeship are desirable employees in companies on the German and Swedish side (more broadly Scandinavian, as this also applies to Denmark and Norway) due to their competences and competitive expectations in terms of earnings, which are an important cost component. modern enterprises. In addition, it should be noted that due to the creativity and entrepreneurship of the inhabitants of the West Pomeranian Voivodeship, they not only become valued employees, but also, taking advantage of Poland's membership in the European Union, set up a number of companies on the German side, at the same time providing employment to the inhabitants of the West Pomeranian Voivodeship and opening new perspectives for depopulating East German border towns. These factors cause quite significant links related to the labour market in the Europomerania region, which was created to intensify cross-border contacts between residents and enterprises. The specificity of the situation of the COVID-19 pandemic caused significant disruptions and problems for residents living and working on different sides of the border of the countries making up the Euroregion Pomerania, negatively affecting the flexibility and security of the labour market.

The aim of the article is to point out the consequences of hampering the functioning of employees and entrepreneurs whose previous activities involved crossing the state border on a daily basis, after the introduction of a number of restrictions aimed at limiting the spread of the COVID-19 pandemic.

Keywords: COVID-19, labour market, euroregion, security

dr inż. Marcin Bukowski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu

Instytut Ekonomiczny

e-mail: m.bukowski@pwsz.elblag.pl

ORCID: 0000-0001-6241-6421

student Patryk Harasim

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu

Instytut Ekonomiczny

e-mail: patrykharasim@onet.pl

Wpływ kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19 na rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim

Streszczenie: W artykule przedstawiono wpływ pandemii COVID-19 na sytuację na rynku pracy w województwie warmińsko-mazurskim. Analiza dotyczy zmian poziomu i struktury bezrobocia w wybranych powiatach województwa warmińsko-mazurskiego. W celu porównania zmian wywołanych pandemią przeanalizowano sytuację na rynku pracy w okresie od marca 2020 r. do stycznia 2021 r. Przeprowadzone badania wskazują, iż siła oddziaływania pandemii na poziom bezrobocia jest różna i zależy głównie od charakteru powiatu. Największe zmiany zaobserwowano w przypadku miast na prawach powiatu (Elbląg, Olsztyn) oraz powiatu elbląskiego, silnie powiązanego z miastem Elbląg. Wpływ pandemii na rynek pracy w mniejszym stopniu dotyczy powiatów obejmujących głównie gminy wiejskie: powiat braniewski i powiat bartoszycki, w których poziom bezrobocia przed pandemią był wysoki.

Słowa kluczowe: bezrobocie, COVID-19, kryzys gospodarczy, rynek pracy

Wprowadzenie

Kryzysy gospodarcze to zjawiska występujące na świecie od wieków. Pojawiają się z różnych przyczyn, z różną częstotliwością, długością trwania, przebiegiem i z różnymi konsekwencjami. Stanowią nieodłączny element gospodarki. Znane są od setek lat i *de facto* są one nieuniknione, gdyż stanowią część zachodzących w gospodarce procesów. Ogólnie rzecz ujmując, kryzys gospodarczy oznacza nagłe pogorszenie stanu gospodarki¹, przejawiające się gwałtownym jej załamaniem². Skutkiem pojawienia się kryzysu jest głęboka i przedłużająca się recesja, wywołująca zmiany wskaźników makroekonomicznych, powodująca m.in. spadek popytu na dobra i usługi, spadek produkcji i zatrudnienia oraz wzrost cen i spadek inwestycji³. Kryzys gospodarczy przejawia się m.in. galopującą inflacją, przeradzającą się w hiperinflację, wzrostem zadłużenia wewnętrznego i zagranicznego, spadkiem produkcji i zatrudnienia, wzrostem bezrobocia, co w konsekwencji prowadzi do spadku konsumpcji i inwestycji oraz wzrostu liczby upadających przedsiębiorstw. Wszystko to może prowadzić do ograniczenia wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) i niepokojów społecznych⁴. Jako przyczyny kryzysu gospodarczego wymienia się⁵:

- wysokie stopy procentowe, przyczyniające się do zmniejszenia kapitału możliwego do inwestowania,
- nagły spadek zaufania inwestorów do wartości firm na giełdzie, prowadzący do masowej sprzedaży akcji, czego skutkiem jest spadek ich wartości i krach na giełdzie,
- brak nadzoru państwa nad działaniem banków oraz instytucji finansowych,
- wzrost podaży pieniądza, skutkujący wzrostem cen.

¹ P. Komorowski, *Przebieg kryzysu gospodarczego w wymiarze cyklu życia*, OW SGH, Warszawa 2013, s. 281.

² M. Wague, *Międzynarodowe kryzysy gospodarcze i ich konsekwencje*, „*Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*” 2009, nr 78, s. 82.

³ L. Leśniewski, *Przegląd teoretycznego ujęcia kryzysu finansowego*, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*” 2016, z. 151, s. 25.

⁴ M. Wague, dz. cyt., s. 83.

⁵ J. Bednarczyk, *Współczesny kryzys gospodarczy. Przyczyny – Przebieg – Skutki*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 36–38.

Celem rozdziału jest ocena skutków kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19 na rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim. W celu porównania zmian wywołanych pandemią analizie poddano dane dotyczące wielkości i struktury bezrobocia w pięciu powiatach województwa: bartoszyckim, braniewskim, elbląskim (ziemskim), elbląskim (grodzkim) i olsztyńskim (grodzkim). Analiza dotyczy zmian w okresie od marca 2020 r. do stycznia 2021 r, a jej wyniki zostały porównane z sytuacją na rynku pracy w 2019 r.

Wpływ pandemii COVID-19 na gospodarkę

Pojawienie się w Chinach na przełomie 2019 i 2020 r. nowej odmiany koronawirusa SARS-CoV-2 i wywoływanej przez nią choroby COVID-19 spowodowało zmiany w funkcjonowaniu gospodarki na całym świecie. W konsekwencji rosnącej gwałtownie liczby zakażeń większość państw na świecie została zmuszona do podporządkowania bieżącego funkcjonowania gospodarki konieczności zachowania bezpieczeństwa zdrowotnego społeczeństwa⁶. Zjawisko to zostało określone jako „zamrożenie gospodarki” (ang. *to freeze the economy*)⁷. W jej konsekwencji wiele państw w krótkim okresie wprowadziło szereg ograniczeń w funkcjonowaniu różnych przedsiębiorstw, co przyczyniło się do zahamowania wielu dotychczasowych aktywności.

W związku z ograniczeniem aktywności gospodarczej w pierwszej połowie 2020 r. realny PKB w Europie spadł o poziom dwucyfrowy – zarówno w strefie euro, jak i w całej UE. Tej wielkości spadki nigdy wcześniej nie były obserwowane. Obniżenie liczby zachorowań wywołanych COVID-19 i w konsekwencji zniesienie większości obowiązujących do tej pory ograniczeń spowodowało ożywienie gospodarcze obserwowane w wielu krajach europejskich na początku trzeciego kwartału 2020 r.⁸ Ponowny wzrost zakażeń, występujący od jesieni 2020 r., któremu towarzyszyło pojawienie się nowych, bardziej zaraźliwych mutacji koronawirusa, wymusił na państwach konieczność ponownego

⁶ J. Męcina, P. Potocki, *Wpływ COVID-19 na gospodarkę i rynek pracy w Polsce – wyciąg z raportu badawczego*, <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/05/Ekspertyza-11.pdf> (dostęp: 22.03.2021).

⁷ L. Laurent, *Europe Freezes Its Economy in Order to Fight the Coronavirus*, „Politics & Policy”, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2020-03-16/europe-strangles-its-economy-in-order-to-fight-the-coronavirus> (dostęp: 22.03.2021).

⁸ *European Economic Forecast Autumn 2020*, Institutional Paper 136, European Commission, 2020.

wprowadzenia lub zaostrzenia dotychczasowych środków zapobiegających rozprzestrzenianiu się pandemii. Środki te nadal obowiązywały na początku 2021 r. i dlatego oczekuje się, że gospodarki UE i strefy euro znów spowolnią w pierwszym kwartale 2021 r. Wzrost gospodarczy ma przyspieszyć wiosną i nabrać tempa latem, w miarę wzrostu tempa szczepień i w konsekwencji stopniowego odmrażania gospodarek. Przewiduje się, że skutki gospodarcze pandemii rozkładać się będą nierównomiernie między poszczególne państwa europejskie, a tempo ożywienia gospodarczego również będzie znacznie się różnić⁹.

Potwierdzenie pierwszego przypadku zarażenia wirusem SARS-CoV-2 w Polsce na początku marca 2020 r. wymusiło konieczność wprowadzenia znacznych ograniczeń także na terenie Polski. Jeszcze w tym samym miesiącu ogłoszono stan zagrożenia epidemicznego, a następnie stan epidemii, konsekwencją których było wprowadzenie znacznych ograniczeń w aktywności gospodarczej. Według badań przeprowadzonych pod koniec kwietnia 2020 r. prawie 90% firm w Polsce odnotowało zakłócenia działalności wynikające ze społecznej izolacji i zmiany w sposobie zachowania się klientów. W konsekwencji ponad jedna trzecia firm (35,3% z nich) zanotowała spadek swych przychodów o ponad 50% w porównaniu do analogicznego okresu w roku poprzednim. Największy spadek przychodów odnotowały mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające od dwóch do dziewięciu pracowników. W tej grupie niemal połowa firm zanotowała spadek przychodów o ponad 50%. W mniejszym stopniu skutki wprowadzonych ograniczeń osiągnęły większych podmiotów. Wśród przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 249 pracowników problem gwałtownego, przekraczającego 50% spadku przychodów dotyczył co piątej firmy, zaś w przypadku firm średnich (zatrudniających od 10 do 49 pracowników) – co trzeciej¹⁰.

W celu zmniejszenia skutków pandemii na gospodarkę rząd wprowadzał kolejne pakiety działań określane mianem „tarcz antykryzysowych”. Wsparcie to przejawiało się głównie umożliwieniem dostępu do długoterminowych pożyczek, dofinansowaniem do zatrudnienia, możliwością skorzystania z postojowego, zwolnieniem ze składek na ZUS. Od wiosny do połowy grudnia 2020 r.

⁹ *European Economic Forecast Winter 2021*, Institutional Paper 144, European Commission, 2021.

¹⁰ *Polski mikro-, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs*, PWC, 2020, s. 3.

pomoc rządu dla polskiej gospodarki wyniosła ponad 240 mld zł (91,3 mln z Agencji Rozwoju Przemysłu, 22,31 mld zł z ZUS, 26,88 mld z Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, 40,06 mld z Banku Gospodarstwa Krajowego i 60,87 mld z Polskiego Funduszu Rozwoju).

Skutki kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19 spowodowały także zmiany w obszarze krajowego rynku pracy. Wpływ zamrożenia gospodarki na rynek pracy zauważalny był już w pierwszym miesiącu wprowadzenia ograniczeń. Na prawie 120 tys. zlikwidowanych w I kwartale 2020 r. miejsc pracy w Polsce prawie jedna czwarta została zlikwidowana w związku z sytuacją epidemiczną. Problem likwidacji miejsc pracy w związku z rozprzestrzenianiem się COVID-19 dotyczył niemal wyłącznie sektora prywatnego. Likwidacja miejsc pracy miała miejsce we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw – bez względu na ich wielkość, przy czym w najmniejszym stopniu dotyczyła dużych przedsiębiorstw. W przypadku firm zatrudniających 50 i więcej osób powód związany z pandemią dotyczył co piątego zlikwidowanego miejsca pracy. Ponad 80% zlikwidowanych w związku z sytuacją epidemiczną miejsc pracy dotyczyła jednostek, w których pracowało do 50 osób¹¹.

Wprowadzony w kolejnych miesiącach mechanizm wsparcia przedsiębiorstw, warunkowany koniecznością utrzymania miejsc pracy, oraz stopniowe odmrażanie gospodarki obserwowane zwłaszcza w miesiącach letnich spowodowało, iż w kolejnych kwartałach liczba zlikwidowanych miejsc pracy malała. Liczba zlikwidowanych w III kwartale 2020 r. miejsc pracy wyniosła 62,4 tys. i była o ponad jedną trzecią mniejsza niż w II kwartale. W dalszym ciągu 25% likwidacji związana była z rozprzestrzenianiem się COVID-19¹².

¹¹ *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.*, GUS, Warszawa 2020, s. 2.

¹² *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w III kwartale 2020 r.*, GUS, Warszawa 2020, s. 2.

Wpływ pandemii COVID-19 na rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim

Województwo warmińsko-mazurskie leży w północno-wschodniej części Polski. Do najważniejszych dziedzin gospodarki województwa należą: turystyka, przemysł drzewny i meblarski, produkcja maszyn i urządzeń oraz przemysł spożywczy, nastawiony na produkcję żywności wysokiej jakości. Według danych na koniec I kwartału 2019 r. w województwie warmińsko-mazurskim zarejestrowanych było 128 285 podmiotów gospodarki narodowej, z czego 95,7% stanowiły podmioty z sektora prywatnego. Najwięcej podmiotów zarejestrowanych było w sekcjach: handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych (19,4%), budownictwo (12,8%), działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (9,4%) oraz pozostała działalność usługowa (8,3%). Współczynnik aktywności zawodowej w I kwartale 2019 r. wyniósł w regionie 52,1% i był o prawie 4 p.p. niższy w porównaniu z wartością średnią dla całego kraju. Wskaźnik zatrudnienia w województwie wynosił 49,6% i był jednym z najniższych w całym kraju. Dla Polski średnia wartość tego wskaźnika wyniosła 53,7%¹³.

Od lat jednym z głównych problemów województwa jest występowanie dużego bezrobocia. Rzutuje ono zarówno na sytuację gospodarczą, jak i społeczną w regionie. Pomimo zauważalnego w ostatnich latach spadku bezrobocia rejestrowanego stopa bezrobocia w województwie pozostaje najwyższą w kraju. Taka sytuacja utrzymuje się od początku istnienia województwa. W 2019 r. stopa bezrobocia w regionie wyniosła 9,1%, przy 5,2% średniej dla całego kraju. W największym stopniu problem bezrobocia dotyczy powiatów północnych województwa – położonych w bezpośrednim sąsiedztwie granicy państwa z Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej. W powiatach braniewskim, kętrzyńskim i bartoszyckim stopa bezrobocia w 2019 r. przekroczyła 17%. Największy udział bezrobotnych w liczbie osób aktywnych zawodowo zanotowany został w powiecie braniewskim – 19,5%. Powiatami o najniższej

¹³ Informacje na temat rynku pracy – Polska – warmińsko-mazurskie, Eurostat, <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2800&acro=lm&mode=&recordLang=pl&lang=pl&parentId=&countryId=PL®ionId=PL6> (dostęp: 27.03.2021).

Wpływ kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19...

stopie bezrobocia w regionie były: miasto Olsztyn (2,7%), miasto Elbląg (5,7%) oraz powiat iławski (4,4%)¹⁴.

W celu oceny wpływu kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 na lokalny rynek pracy oraz opisu zachodzących zmian analizie poddano dane dotyczące wielkości i struktury bezrobocia w pięciu powiatach województwa: bartoszyckim, braniewskim, elbląskim (ziemskim), elbląskim (grodzkim) i olsztyńskim (grodzkim) (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyka rynku pracy w wybranych powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w 2019 r.

Wskaźnik	powiaty					
	braniewski	bartoszycki	elbląski	m. Elbląg	m. Olsztyn	
Stopa bezrobocia [%]	19,5	17,3	13,5	5,7	2,7	
Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	133	144	161	225	376	
Przeciętne wynagrodzenie brutto [zł]	3713,26	3779,51	3735,92	4287,12	4648,58	
Saldo przyjazdów i wyjazdów do pracy poza granice powiatu [-]	-904	-1217	-2646	1480	9619	
Liczba podmiotów gospodarki narodowej wg REGON [-]	3240	4240	4454	13 014	23 652	
Struktura zatrudnienia wg głównych sektorów [%]	rolniczy	34,3	37,8	31,9	1,7	0,7
	budownictwo i przemysł	14,7	22,0	37,5	34,4	21,3
	usługowy	16,6	10,4	12,1	17,9	24,5
	finansowy	2,0	1,9	1,0	3,8	4,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Baza danych lokalnych* <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> (dostęp: 28.03.2021).

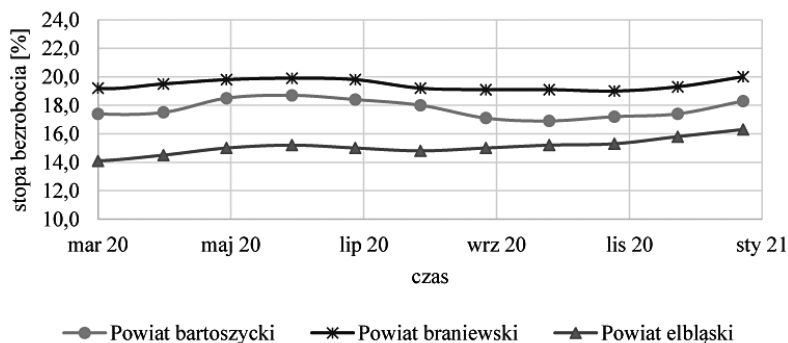
¹⁴ *Rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim w latach 2018–2019*, Urząd Statystyczny w Olsztynie, Olsztyn 2020, s. 51–55.

Spośród wybranych powiatów:

- Miasta Elbląg oraz Olsztyn reprezentują miasta na prawach powiatu. Jednostki te charakteryzują się niskim bezrobociem, dużym udziałem zatrudnionych w sektorze usługowym oraz budownictwie i przemyśle, a także dodatnią różnicą między dojeżdżającym a wyjeżdżającymi do pracy poza obszar powiatu. Średnie miesięczne wynagrodzenie jest zbliżone do średniej krajowej;
- Powiat elbląski stanowi przykład jednostki wiejskiej silnie powiązanej z miastem Elbląg. Następstwem tego jest bardzo duże ujemne saldo między dojeżdżającymi a wyjeżdżającymi do pracy poza obszar powiatu oraz mały udział zatrudnionych w sektorze usługowym i finansowym. Stopa bezrobocia wśród mieszkańców powiatu (13,5%) jest nieco wyższa od średniej dla województwa (9,1%).
- Powiaty bartoszycki i braniewski reprezentują jednostki o najwyższym w województwie bezrobociu. W strukturze pracujących największy udział (powyższej 1/3) mają zatrudnieni w sektorze rolniczym (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo). Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto stanowi 75% średniej krajowej.

Kryzys gospodarczy wywołany pandemią COVID-19 spowodował zmiany na rynku pracy w województwie. Likwidacja części miejsc pracy oraz znaczne ograniczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej przyczyniły się do wzrostu poziomu bezrobocia w regionie (rys. 1 i rys. 2).

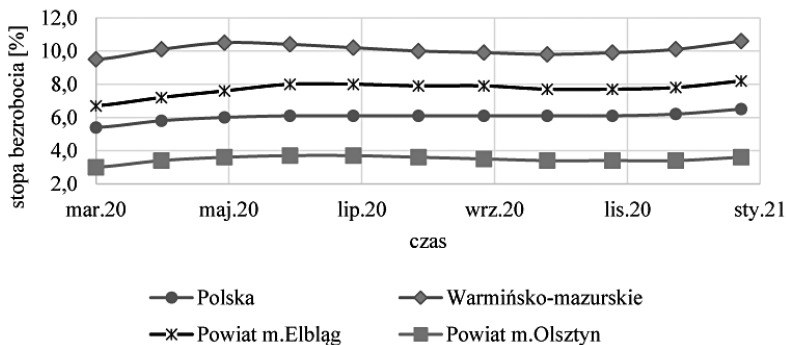
Rys. 1. Stopa bezrobocia w wybranych powiatach ziemskich województwa warmińsko-mazurskiego w okresie marzec 2020 r. – styczeń 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Baza danych lokalnych*, <https://bd1.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> (dostęp: 23.03.2021).

W okresie marzec 2020 r. – styczeń 2021 r. we wszystkich analizowanych powiatach stopa bezrobocia wzrosła. W największym stopniu wzrost ten dotyczył powiatów elbląskiego ziemskiego (wzrost o 2,2 p.p.) oraz elbląskiego grodzkiego (wzrost o 1,5 p.p.). Warto również zauważyć, że w przypadku obu powiatów nadgranicznych wzrost stopy bezrobocia był niższy w porównaniu ze średnim wzrostem liczonym dla województwa i dla kraju. Zarówno w skali całego kraju, jak i w skali województwa warmińsko-mazurskiego stopa bezrobocia w analizowanym okresie wzrosła o 1,1 p.p. W tym samym czasie stopa bezrobocia w powiecie braniewskim wzrosła o 0,8 p.p., natomiast w powiecie bartoszyckim – o 0,9 p.p. Najniższy przyrost stopy bezrobocia zanotowany został w Olsztynie – 0,6 p.p.

Rys. 2. Stopa bezrobocia w miastach na prawach powiatu województwa warmińsko-mazurskiego w okresie marzec 2020 r. – styczeń 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Baza danych lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> (dostęp: 23.03.2021).

Zmiany na lokalnym rynku pracy wywołane pandemią COVID-19 uwiadczenia się bardziej w przypadku analizy wskaźnika bezwzględne, jakim jest liczba bezrobotnych zarejestrowanych (rys. 3). Zgodnie z Ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy liczba ta obejmuje osoby niezatrudnione i niewykonujące innej pracy zarobkowej, zdolne i gotowe do podjęcia zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy (bądź jeśli są to osoby niepełnosprawne – zdolne i gotowe do podjęcia zatrudnienia co najmniej w połowie tego wymiaru czasu pracy), nieuczące się w szkole, z wyjątkiem szkół dla dorosłych lub szkół wyższych, gdzie studiuje w formie studiów niestacjonarnych, zareje-

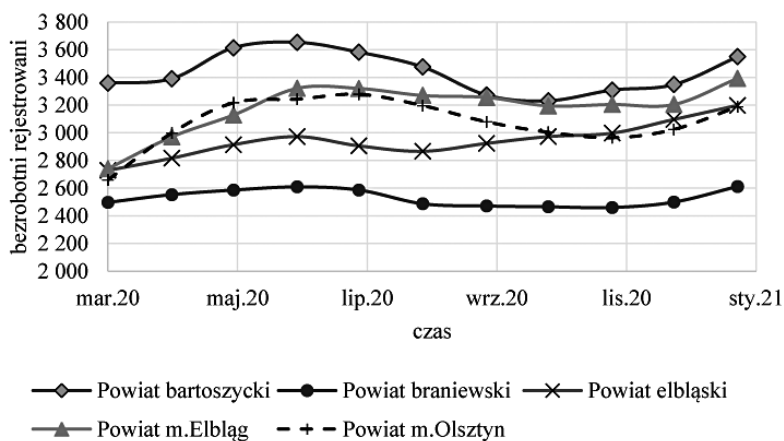
strowane we właściwym dla miejsca zameldowania powiatowym urzędzie pracy oraz poszukujące zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej¹⁵.

Analizując przedstawione dane, można stwierdzić, iż najmniejszy przyrost liczby bezrobotnych wystąpił na obszarze powiatów przygranicznych. W okresie od marca 2020 r. do stycznia 2021 r. liczba osób pozostających bez pracy zamieszkujących powiat braniewski zwiększyła się o 5% (tj. o 115 osób), a powiat bartoszycki o 6% (tj. o 191 osób). Dużo niższy od średniego przyrostu bezrobotnych liczonego dla kraju (wzrost o 20%) oraz dla całego województwa warmińsko-mazurskiego (wzrost o 13%) wynika ze specyfiki obu powiatów. Stopa bezrobocia w regionie braniewskim i bartoszyckim należy do największych w skali kraju. Trudna sytuacja, jaka panuje na rynku pracy w obu tych powiatach, nie ulegała znacznemu pogorszeniu wywołanemu pandemią. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na niewielki przyrost liczby bezrobotnych jest charakter wiejski obu powiatów (stopień urbanizacji wynoszący ok. 50%) oraz ponad 30-procentowy udział pracujących w sektorze rolniczym. Prowadzenie działalności gospodarczej w ramach tego sektora w najmniejszym stopniu podlegało ograniczeniom w ramach walki z rozprzestrzenianiem się wirusa.

W pozostałych trzech analizowanych jednostkach terytorialnych przyrost liczby bezrobotnych był wyższy od średniej dla całego województwa. Przedstawione dane wskazują na to, iż skutki wprowadzanych ograniczeń i w konsekwencji likwidacja miejsc pracy w największym stopniu dotyczyły obszarów miejskich z dużym udziałem zatrudnionych w sektorze usług. Przykładowo w Elblągu w ciągu 11 analizowanych miesięcy liczba bezrobotnych zwiększyła się o 24% (tj. o 653 osoby), a w Olsztynie o 20% (tj. o 529 osób). Wysoki, 17-procentowy przyrost (470 osób) liczby osób pozostających bez pracy zamieszkujących teren powiatu elbląskiego ziemskiego spowodowany jest silnym powiązaniem rynku pracy na tym obszarze z Elblągiem.

¹⁵ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001, z późn. zm.).

Rys. 3. Bezrobocie rejestrowane w wybranych powiatach województwa warmińsko-mazurskiego w okresie marzec 2020 r. – styczeń 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Baza danych lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> (dostęp: 23.03.2021).

Na uwagę zasługuje także nieco inne kształtowanie się krzywych wzrostu liczby bezrobotnych w zależności od charakteru powiatu. W miastach na prawach powiatu pierwsze trzy miesiące od wprowadzenia ograniczeń (marzec–czerwiec) przyniosły gwałtowny, ponad 20-procentowy wzrost liczby bezrobotnych. W tym samym okresie w pozostałych analizowanych powiatach (łącznie z elbląskim ziemskim) wskaźnik wzrostu liczby bezrobotnych nie przekroczył 110%. Szczególnie niski był on w powiecie braniewskim, w którym w początkowym okresie pandemii liczba bezrobotnych wzrosła jedynie o 4%. W kolejnych miesiącach wielkość bezrobocia w powiatach braniewskim i bartoszyckim zmalała, osiągając w październiku liczbę bezrobotnych na poziomie niższym niż na początku pandemii. Podobne zjawisko można także zaobserwować w przypadku Olsztyna, choć jego siła jest znacznie mniejsza. Liczba bezrobotnych w Olsztynie na koniec października w porównaniu z czerwcem była niższa o 239 osób (9,2%). W dalszym ciągu pozostawała ona jednak wyższa o 13% w porównaniu ze stanem sprzed pandemii. Zjawisko spadku liczby bezrobotnych w okresie lipiec–październik spowodowane zostało z jednej strony zniesieniem części wprowadzonych wcześniej obostrzeń i stopniowym odmrażaniem gospodarki, z drugiej zaś wynikało to z podejmowania przez mieszkańców powiatów prac sezonowych w rolnictwie (w powiecie braniew-

skim i bartoszyckim) oraz turystyce (w powiecie m. Olsztyn). W przypadku powiatów elbląskiego ziemskiego i m. Elbląg liczba osób pozostających bez pracy utrzymywała się w okresie czerwiec–październik na stałym poziomie. Kolejna fala pandemii oraz powrót do części wcześniej obowiązujących ograniczeń spowodowały – począwszy od listopada 2020 r. – kolejny wzrost liczby bezrobotnych. W porównaniu z pierwszymi miesiącami zamrożenia gospodarki jest on jednak dużo łagodniejszy i wynosi on ok. 6–8% dla wszystkich analizowanych jednostek.

Analizując strukturę bezrobocia według płci, można zauważyć przewagę liczebności kobiet w populacji bezrobotnych. W województwie warmińsko-mazurskim w 2019 r. odsetek kobiet nieposiadających pracy w całkowitej liczbie bezrobotnych wyniósł 58,0%¹⁶. Porównując jednak liczbę bezrobotnych w regionie w styczniu 2021 r. z danymi z marca 2020 r., z uwzględnieniem płci osób pozostających bez pracy, można zauważyć, iż przy wzroście liczby bezrobotnych ogółem o 6000 liczba bezrobotnych kobiet wzrosła jedynie o 2700 (44,6% ogólnego wzrostu bezrobocia rejestrowanego). To samo zjawisko – przewagi udziału mężczyzn w ogólnym wzroście liczby bezrobotnych – obserwowane jest także w przypadku trzech z analizowanych powiatów: m. Elbląg (52,5%), braniewskiego (61,7%) i elbląskiego ziemskiego (62,8%) (rys. 4). Zupełnie inaczej sytuacja wygląda natomiast w przypadku powiatu bartoszyckiego, w którym przy wzroście liczby bezrobotnych o 191 osób wzrost liczby kobiet pozostających bez pracy wyniósł aż 145 (75,9%).

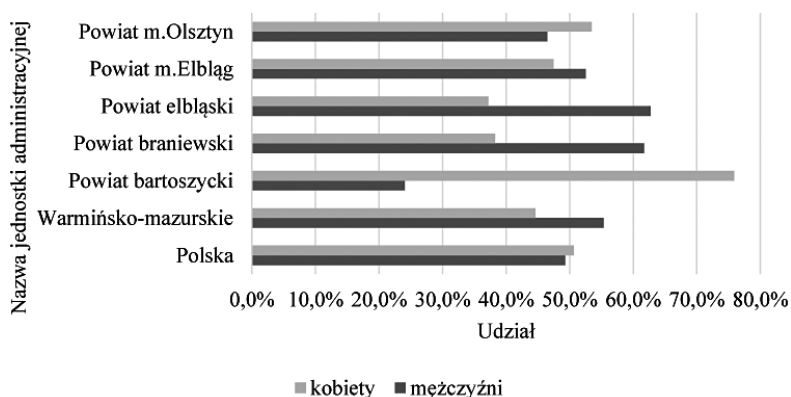
Poziom wykształcenia bezrobotnych jest jednym z czynników wpływających na ich sytuację na rynku pracy. W województwie warmińsko-mazurskim w 2019 r. niemal 60% pozostających bez pracy to osoby najniżej wykształcone – posiadające wykształcenie zasadnicze zawodowe i niższe¹⁷. Na nieco niższym poziomie kształtuje się udział osób najniżej wykształconych w ogólnym wzroście liczby bezrobotnych w regionie liczonym dla okresu marzec 2020 r. – styczeń 2021 r. W tym czasie liczba osób pozostających bez pracy z wykształceniem zasadniczym zawodowym i niższym wzrosła o 3270, co stanowi 54% całkowitego wzrostu liczby bezrobotnych w województwie. Podobny udział obserwowany jest także w przypadku powiatów bartoszyckiego (53%) i elbląskiego (61%) oraz m. Elbląg (54%). Oceniając pod tym względem wpływ pandemii na lokalny rynek pracy, dostrzec można odmienną sytuację w przypadku powiatu

¹⁶ *Rynek pracy...*, dz. cyt., s. 54.

¹⁷ Tamże.

braniewskiego, w którym liczba bezrobotnych z wykształceniem gimnazjalnym i niższym była w styczniu 2021 r. o 12 osób mniejsza w porównaniu z liczbą z marca 2020 r. Jednocześnie w powiecie tym liczba osób z wykształceniem zawodowym pozostających bez pracy wzrosła jedynie o 31 osób (27% ogólnego wzrostu liczby bezrobotnych w powiecie).

Rys. 4. Struktura wzrostu liczby bezrobotnych ze względu na ich płeć – wzrost liczony dla okresu marzec 2020 r. – styczeń 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Baza danych lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> (dostęp: 23.03.2021).

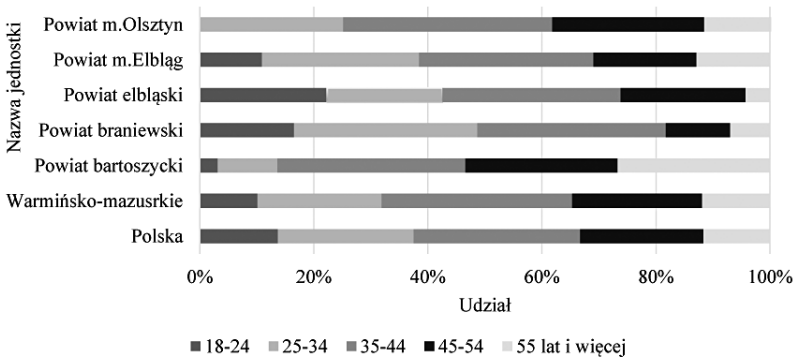
Analizując wpływ wykształcenia na bezrobocie, można zaobserwować także zjawisko zmniejszania się odsetka bezrobotnych z najniższym wykształceniem, przy jednoczesnym wzroście udziału osób z wykształceniem wyższym. Podobna tendencja dotyczy także czasu pandemii – zwłaszcza jeśli chodzi o rynek pracy w miastach. Udział osób z wyższym wykształceniem w łącznym wzroście liczby osób bezrobotnych liczoną dla okresu ograniczenia funkcjonowania gospodarki wyniósł odpowiednio 17% – dla Olsztyna i 18% – dla Elbląga. Pod tym względem oba miasta na prawach powiatu osiągnęły wynik wyższy w porównaniu zarówno ze średnią liczoną dla województwa (12%), jak i dla kraju (15%). Najlepiej przedstawia się natomiast sytuacja w powiecie elbląskim ziemskim, w którym liczba osób z wykształceniem wyższym pozostających bez pracy w styczniu 2021 r. była zaledwie o 10 osób większa w porównaniu z marcem 2020 r. (zaledwie 2% udział w ogólnym wzroście liczby bezrobotnych w powiecie).

Bezrobocie w coraz większym stopniu dotyka osoby najstarsze – i to zarówno w województwie, jak i w kraju. W roku 2019 w województwie warmińsko-mazurskim odsetek bezrobotnych, którzy ukończyli 55 lat i więcej, wyniósł 19,6% i był dwukrotnie wyższy niż w 2010 r. Z drugiej strony maleje udział w populacji bezrobotnych osób najmłodszych – do 24. roku życia. Udział tej grupy w ogólnej liczbie bezrobotnych w regionie w 2010 r. wynosił 21,7%, natomiast w 2019 r. – 13,3%¹⁸. Analizując wpływ pandemii na liczbę bezrobotnych z uwzględnieniem ich wieku, można stwierdzić, iż skutki likwidacji miejsc pracy w niewielkim stopniu dotyczyły najstarszych, aktywnych zawodowo osób. W analizowanych powiatach udział osób 55+ w ogólnym przyroście liczby bezrobotnych wahał się od 4% (powiat elbląski) do 14% (m. Olsztyn) (rys. 5). Wyjątkiem jest jedynie powiat bartoszycki, w którym ponad jedna czwarta wzrostu liczby bezrobotnych to osoby najstarsze. Niski udział osób, które ukończyły 55 lat i więcej, w przyroście liczby osób bezrobotnych wynika z prawnej ochrony przedemerytalnej¹⁹. W znacznie bardziej zróżnicowany sposób skutki wprowadzanych ograniczeń wpłynęły na sytuację na rynku pracy osób najmłodszych – do 24. roku życia. Przykładowo w Olsztynie, porównując liczbę bezrobotnych w tym wieku ze stycznia 2021 r. do analogicznej w marcu 2020 r., można stwierdzić spadek o 13 osób. Także w powiecie bartoszyckim pandemia nie spowodowała znacznego zwiększenia się bezrobocia wśród najmłodszych pracowników – w styczniu 2021 r. liczba bezrobotnych poniżej 24. roku życia była zaledwie o sześć osób większa w porównaniu z danymi z marca 2020 r. (3-procentowy udział w ogólnym przyroście liczby bezrobotnych). Pod tym względem najgorzej przedstawiała się sytuacja osób młodych w powiecie elbląskim ziemskim, w którym w analizowanych 11 miesiącach liczba bezrobotnych poniżej 24. roku życia zwiększyła się o 105 osób (22% udziału w ogólnym przyroście bezrobotnych).

¹⁸ Tamże.

¹⁹ *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (Dz. U. 1974, nr 24, poz. 141, z późn. zm).

Rys. 5. Struktura wzrostu liczby bezrobotnych ze względu na ich wiek – wzrost liczony dla okresu marzec 2020 r. – styczeń 2021 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Baza danych lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> (dostęp: 23.03.2021).

Wśród wszystkich osób pozostających bez pracy najliczniejszą w 2019 r. w województwie warmińsko-mazurskim grupę stanowili bezrobotni z krótkim stażem pracy (1–5 lat). W dalszej kolejności znajdowały się osoby pracujące krócej niż rok. Osoby nieposiadające żadnego stażu pracy znalazły się dopiero na piątym miejscu, za bezrobotnymi, którzy przepracowali 5–10 i 10–20 lat²⁰. Analizując zmiany spowodowane skutkami pandemii w liczbie bezrobotnych z uwzględnieniem stażu pracy, dostrzec można bardzo duże zróżnicowanie w zależności od powiatu (tab. 2). W powiecie bartoszyckim oraz elbląskim grodzkim w największym stopniu wzrosła liczba osób, których staż pracy wynosił do jednego roku – odpowiednio o 10% w powiecie bartoszyckim i aż o 36% w m. Elbląg. Także w przypadku m. Olsztyn w największym stopniu wzrosła liczba osób o stosunkowo krótkim stażu pracy. W powiecie tym o 24% wzrosła bowiem liczba bezrobotnych osób, które wcześniej przepracowały 1–5 lat. Natomiast w powiecie elbląskim ziemskim największy przyrost liczby bezrobotnych dotyczy osób bez stażu pracy – 22%. Pod tym względem od reszty analizowanych jednostek samorządowych odbiega powiat braniewski, w którym aż o 15% wzrosła liczba bezrobotnych o stażu powyżej 30 lat. Na podobnym poziomie wskaźnik wzrostu dla tej grupy bezrobotnych kształtuje się w obu miastach na prawach powiatu – Elblągu (12%) oraz Olsztynie (16%).

²⁰ *Rynek pracy...*, dz. cyt., s. 54.

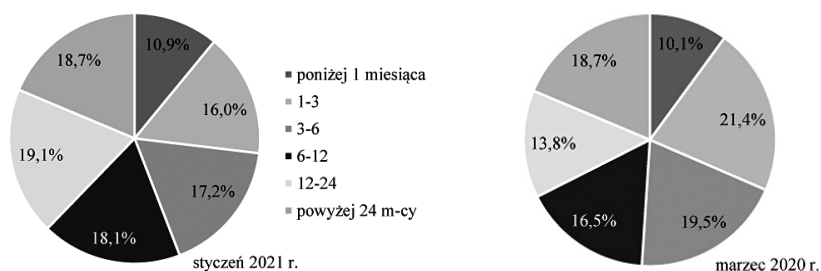
Tabela 2. Stopa wzrostu bezrobocia ze względu na staż pracy bezrobotnych liczona dla okresu marzec 2020 r. – styczeń 2021 r.

Jednostka	Długość stażu pracy [lata]						
	do jednego roku	1-5	5-10	10-20	20-30	powyżej 30	bez stażu
Polska	20%	21%	20%	19%	15%	17%	23%
Warmińsko-mazurskie	14%	13%	15%	12%	6%	7%	13%
Powiat bartoszycki	10%	3%	8%	8%	3%	7%	1%
Powiat braniewski	9%	6%	4%	1%	-8%	15%	5%
Powiat elbląski	20%	17%	19%	15%	12%	-5%	22%
Powiat m. Elbląg	36%	28%	20%	19%	1%	12%	35%
Powiat m. Olsztyn	14%	24%	18%	22%	29%	16%	18%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Baza danych lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> (dostęp: 23.03.2021).

Ciekawych wniosków dostarcza także analiza zmiany w strukturze bezrobocia według czasu pozostawania bez pracy, porównując ją z okresem przed (marzec 2020 r.) i w trakcie trwania pandemii (styczeń 2021 r.) (rys. 6).

Rys. 6. Struktura bezrobocia w województwie warmińsko-mazurskim ze względu na okres pozostawania bez pracy (marzec 2020 r. i styczeń 2021 r.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, *Baza danych lokalnych*, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/temat> (dostęp: 23.03.2021).

W skali całego województwa o 5,3 p.p. zwiększył się udział bezrobotnych pozostających bez pracy przez okres 12–24 miesięcy, przy jednoczesnym zmniejszeniu o 5,4 p.p. udziału bezrobotnych niepracujących od 1–3 mie-

sięcy. W pozostałych grupach zmiany w strukturze są na poziomie 0–2,3 p.p. Obserwowane zmiany są konsekwencją wzrostu liczby bezrobotnych pozostających bez pracy przez 12–24 miesiące (o 56% porównując styczeń 2021 r. do marca 2020 r.) oraz spadku liczby bezrobotnych pozostających bez pracy przez 1–3 miesiące (o 16%). Podobną tendencję zaobserwować można we wszystkich analizowanych powiatach. Uwidocznia się ona zwłaszcza w przypadku miast na prawach powiatu. W styczniu 2021 r. w Elblągu liczba bezrobotnych niepracujących przez 12–24 miesiące była o 70% większa w porównaniu z marcem 2020 r., zaś pozostających bez pracy przez 6–12 miesięcy o 97% większa. Analogiczny wzrost dla Olsztyna wyniósł odpowiednio 88% i 45%. Zmiana w strukturze bezrobocia przejawiająca się wzrostem udziału bezrobocia długookresowego jest konsekwencją bardzo ograniczonych możliwości znalezienia pracy przez cały czas trwania pandemii. Osoby, które w marcu 2020 r. pozostawały bez pracy przez okres kilku miesięcy (np. traciły pracę sezonową w IV kwartale 2019 r.), w większości przypadków przez kolejne miesiące nie mogły znaleźć pracy, co powodowało wydłużenie okresu bezrobocia. Należy także zauważyć, że w przypadku trzech powiatów (elbląskiego ziemskiego, m. Elbląg oraz m. Olsztyn) w styczniu 2021 r. znacznie wzrosła, w porównaniu z marcem 2020 r., liczba bezrobotnych pozostających bez pracy do jednego miesiąca. Oznacza to, iż na przełomie roku 2020/2021 znacznie częściej nastąpiły zwolnienia z pracy w porównaniu z okresem luty–marzec 2020 r. Spowodowane jest to wystąpieniem kolejnej fali pandemii powodującej ograniczenia w gospodarce oraz likwidację części miejsc pracy.

Podsumowanie

Przedstawione w pracy wyniki analiz wskazują, iż kryzys gospodarczy wywołany pandemią COVID-19 ma i prawdopodobnie będzie miał dalsze konsekwencje dla rynku pracy na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Ograniczenie swobody prowadzenia działalności gospodarczej oraz długotrwałe zamknięcie wielu przedsiębiorstw spowodowało wzrost liczby osób bezrobotnych. W przypadku analizowanych powiatów zjawisko to szczególnie widoczne było w powiatach miejskich – elbląskim i olsztyńskim, a więc obszarach, które do tej pory w mniejszym stopniu dotknięte były problemem bezrobocia. W mniejszym stopniu zmiany w liczbie bezrobotnych obserwowane były natomiast w rejonach o wysokiej, przed wybuchem pandemii, stopie bezro-

bocia (powiat braniewski i bartoszycki). Obserwowana jest przy tym zależność wzrostu liczby bezrobotnych od wprowadzanych obostrzeń wynikających z występowania kolejnych fal pandemii. Największy przyrost liczby bezrobotnych wystąpił w pierwszych trzech miesiącach od wprowadzenia ograniczeń, kolejny zaś wzrost widoczny jest pod koniec 2020 r., co jest związane z przywróceniem części obostrzeń w związku z pojawieniem się drugiej fali pandemii.

W całym województwie warmińsko-mazurskim liczba osób pozostających bez pracy wzrosła w okresie od marca 2020 r. do stycznia 2021 r. o 6000, z czego ponad 55% stanowią mężczyźni. Jedynie w przypadku Olsztyna oraz powiatu bartoszyckiego zaobserwowano większy odsetek kobiet w ogólnym wzroście liczby bezrobotnych w danym powiecie.

Ponad 50% liczby nowych bezrobotnych w województwie posiada wykształcenie zawodowe bądź niższe. Zauważyć można jednak, iż w przypadku największych miast w województwie (Olsztyn, Elbląg) udział osób z wyższym wykształceniem w łącznym wzroście liczby bezrobotnych wyniósł prawie 20%. Analizując wpływ pandemii na zmiany na rynku pracy, można stwierdzić, iż skutki likwidacji miejsc pracy w regionie w najmniejszym stopniu dotyczyły najstarszych, aktywnych zawodowo osób (wiek 55+). W pozostałych grupach wiekowych obserwuje się duże zróżnicowanie zmian w liczbie bezrobotnych w zależności od regionu. Zazwyczaj jednak zwolnienia z pracy obejmowały osoby najmłodsze o najniższym stażu pracy.

Pandemia COVID-19 spowodowała także zmiany w strukturze bezrobotnych w zależności od okresu pozostawania bez pracy – o ponad 5 p.p. zwiększył się udział bezrobotnych pozostających bez pracy przez okres 12–24 miesięcy. Na podobnym poziomie zmniejszył się natomiast udział bezrobotnych, którzy nie pracują od 1–3 miesięcy.

Bibliografia

- Bednarczyk J., *Współczesny kryzys gospodarczy. Przyczyny – Przebieg – Skutki*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- European Economic Forecast Autumn 2020*, Institutional Paper 136, European Commission, 2020.
- European Economic Forecast Winter 2021*, Institutional Paper 144, European Commission, 2021.

Wpływ kryzysu gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19...

- Informacje na temat rynku pracy – Polska – warmińsko-mazurskie*, Eurostat, <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2800&acro=lmi&mode=&recordLang=pl&lang=pl&parentId=&countryId=PL®ionId=PL6> (dostęp: 27.03.2021).
- Komorowski P., *Przebieg kryzysu gospodarczego w wymiarze cyklu życia*, OW SGH, Warszawa 2013.
- Laurent L., *Europe Freezes Its Economy in Order to Fight the Coronavirus*, „Politics & Policy”, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2020-03-16/europe-strangles-its-economy-in-order-to-fight-the-coronavirus> (dostęp: 22.03.2021).
- Leśniewski L., *Przegląd teoretycznego ujęcia kryzysu finansowego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2016, z. 151.
- Męcina J., Potocki P., *Wpływ COVID-19 na gospodarkę i rynek pracy w Polsce – wyciąg z raportu badawczego*, <https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/05/Ekspertyza-11.pdf> (dostęp: 22.03.2021).
- Polski mikro-, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs*, PWC, 2020.
- Rynek pracy w województwie warmińsko-mazurskim w latach 2018–2019*, Urząd Statystyczny w Olsztynie, Olsztyn 2020.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*. (Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141, z późn. zm.).
- Wague M., *Międzynarodowe kryzysy gospodarcze i ich konsekwencje*, „Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2009, nr 78.
- Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w I kwartale 2020 r.*, GUS, Warszawa 2020.
- Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w III kwartale 2020 r.*, GUS, Warszawa 2020.

The Impact of The Economic Crisis Caused by The COVID-19 Pandemic on The Labor Market in The Warmian-Masurian Voivodeship

Abstract: The article presents the impact of the COVID-19 pandemic on the labor market situation in the Warmian-Masurian Voivodeship. The analysis concerns changes in the level and structure of unemployment in selected powiats of the Warmińsko-Mazurskie Voivodship. In order to compare the changes caused by the pandemic, the situation on the labor market in the period from March 2020 to January 2021 was analyzed. The conducted studies indicate that the impact of the pandemic on the unemployment level varies and depends mainly on the powiat's character. The greatest changes were observed in the case of cities–Elbląg, Olsztyn and the Elbląg powiat, strongly associated with the city of Elbląg. The impact of the pandemic on the labor market applies to a lesser extent to powiats including mainly rural communes–Braniewo and Bartoszyce, where the level of unemployment before the pandemic was high.

Keywords: unemployment, COVID-19, economic crisis, labor market

mgr Pamela Omiotek

Uniwersytet Gdański

Wydział Zarządzania

e-mail: pamel.a.omiotek@phdstud.ug.edu.pl

ORCID 0000-0003-0128-4503

Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie branży stoczniowej i perspektywy jej rozwoju

Streszczenie: W artykule podjęto próbę analizy wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie branży stoczniowej. Przeanalizowano uwarunkowania, które wystąpiły w 2020 r. oraz przedstawiono konkretne przykłady ich wpływu na funkcjonowanie branży. W pierwszej części artykułu przedstawiono główne wyzwania, z jakimi musiały zmierzyć się stocznie w 2020 r., oraz ogólną sytuację przedsiębiorstw na początku wybuchu pandemii w Azji. Kolejne części pokazują konkretne przykłady działalności stoczni, w tym ich problemy finansowe, rozwój stoczni recyklingowych oraz wstrzymanie i ograniczenie produkcji. W ostatniej części przedstawiono perspektywy branży na najbliższe lata.

Słowa kluczowe: COVID-19, pandemia, stocznie, przemysł stoczniowy

Wprowadzenie

Rok 2020 nie był dla przemysłu stoczniowego najlepszym okresem. Wybuch pandemii COVID-19 i jej szybkość rozpowszechniania się na innych kontynentach spowodował nakładanie przez rządy coraz to nowych ograniczeń. Mimo bieżącego monitorowania sytuacji związanej z pandemią, wprowadzania środków zapobiegawczych w postaci noszenia maseczek, dezynfekcji rąk, kwarantanny, usprawnień systemów wentylacji i tym podobnych, wirus SARS-CoV-2 stworzył wiele zagrożeń dla przemysłu stoczniowego, do których można zaliczyć:

- problemy finansowe wynikające z braku nowych zamówień,
- konieczność zamknięcia zakładów, wstrzymania lub ograniczenia produkcji, tak jak to miało miejsce w przypadku stoczni Havyard czy Meyer Werft,
- braki kadrowe spowodowane kwarantanną pracowników i koniecznością pracy zdalnej,
- problemy z dostawami części i elementów statków, wynikające z trudności w przemieszczaniu się między państwami,
- brak kontaktu z klientem, co również związane jest z utrudnionym transportem czy też obowiązkową kwarantanną,
- problemy z odbiorami produktów, jak na przykład próba opóźnienia jednostki „Iona” przez armatora P&O Cruise Ferries,
- brak nowych zamówień na jednostki, przede wszystkim na statki wycieczkowe,
- wstrzymanie nowych inwestycji, w tym projektów proekologicznych (montaż scrubberów¹ i BWTS²),
- wahania na runku walutowym.

Celem artykułu jest analiza i ocena wpływu warunków, jakie wystąpiły w trakcie pandemii COVID-19 na branżę stoczniową i ich skutków na przyszłość. Artykuł ma na celu również przeprowadzenie analizy, która pozwoli odpowiedzieć na pytania, w jaki sposób pandemia SARS-CoV-2 wpłynie na dalsze funkcjonowanie branży i jakie są prognozy dotyczące jej działalności na najbliższe lata. Dla potrzeb realizacji celów artykułu przeprowadzono badania analizy i syntezy źródeł literaturowych oraz wniosowania logicznego.

Charakterystyka działalności przemysłu stoczniowego w czasach COVID-19

Przemysł morski jest kluczowy dla światowej gospodarki, bowiem ponad 80% wartości światowego handlu jest przewożona drogą morską³. Warto zazna-

¹ Płuczki spalin mających na celu ograniczenie emisji związków siarki do atmosfery.

² System uzdatniania wód balastowych mający na celu usunięcie lub zniszczenie organizmów (zooplankton, glony, bakterie).

³ Forum ekonomiczne, *Polski sektor stoczniowy, stan obecny, perspektywy, zagrożenia*, Warszawa 2018.

czyć, że gospodarka morską⁴, w tym też przemysł stoczniowy, mają charakter globalny. Z tych względów jest to sektor bardzo konkurencyjny i dynamiczny. Obecnie działa ponad 1900 stocznii⁵, które w ostatnim czasie dostosowują swoją działalność na bardziej proekologiczną – remontowane i budowane statki mają bowiem zużywać mniej paliwa żeglugowego. Stocznie proponują armatorom niekonwencjonalne napędy, jak LNG, wodór czy na energię solarną. Przedstawiają też rozwiązania dostosowujące do wymogów wynikających z nowych regulacji mających na celu zmniejszenie emisji tlenków azotu i siarki, dwutlenku węgla, jak i regulacji dotyczących wód balastowych.

Innym, dodatkowym wyzwaniem, z którym musiała zmierzyć się branża stoczniowa w 2020 r., był wybuch pandemii COVID-19. Pandemia spowodowała spadek zamówień nowych statków oraz projektów remontów, przede wszystkim we wspomniane powyżej inwestycje proekologiczne. Epidemia pogorszyła nastroje wśród inwestorów, odkładając ich decyzje na późniejszy okres. Co więcej, w związku z polityką ograniczenia rozpowszechniania się wirusa stocznie borykały się z niedoborem siły roboczej i wyposażenia. Pojawily się też wyzwania, takie jak zakłócenia w globalnym łańcuchu dostaw, trudności w dostarczeniu potrzebnych do remontu elementów, zakazy podróży (w tym utrudniony kontakt z klientem) oraz opóźnienia w odbiorze nowych jednostek przez armatorów⁶. Niektóre stocznie jak Havyard musiały tymczasowo zamknąć swoje zakłady, a inne – w szczególności specjalizujące się w budowach cruiserów⁷ – ograniczyć produkcję.

Pandemia pojawiła się w Azji w listopadzie 2019 r. w chińskiej prowincji Hubei. Już pod koniec tego roku japońskie stocznie odnotowały spadek remontów

⁴ Gospodarka morską to wszelka działalność podejmowana w środowisku morskim (na wodach morskich, wodach połączonych z morzem, przestrzenią powietrzną nad morzem i terenami zaliczanymi do akwenów morskich, dnie morskim, wewnątrz Ziemi pod dnem morskim, na pasie nadbrzeżnym, w tym między innymi działalność portów, przystani morskich, struktury hydrotechnicznej, podmiotów zapewniających bezpieczeństwo wybrzeża, oraz stoczni. Zob.: GUS, *Rocznik statystyczny gospodarki morskiej*, Warszawa–Szczecin 2019.

⁵ Na podstawie bazy danych prowadzonej przez autorkę artykułu.

⁶ Wydział Przemysłu Okrętowego MGMiŻŚ na podstawie materiałów własnych oraz redakcji Portalu Morskiego, *Wpływ epidemii COVID-19 na globalny przemysł okrętowy – podsumowanie I kwartału*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/45113-wplyw-epidemii-covid-19-na-globalny-przemysl-okretowy-podsumowanie-i-kwartalu-2020-r> (dostęp: 18.02.2021).

⁷ W powyższym tekście wycieczkowiec (*cruiser*) to statek kursujący po określonej trasie. Przy zawijaniu do portów nie zabiera nowych pasażerów.

statków o blisko 21% względem 2018 r.⁸ Według danych Japan Ship Exporters' Association (JSEA) w okresie od kwietnia 2019 do marca 2020 r. zamówiono łącznie 183 statki o pojemności brutto ponad 8 mln ton, czyli o 31 jednostek mniej niż w roku budżetowym 2018⁹.

Według oficjalnych danych na początku lutego 2020 r. produkcja przemysłowa w Chinach spadła aż o 13,5%¹⁰. W połowie lutego dane China Association of the National Shipping Industry wykazywały, że stopień obłożenia wynosił 75% procent w prowincjach Fujian i Liaoning, ponad 66% w prowincji Zhejiang i ponad 62% w Szanghaju. W tym też okresie rozpoczęły działalność stocznie w prowincjach Guangdong, Shandong i Juangsu. W trzecim tygodniu lutego do pracy powróciły prywatne stocznie chińskie: Yangzijian Shipbuilding i New Times Shipbuilding. Do końca lutego 2020 r. działalność wznowiły również stocznie Jiangsu Hantong Ship Heavy Industry oraz Fujian Mawei Shipbuilding¹¹. Chociaż pandemia w Chinach zatrzymała branżę stoczniową na cztery miesiące (na okres od listopada 2019 do lutego 2020 r.), już wtedy przewidywano, że łączny tonaż przekazanych przez nie statków spadnie o około 10%. Nie przeszkodziło to chińskim stoczniom zająć czołowe miejsca w rankingu Clarksons – wiodącego przedsiębiorstwa analitycznego. Już w czerwcu chińskie stocznie zregenerowały swoje zdolności produkcyjne do poziomu około 85% produkcji z 2019 r. Co więcej, zaczęły przyciągać armatorów atrakcyjnymi zniżkami – nawet 20% na budowy nowych statków. Wiązało się to też z tym, że armatorzy, przestraszeni sytuacją związaną z pandemią, postanowili przecze-kać ten okres, nie inwestując w nowe budowy. Realizowane więc były projekty, których produkcja była już w toku, zanim nadeszła pandemia koronawirusa.

⁸ Portal Morski, *Japońskie stocznie odnotowują spadek*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/45103-japonskie-stocznie-odnotowuja-spadek> (dostęp: 17.02.2021).

⁹ Na podstawie danych wydanych przez JSEA w: Irene Ang, *Japan shipbuilders see new orders slide by almost 21%*, tłumaczenie własne, <https://www.tradewindsnews.com/shipyards/japan-shipbuilders-see-new-orders-slide-by-almost-21-/2-1-801776> (dostęp: 21.02.2021).

¹⁰ Na podstawie danych Polskiego Instytutu Ekonomicznego w: Portal Morski, *Sygnaly ożywienia gospodarczego w Chinach, stocznie pracują (niezupełnie) normalnie*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/44757-sygnaly-ozywienia-gospodarczego-w-chinach-stocznie-pracuja-niezupełnie-normalnie> (dostęp: 21.02.2021).

¹¹ Tamże.

Działania podejmowane przez stocznie specjalizujące się w remontach i recyklingu wycieczkowców

Pandemia koronawirusa najbardziej dotknęła rynek wycieczkowców – w sposób bezpośredni, wynikający z ograniczeń w podróżowaniu oraz pośredni, psując wizerunek branży turystycznej. Przykładem tego ostatniego jest statek „Diamond Princess”, który stał się swoistym symbolem pływającej i przymusowej kwarantanny dla uczestników rejsu.

Wstrzymanie możliwości podróżowania i nałożenie wielu restrykcji z tym związanych spowodowało uwięzienie cruiserów w portach i poszukiwanie oszczędności wśród armatorów. W większości przypadków inwestorzy wycofywali się z planów inwestycji w nowe wycieczkowce. Według statystyk podanych przez Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej w pierwszej połowie 2020 r. zamówiono tylko sześć jednostek¹². Armatorzy próbowali też opóźnić odebranie budowanych w trakcie epidemii statków. Koronawirus opóźniał też dotychczasowe budowy, jak na przykład budowę największego na świecie statku wycieczkowego „Wonder of the Seas” we francuskiej stoczni Chantiers de l’Atlantique.

W związku z zawieszeniem działalności większości linii wycieczkowych wzrosła liczba złomowań wycieczkowców. Skorzystały na tym między innymi tureckie i indyjskie stocznie recyklingowe. Statki przybywały między innymi z Wielkiej Brytanii, Włoch i Stanów Zjednoczonych. Wśród zezłomowanych jednostek można wymienić: „Carnival Fantasy” i „Carnival Inspiration” armatora Carvinal Corporation oraz „MS Monarch”, „MS Sovereign” i „MS Horizon” armatora Pullmantur Cruises. Ten pierwszy armator w oświadczeniu przekazał, że planuje sprzedać do stoczni recyklingowej w Turcji jeszcze 18 „mniej wydajnych” statków, co spowoduje redukcję floty o 12%¹³.

Maciej Sikorski, autor artykułu *Z powodu pandemii wycieczkowce trafiają na złom. Koniec ery wielkich trucicieli?* zwrócił uwagę na krytykę wycieczkowców przede wszystkim z powodu ogromnych zanieczyszczeń, jakie wytwarzają. Wiele nadmorskich miast, jak Wenecja, coraz bardziej skarżyła się na ich obecność

¹² MG MiŻŚ, *Przemysł globalny w ujęciu globalnym na koniec czerwca 2020 roku*, <https://www.gospodarkamorska.pl/przemysl-stoczniowy-w-ujeciu-globalnym-na-koniec-czerwca-2020-r-52497> (dostęp: 21.02.2021).

¹³ F. Golden, *The Messy. Booming Business of recycling Cruise Ships*, tłumaczenie własne, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-10-29/the-messy-booming-business-of-recycling-cruise-ships-in-turkey> (dostęp: 18.02.2021).

w portach i na pasażerów wycieczkowców, którzy zostawiają śmieci, a nie pieniądze, robiąc przy tym sztuczny tłum¹⁴. Pojawiły się nawet pomysły wprowadzenia specjalnych „wejściówek” do miasta dla pasażerów. Co więcej, statki pasażerskie najczęściej używają mazutu jako paliwa żeglugowego. Jego spalanie wiąże się z emisją ogromnej ilości CO₂ i pyłów. W portach silniki zużywają mnóstwo energii na bieżące potrzeby. Autorka artykułu uważa, że pandemia dla branży cruiserów może spowodować załamanie tego segmentu, ale widzi w tym szansę na odnowienie floty w nowej odsłonie – przyjaźniejszej środowisku. ManWo Ng, profesor zarządzania morskiego na Uniwersytecie w Wirginii, uważa, że im dłużej będzie trwała pandemia na świecie, tym więcej statków wycieczkowych wyląduje na złomowiskach i będą to statki w coraz młodszym wieku¹⁵.

Pomimo opóźnień i zawieszenia wielu projektów, włoskiej stoczni Fincantieri udało się przekazać wycieczkowiec „Enchanted Princess” – pierwszy od czasu wybuchu pandemii koronawirusa. Dyrektor generalny grupy Fincantieri wyraził przy tym nadzieję na szybką regenerację branży wycieczkowej, która dotkliwie odczuwa skutki kryzysu COVID-19¹⁶.

Wyzwania, przed jakimi stanęły stocznie w 2020 r.

Jak zostało to już przedstawione we wstępie, jednym z wyzwań wynikających z pandemii COVID-19, przed którym stanęły stocznie, są problemy finansowe. Przykładem tego może być Grupa Genting Hong Kong, która jest właścicielem między innymi niemieckiej stoczni Lloyd-Werft i Meyer Werft. Władze grupy ogłosiły, że zawieszają na czas nieokreślony spłatę zadłużenia (dług grupy wynosił 3,4 mld dolarów). Koncern przestał też płacić dostawcom. W rezerwie awaryjnej stoczni Meyer Werft musiała zamrozić około 260 mln euro. Co najmniej część tej kwoty (za zgodą banków) została uwolniona w pierwszym etapie planu zmniejszania skutków COVID-19 na stocznię, podczas którego miała zostać utrzymana sprawność technologiczna. W związku z tym grupa Genting Hong Kong zmuszona jest do zabezpieczenia płynności finansowej w celu uniknięcia

¹⁴ M. Sikorski, *Z powodu pandemii wycieczkowce trafiają na złom. Koniec ery wielkich trucicieli?*, <https://www.green-news.pl/1303-wycieczkowce-pandemia> (dostęp: 17.02.2021).

¹⁵ Tamże.

¹⁶ MarineLink, *Fincantieri Delivers Its First Cruise Ship of the COVID-19 Era*, tłumaczenie własne, <https://www.marinelink.com/news/fincantieri-delivers-first-cruise-ship-482095> (dostęp: 17.02.201).

bankructwa¹⁷. Przedstawiciele rządu landu Meklemburgia-Pomorze Przednie poinformowali, że dzięki przekazaniu wsparcia w wysokości 53 mln euro grupa stoczniowa MV Werften nie jest obecnie zagrożona upadłością. Podkreślili jednak kolejny raz, że w perspektywie długoterminowej MV Werften musi uzyskać większe wsparcie finansowe ze środków rządu federalnego, ponieważ w innym przypadku bankructwo może być nieuniknione¹⁸. Władze zwróciły się także do federalnego funduszu wsparcia przedsiębiorstw poszkodowanych. Stocznie w Meklemburgii-Pomorzu Przednim, a więc między innymi Meyer Werft, otrzymały od rządu federalnego zaliczkę wsparcia w wysokości 193 mln euro. Udzielone przez rząd wsparcie pozwoliło im pokryć koszty funkcjonowania do marca 2021 r.¹⁹

Pod koniec lutego 2021 r. zarząd stoczni MV Werften poinformował, że pomimo pomocy w postaci wspomnianego powyżej wsparcia, licząca 3000 osób załoga musi zostać zredukowana do 1800 pracowników. Ma to zapewnić kluczowe finansowanie z budżetu państwa. Z tego względu zostanie zamknięty jeden z zakładów produkcyjnych – stocznia Fassmer. Szefowa rady zakładowej Ines Scheel stwierdziła, że po udanym rozwoju stoczni z grupy Geting Hong Kong w ciągu ostatnich dziesięciu lat nie może on zostać zatrzymany w okresie dziesięciu miesięcy przez wirusa. Z doniesień medialnych wynika, że może też dojść do zamknięcia stoczni Lloyd Werft z końcem 2021 r. Podano również, że znalazł się potencjalny nabywca do jej kupna²⁰.

Pandemia koronawirusa negatywnie wpłynęła na kondycję finansową grupy Geting Hong Kong, w tym przede wszystkim utratę przychodów z działalności linii wycieczkowej. W połowie 2020 r. opóźniła się realizacja jednostki „Iona” dla brytyjskiego armatora P&O Cruises. W związku z pandemią koronawirusa, Meyer Werft zdecydował się przedłużyć z czterech do sześciu tygodni pracowniczy urlop wypoczynkowy. Pracownicy stopniowo wracali do pracy,

¹⁷ Gething Schwierigkeit Lloyd Bremerhaven, tłumaczenie własne, <https://www.butenunbinnen.de/nachrichten/gesellschaft/gethering-schwierigkeiten-lloydbremerhaven-100.html> (dostęp: 20.11.2020).

¹⁸ Ndr, *MV-Werften: Insolvenz vorerst abgewendet*, tłumaczenie własne, <https://www.ndr.de/nachrichten/mecklenburg-vorpommern/MV-Werften-Insolvenz-vorerst-abgewendet,mvwerften314.html> (dostęp: 21.02.2021).

¹⁹ Instytut Studiów Regionalnych, *Stocznie na niemieckim wybrzeżu otrzymają 193 mln euro od rządu federalnego*, <https://portalstoczniowy.pl/okretownictwo-stocznie/stocznie-na-niemieckim-wybrzezu-otrzymaja-193-mln-euro-od-rzadu-federalnego/> (dostęp: 17.02.2021).

²⁰ Portal Morski, *Stocznie niemieckie znowu otrzymają pomoc publiczną, ale będą zwolnienia grupowe*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/47632-stocznie-niemieckie-znowu-otrzymaj-a-pomoc-publiczna-ale-beda-zwolnienia-grupowe> (dostęp: 23.02.2021).

aby uniknąć potencjalnego rozprzestrzenienia się wirusa na terenie stoczni, co więcej, każdy z nich poddawany był cyklicznym testom na obecność wirusa. Armator P&O Cruises oraz niemiecka stocznia nie mogli się porozumieć w kwestii przekazania jednostki – zarząd stoczni poinformował, że nie wypłaci pracownikom wynagrodzenia za czas urlopu, dopóki P&O nie przejmie i nie zapłaci za wycieczkowiec²¹.

Thomas Weigend, dyrektor generalny stoczni Meyer Werft, powiedział, że przedsiębiorstwa żeglugowe mogą osiągnąć próg rentowności w 2021 r., zaś ponowny zysk rok później, jednak zaciągnięte przez nie w czasie kryzysu potężne kredyty będą musiały zostać spłacone. Oznacza to według niego, że do 2023/2024 r. nie będzie żadnych zamówień na statki wycieczkowe. Przedstawiciele Meyer Werft podkreślili, że w perspektywie krótkoterminowej przedsiębiorstwa żeglugowe nie będą w ogóle eksploatować swojej floty. W planie średnioterminowym będą starały się przesuwac terminy dostaw statków obecnie budowanych, a jako przykład może posłużyć jednostka „Iona”. Nie będą także zamieniać opcji na nowe kontrakty. Natomiast w dłuższej perspektywie, a więc i w nadchodzących latach, armatorzy nie będą w ogóle zamawiać żadnych nowych wycieczkowców²².

Problemy finansowe i braki nowych zamówień na wycieczkowce to nie jedyne przykłady wyzwań związanych z wybuchem pandemii. W związku z wykryciem zakażenia u 17 pracowników musiano tymczasowo zamknąć norweską stocznnię Havyard. W opublikowanym oświadczeniu prasowym przedstawiciele stoczni poinformowali, że stocznia będzie zamknięta do co najmniej 10 października 2020 r.²³ Decyzją lokalnego samorządu wydłużono przerwę w działalności do 19 października. Liczba zakażeń związanych z ogniskiem w stoczni wzrosła do 75²⁴. W innej fińskiej stoczni Marine Constructions liczba zakażonych pracowników sięgnęła 240, w związku z czym około 800 pracowni-

²¹ Ndr, *Meyer Werft: Übergabe der „Iona” erneut verschoben*, tłumaczenie własne, <https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/Meyer-Werft-Uebergabe-derIona-erneut-verschoben,meyerwerft1416.html> (dostęp: 17.02.2021).

²² G. Landowski, *Meyer Werft: Żadnych nowych zamówień na wycieczkowce nawet do 2024 roku!*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/45009-meyer-werft-zadnych-nowych-zamowien-na-wycieczkowce-nawet-do-2024-roku> (dostęp: 17.02.2021).

²³ G. Dixon, *Havyard closed after 17 workers test positive for Covid-19*, tłumaczenie własne, <https://www.tradewindsnews.com/shipyards/havyard-closed-after-17-workers-test-positive-for-covid-19/2-1-886875> (dostęp: 19.02.2021).

²⁴ G. Rowles, *Havyard extends yard closure as Covid-19 cluster grows to 75*, tłumaczenie własne, <https://splash247.com/havyard-extends-yard-closure-as-covid-19-cluster-grows-to-75/> (dostęp: 18.02.2021).

ków zostało wysłanych na kwarantannę. Przedstawiciele lokalnego samorządu wskazują, że ognisko wywołane w stoczni związane jest z nieprzebraniem obostrzeń w transporcie zbiorowym przez pracowników, a także faktem, iż zagraniczni pracownicy zakwaterowani byli w hotelach pracowniczych, co przyspieszyło transmisję wirusa²⁵.

Na wstrzymanie działalności zdecydowała się również stocznia Ferguson Marine w Wielkiej Brytanii (na okres od 11 do 18 stycznia 2021 r.). Od kilku tygodni pracownicy biurowi pracowali zdalnie, a pozostali zostali oddelegowani na płatny urlop²⁶.

Inne stocznie z uwagi na pandemię musiały podjąć radykalne kroki związane ze zwolnieniami pracowników. Stocznia Turku w Papenburgu w Szwecji postanowiła zwolnić 450 pracowników, a kolejnych 900 wysłać na tymczasowe urlopy. Według władz stoczni redukcja była konieczna w związku z negocjacją terminów przekazywania statków na wnioski armatorów²⁷. Nawet w grupie stoczniowej MV Werften postanowiono zredukować około 1200 etatów w celu zabezpieczenia płynności finansowej. W niemieckich mediach spekuluje się, że grupa Genting Hong Kong planuje całkowicie zamknąć jeden z zakładów, a dokładnie ten w Stalsungu. Wielu komentatorów prognozuje, że los grupy jest przesądzony i w przypadku braku wykupu przez rząd federalny grupa stoczniowa zbankrutuje w perspektywie najbliższych 24 miesięcy²⁸.

Pomimo negatywnego wpływu pandemii koronawirusa na sektor morski niektórym stoczniom udało się uzyskać zadawalające wyniki w 2020 r. Według przedstawionych danych przez turecką stocznnię Besiktas w ubiegłym roku zrealizowano 129 projektów, z tego 55 z nich obejmowało remonty tankowców. Zrealizowano także 69 instalacji BWTS oraz 19 projektów scrubberowych²⁹. Inna turecka stocznia, Art Shipyard, należąca do tej samej grupy Besiktas, poinformowała o zrealizowaniu 70 projektów, w tym 30 instalacji BWTS. Według planu sprzedażowego zrealizowano o pięć remontów więcej niż zakładano³⁰.

²⁵ Źródło: helsinkitimes.fi (dostęp: 27.02.2021).

²⁶ *Covid-19 production suspension*, tłumaczenie własne, <https://www.fergusonmarine.com/news/covid-19-productionsuspension/> (dostęp: 20.11.2021).

²⁷ Na podstawie Trade Winds, *Meyer Turku zwolni ponad 400 pracowników*, <https://www.portal-morski.pl/stocznie-statki/45056-meyer-turku-zwolni-ponad-400-pracownikow> (dostęp: 21.02.2021).

²⁸ *Mounting concerns about MV Werften's future*, [seatrade-cruise.com](https://www.seatrade-cruise.com) (dostęp: 27.02.2021).

²⁹ *Besiktas Shipyard*, tłumaczenie własne, <https://www.linkedin.com/company/besiktas-shipyard/> (dostęp: 21.02.2021).

³⁰ *Art Shipyard*, tłumaczenie własne, <https://www.linkedin.com/company/artshipyard/> (dostęp: 21.02.2021).

Nawet południowokoreańskie stocznie w zakresie nowych budów uzyskały więcej nowych zamówień w 2020 r. niż w roku poprzednim, biorąc pod uwagę ich tonaż. Sto osiemdziesiąt siedem zakontraktowanych w ubiegłym roku jednostek stanowiło 43% nowych zamówień w ujęciu globalnym. Niewiele gorszy wynik uzyskały chińskie stocznie³¹.

Jeżeli chodzi o polskie stocznie, to ich sytuację w trakcie trwania pandemii można uznać za stabilną. Praktycznie we wszystkich przedsiębiorstwach stoczniowych w Polsce odbywa się produkcja i remontowane są jednostki. W lipcu 2020 r. Gdańska Stocznia Remontowa zajęła pierwszą pozycję wśród stoczni w Europie ze względu na liczbę przeprowadzonych remontów klasowych statków, jak i znalazła się wśród dziesięciu najlepszych stoczni remontowych na świecie w rankingu Clarksons Research³².

W celu przeciwdziałania negatywnym skutkom COVID-19 w stoczni Crist stworzono specjalny sztab antykrzysowy, w którego skład wchodzi dyrektorzy wszystkich pionów. Co więcej, pracownicy administracji zostali podzieleni na grupy, pracują więc albo z domu, albo w biurze. Dostęp do stoczni Crist został podzielony na dwie bramy i wprowadzono różne godziny rozpoczęcia pracy, aby minimalizować liczbę osób przy wyjściach i w biurze przepustek. W Gdańskiej Stoczni Remontowa SA również wprowadzono procedury bezpieczeństwa i nadzoru epidemiologicznego. Dotyczą one między innymi sprawdzania, czy w ciągu ostatnich 30 dni załogi statków, pracownicy i serwisanci przebywali w portach należących do krajów poddanych monitoringowi epidemiologicznemu. Dodatkowo weryfikuje się, czy dziesięć ostatnich portów, do których zawijał dany statek, znajdowało się w krajach wysokiego ryzyka. Do każdego biura przesłano także informacje o sposobach zmniejszenia ryzyka zakażenia wirusem SARS-CoV-2. Co więcej, wszystkie osoby wchodzące do stoczni podlegają obowiązkowemu pomiarowi temperatury, a bramy są odkażane trzy razy na dobę. Prowadzenie prewencyjnych zachowań pozwoliło na obniżenie liczby zakażeń wśród pracowników i załóg statków.

³¹ Sea Trade Maritime, *Korean yards rank number one. New orders 2020*, tłumaczenie własne, <https://www.seatrademaritime.com/shipbuilding/korean-yards-rank-number-one-new-orders-2020> (dostęp: 20.11.2020).

³² G. Landowski, *Polska stocznia pierwsza w Europie i wśród najlepszych 10 na świecie*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/45902-polska-stocznia-pierwsza-w-europie-i-wsrod-10-najlepszych-na-swiecie> (dostęp: 10.07.2021).

Wpływ pandemii SARS-CoV-2 na dalsze funkcjonowanie przemysłu stoczniowego

Jak pandemia SARS-CoV-2 wpłynie na dalsze funkcjonowanie branży? Polskie stocznie okazały się stosunkowo odporne na ten kryzys. Wynika to między innymi z dużej dywersyfikacji realizowanych zleceń oraz specjalizacji w niszach branży morskiej³³.

Wiele wskazuje na to, że koronawirus negatywnie wpłynie na sektor stoczniowy w krótkim okresie, jednakże nie złamie go w dłuższej perspektywie. Jednym z przemawiających za tym argumentów jest to, że branża stoczniowa jest dziś odporniejsza na kryzys niż w przededniu światowego kryzysu finansowego w 2008 r. Według prognozy China Shipbuilding Industry Report 2021–2025, jeśli uda się złagodzić epidemię COVID-19 w 2021 r., oczekuje się, że światowy i chiński przemysł stoczniowy się odrodzi. Jeśli epidemia będzie się utrzymywać, światowy przemysł stoczniowy będzie nadal przechodził spowolnienie w 2021 r. i może nie odrodzić się stopniowo nawet do 2022 r.³⁴ Według raportu „Global Marine Trends 2030” całkowite dostawy pozostaną na obecnym poziomie do 2030 r., niemniej Japonia i Korea Południowa znacząco stracą rynek – udział Korei Południowej spadnie z 34% (w 2010 r.) do około 22% (w 2030 r.). Z kolei udział Japonii spadnie z 21% do 10%³⁵. Według agencji Clarksons ryzyko ekonomiczne związane z COVID-19 i ryzyko technologiczne nadal ograniczają wielkość zamówień. Co więcej, analitycy uważają, że pandemia wywrze presję na słabsze rynki, które chcąc się utrzymać, będą musiały przeprowadzić modernizację. Presja cenowa, jak w przypadku zniżek proponowanych przez stocznie chińskie, skłoni inne zakłady do dalszych działań w kierunku projektowania zielonych technologii w nowo wybudowanych statkach. Co więcej, Clarksons przewiduje, że w 2030 r. wskaźnik remontów statków będzie o 73%

³³ M. Kowalewski, *Wpływ kryzysu COVID-19 na polski przemysł stoczniowy. Stan obecny i perspektywy* [raport gospodarkamorska.pl], [https://www.gospodarkamorska.pl/stocznie-offshore-wplyw-kryzysu-covid-19-na-polski-przemysl-stoczniowy-stan-obecny-i-perspektywy-\[raport-gospodarkamorskapl\]-48392](https://www.gospodarkamorska.pl/stocznie-offshore-wplyw-kryzysu-covid-19-na-polski-przemysl-stoczniowy-stan-obecny-i-perspektywy-[raport-gospodarkamorskapl]-48392) (dostęp: 6.07.2021).

³⁴ Research and Markets, *China Shipbuilding Industry Report 2021–2025: Depending on COVID-19 Impacts in 2021, the Industry May not recover Until 2022*, tłumaczenie własne, <https://www.prnewswire.com/news-releases/china-shipbuilding-industry-report-2021-2025-depending-on-covid-19-impacts-in-2021-the-industry-may-not-recover-until-2022-301228170.html> (dostęp: 21.02.2021).

³⁵ *Global Marine Trends 2030 Reports*, <https://www.futurenautics.com/wp-content/uploads/2013/10/GlobalMarineTrends2030Report.pdf> (dostęp: 22.02.2021).

niższy niż w 2010 r. (biorąc pod uwagę pojemność statków) oraz o 34% wyższy niż w 2019 r. Najniższy poziom przemysł stoczniowy osiągnie w 2022 r., co ma być następstwem pandemii.

Podobnie do tematu podchodzi agencja BIMCO, która uważa, że rok 2021 nie jest jeszcze dobrym momentem na całkowitą regenerację przemysłu stoczniowego po pierwszym roku pandemii. Główny analityk BIMCO prognozuje, że szybka regeneracja branży żeglugi morskiej jest bardzo mało prawdopodobna. Według analiz regeneracja będzie postępowała stopniowo. Analitycy podkreślają także, że w najbliższym czasie bardzo dynamicznie rozwijać się będzie sektor farm wiatrowych offshore, tworząc możliwości zarobku dla wielu podmiotów operujących w branży morskiej i stoczniowej³⁶.

Podsumowanie

Pandemia COVID-19 negatywnie wpłynęła na branżę stoczniową, między innymi zmniejszając liczbę projektów, redukując liczbę zatrudnienia, a w końcu zawieszając na czas określony działalność stoczni. Najbardziej dotknęło to stocznie specjalizujące się w remontach wycieczkowców. Z powodu nałożonych przez państwa obostrzeń rejsy statkami stały się niemożliwe, a armatorzy, szukając oszczędności, zaczęli złomować swoje starsze jednostki. Zwiększyło to zainteresowanie usługami stoczni recyklingowych.

Branża stoczniowa szybko nie upadnie z uwagi na swoje strategiczne znaczenie dla transportu morskiego. Warto przypomnieć, że blisko 80% handlu światowego jest przewożone drogą morską i głównym zadaniem stoczni jest budowanie i remontowanie statków do tego celu. O ile sektor wycieczkowców przechodzi trudne chwile (powodując jednak wzrost działalności stoczni recyklingowych), o tyle inne statki, jak drobnicowce, kontenerowce czy masowce nadal pracują i muszą przejść przegląd klasowy co pięć lat. Powoli, jak zostało to przedstawione na wykresie zaprezentowanym przez agencję Clarksons, przemysł stoczniowy będzie wracał do czasów sprzed pandemii i na pewno pomogą w tym inwestycje proekologiczne oraz w statki typu offshore.

³⁶ *Bimcosharp rebound in shipping*, tłumaczenie własne, <https://www.swzmaritime.nl/news/2020/09/23/bimcosharp-rebound-in-shipping-unlikely/> (dostęp: 20.11.2020).

Bibliografia

- Ang I., *Japan shipbuilders see new orders slide by almost 21%*, tłumaczenie własne, <https://www.tradewindsnews.com/shipyards/japan-shipbuilders-see-new-orders-slide-by-almost-21-/2-1-801776> (dostęp: 21.02.2021).
- Art Shipyard*, tłumaczenie własne, <https://www.linkedin.com/company/artshipyard/> (dostęp: 21.02.2021).
- Besiktas Shipyard*, tłumaczenie własne, <https://www.linkedin.com/company/besiktas-shipyard/> (dostęp: 21.02.2021).
- Bimcosharp rebound in shipping, tłumaczenie własne, <https://www.swzmari-time.nl/news/2020/09/23/bimcosharp-rebound-in-shipping-unlikely/> (dostęp: 20.11.2020).
- Covid-19 production suspension*, tłumaczenie własne, <https://www.fergusonmarine.com/news/covid-19-productionsuspension/> (dostęp: 20.11.2020).
- Dixon G., *Havyard closed after 17 workers test positive for Covid-19*, tłumaczenie własne, <https://www.tradewindsnews.com/shipyards/havyard-closed-after-17-workers-test-positive-for-covid-19/2-1-886875> (dostęp: 19.02.2021).
- Forum ekonomiczne, *Polski sektor stoczniowy, stan obecny, perspektywy, zagrożenia*, Instytut Wschodni, Warszawa 2018.
- Genting Schwierigkeit Lloyd Bremerhaven*, tłumaczenie własne, <https://www.butenunbinnen.de/nachrichten/gesellschaft/genting-schwierigkeiten-lloydbremerhaven-100.html> (dostęp: 20.11.2020).
- Golden F., *The Messy. Booming Business of recycling Cruise Ships*, tłumaczenie własne, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-10-29/the-messy-booming-business-of-recycling-cruise-ships-in-turkey> (dostęp: 18.02.2021).
- Global Marine Trends 2030 Reports*, <https://www.futurenautics.com/wp-content/uploads/2013/10/GlobalMarineTrends2030Report.pdf> (dostęp: 27.02.2021).
- <https://www.helsinki.fi> (dostęp: 27.02.2021).
- Instytut Studiów Regionalnych, *Stocznie na niemieckim wybrzeżu otrzymają 193 mln euro od rządu federalnego*, <https://portalstocznioy.pl/okretownictwo-stocznie/stocznie-na-niemieckim-wybrzezu-otrzymaja-193-mln-euro-od-rzadu-federalnego/> (dostęp: 17.02.2021).

- Kowalewski M., *Wpływ kryzysu COVID-19 na polski przemysł stoczniowy. Stan obecny i perspektywy [raport gospodarkamorska.pl]*, [https://www.gospodarkamorska.pl/stocznie-offshore-wplyw-kryzysu-covid-19-na-polski-przemysl-stoczniowy-stan-obecny-i-perspektywy-\[raport-gospodarkamorskapl\]-48392](https://www.gospodarkamorska.pl/stocznie-offshore-wplyw-kryzysu-covid-19-na-polski-przemysl-stoczniowy-stan-obecny-i-perspektywy-[raport-gospodarkamorskapl]-48392) (dostęp: 6.07.2021).
- Landowski G., *Meyer Werft: Żadnych nowych zamówień na wycieczkowce nawet do 2024 roku!*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/45009-meyer-werft-zadnych-nowych-zamowien-na-wycieczkowce-nawet-do-2024-roku> (dostęp: 17.02.2021).
- Landowski G., *Polska stocznia pierwsza w Europie i wśród najlepszych 10 na świecie*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/45902-polska-stocznia-pierwsza-w-europie-i-wsrod-10-najlepszych-na-swiecie> (dostęp: 10.07.2021).
- MarineLink, *Fincantieri Delivers Its First Cruise Ship of the COVID-19 Era*, tłumaczenie własne, <https://www.marinelink.com/news/fincantieri-delivers-first-cruise-ship-482095> (dostęp: 17.02.2021).
- MGMiŻŚ, *Przemysł globalny w ujęciu globalnym na koniec czerwca 2020 roku*, <https://www.gospodarkamorska.pl/przemysl-stoczniowy-w-ujeciu-globalnym-na-koniec-czerwca-2020-r-52497> (dostęp: 21.02.2021).
- Ndr, *Meyer Werft: Übergabe der „Iona” erneut verschoben tłumaczenie własne*, <https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/Meyer-Werft-Uebergabe-derIona-erneut-verschoben,meyerwerft1416.html> (dostęp: 17.02.2021).
- Ndr, *MV-Werften: Insolvenz vorerst abgewendet*, tłumaczenie własne, <https://www.ndr.de/nachrichten/mecklenburg-vorpommern/MV-Werften-Insolvenz-vorerst-abgewendet,mvwerften314.html> (dostęp: 21.02.2021).
- Portal Morski, *Japońskie stocznie odnotowują spadek*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/45103-japonskie-stocznie-odnotowuja-spadek> (dostęp: 17.02.2021).
- Portal Morski, *Stocznie niemieckie znowu otrzymają pomoc publiczną, ale będą zwolnienia grupowe*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/47632-stocznie-niemieckie-znowu-otrzymaja-pomoc-publiczna-ale-beda-zwolnienia-grupowe> (dostęp: 23.02.2021).
- Portal Morski, *Sygnaty ożywienia gospodarczego w Chinach, stocznie pracują (niezupełnie) normalnie*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/>

Wpływ pandemii COVID-19 na funkcjonowanie branży stoczniowej...

44757-sygnaly-ozywienia-gospodarczego-w-chinach-stocznie-pracujanie-zupełnie-normalnie (dostęp: 21.02.2021).

Research and Markets, *China Shipbuilding Industry Report 2021–2025: Depending on COVID-19 Impacts in 2021, the Industry May not recover Until 2022*, tłumaczenie własne, <https://www.prnewswire.com/news-releases/china-shipbuilding-industry-report-2021-2025-depending-on-covid-19-impacts-in-2021-the-industry-may-not-recover-until-2022-301228170.html> (dostęp: 21.02.2021).

Rocznik statystyczny gospodarki morskiej, GUS, Warszawa–Szczecin 2019.

Rowles G., *Havyard extends yard closure as Covid-19 cluster grows to 75*, tłumaczenie własne, <https://splash247.com/havyard-extends-yard-closure-as-covid-19-cluster-grows-to-75/> (dostęp: 18.02.2021).

Sea Trade Maritime, *Korean yards rank number one. New orders 2020*, tłumaczenie własne, <https://www.seatrademaritime.com/shipbuilding/korean-yards-rank-number-one-new-orders-2020> (dostęp: 20.11.2020).

Sikorski M., *Z powodu pandemii wycieczkowce trafiają na złom. Koniec ery wielkich trucicieli?*, <https://www.green-news.pl/1303-wycieczkowce-pandemia> (dostęp: 17.02.2021).

Trade Winds, *Meyer Turku zwolni ponad 400 pracowników*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/45056-meyer-turku-zwolni-ponad-400-pracownikow> (dostęp: 21.02.2021).

Wydział Przemysłu Okrętowego MG MiŻŚ na podstawie materiałów własnych oraz redakcji Portalu Morskiego, *Wpływ epidemii COVID-19 na globalny przemysł okrętowy – podsumowanie I kwartału*, <https://www.portalmorski.pl/stocznie-statki/45113-wplyw-epidemii-covid-19-na-globalny-przemysl-okretowy-podsumowanie-i-kwartalu-2020-r> (dostęp: 18.02.2021).

The Impact of The Covid-19 Pandemic on The Functioning of The Shipbuilding Industry and its Outlook for The Future

Abstract: The article attempts to analyze the impact of the COVID-19 pandemic on the functioning of the shipyard. This thesis will present the conditions in 2020 and give examples of their impact on the ship's operating. In the first section, the article shows the principal challenges faced by shipyards in 2020 and general advice from companies at the start of the pandemic in Asia. Subsequent parts show some examples – financial problems, development of recycling yards, suspension, and production period. The last part presents prospective views for the coming years.

Keywords: COVID-19, pandemic, shipyards, shipbuilding

mgr Monika Pasik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Instytut Zarządzania, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania

ORCID 0000-0001-5904-8533

e-mail: pasikm@uek.krakow.pl

Wpływ kryzysu pandemicznego na zmianę modelu biznesowego linii lotniczych na przykładzie Polskich Linii Lotniczych LOT*

Streszczenie: Pojawienie i rozprzestrzenianie się koronawirusa wywarło szczególny wpływ na sytuację w branży lotniczej. W takich warunkach istotne znaczenie odgrywa realizowany model biznesu. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostały modele biznesowe przewoźników lotniczych, ze szczególnym uwzględnieniem modelu tradycyjnego. Dokonano analizy komponentów modelu biznesu Polskich Linii Lotniczych LOT, a także zmian, jakie w nim nastąpiły na skutek decyzji podjętych w związku z ograniczeniami wynikającymi z ogłoszenia stanu pandemii.

Słowa kluczowe: modele biznesowe, linie lotnicze, kryzys, COVID-19, PLL LOT

Wprowadzenie

Niewątpliwie sytuacja związana z wybuchem pandemii wywołanej przez wirus SARS-CoV-2 odcisnęła piętno na wielu sektorach gospodarki. Skutki globalnej epidemii na rynku krajowym widoczne były już w pierwszych miesiącach jej trwania. Wraz z wprowadzanymi obostrzeniami nastąpił wyraźny spadek poziomu sprzedaży detalicznej, któremu towarzyszył wzrost bezrobocia

* Publikacja została sfinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznego w Krakowie.

z poziomu 5,4% w marcu do 6% w maju 2020 r., natomiast na początku roku 2021 wskaźnik ten wyniósł 6,5%¹.

Kolejnym, wyraźnie widocznym efektem wdrożonych ograniczeń było zmniejszenie ruchu transportowego, a przede wszystkim pasażerskiego ruchu lotniczego. Według raportu przedstawionego przez IATA (International Air Transport Association) za rok 2020 obecny kryzys jest największym załamaniem dla przemysłu lotniczego od czasów II wojny światowej. Szacuje się, że spadek przychodów globalnych może sięgać nawet 66% RPKs (*Revenue Passenger Kilometers*)².

W takich okolicznościach niezwykle ważnym staje się umiejętność szybkiego reagowania i podejmowania decyzji adekwatnych do zmieniających się warunków rynkowych. Narzędziem wspierającym proces wdrażania zmian w organizacjach jest model biznesowy, który w kompleksowy sposób pozwala na identyfikację kluczowych obszarów działalności wraz ze wskazaniem relacji zachodzących pomiędzy nimi, a także zasobów, które są niezbędne do tworzenia wartości dla potencjalnych klientów³.

Biorąc pod uwagę specyficzne warunki, w jakich znaleźli się przewoźnicy lotniczy, autorka publikacji podjęła próbę identyfikacji kluczowych komponentów tradycyjnego modelu biznesu realizowanego przez linie lotnicze, a także wskazania modyfikacji, jakie wdrożono na skutek trwającej epidemii. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie zmian, jakie nastąpiły w modelu biznesowym Polskich Linii Lotniczych LOT w wyniku wystąpienia sytuacji kryzysowej wywołanej pandemią COVID-19.

W przeprowadzonym badaniu wykorzystano metodę *desk research*, która umożliwiła wskazanie głównych modeli biznesowych linii lotniczych. W kolejnym etapie dokonano analizy modelu biznesowego realizowanego przez Polskie Linie Lotnicze LOT przed wprowadzeniem stanu pandemii. Na podstawie przeprowadzonych studiów literatury oraz analizy kluczowych decyzji podjętych przez przewoźnika od momentu wystąpienia sytuacji kryzysowej, autorka pracy zidentyfikowała istotne zmiany w poszczególnych komponentach

¹ Główny Urząd Statystyczny, *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1991–2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html> (dostęp: 15.05.2021).

² IATA Annual Review 2020, <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced-0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf> (dostęp: 15.03.2021).

³ M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, DIFIN, Warszawa 2013, s. 54.

modelu biznesu. Wykorzystanie porównania na dalszym etapie badania umożliwiło identyfikację kierunku zmian modelu biznesowego oraz sformułowanie wniosków i wyznaczenie dalszych obszarów badań.

Model biznesowy – narzędzie wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem

Wśród dostępnych definicji modelu biznesowego określany jest on jako narzędzie lub szablon, który pomaga zrozumieć, w jaki sposób działa przedsiębiorstwo, jakie są jego atuty, struktura kosztów oraz przychodów, a także czym wyróżnia się na tle konkurencji. Według A. Afuah i C.L. Tucci, uważanych za prekursorów badań w tym obszarze, model biznesowy to metoda, która pozwala przedsiębiorstwu w bardziej efektywny sposób pozyskiwać i wykorzystywać zasoby w celu budowania przewagi konkurencyjnej⁴. W podobny sposób narzędzie to określa T. Falencikowski, ujmując model biznesu jako schemat, według którego organizacja prowadzi swą działalność, przy jednoczesnym realizowaniu wyznaczonych celów i osiągnięciu zysków⁵. Można zatem przyjąć, że model biznesu stanowi swego rodzaju mapę działania firmy, która wykorzystana w odpowiedni sposób może przyczynić się do rozwoju organizacji. Istotną cechą tego narzędzia jest również uniwersalność i elastyczność. Model biznesu powinien być na bieżąco modyfikowany oraz dostosowywany do aktualnych potrzeb rynkowych, ponieważ tylko w taki sposób może wspomagać efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem.

Najbardziej popularnym narzędziem wspomagającym projektowanie, a także modyfikację modelu biznesowego jest szablon *Business Model Canvas*. Pierwsze wzmianki dotyczące składowych modelu zostały zaprezentowane przez A. Osterwaldera w 2005 r.⁶, jednak stworzona koncepcja zyskała popularność dopiero dzięki książce pt. *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Autorzy w szczegółowy sposób zaprezentowali w niej zarówno dziewięć podstawowych komponentów uniwersalnego modelu biznesowego, jak również wskazówki dotyczące procesu jego tworzenia. Zgodnie z przedstawionymi

⁴ A. Afuah, C.L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies: text and cases*, McGraw-Hill Higher Education, New York 2003, s. 6.

⁵ T. Falencikowski, *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 16.

⁶ A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci, *Clarifying Business Models: origins, present and future of concept*, „Communications of the AIS” 2005, Vol. 15, s. 18.

założeńmi szablon modelu biznesowego powinien składać się z dziewięciu bloków, na które składają się kluczowi partnerzy, działania i zasoby, unikalna propozycja wartości, segmenty klientów i relacje z nimi, wykorzystywane kanały dystrybucji oraz struktura kosztów i źródła przychodów⁷. Wskazane komponenty szablonu zaprezentowane zostały na rysunku 1.

Rys. 1. Szablon *Business Model Canvas*

Kluczowi partnerzy	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały dystrybucji	
Struktura kosztów			Strumienie przychodów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 18.

Przyjęcie takiej struktury modelu pozwala na określenie wszystkich istotnych obszarów działalności, a także na dostrzeżenie zależności, które między nimi występują. Umożliwia to wczesne dostrzeżenie, jaki wpływ będą miały planowane zmiany w zakresie danego komponentu na pozostałe z nich. Jest to niezwykle istotne z punktu widzenia wdrażanych modyfikacji i daje możliwość weryfikacji pomysłów przed ich ostateczną implikacją.

Modele biznesowe linii lotniczych

Dokonując klasyfikacji modeli biznesu wykorzystywanych w lotnictwie, należy zwrócić uwagę na to, jaka strategia została przyjęta przez przewoźnika lotniczego, kto stanowi główny segment klientów oraz w jaki sposób generowane są przychody, a także jakie koszty są ponoszone. Biorąc pod uwagę wymienione elementy, można wskazać następujące rodzaje modeli biznesu realizowane w branży lotniczej⁸:

⁷ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 18.

⁸ S. Chakuu, P. Kozłowski, M. Nędzka, *Podstawy transportu lotniczego*, Konsorcjum Akademickie, Kraków–Rzeszów–Zamość 2012, s. 55.

- model tradycyjny,
- model niskokosztowy,
- model hybrydowy,
- model przewoźników regionalnych,
- model przewoźników cargo,
- model wakacyjny,
- model przewoźników zintegrowanych.

Mając na uwadze charakter niniejszego opracowania, w dalszych rozważaniach autorka skupiła się na scharakteryzowaniu głównych modeli biznesu wykorzystywanych przez linie lotnicze, do których należą model tradycyjny, niskokosztowy oraz hybrydowy.

Podstawowym modelem biznesu w branży lotniczej jest model przewoźników tradycyjnych (ang. *Full Services Network Carriers* – FSNC), zwanych również flagowymi. Należą do nich przede wszystkim linie lotnicze, w których udziały posiada państwo. Propozycję wartości w tym modelu tworzy unikatowa oferta obejmująca połączenia sieciowe o krótkim, średnim i długim zasięgu do destynacji na całym świecie. Oferta przewoźników skierowana jest głównie do klientów biznesowych oraz pasażerów oczekujących podróży o podwyższonym standardzie. Potencjalni klienci mają możliwość wyboru klasy oraz taryfy podróży, które różnią się m.in. gwarantowanymi usługami dodatkowymi i udogodnieniami w trakcie trwania lotu. Specjalne warunki przewidziane są dla klientów korporacyjnych, którzy mogą liczyć na wyższy komfort podróży, pakiety lojalnościowe oraz specjalnie wytyczone strefy oczekiwania na lotnisku.

Relacje z klientami nawiązywane są poprzez oficjalne biura sprzedaży przewoźnika, z wykorzystaniem *call centers*, pośredników sprzedaży, operatorów turystycznych oraz poprzez oficjalną stronę internetową lub aplikację mobilną. W podobny sposób realizowany jest proces sprzedaży, który wsparty jest kampaniami reklamowymi rozpowszechnianymi przez środki masowego przekazu oraz z wykorzystaniem billboardów i banerów.

Podstawą działalności przewoźników tradycyjnych jest transport pasażerski, który stanowi główne źródło przychodów. Pozostałymi obszarami działań jest transport *cargo*, a także przewozy czarterowe. Coraz częściej duże linie lotnicze prowadzą również autorskie programy szkoleniowe, pozwalające na otrzymanie uprawnień przez załogę lotniczą⁹.

⁹ A. Radomyski, *Modele biznesowe linii lotniczych*, LAW, Dęblin 2018, s. 34–40.

Wśród głównych zasobów koniecznych do świadczenia usług przewozowych należy wyróżnić zasoby ludzkie, a przede wszystkim profesjonalną załogę (ang. *cabin crew*), która odpowiedzialna jest zarówno za bezpieczny lot, jak i dbanie o komfort i satysfakcję pasażerów, a także buduje renomę przewoźnika. Kolejnym istotnym elementem jest wykorzystywana flota. W przypadku linii flagowych ilość różnych modeli samolotów może wynosić nawet kilkadziesiąt. Są one dostosowane do zapotrzebowania i siatki połączeń, którą realizuje dana linia.

Wskazane zasoby oraz obszary działalności powiązane są ściśle z ponoszonymi kosztami, które w tym wypadku stanowią głównie wynagrodzenia i szkolenia załogi, koszty paliwa, leasingu lub zakupu maszyn oraz ich konserwacji, a także wydatki przeznaczane na marketing i opłaty lotniskowe.

Przewoźnicy flagowi bardzo chętnie nawiązują współpracę z innymi liniami oraz stają się członkami zrzeszeń. Popularne jest zawieranie umów *code-share*¹⁰, a także aliansów, które umożliwiają poszerzenie proponowanej siatki połączeń oraz dotarcie do szerszego grona klientów. Innymi znaczącymi partnerami linii lotniczych są obsługiwane porty lotnicze, które najczęściej zlokalizowane są w centrach miast, co wpływa na atrakcyjność oferty¹¹. Charakterystyka omówionych komponentów modelu tradycyjnego została przedstawiona na rysunku 2.

Kolejnym modelem biznesowym realizowanym w sektorze transportu lotniczego jest model niskokosztowy (ang. *Low-Cost Carriers* – LCC). Stanowi on przeciwieństwo dla modelu tradycyjnego. W tym przypadku podstawą unikatowej wartości jest oferowanie usługi transportu lotniczego w bardzo niskiej cenie. Przewoźnicy stosujący silną dyscyplinę kosztową oraz dbający o wysoką wydajność przewozów są w stanie zaoferować niskie ceny biletów. Z uwagi na brak usług dodatkowych, niski standard oraz ograniczenie wyboru w zakresie taryf podróży, główny segment klientów stanowią pasażerowie indywidualni, oczekujący transportu w konkretne miejsce, po możliwie najniższej cenie. Dużą część potencjalnych klientów stanowią turyści, stąd też siatka przewoźników *low-cost* dopasowana jest do aktualnego popytu. Głównie realizowane są połączenia bezpośrednie (ang. *point to point*) na trasach o krótkim zasięgu,

¹⁰ E. Marciszewska, *Kooperencja w sektorze lotniczym – jej ewolucja i wpływa na modele biznesowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 741, s. 183.

¹¹ A. Radomyski, *Modele biznesowe linii...*, dz. cyt. s. 46.

Rys. 2. Model biznesowy przewoźnika tradycyjnego na podstawie szablonu *Business Model Canvas*

Kluczowi partnerzy: – alianse, – umowy <i>code-share</i> , – porty lotnicze.	Kluczowe działania: – przewozy pasażerskie klasy biznes, – połączenia sieciowe, – regularność usług.	Propozycja wartości: – bogata siatka połączeń, – wysoki standard obsługi, – dostępność klas i taryf podróży, – dbałość o detale, – liczne usługi dodatkowe, posiłek w trakcie lotu.	Relacje z klientami: – biura sprzedaży, – pośrednicy, – <i>call center</i> , – strona internetowa, – aplikacja mobilna, – programy lojalnościowe.	Segmenty klientów: – głównie klienci korporacyjni, – ceniący standard, – realizujący podróże o dalekim zasięgu, – czartery, – <i>cargo</i> .
	Kluczowe zasoby: – załoga, – maszyny.		Kanały dystrybucji: – reklama i marketing, – biura sprzedaży, pośrednicy, – strona internetowa i aplikacja mobilna.	
Struktura kosztów: – zakup/leasing maszyn, – opłaty eksploatacyjne, – wynagrodzenia, szkolenia, – opłaty lotniskowe, – opłaty dla pośredników.		Strumienie przychodów: – sprzedaż biletów lotniczych, – przewozy <i>cargo</i> , – prowizja z usług dodatkowych.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Radomyski, *Modele biznesowe linii lotniczych*, LAW, Dęblin 2018, s. 21.

z uwzględnieniem lotnisk znajdujących się na peryferiach miast, co wpływa na niższy poziom opłat lotniskowych¹².

Działalność linii budżetowych ogranicza się do przewozów pasażerskich, dlatego też sprzedaż biletów jest głównym źródłem przychodów. Z tego względu samoloty wykorzystywane w tym modelu biznesowym charakteryzują się większym zagęszczeniem siedzeń. Osobne źródło zarobku stanowią usługi dodatkowe, które obejmują między innymi możliwość posiadania większego bagażu, niewielką przekąskę, dodatkowe ubezpieczenie czy też wybór konkretnego miejsca w samolocie.

Zarówno nawiązywane relacje, jak i wykorzystywane kanały dystrybucji ograniczone są do kontaktów bezpośrednich, realizowanych głównie z wyko-

¹² A. Szymczak, *Hybrydowy model biznesowy linii lotniczych jako determinanta rozwoju przewoźników lotniczych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2018, nr 3, s. 57.

rzystaniem oficjalnej strony internetowej przewoźnika i aplikacji mobilnej. Niektóre linie korzystają również z usług *call center*. Współpraca z pośrednikami praktycznie nie występuje z uwagi na silne ograniczanie ponoszonych kosztów.

Flota, którą dysponują przewoźnicy budżetowi, jest ujednolicona. Z reguły w portfolio znajdują się co najwyżej dwa różne modele samolotów. Takie podejście umożliwia wynegocjowanie lepszych warunków finansowych na etapie zakupu maszyny, a także wpływa na ograniczoną liczbę szkoleń załogi. Dodatkowo posiadanie niewielu modeli sprzyja zachowaniu poziomu względnie młodej floty¹³.

Istotnym elementem modelu biznesowego tanich linii lotniczych jest powszechna praktyka w stosowaniu *outsourcingu*. Korzystanie z usług firm zewnętrznych można dostrzec niemal w każdym obszarze działalności, od konserwacji i obsługi technicznej maszyn, usług informatycznych, marketingu, aż po zatrudnianą załogę¹⁴. Stąd też ponoszone koszty oprócz zakupu i eksploatacji samolotów związane są właśnie z korzystaniem ze wsparcia firm zewnętrznych. Ponadto tani przewoźnicy nie podejmują współpracy z innymi liniami ani nie zawierają aliansów. Takie podejście umożliwia im zapewnienie swobody w kształtowaniu cen swoich usług, a także minimalizuje ponoszone koszty związane z opłatami członkowskimi lub za usługi pośrednictwa¹⁵. Na rysunku 3 przedstawione zostały kluczowe komponenty charakterystyczne dla niskokosztowego modelu budżetowego.

Trzecim z analizowanych modeli biznesu jest model hybrydowy. Powstał on w wyniku ewolucji modelu tradycyjnego i obecnie zawiera w sobie połączenie elementów modelu flagowego i niskokosztowego. Segment klientów w tym przypadku obejmuje zarówno klientów biznesowych, jak i indywidualnych, którzy oczekują komfortowej podróży w atrakcyjnej cenie. W ofercie przewoźników hybrydowych możemy znaleźć zarówno bilety w okazjonalnych cenach, jak i bilety klasy biznes z usługami dodatkowymi, w szczególności na trasach o dłuższym zasięgu. Siatka połączeń realizowana jest w oparciu o model sieciowy, któremu sprzyjają zawierane kooperacje, oraz połączenia bezpośrednie. Wśród propono-

¹³ A. Montwiłł, N. Drop, *Analiza funkcjonowania niskobudżetowych pasażerskich linii lotniczych w Europie jako przykład innowacji zarządzania*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 52, s. 459–460.

¹⁴ E. Drajńska, M. Wach-Kloskowska, *Formy outsourcing na rynku usług ze szczególnym uwzględnieniem sektora transportu lotniczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 41, s. 221–222.

¹⁵ A. Radomski, *Modele biznesowe linii...*, dz. cyt., s. 78–80.

Rys. 3. Model biznesowy przewoźnika niskokosztowego na podstawie szablonu *Business Model Canvas*

Kluczowi partnerzy: – porty lotnicze.	Kluczowe działania: – przewozy pasażerskie, – połączenia bezpośrednie – dyscyplina kosztowa.	Propozycja wartości: – niska cena, – siatka połączeń bezpośrednich do najbardziej popularnych destynacji.	Relacje z klientami: – call center, – strona internetowa, – aplikacja mobilna.	Segmenty klientów: – klienci indywidualni, – pasażerowie oczekujący transportu bezpośredniego w niskiej cenie.
	Kluczowe zasoby: – załoga, – maszyny.		Kanały dystrybucji: – reklama i marketing, – strona internetowa i aplikacja mobilna.	
Struktura kosztów: – zakup/leasing maszyn, – opłaty eksploatacyjne, – wynagrodzenia/outsourcing, – opłaty lotniskowe.		Strumienie przychodów: – sprzedaż biletów lotniczych, – usługi dodatkowe.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Radomycki, *Modele biznesowe linii lotniczych*, LAW, Dęblin 2018, s. 59–65.

wanych destynacji wskazać można głównie trasy o krótkim i średnim dystansie. Obsługiwane lotniska zlokalizowane są zazwyczaj w centrach miast.

Podobnie jak w modelu tradycyjnym, przewoźnicy hybrydowi nie ograniczają się tylko do świadczenia usług przewozu pasażerskiego, ale również dywersyfikują źródła przychodów poprzez oferowanie przewozów *cargo* i czarterów. Podobieństwa zauważyć można również w zakresie wykorzystywanych narzędzi do budowania i utrzymywania relacji z klientami oraz kanałów dystrybucji. Linie hybrydowe korzystają zarówno z pośredników, biur sprzedaży, a także strony internetowej i aplikacji mobilnych. Szeroko stosowany jest również marketing i reklama w *social mediach*.

Wśród kluczowych zasobów wykorzystywanych w działalności przewoźników hybrydowych wskazać należy kadrę pracowniczą oraz jednolitą i nowoczesną flotę. Różnorodność modeli ograniczona jest do 2–3 rodzajów, aby przewoźnik mógł zagwarantować wysoce rentowne połączenia na trasach krótszych oraz realizować połączenia dalsze w odpowiednio wyższym standardzie. Istotną kwestią jest rów-

niez innowacyjność i wiek floty, a także troska o środowisko naturalne. Rysunek 4 stanowi podsumowanie omówionych elementów modelu hybrydowego.

Rys. 4. Model biznesowy przewoźnika hybrydowego na podstawie szablonu *Business Model Canvas*

Kluczowi partnerzy: – alianse, – umowy <i>code-share</i> , – porty lotnicze.	Kluczowe działania: – przewozy pasażerskie – połączenia bezpośrednie i sieciowe, – regularność usług, rozwój. Kluczowe zasoby: – załoga, – maszyny.	Propozycja wartości: – bogata siatka połączeń, – atrakcyjna cena, – dostępność klas i taryf podróży, – dbałość o detale, – dostępność usług dodatkowych, – dbałość o środowisko.	Relacje z klientami: – <i>call center</i> , – strona internetowa, – aplikacja mobilna, – pośrednicy, – programy lojalnościowe. Kanały dystrybucji: – reklama i marketing, – biura sprzedaży, – pośrednicy, – strona internetowa i aplikacja mobilna.	Segmenty klientów: – klienci indywidualni, – klienci biznesowi, – osoby oczekujące komfortu w atrakcyjnej cenie, – realizujący podróże o krótkim i średnim zasięgu, – czartery, – <i>cargo</i> .
Struktura kosztów: – zakup/leasing maszyn, – opłaty eksploatacyjne, – wynagrodzenia, szkolenia, – opłaty lotniskowe, – opłaty dla pośredników.		Strumienie przychodów: – sprzedaż biletów lotniczych, – przewozy <i>cargo</i> , – prowizja z usług dodatkowych.		

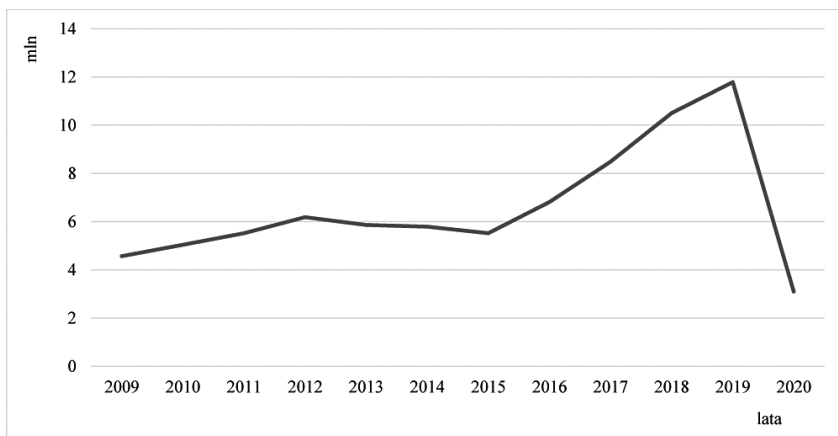
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Radomyski, *Modele biznesowe linii lotniczych*, LAW, Dęblin 2018, s. 108–112.

Na podstawie powyższej analizy wskazać można wyraźne różnice, które występują w głównych modelach biznesowych wykorzystywanych przez przewoźników lotniczych. Dotyczą one przede wszystkim segmentu klientów, oferowanej siatki połączeń, klas podróży i dostępnych usług dodatkowych. Wyraźne zróżnicowanie widać szczególnie w modelu niskokosztowym i tradycyjnym w zakresie wykorzystywanej floty, a także skłonności przewoźników do współpracy z innymi liniami.

Tradycyjny model biznesowy na przykładzie Polskich Linii Lotniczych LOT

Polskie Linie Lotnicze LOT powstały w 1928 r. w wyniku połączenia linii prywatnych. Obecnie 69,3% udziałów należy do Skarbu Państwa, a pozostałe 30,7% posiada Polska Grupa Lotnicza PGL S.A.¹⁶ W ostatniej dekadzie narodowemu przewoźnikowi udało się osiągnąć ponaddwukrotny wzrost w zakresie ilości przewiezionych pasażerów. W 2009 r. wartość ta wynosiła 4,57 mln, natomiast w roku 2019 wzrosła do prawie 12 mln¹⁷. Według danych zaprezentowanych na wykresie 1 zauważyć można, że od roku 2015 przewoźnik odnotowywał stały wzrost liczby przewiezionych pasażerów. Sytuacja ta uległa jednak zmianie w wyniku ogłoszenia pandemii w marcu 2020 r.

Wykres 1. Liczba pasażerów obsługiwanych w polskich portach lotniczych w krajowym i międzynarodowym ruchu regularnym przez PLL LOT w latach 2009–2020



Źródło: opracowanie własne na podstawie ULC, *Statystyki i analizy rynku transportu lotniczego*, <https://www.ulc.gov.pl/pl/statystyki-analizy/statystyki-i-analizy-ryнку-transportu-lotniczego/3725-statystyki-wg-przewoźników> (dostęp: 5.05.2021).

Intensywnemu rozwojowi Polskich Linii Lotniczych towarzyszyła realizacja tradycyjnego modelu biznesowego. Sprzedaż biletów korporacyjnych oraz na

¹⁶ PLL LOT struktura własnościowa, <https://corporate.lot.com/pl/pl/struktura-wlasnosciova-i-podstawowe-dane-przewozowe> (dostęp: 30.04.2021).

¹⁷ ULC, *Statystyki i analizy rynku transportu lotniczego*, <https://www.ulc.gov.pl/pl/statystyki-analizy/statystyki-i-analizy-ryнку-transportu-lotniczego/3725-statystyki-wg-przewoźników> (dostęp: 5.05.2021).

loty długodystansowe była podstawą osiągniętych przychodów. Sprzyjała temu różnorodność oferowanych klas podróży, a także bogata oferta usług dodatkowych i pakietów lojalnościowych. Siatka połączeń polskiego przewoźnika obejmowała zarówno połączenia krajowe, jak i międzykontynentalne, m.in. do państw Azji oraz Ameryki Północnej, które odbywały się przede wszystkim z dwóch głównych portów lotniczych – w Warszawie oraz Budapeszcie. Różnorodności oferowanych kierunków sprzyja członkostwo PLL LOT w Star Alliance, a także współpraca z ponad 20 przewoźnikami w oparciu o umowy *code-share*. W zakresie wykorzystywanej floty polskie linie mogły pochwalić się aż 10 różnymi modelami samolotów, które dostosowane były do krótkich i długich podróży.

Charakterystyczną cechą dla tradycyjnego przewoźnika jest oferowanie nie tylko usług przewozu pasażerskiego, ale również transportu *cargo* czy czarterów, co PLL LOT czyni. Docierając do swoich klientów, linia wykorzystuje wsparcie pośredników, operatorów turystycznych, ale również własną stronę internetową i aplikację mobilną. Charakterystyka kolejnych obszarów modelu biznesowego została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka obszarów modelu biznesowego realizowanego przez PLL LOT

Obszar działań	Charakterystyka obszaru
Segment klientów	Głównie klienci biznesowi, ale bez pominięcia klientów indywidualnych
Kanały dystrybucji	Pośrednicy, reklama, narzędzia informatyczne, <i>call center</i>
Obszary działalności	Przewozy pasażerskie, LOT Travel, LOT Cargo, LOT Charters, LOT Flight Academy
Rodzaje biletów	Trzy klasy podróży (Economy Class, Premium Economy, Business Class) z podziałem na taryfy
Usługi dodatkowe	Posiłki, udogodnienia dla dzieci, ubezpieczenia, prasa, rozrywka na pokładzie, dodatkowy bagaż
Siatka połączeń	Loty długo- i krótkodystansowe, zarówno bezpośrednie, jak i z przesiadką (<i>point to point, hub and spoke</i>)
Flota	Zróżnicowana, 10 modeli, szeroki rozstaw siedzeń
Wykorzystanie floty	Mniejsze wykorzystanie floty z powodu długich postojów na lotniskach (ok. 45 min)

Obsługiwane lotniska	Główne, międzynarodowe lotniska zlokalizowane w centrach miast
Programy lojalnościowe	<i>Miles & More</i> , LOT dla firm
Sojusze i współpraca	Sojusz Star Alliance, umowy <i>code-share</i> , <i>interline</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://corporate.lot.com/pl/pl/> (dostęp: 30.04.2021).

Analiza modyfikacji modelu biznesu PLL LOT w czasie pandemii

Analizie zostały poddane decyzje podjęte przez Polskie Linie Lotnicze LOT na skutek sytuacji kryzysowej związanej z rozprzestrzenianiem się koronawirusa. W opracowaniu uwzględnione zostały zmiany, które miały miejsce od 1 marca 2020 r. do 12 maja 2021 r.

Głównym powodem zaprzestania działalności podstawowej były wprowadzane przez rząd obostrzenia dotyczące przemieszczania się. W wyniku nagłego zakazu ruchu lotniczego oraz pogarszającej się sytuacji na całym świecie, polski przewoźnik, jak i pozostałe linie lotnicze, został zmuszony do natychmiastowej reakcji, wdrażania zmian oraz szukania sposobów na ograniczenie ponoszonych kosztów. Decyzje podjęte w badanym okresie można podzielić na cztery główne kategorie dotyczące ceny i taryf biletów, siatki połączeń, rodzaju świadczonych usług i współpracy, które zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie decyzji podjętych przez PLL LOT od 1 marca 2020 r. do 12 maja 2021 r.

Ceny i taryfy biletów	Siatka połączeń	Rodzaj usług	Współpraca
<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie możliwości bezpłatnej zmiany rezerwacji biletów, - wznowienie lotów w niższej cenie, - zmiany polityki wymiany biletów oraz ulepszenie aplikacji mobilnej, - wprowadzenie e-prasy we wszystkich taryfach, - wprowadzenie nowej przekąski, - uruchomienie nowej taryfy FLEX Plus, - wprowadzenie taryfy Economy SAVER na trasach azjatyckich. 	<ul style="list-style-type: none"> - optymalizacja siatki połączeń, - stopniowe poszerzanie siatki połączeń krajowych i zagranicznych, - #LOTnaWakacje - nowa oferta kierunków wakacyjnych, - zapowiedź nowej siatki połączeń na rok 2021 - rozwój kierunków turystycznych. 	<ul style="list-style-type: none"> - akcja #LOTdoDomu, - akcja #CargodlaPolski - rozwój transportu komercyjnego, - wznowienie lotów #BezpiecznyLOT, - kontynuacja umowy o czarter dwóch samolotów Embraer E175 z Inspektoratem Uzbrojenia, - rozwój lotów czarterowych (współpraca z ITAKĄ i Rainbow Tours). 	<ul style="list-style-type: none"> - wycofanie się z zakupu linii Condor, - uzyskanie certyfikatu ATA CEIV Pharma, - uzyskanie certyfikatu kat. III B ILS, - inauguracja projektu odbudowy siedlisk żurawia (współpraca z Lasami Państwowymi w ramach strategii <i>Destination Eco</i>), - zakończenie współpracy z linią Nordica, - redukcja floty (12 szt. Bombardier Q400 Dash), - zwrot B737 do leasingodawcy, - podpisanie umowy z firmą SkyCell.

Źródło: opracowanie własne na podstawie LOT, *Aktualności*, <https://corporate.lot.com/pl/pl/> (dostęp: 15.05.2021).

Podjęte działania mają swoje odzwierciedlenie w modyfikacjach modelu biznesowego, co zostało zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Wpływ decyzji podjętych przez PLL LOT od 1 marca 2020 r. do 12 maja 2021 r. na komponenty realizowanego modelu biznesowego

Obszar działań	Charakterystyka zmian
Segment klientów	Skupienie się na klientach indywidualnych oraz turystach
Kanały dystrybucji	Udoskonalenie aplikacji mobilnej i jej dostosowanie w zakresie przetwarzania dokumentacji w związku z wymaganiami w dobie pandemii
Rodzaje przewozów	Loty w ramach akcji #LOTdoDomu, rozwój transportu <i>cargo</i> , rozwój przewozów czarterowych
Rodzaje biletów	Wprowadzenie nowej, bardziej elastycznej taryfy i korzystnych warunków zakupu, rozpowszechnienie taryfy <i>Economy SAVER</i> , oferta tańszych biletów
Usługi dodatkowe	Wprowadzenie e-prasy oraz nowej przekąski
Siatka połączeń	Stopniowy powrót do połączeń międzynarodowych ze szczególnym uwzględnieniem kierunków turystycznych
Flota	Redukcja floty
Sojusze i współpraca	Zakończenie współpracy z Nordică, rezygnacja z zakupu linii Condor, rozwój współpracy z biurami podróży, podpisanie umowy z firmą SkyCell, kontynuacja współpracy z Lasami Państwowymi

Źródło: opracowanie własne.

Decyzje podjęte przez Polskie Linie Lotnicze w pierwszym okresie wprowadzania obostrzeń związane były przede wszystkim z ograniczeniem i optymalizacją siatki połączeń. Przewoźnik musiał dostosować się do krajowych i międzynarodowych przepisów, wynikiem czego było całkowite zawieszenie lotów, a następnie ich stopniowe przywracanie, któremu towarzyszył rozwój połączeń krajowych oraz o krótkim i średnim dystansie. Najbardziej znaczącą zmianą, z punktu widzenia modelu biznesowego, jest wzrost znaczenia klientów indywidualnych, co wynika m.in. z ograniczenia ilości podróży biznesowych. Przewoźnik zachęca do podróży poprzez urozmaicenie oferty połączeń o kierunki turystyczne oraz obniżeniem cen. Dodatkowym atutem jest wprowadzenie bardziej elastycznych warunków zakupu, zmiana polityki zwrotów, a także rozwój aplikacji mobilnej.

Podczas zakazu lotów pasażerskich przewoźnik wraz z polskim rządem współorganizował akcję #LOTdoDomu, w której przewiózł 54 tysiące pasażerów. W tym czasie linia zaangażowana była również w transport materiałów i sprzętu medycznego w ramach akcji #CARGOdlaPolski. Dodatkowo PLL LOT dostosował część floty do transportu towarów i rozwinął ten obszar działań m.in. poprzez uzyskanie certyfikatu ATA CEIV Pharma pozwalającego na transport wyrobów farmaceutycznych oraz podpisanie umowy z firmą SkyCell (dostawca kontenerów), która przyczyni się do zwiększenia możliwości przewozu leków. Istotną zmianą w zakresie dywersyfikacji działalności jest również intensywna współpraca z biurami podróży oraz wykonywanie połączeń czarterowych.

Ze względu na silną potrzebę ograniczenia ponoszonych kosztów sytuacja związana z pandemią wpłynęła także na przyspieszenie procesu redukcji floty i wycofanie z użycia 12 samolotów Bombardier Q400 Dash. Wszystkie maszyny tego modelu mają zostać wycofane do końca 2022 roku¹⁸.

Analizując decyzje Polskich Linii Lotniczych, a tym samym ich wpływ na poszczególne obszary realizowanego dotychczas modelu biznesowego, zauważyć można wyraźne cechy charakterystyczne dla modelu hybrydowego, a nawet linii *low cost*. Dotyczą one przede wszystkim zmiany segmentu klientów, bardziej konkurencyjnej polityki cenowej, poszerzenia siatki połączeń o kierunki turystyczne oraz redukcji floty. Istotnym elementem wpływającym na ograniczenie ponoszonych kosztów była również decyzja dotycząca redukcji zatrudnienia wśród pracowników etatowych i jednoczesny wzrost zawartych umów B2B¹⁹. Z kolei świadczenie usług *cargo* oraz przewozów czarterowych okazało się być niezwykle istotnym źródłem przychodu w obecnej sytuacji rynkowej, co przewoźnik postanowił wykorzystać i skupić się na dalszym rozwoju tych obszarów.

¹⁸ LOT wycofuje Bombardieri Q400, <https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/lot-wycofuje-bombardieri-q400-milczarski-to-dla-nas-realna-oszczednosc-10549.html> (dostęp: 12.05.2021).

¹⁹ LOT: zwolnienia grupowe z perspektywy związków zawodowych, <https://www.pasazer.com/news/45079/lot,zwolnienia,grupowe,z,perspektywy,zwiazkow,zawodowych.html> (dostęp: 10.07.2021).

Podsumowanie

Przedstawione analizy modeli biznesowych wykorzystywanych w lotnictwie pozwoliły na identyfikację ich głównych komponentów oraz wskazanie różnic, jakie pomiędzy nimi występują. Szczegółowe przedstawienie modelu biznesu PLL LOT, a także analiza decyzji podjętych przez przewoźnika na skutek nastania epidemii umożliwiły wskazanie tendencji rozwoju realizowanego modelu. W związku z nastaniem sytuacji kryzysowej działania polskiej linii zostały ukierunkowane na klienta indywidualnego i związane były z poszerzeniem oferty o kierunki wakacyjne, zmianą polityki cenowej oraz uelastycznieniem warunków zakupu. Zmiany te wyraźnie wskazują na ewolucję modelu tradycyjnego w kierunku hybrydowego. Przewoźnik wciąż wykorzystuje swoje mocne strony w postaci dywersyfikacji obszarów działalności, gwarancji wysokiego standardu oraz współpracy z innymi liniami, ale jednocześnie dostrzega potrzebę udoskonalenia oferty i dotarcia do klientów indywidualnych, którzy w obecnej sytuacji stanowią głównych odbiorców świadczonych usług. Przedstawione konsekwencje wpływu pandemii na decyzje linii lotniczej mogą być dopiero początkiem istotnej ewolucji modelu biznesu flagowych przewoźników i stanowią punkt wyjścia do dalszych badań w tym zakresie.

Bibliografia

- Afuah A., Tucci C.L., *Internet Business Models and Strategies: text and cases*, McGraw-Hill Higher Education, New York 2003.
- Chakuu S., Kozłowski P., Nędza M., *Podstawy transportu lotniczego*, Konsorcjum Akademickie, Kraków–Rzeszów, Zamość 2012.
- Drajska E., Wach-Kloskowska M., *Formy outsourcing na rynku usług ze szczególnym uwzględnieniem sektora transportu lotniczego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 41.
- Falencikowski T., *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Główny Urząd Statystyczny, *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1991–2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html> (dostęp: 15.05.2021).

- IATA Annual Review 2020, <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a-4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf> (dostęp: 15.03.2021).
- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, DIFIN, Warszawa 2013.
- LOT wycofuje Bombardieri Q400, <https://www.rynek-lotniczy.pl/wiadomosci/lot-wycofuje-bombardieri-q400-milczarski-to-dla-nas-realna-oszczednosc-10549.html> (dostęp: 12.05.2021).
- LOT: zwolnienia grupowe z perspektywy związków zawodowych, <https://www.pasazer.com/news/45079/lot,zwolnienia,grupowe,z,perspektywy,zwiazkow,zawodowych.html> (dostęp: 10.07.2021).
- Marciszewska E., *Kooperencja w sektorze lotniczym – jej ewolucja i wpływa na modele biznesowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 741.
- Montwiłł A., Drop N., *Analiza funkcjonowania niskobudżetowych pasażerskich linii lotniczych w Europie jako przykład innowacji zarządzania*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2018, nr 52.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch.L., *Clarifying Business Models: origins, present and future of concept*, „Communications of the AIS” 2005, nr 15.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- PLL LOT struktura własnościowa, <https://corporate.lot.com/pl/pl/struktura-wlasnosciova-i-podstawowe-dane-przewozowe> (dostęp: 30.04.2021).
- Radomyski A., *Modele biznesowe linii lotniczych*, LAW, Dęblin 2018.
- Szymczak A., *Hybrydowy model biznesowy linii lotniczych jako determinanta rozwoju przewoźników lotniczych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2018, nr 3.
- ULC Statystyki i analizy rynku transportu lotniczego, <https://www.ulc.gov.pl/pl/statystyki-analizy/statystyki-i-analizy-ryнку-transportu-lotniczego/3725-statystyki-wg-przewoźników> (dostęp: 5.05.2021).

The Impact of The Pandemic Crisis on Changing The Airline Business Models – The Case of LOT Polish Airlines

Abstract: The emergence and spread of the coronavirus have had a particular impact on the aviation industry. In such conditions, business models are important. This paper presents the business models of air carriers, with a focus on the traditional model. The components of LOT Polish Airlines' business model were analyzed. It also examined the changes made to the business model as a result of decisions made in the wake of the pandemic declaration.

Keywords: business models, airlines, crisis, COVID-19, PLL LOT

mgr Michał Olejniczak

Akademia Pomorska w Słupsku
Instytut Bezpieczeństwa i Zarządzania, Katedra Zarządzania
opiekun Koła Naukowego Studentów Zarządzania „IBIZA”
e-mail: michal.olejniczak@apsl.edu.pl
ORCID: 0000-0001-9868-3601

Joanna Urban, Krzysztof Kiczek, Aleksander Szymichowski

Studenci zarządzania na Akademii Pomorskiej w Słupsku, c
złonkowie Koła Naukowego Studentów Zarządzania „IBIZA”

Zarządzanie czasem u studentów w aspekcie dbania o kondycję fizyczną w dobie pandemii COVID-19

Streszczenie: Celem artykułu jest zbadanie, jak zarządzanie czasem w trybie nauki online wpłynęło na kondycję fizyczną studentów. Z uwagi na brak konieczności dojazdu na uczelnię studenci mają dodatkowy czas. Rodzi się pytanie, czy czas ten jest przeznaczony na aktywność fizyczną, bowiem wątpliwości budzi realizacja przez studentów obowiązkowych zajęć z wychowania fizycznego. W badaniu zweryfikowano, czy studenci zauważają, że regularna aktywność fizyczna jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania organizmu człowieka. Celem pracy jest również poszukiwanie korelacji między aktywnością fizyczną studentów a ich samopoczuciem.

Słowa kluczowe: COVID-19, zarządzanie czasem, zdrowie fizyczne, studenci

Wprowadzenie

Pierwszy przypadek zachorowania na COVID-19¹ w Polsce stwierdzono w dniu 4 marca 2020 r. Od tego dnia cały kraj zaczął odczuwać negatywne skutki, jakimi były wzrastające obostrzenia i ograniczenia w przemieszaniu się. Następnym krokiem było zamknięcie szkół² oraz między innymi miejsc kultury, parków, a z czasem nawet lasów. Przyczyniło się to do ograniczania wychodzenia z domu, odizolowania się oraz wzrostu szczególnej ostrożności. Ludzie czuli się zagubieni, niepewni i przestraszeni. Praca była wykonywana w miarę możliwości zdalnie, natomiast osoby, które nie mogły dołączyć do izolacji domowej, wykonywały swoje obowiązki w maseczkach. Studenci oraz uczniowie przeszli na kształcenie w formule online. Dla uczniów i studentów uczęszczających na zajęcia w trybie stacjonarnym nauka bezkontaktowa była czymś nowym, chociaż kształcenie zdalne jest znane od wielu lat³. Jak sama nazwa wskazuje, polega ono na nauczaniu z dowolnego miejsca, niejednokrotnie w dowolnym czasie. Rozpowszechnienie tej formy kształcenia zostało spopularyzowane w dużym stopniu przez pandemię COVID-19. Od momentu nałożenia obostrzeń, w tym zamknięcia szkół i uczelni, tysiące osób zostało zobligowanych do posługiwania się nowoczesnymi technologiami w celu przekazywania i odbierania wiedzy. Nauczanie zdalne jest w stanie podtrzymać tok kształcenia, niemniej należy spełnić kilka kluczowych elementów, do których należą: dostęp do internetu, znajomość narzędzi służących kształceniu w formie zdalnej, znormalizowany sposób egzekwowania wiedzy posiadanej przez słuchaczy. W czasach przed pandemią uczniowie i studenci zobligowani byli do osobistego stawiennictwa w murach uczelni⁴, teraz, w dobie nauczania w formule online, wszystko odbywa się za pośrednictwem narzędzi do pracy zdalnej. Mając możliwość szybkiego dołączenia do zajęć, bez potrzeby wychodzenia z domu, zyskuje się pokłady czasu, które można wykorzystać w wieloraki sposób.

¹ Pierwszy przypadek koronawirusa w Polsce, <https://www.gov.pl/web/zdrowie/pierwszy-przypadek-koronawirusa-w-polsce> (dostęp: 12.04.2021).

² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. 2020 poz. 410).

³ D. Korzan, *Ewolucja kształcenia zdalnego*, w: Z.P. Kruszewski, J. Półturzycki, E.A. Wesołowska (red.), *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*, Wyd. Naukowe NOVUM, Płock 2003, s. 391.

⁴ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2020 r. poz. 910, z późn. zm.).

Poza intelektualnymi potrzebami człowieka ważne są też potrzeby fizyczne, które również należy zaspokoić. Nie od dziś wiadomo, że aktywność fizyczna oraz właściwa dieta są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizmu człowieka, a nawet traktowane są jako warunek podstawowych kompetencji zawodowych i społecznych, a także środek do osiągnięcia lepszej jakości życia⁵. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) klasyfikuje aktywność fizyczną jako ruch ciała wywołany przez mięśnie szkieletowe, który wymaga energii. Tę energię można wykorzystać na wiele sposobów, ponieważ styl życia każdej osoby jest inny. Różnimy się pod względem przekonań, wyglądu, środowiska, z którego się wywodzimy, różnią nas postępowania w danej sytuacji oraz wykształcenie. Wiąże się to z tym, że każdy ma jakieś wartości, siły motywujące oraz zniechęcające. Ta różnorodność bardzo często warunkuje nasze podejście do kwestii związanej z planowaniem dnia, a w szczególności priorytetyzacją zaplanowanych obowiązków⁶. Celem niniejszej pracy jest zbadanie, jak zarządzanie czasem wpłynęło na kondycję fizyczną studentów w trybie nauki online. Dla realizacji przedmiotowego celu badawczego posłużono się metodą sondażu diagnostycznego (szczegóły podano w „metodologii badań”).

Zarządzanie czasem a prokrastynacja

Czas jest jednym z najcenniejszych zasobów, bez względu na to, czy dotyczy to studenta, czy menagera. Zarządzanie czasem sprzyja osiągnięciu sukcesu, gdyż planowanie wiąże się ze wzrostem wydajności. Tym, co zwiększa efektywność, jest identyfikacja priorytetów (m.in.: nauka, życie osobiste, rodzinne, biznesowe itd.) oraz planowanie czasu. Studenci, którzy potrafią efektywnie zarządzać czasem, nie tracą tej umiejętności po ukończeniu studiów i wejściu w życie zawodowe⁷. Zarządzanie czasem to umiejętność, którą każdy student powinien nie tylko znać, ale też stosować w praktyce. Niektórzy studenci nie są w stanie wykonać terminowo określonego zadania. Gdy kończy im się czas, są sfrustrowani, ponieważ nie mogą zdążyć przed terminem. Inni znajdują wystarczająco dużo

⁵ E. Biernat, *Aktywność fizyczna w życiu współczesnego człowieka*, e-Wydawnictwo NCBKE, Warszawa 2014, s. 1.

⁶ Tamże.

⁷ V. Kaushal, M. Sharma, *Time management during the examination among university students*, w: *Higher Education in India: Issues and Imperatives, Volume-II: The Changing Scenario of Higher Education in India: Recent Advances, Challenges & Opportunities*, A. Kaur, Arpana, R. Parkash, I. Hussain (red.), Patiala (Punjab), 2017, s. 339.

czasu, aby spotkać się z przyjaciółmi i wykonać zadanie bez żadnego wysiłku. To właśnie tacy ludzie są nazywani doskonałymi menadżerami czasu. Zarządzanie czasem jest niezwykle ważne dla zdrowia i efektywności osobistej. Jest również niezbędne, ponieważ zwiększa wydajność, produktywność i efektywność⁸.

Celem organizacji czasu jest wykorzystanie go w sposób możliwie najbardziej efektywny. Można to robić w sposób intuicyjny, jednak skuteczniejsze jego wykorzystanie oferują metody wspomagające ten proces (np. kalendarz, ABC, SMART, MIT, pomodoro).⁹

Biologicznie człowiek nie jest dobrze przystosowany do gospodarowania czasem. W odizolowanym, ciemnym pomieszczeniu szybko traci poczucie czasu. Znudzenie sprawia, że mamy wrażenie wydłużającego się czasu, zaś podniecenie i zbliżające się terminy wykonania zadań pozornie skracają go. Konieczność wykonania wielu spraw powoduje, że priorytety są niewłaściwie ustalane, zadania drugorzędne nie są delegowane, a postępowanie jest determinowane przez potrzebę chwili. Niewłaściwe wykorzystanie czasu (nadmiar lub niedobór) ma stresogenny wpływ na psychikę¹⁰.

Co do usposobienia jednostki naukowcy uznają, że człowiek jest istotą z natury leniwą, a jego mózg jest tak skonstruowany, że każe unikać aktywności fizycznej, żeby zaoszczędzić pokłady energii. Odwlekanie wysiłku jest więc naturalną postawą człowieka – do takich wniosków doszedł zespół badawczy z Uniwersytetu Kolumbii Brytyjskiej (UBC)¹¹. Zdaniem głównego autora badania – Matthieu Boisgontiera – niechęć do aktywności fizycznej może wynikać z procesów w mózgu, które wykształciły się i wzmocniły w drodze ewolucji¹². Nasz mózg kojarzy wysiłek fizyczny z utratą energii, a więc naturalną reakcją człowieka jest tendencja do jego odwlekania. Fakt wiedzy na temat pozytywnego wpływu aktywności fizycznej na zdrowie psychofizyczne w większości przypadków nie determinuje chęci podejmowania wysiłku fizycznego. Natomiast

⁸ Tamże, s. 340.

⁹ K. Rezmer, *Metody i techniki zarządzania czasem na przykładzie studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie” 2020, t. 21, z. 2, s. 198–199.

¹⁰ M. Sierpińska, *Zarządzanie czasem jako umiejętność wpływająca na skuteczność organizacji pracy menadżera*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, z. 9, s. 17–18.

¹¹ A. Lapach, *Naukowcy: Mózg człowieka z natury jest leniwy*, <https://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosc/news%2C31051%2Cnaukowcy-mozg-czlowieka-z-natury-jest-leniwy.html> (dostęp: 13.04.2021).

¹² Tamże.

jego opóźnianie, w niektórych przypadkach może wywoływać mechanizm prokrastynacji.

Pojęcie prokrastynacji jest definiowane w różnoraki sposób. Najczęściej jednak określa odwlekanie, opóźnianie lub przekładanie czegoś na później. Ogólnie przez pojęcie prokrastynacji rozumieć należy niepotrzebne odkładanie na później wykonywania jakichś działań i zajmowanie się mniej ważnymi lub niepotrzebnymi zadaniami¹³. Poprzez odwlekanie istotnych czynności na później początkowo następuje poprawa samopoczucia przez odczucie radości oraz ulgi. Odkładanie czegoś na później daje złudzenie, że jutro będzie lepiej, natomiast późniejsze uświadomienie sobie o konieczności wykonania jakiegoś działania wywołuje stres oraz strach spowodowany nawarstwiającymi się zadaniami, na których wykonanie zaczyna brakować czasu. Odwlekanie czynności wywołujących uczucie dyskomfortu wiąże się z tym, że nie wszyscy ludzie posiadają umiejętność zarządzania czasem i samym sobą. Brian Tracy wskazuje, że tylko ok. 3% ludzi wytycza sobie jasne cele i systematycznie dąży do ich realizacji¹⁴. Jednakże aby walczyć z narzuconym odgórnie stereotypem ludzkiej niechęci do wysiłku, musimy spojrzeć na wszystko z innej strony. Każdy człowiek ma jakiś mechanizm napędowy, na każdego działa jakaś siła odgórna, trzeba tylko znaleźć wewnętrzną motywację. Zgodnie z teorią potrzeb Masłowa, najpierw muszą zostać spełnione podstawowe ludzkie potrzeby, aby iść o krok dalej. Pośród nich wyróżniamy między innymi sferę społeczną oraz bezpieczeństwo¹⁵. Początki pandemii zaburzyły wymienione potrzeby, co przyczyniło się do odsunięcia potrzeb niższego rzędu. Człowiek jako istota żywa potrzebował czasu na przystosowanie się do nowego środowiska, nowej rzeczywistości. Zamknięty w czterech ścianach nie był w stanie funkcjonować jak dotychczas. Po roku operowania w nowej rzeczywistości wszystko powoli staje się nową rutyną. Nie ma już strachu, pojawia się przyzwyczajenie i wdrażanie nowo przyjętych norm¹⁶.

¹³ E. Jaworska, *Przyczyny i konsekwencje prokrastynacji akademickiej*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2013, nr 72, s. 64.

¹⁴ A. Olejniczak, *Efektywne zarządzanie czasem – wybrane zagadnienia*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2013, nr 1(7), s. 10.

¹⁵ A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2012, nr 4, s. 103.

¹⁶ A. Sacuk, *Życiowe sytuacje kryzysu: fenomenologia, typy oraz wewnętrzne konflikty*, w: H. Skłodowski (red.), *Człowiek w kryzysie – psychospołeczne aspekty kryzysu*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2010, s. 64–65.

Na skutek perturbacji związanych z sytuacją pandemiczną społeczeństwo zostało niejako przymuszone do przeorganizowania swoich codziennych obowiązków. Wprowadzenie nauki zdalnej oraz nasilona digitalizacja przedsiębiorstw w znacznym stopniu umożliwiły wykonywanie obowiązków z poziomu domowego komputera¹⁷. Jak zostało wspomniane wyżej, zaowocowało to większą ilością czasu wolnego. W znacznej mierze ten zaoszczędzony czas byłby spożytkowany na aktywność fizyczną, jak na przykład spacer na przystanek, aby udać się do pracy, jazda rowerem do szkoły bądź nawet zwykłe wyjście na parking do samochodu w celu dojazdu na uczelnię. W dzisiejszym świecie każda wolna chwila jest na wagę złota, a co za tym idzie nasuwa się wniosek, że dodatkowy czas w ciągu dnia nie zostanie zmarnotrawiony przez jednostkę¹⁸. W celu zbadania poziomu aktywności fizycznej studentów przeprowadzono badania wśród losowo wybranych różnych polskich uczelni, gdzie każdy respondent mógł wypowiedzieć się na temat swojego zarządzania czasem w tymże aspekcie.

Metodyka badania

Badanie miało na celu uzyskanie wiedzy na temat podejścia studentów do kwestii dbania o kondycję fizyczną w dobie pandemii COVID-19. Stanowiło również próbę skonfrontowania aktywności fizycznej oraz samopoczucia wśród ankietowanych, w porównaniu z czasem przed nauką w formule zdalnej. Podstawą przeprowadzonych badań było sformułowanie następujących hipotez:

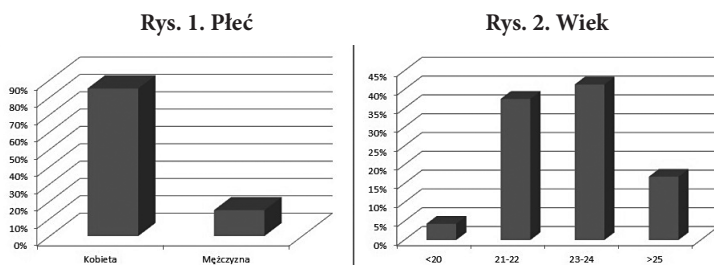
1. Dodatkowy czas wolny, który studenci zaoszczędzają, nie dojeżdżając na uczelnię, nie jest wykorzystywany na aktywność sportową.
2. Zdrowie fizyczne studentów pogorszyło się w porównaniu do czasu przed pandemią.
3. Poprzez brak aktywności fizycznej samopoczucie wśród studentów pogorszyło się.
4. Studenci oszukują na zajęciach w-f w okresie pandemii.

¹⁷ K. Dębkowska, U. Kłosiewicz-Górecka, F. Leśniewicz, A. Szymańska, I. Świąćicki, P. Ważniewski, K. Zybortowicz, *Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach przed, w trakcie i po pandemii COVID-19*, Nowak J., Wieteska M. (red.), Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2020, s. 10.

¹⁸ K. Kwilecki, *Rozważania o czasie wolnym. Wybrane zagadnienia*, GWSH, Katowice 2011, s. 30.

Badanie ilościowe przeprowadzono na przełomie marca i kwietnia 2021 r. metodą ankietową w wersji elektronicznej. Podstawowym narzędziem w badaniu pozostawał kwestionariusz ankiety, który składał się z metryczki i pytań. Metryczka dotyczyła pytań o płeć, wiek i miejsce zamieszkania. Ankieta składała się z dziewięciu pytań o charakterze zamkniętym. Pytania bazowały na kafeteriach: dziesięciostopniowej skali oraz kafeterii dysjunktywnej polegającej na wskazaniu jednej odpowiedzi. Obiektem przeprowadzonych badań była grupa studentów z różnych uczelni, którzy mieli możliwość kształcenia w tradycyjnej formie i na skutek zmian przeszli na tryb zdalny.

Poniżej zaprezentowano informacje na temat struktury badanych.



Źródło: opracowanie własne.

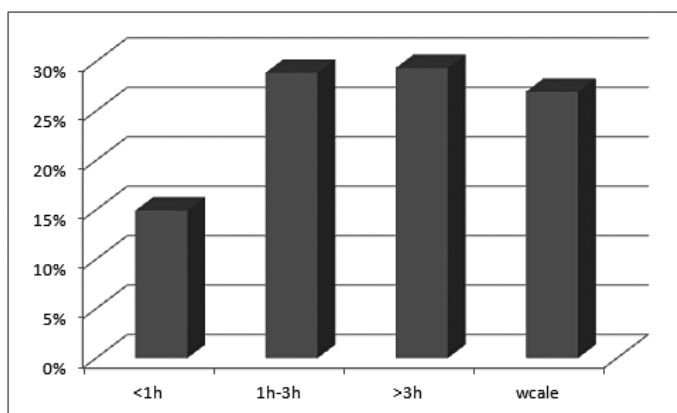
W badaniu wzięło udział 208 studentów, z czego 85,1% stanowiły kobiety, a 14,9% mężczyźni. Struktura wieku kształtowała się w następujący sposób: 4,3% to studenci do 20. roku życia, 37,5% stanowiło przedział wiekowy od 21–22 lat, przeważającą grupą wiekową okazał się przedział 23–24 lat, który stanowi 41,3%. Osoby powyżej 25. roku życia stanowiły 16,8% badanych. Dominującym miejscem zamieszkania wśród grupy respondentów było miasto powyżej 50 tysięcy mieszkańców, które zadeklarowała połowa badanych. Miasta do 50 tysięcy mieszkańców zamieszkuje 23,6% badanych, zaś ankietowani mieszkający na wsi stanowią 26,4% grupy.

Wyniki badania

Ankieta składała się z trzech części. Pierwsza z nich miała scharakteryzować aktywność studentów. W tym celu respondenci musieli odnieść się do kwestii czasu poświęcanego na aktywność fizyczną oraz ocenić stan swojego zdrowia fizycznego i psychicznego. 28,8% studentów odpowiedziało, że tygodniowo

poświęca mniej niż godzinę na celowe uprawianie sportu, 29,3% uprawia sport od 1–3 godzin. Konstruując pytanie, zaznaczono, że wykonywanie bieżących czynności, jak np. chodzenie do sklepu pieszo, nie jest rozumiane jako uprawianie sportu. Osoby, które poświęcają na aktywność fizyczną ponad trzy godziny tygodniowo stanowiły zaledwie 14,9% respondentów. Natomiast w grupie, która generalnie nie uprawia sportu, znalazło się aż 26,9% studentów.

Rys. 3. Czas poświęcony na uprawianie sportu w ciągu tygodnia



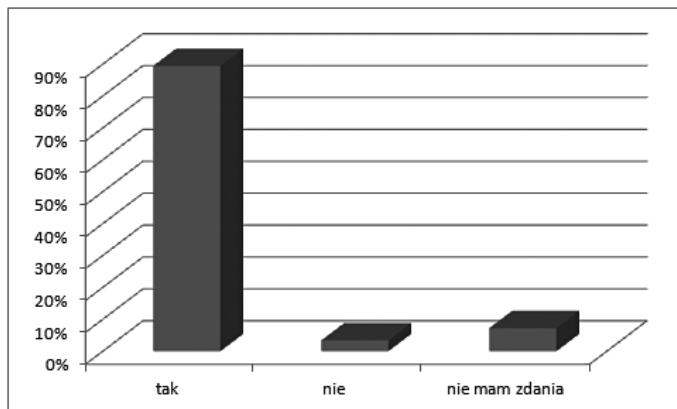
Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu ankietowani odnieśli się do wpływu sportu na właściwe funkcjonowanie organizmu. Aż 89,4% ankietowanych stwierdziło, że regularna aktywność fizyczna jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania organizmu człowieka. 3,4% ankietowanych nie zgadza się z tą tezą, natomiast 7,2% nie ma zdania na ten temat. Prawie 90% ankietowanych studentów zdaje sobie sprawę z konieczności uprawiania sportu, zaś ponad jedna czwarta z nich jest nieaktywna sportowo.

Ankietowani odpowiedzieli też na pytania dotyczące wpływu pandemii na ich zdrowie oraz aktywność fizyczną. W pytaniach poproszono badanych o subiektywną ocenę ich obecnego zdrowia fizycznego oraz samopoczucia przed pandemią. Respondenci mogli udzielać odpowiedzi w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało „bardzo źle”, zaś 10 „bardzo dobrze”. Dominantą i medianą w badanej zbiorowości statystycznej okazała się wartość 6, z kolei najrzadziej respondenci wskazywali wartość 10. Średnia arytmetyczna z uzyskanych wy-

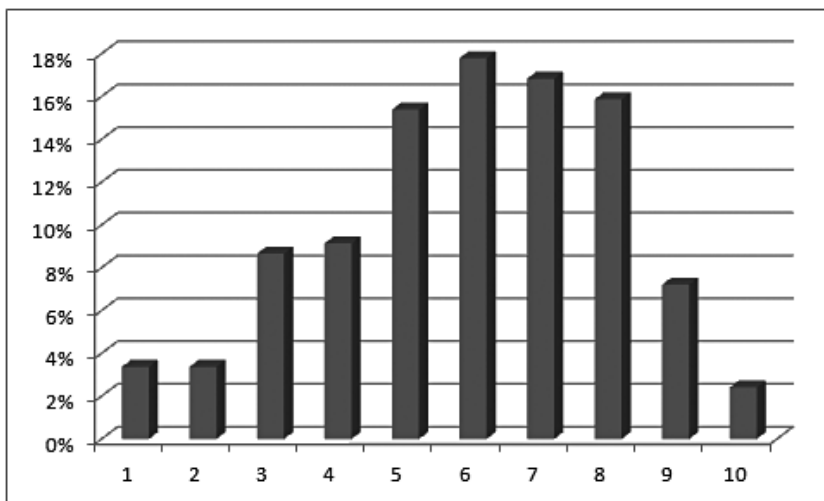
ników wyniosła 5,89, co jest bliskie dla rozkładu symetrycznego – oznacza to, że skupienie wyników znajduje się wokół środka rozkładu.

Rys. 4. Aktywności fizyczna a prawidłowe funkcjonowanie organizmu



Źródło: opracowanie własne.

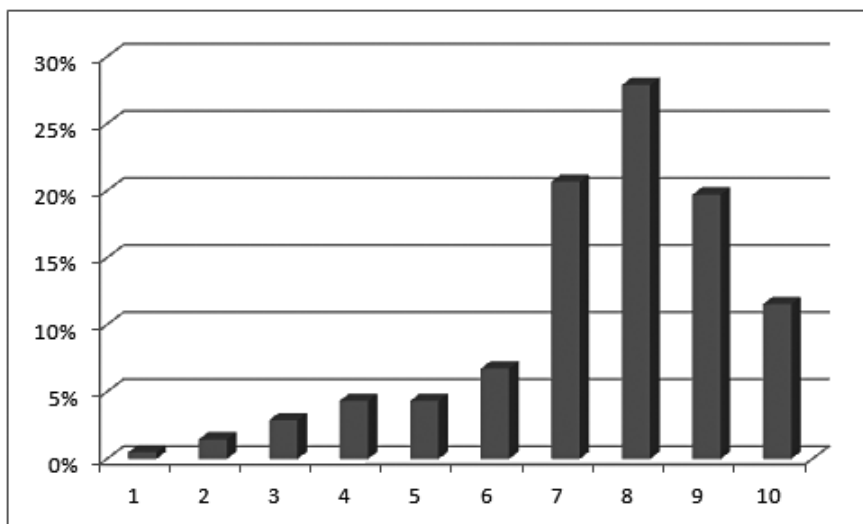
Rys. 5. Zdrowie fizyczne w trakcie pandemii



Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie o samopoczucie przed pandemią najczęstsza odpowiedź oscylowała wokół wartość 8, a wyniki skupiały się przy wysokich wartościach cechy badanej zbiorowości. Aż 87% respondentów zaznaczyło odpowiedzi od 6 do 10, z czego wynika, że samopoczucie w porównaniu do tego przed pandemią pogorszyło się. Tylko 13% wykazało odpowiedzi 1–5.

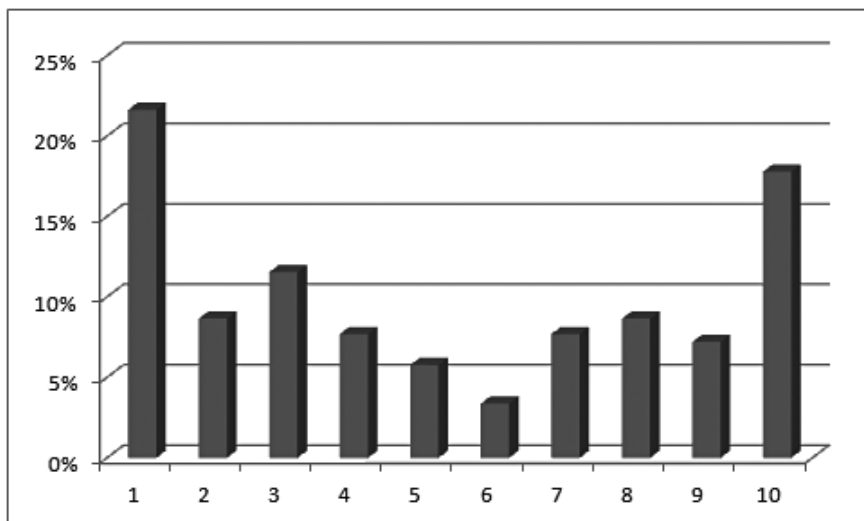
Rys. 6. Samopoczucie przed pandemią



Źródło: opracowanie własne.

W kolejnej części badania poproszono respondentów o odniesienie się do możliwości uprawiania sportu. Celem zredukowania transmisji koronawirusa zostały zamknięte obiekty sportowe, w związku z czym w drugiej części ankiety postanowiono, aby grupa badanych osób odniosła się do możliwości uprawiania sportu w zaistniałej sytuacji. Zapytano więc o ocenę następującego stwierdzenia zgodnie z własnymi przekonaniem: fakt zamknięcia obiektów sportowych wpłynął negatywnie na moją aktywność fizyczną. Respondenci najchętniej wybierali przeciwstawne odpowiedzi 1 (22%) i 10 (18%). Jednakże nieznaczną przewagę (55%) stanowiły odpowiedzi w zakresie 1–5.

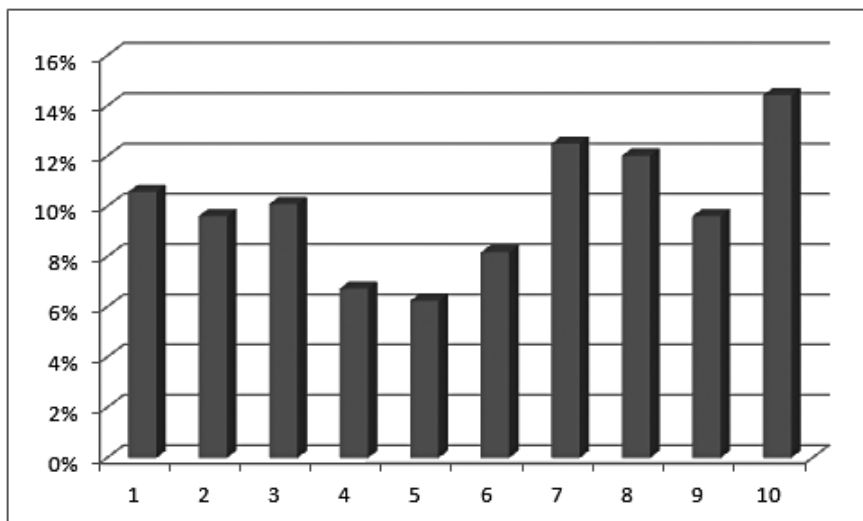
Rys. 7. Zamknięcie obiektów sportowych a aktywność fizyczna



Źródło: opracowanie własne.

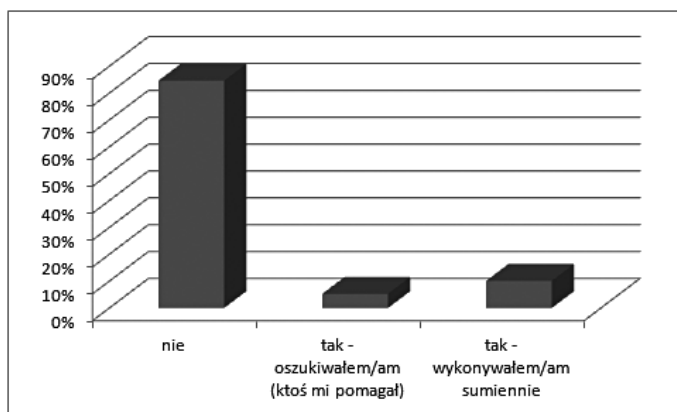
Drugie pytanie z tej części miało na celu weryfikację, czy studenci mają możliwość aktywnego spędzania czasu, ale tego nie robią. W skali od 1: „zdecydowanie nie zgadzam się” do 10: „zdecydowanie zgadzam się” na stwierdzenie „Mam możliwości aktywnego spędzania czasu, ale nie korzystam z nich (np. bieganie, rower, joga)” najczęściej respondentów wskazało odpowiedź 10. Warty uwagi jest fakt, że większość badanych (56,7%) była skłonna wybierać odpowiedzi z przedziału 6–10.

Rys. 8. Korzystanie z aktywnego spędzania czasu



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 9. Udział w zdalnych zajęciach wychowania fizycznego

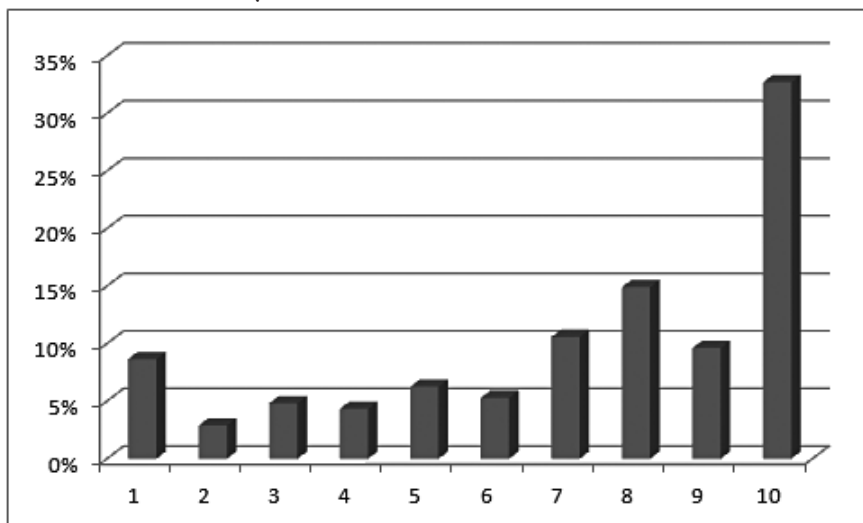


Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze dynamiczne zmiany w systemie edukacji powiązane z sytuacją pandemiczną, zapytano badanych również o fakt przeprowadzania zajęć wychowania fizycznego w formie zdalnej. Pytanie miało na celu weryfikację rzetelności studentów w zakresie wykonywania aktywności fizycznej w ramach wychowania fizycznego. Zdecydowana większość (84,6%) respondentów wybrała odpowiedź „nie”. Oznacza to, że przeważająca liczba badanych nie była zobligowana przez plan studiów do zajęć wychowania fizycznego w trakcie trwania pandemii. Pozostali ankietowani w liczbie 10,1% i 5,3% odpowiednio uczestniczyli w zajęciach sumiennie bądź oszukiwali/wykorzystywali pomoc osób trzecich. Oznacza to, że na 32 studentów odbywających zajęcia z wychowania fizycznego 11 (czyli 34%) zaliczało je w nieetyczny sposób.

W ostatniej części badania zapytano studentów, czy mają więcej czasu i jak wygląda ich aktywność sportowa. Poproszono o odniesienie się do stwierdzenia, iż zajęcia online sprawiają, że studenci mają więcej czasu z powodu braku konieczności dojeżdżania na uczelnię. Respondenci mogli wybrać pomiędzy wartością 1 oznaczającą „zdecydowanie nie zgadzam się”, a wartością 10 równającą się ze stwierdzeniem „zdecydowanie się zgadzam”. Najczęstszym wyborem była skrajna odpowiedź 10 (32,7% badanych). Pozostałe odpowiedzi uzyskały wartości między 2,9% a 14,9%, przy czym ponad połowa (57,2%) badanych zaznaczała wartość powyżej średniej arytmetycznej wynoszącej 7,16.

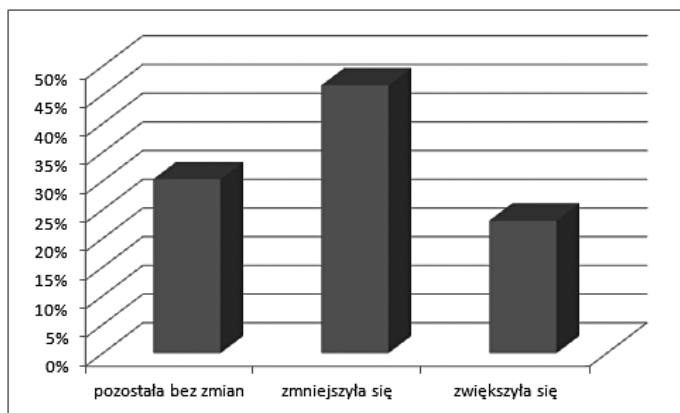
Rys. 10. Nauka online a wolny czas



Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie o aktywność sportową studenci odpowiedzieli, że ich aktywność zmniejszyła się (46,6%), 30,3% respondentów uznało, że nic się nie zmieniło, natomiast prawie jedna czwarta (23,1%) jest zdania, że częściej uprawia sport.

Rys. 11. Aktywność sportowa



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Na podstawie wyników zaprezentowanych na powyższym wykresie można założyć, że w większości przypadków brak konieczności dojazdu na uczelnię skutkowało dodatkowym czasem do wykorzystania. Z racji przytoczonych wyżej różnic w stylu życia czas ten może być spożytkowany w różnorodny sposób. Synteza życia prywatnego, zawodowego, studenckiego, a nawet rozrywkowego, przebiegająca w gospodarstwach domowych, często zamieszkiwanych przez wielu domowników, prowadzi do zacierania granic pomiędzy wymienionymi obszarami. Nasuwa się pytanie, czy studenci są w stanie wygospodarować czas na aktywność fizyczną, która uzyskała miano niezbędnej do prawidłowego funkcjonowania organizmu człowieka? Z przeprowadzonych badań wynika, że dodatkowy czas wolny jest w niewielu przypadkach przeznaczony na aktywność fizyczną. Ponad 55% studentów uprawia sport w wymiarze jednej godziny w tygodniu lub wcale. Co ciekawe, dominująca część respondentów jest świadoma tego, że aktywność fizyczna jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania organizmu. Aż 89,4% studentów zgodziło się z tym stwierdzeniem. Mimo tak

dużej świadomości, aż 46,6% ankietowanych wskazało, że ich aktywność sportowa zmniejszyła się. Co za tym idzie pogorszył się również stan psychiczny spowodowany natłokiem nowości, ograniczeń oraz odseparowania od życia społecznego.

Ograniczenie ruchu bądź też rezygnacja z uprawianych sportów przyczyniła się do zaniedbania zarówno sfery fizycznej, jak i psychicznej respondentów. Wyniki badań w zakresie samopoczucia ukazały, iż u 87% studentów samopoczucie w trakcie pandemii pogorszyło się. Jednocześnie należy zauważyć, że w trakcie pandemii uprawianie sportu było zdecydowanie trudniejsze ze względu na potrzebę odnalezienia w sobie wewnętrznej motywacji do podjęcia aktywności fizycznej. Przed pandemią studenci byli zmuszeni do większej ilości ruchu, chociażby poprzez potrzebę przemieszczania się z domu na uczelnię.

Niektórzy studenci byli zobligowani przez plan studiów do uczestnictwa w zajęciach wychowania fizycznego. Pandemia spowodowała, że część z nich korzystała z nieetycznych metod zaliczania przedmiotu. Spośród osób, które były objęte uczestnictwem w tychże zajęciach, aż 34,4% zadeklarowało, że oszukiwało. Prowadzi to do prostego wniosku, że co trzeci student niesamodzielnie zaliczał ten przedmiot.

Bibliografia

- Biernat R., *Aktywność fizyczna w życiu współczesnego człowieka*, e-Wydawnictwo NCBKF, Warszawa 2014.
- Dębkowska K., Kłosiewicz-Górecka U., Leśniewicz F., Szymańska A., Świącicki I., Ważniewski P., Zybertowicz K., *Nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach przed, w trakcie i po pandemii COVID-19*, Nowak J., Wieteska M. (red.), Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2020.
- Jaworska E., *Przyczyny i konsekwencje prokrastynacji akademickiej*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica” 2013, nr 72.
- Kaushal V., Sharma M., *Time management during the examination among university students*, w: *Higher Education in India: Issues and Imperatives, Volume-II: The Changing Scenario of Higher Education in India: Recent Advances, Challenges & Opportunities*, A. Kaur, Arpana, R. Parkash, I. Hussain (red.), Patiala (Punjab) 2017.

Michał Olejniczak, Joanna Urban, Krzysztof Kiczek, Aleksander Szymichowski

Korzan D., *Ewolucja kształcenia zdalnego*, w: Z.P. Kruszewski, J. Pólturzycki, E.A. Wesołowska (red.), *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*, Wyd. Naukowe NOVUM, Płock 2003.

Kwilecki K., *Rozważania o czasie wolnym. Wybrane zagadnienia*, GWSH, Katowice 2011.

Lapach A., *Naukowcy: Mózg człowieka z natury jest leniwy*, <https://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C31051%2Cnaukowcy-mozg-czlowieka-z-natury-jest-leniwy.html> (dostęp: 13.04.2021).

Olejniczak A., *Efektywne zarządzanie czasem – wybrane zagadnienia*, w: „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2013, nr 1(7).

Pierwszy przypadek koronawirusa w Polsce, <https://www.gov.pl/web/zdrowie/pierwszy-przypadek-koronawirusa-w-polsce> (dostęp: 12.04.2021).

Rezmer K., *Metody i techniki zarządzania czasem na przykładzie studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy*, „Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie” 2020, t. 21, z. 2.

Sacuk A., *Życiowe sytuacje kryzysu: fenomenologia, typy oraz wewnętrzne konflikty*, w: Skłodowski H. (red.), *Człowiek w kryzysie – psychospołeczne aspekty kryzysu*, Wydawnictwo SWSPiZ, Łódź 2010.

Sierpińska M., *Zarządzanie czasem jako umiejętność wpływająca na skuteczność organizacji pracy menadżera*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2013, z. 9, s. 17–18.

Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z 2020 r. poz. 910, z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. 2020 poz. 410).

Time Management for University Students in Terms of Taking Care of Their Physical Condition During The COVID-19 Pandemic

Abstract: The purpose of this article is to investigate how time management has affected the physical condition of university students learning online. Due to the fact that there is no need to travel to universities, students have additional time. The question is, is this time used for physical activity? Doubts are raised by the implementation of compulsory classes by university students in physical education. The study verified whether students notice that regular physical activity is necessary for the proper functioning of the human body. The aim of the work is also to search for correlation between the physical activity of university students, and their well-being.

Keywords: COVID-19, time management, physical health, students

Wydawnictwo
bernardinum

ISBN 978-83-8127-760-0



9 788381 277600