

Katarzyna Kreczmańska-Gigol

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8483-9740>

Rotacja przymusowa pracowników w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa: propozycja uwzględnienia w raportowaniu niefinansowym

Streszczenie

Celem artykułu było sprawdzenie, czy hybrydowe spółki Skarbu Państwa realizują dobrze cele zrównoważonego rozwoju społecznego związane z dobrostanem pracowników, a także zaproponowanie przykładowych mierników realizacji tego rodzaju celów. Przeprowadzono badania niereaktywne, metodą analizy treści, dotyczące rotacji przymusowej w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa. Badania potwierdziły, że po zmianie władzy w kraju następuje także wymiana kadr w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa. Przyczyny rotacji przymusowej pracowników w tych spółkach są polityczne. Rotacja przymusowa pracowników w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa o podłożu politycznym wywołuje szereg negatywnych skutków i stoi w sprzeczności z celami zrównoważonego rozwoju społecznego. Zaproponowano stosowanie wskaźników rotacji przymusowej w sprawozdaniu niefinansowym jako wskaźników oceny zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw dotyczącego pracowników. Efekty ewentualnego zastosowania wskaźników rotacji przymusowej będą wymagały zbadania w przyszłości, po ich implementacji do sprawozdania. Niniejszy artykuł przedstawia koncepcję zastosowania wskaźników rotacji przymusowej do oceny realizacji celów społecznych zrównoważonego rozwoju. Artykuł dotyczy aktualnych potrzeb informacyjnych interesariuszy i sprawozdań niefinansowych.

Słowa kluczowe: hybrydowe spółki Skarbu Państwa, zrównoważony rozwój społeczny, rotacja przymusowa polityczna, sprawozdanie niefinansowe

Kody klasyfikacji JEL: O16, G32, M14

1. Wprowadzenie

Do niedawna przedsiębiorstwa koncentrowały się przede wszystkim na generowaniu zysku dla akcjonariuszy. W przedsiębiorstwach zarządzanych przez wynajętych menedżerów, w celu minimalizacji kosztów agencji dbano o ład korporacyjny. Oczekiwania wobec współczesnych przedsiębiorstw wykraczają poza realizację celów ekonomicznych. Przedsiębiorstwa mają rozwijać się w sposób zrównoważony, czyli realizować w równym stopniu cele ekonomiczne, środowiskowe i społeczne [Dyllick, Hockerts, 2002; Montiel, Delgado-Ceballos, 2014; Bergman i in., 2017; Misztal, 2023]. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw ma być pożyteczny dla wszystkich interesariuszy, którzy potrzebują informacji, żeby oceniać, w jakim stopniu przedsiębiorstwa te nowe oczekiwania spełniają. Takich informacji powinny im dostarczać sprawozdania niefinansowe przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest sprawdzenie, czy hybrydowe spółki Skarbu Państwa realizują dobrze cele zrównoważonego rozwoju społecznego związane z pracownikami, na przykładzie zjawiska rotacji przymusowej pracowników, a także zaproponowanie przykładowych mierników realizacji tego rodzaju celów. W artykule skoncentrowano się na zjawisku rotacji przymusowej w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa. Poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- (PB1) Czy po zmianie rządów następuje wymiana kadr w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa?
- (PB2) Jakim rodzajem rotacji jest rotacja pracowników w spółkach Skarbu Państwa?
- (PB3) Czy ten rodzaj rotacji wspiera realizację celów zrównoważonego rozwoju społecznego?

W artykule przedstawiono wyniki badania niereaktywnego. Dokonano przeglądu literatury naukowej oraz artykułów prasowych za pomocą metody analizy treści. Poddane analizie publikacje dotyczyły rotacji przymusowej w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa. Wybrano tę grupę badawczą, ponieważ uważa się, że przedsiębiorstwa państwowe najlepiej realizują cele społeczne, a jednym z najważniejszych celów społecznych współczesnych przedsiębiorstw jest tworzenie miejsc pracy i dbanie o dobrostan pracowników [Atkinson, Stiglitz, 1980; Le i in., 2023; Gigol, Kreczmańska-Gigol, 2022; Vogt-Hajder, Górny, 2020].

2. Przegląd literatury

Hybrydowe spółki Skarbu Państwa to spółki notowane na giełdzie, nad którymi faktyczną kontrolę sprawuje Skarb Państwa, łączące różne logiki instytucjonalne charakterystyczne dla własności państwowej i prywatnej [Bruton i in., 2015; Battilana, Dorado, 2010; Kreczmańska-Gigol, Gigol, 2024; Gigol, Kreczmańska-Gigol, 2022]. To powoduje, że są organizacjami wielotożsamościowymi [Jay, 2013]. Przedsiębiorstwa państwowe można podzielić na te, które są formalnie własnością państwa, oraz te, które są faktycznie kontrolowane przez państwo [Gigol, Kreczmańska-Gigol, 2021, s. 88–89; Megginson, Netter, 2001]. Nawet niewielkie udziały państwa we własności przedsiębiorstwa nie wykluczają sprawowania rzeczywistej kontroli [Szarzec, 2023; Olschewski i in., 2023]. Przedsiębiorstwa, których państwo jest jednym z udziałowców, mają charakter hybrydowy i są podatne na napięcia ze względu na konflikt interesów między właścicielami prywatnymi oraz publicznymi [Vining, Laurin, 2020].

Współcześnie pojęcie dobra wspólnego staje się coraz bardziej popularne i może być wykorzystywane do osiągnięcia celów w obszarze społecznym ESG [Prandecki, 2016]. Wiele krajów utrzymuje przedsiębiorstwa państwowe tam, gdzie monopole są uważane za pożądane lub naturalne [Kowalski i in., 2013, s. 12]. Przedsiębiorstwa państwowe są narzędziem do osiągania celów politycznych [Vernon, 2014; Shleifer, Vishny, 1994; Cox, McCubbins, 1986; Le i in., 2023]. W krajach o słabej ochronie inwestorów pozostali interesariusze mogą wpływać na decyzje przedsiębiorstwa dla własnych korzyści [Litov, Yeung, 2008]. Zwykle jako najważniejszą wadę przedsiębiorstw państwowych wskazuje się fakt, że są one nieefektywne [Shleifer, Vishny, 1994; Kowalski i in., 2013, s. 12–13]. Koszty agencji, które są związane z wszystkimi działaniami urzędników i polityków, skutkują obniżaniem efektywności przedsiębiorstw państwowych [Szarzec, 2023]. Zmiana rządów i administracji prowadzi do częstej zmiany celów działalności takich przedsiębiorstw [Kowalski i in., 2013, s. 13].

Giełdowe przedsiębiorstwa państwowe muszą realizować bardzo różne cele, czasami sprzeczne ze sobą, a dodatkowo cele te mogą się zmieniać z czasem, wraz ze zmianą rządu, urzędników nadzorujących przedsiębiorstwa albo wraz ze zmianą potrzeb państwa [Vernon, 2014]. W przypadku przedsiębiorstw państwowych bardzo silnie uwidacznia się problem konfliktu interesów właściciel – agent. Dzieje się tak z powodu pomieszczenia celów, które mają być realizowane, co wymaga wypracowywania kompromisu [Raiffa, 2014]. Osiąganie kompromisu jest trudne, ponieważ każde ministerstwo, urzędnik czy polityk dążą do określenia celów dla przedsiębiorstw, które będą zbieżne z ich celami, ale które mogą być ze sobą sprzeczne [Aharoni, 2014; Noreng, 2014].

Jednak funkcjonowanie przedsiębiorstw państwowych jest często postrzegane także pozytywnie, ponieważ są one narzędziem do radzenia sobie z niedoskonałościami rynku i realizują cele społeczne [Le i in., 2023]. Ważna rola społeczna przedsiębiorstw państwowych była wyraźnie widoczna w czasie pandemii COVID-19 [Gigol, Kreczmańska-Gigol, 2022]. Własność państwowa zwiększa stabilność cen akcji na GPW w okresie pandemii [Postuła i in., 2025].

Rotacja pracowników jest jednym z najważniejszych zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie [Armstrong, Taylor, 2020, s. 249–252; Alla, Rajaa, 2019]. Można wyróżnić dwa główne rodzaje rotacji – zewnętrzną (przyjęcia i odejścia pracowników z organizacji) oraz wewnętrzną (zmiany stanowisk pracy i ról pracowników w ramach organizacji) [Kreczmańska-Gigol, Gigol, 2022, s. 242]. Najwięcej miejsca w literaturze poświęca się zagadnieniom związanym z rotacją zewnętrzną, prawdopodobnie z powodu kosztów związanych z pozyskaniem, szkoleniem i niską efektywnością nowych pracowników [Hassan, Jagirani, 2019].

Przedsiębiorstwa państwowe charakteryzują się dużą rotacją menedżerów i pracowników [Ahmed, Asim, 2023]. Dobór członków zarządów i rad nadzorczych charakteryzuje się mecenatem partyjnym [Szarzec i in., 2022]. Biurokratyczny nadzór właścicielski jest mniej skuteczny niż nadzór w prywatnych przedsiębiorstwach [Kowalski i in., 2013, s. 13]. Średnio po trzech miesiącach od powołania nowego rządu następują zmiany w zarządach przedsiębiorstw państwowych, a zmiany w radach nadzorczych odbywają się jeszcze szybciej [Szarzec i in., 2022]. Do powodów niższej efektywności przedsiębiorstw państwowych, związanych z rotacją menedżerów i pracowników, można zaliczyć: koszty agencji, bo przedstawiciele właściciela (dyrektorzy) to pracownicy najemni, którzy mają inne cele niż właściciel, korupcję wewnętrzną, nepotyzm, zatrudnianie pod wpływem preferencji politycznych, a nie kwalifikacji, niską motywację do pracy, ograniczone kompetencje personelu, ograniczone możliwości rozwoju zawodowego dla osób, które nie są nominatami politycznymi [Yu i in., 2022; Le i in., 2023].

W literaturze można zauważyć dwa różne podejścia do roli przedsiębiorstw we współczesnym świecie [Knox, Maklan, 2004]. Pierwsze z nich jest zbieżne z głoszoną przez Berle [1932] tezą, że przedsiębiorstwo ma jeden cel – generowanie zysku dla akcjonariuszy, u której podstaw leży prawo własności. Według drugiego podejścia przedsiębiorstwa są jedynie instrumentami do prowadzenia polityki społecznej [Knox, Maklan, 2004]. Organizacje pozarządowe wzywają przedsiębiorstwa do odpowiedzialności za politykę w obszarach sprawiedliwego handlu, praw człowieka, praw pracowniczych, wpływu na środowisko, rzetelności finansowej i ładu korporacyjnego. Coraz częściej pojawiają się opinie, że wyniki biznesowe należy oceniać nie tylko pod względem usług, wytwarzanych produktów i zysków, ale także pod kątem wpływu przedsiębiorstw na ludzi i społeczeństwo [Kovanicová, 2010]. CSR jest praktyką wykraczającą poza zwykłe działania biznesowe, ale stosowaną przez przedsiębiorstwa [McWilliams, Siegel, 2001].

Przemiany społeczno-gospodarcze i wprowadzanie restrykcyjnych regulacji prawnych w zakresie raportowania danych niefinansowych doprowadziły do stopniowej ewolucji pojęcia CSR w kierunku zrównoważonego rozwoju, a następnie ESG [Misztal, 2023]. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa opiera się na trzech filarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, które powinny być równocześnie, harmonijnie i równoprawnie rozwijane, a w jego centrum powinien znajdować się człowiek [Misztal, 2023; Marczak, 2015].

3. Opis metod badawczych i procedura badawcza

W artykule wykorzystano niereaktywne metody badawcze [Piórkowska, 2014; Wiedmann, Buxel, 2001]. Dokonano przeglądu literatury naukowej oraz artykułów prasowych za pomocą analizy treści [Szczepaniak, 2012]. Przeprowadzone badania były wieloetapowe.

Pierwszy etap badania polegał na analizie tekstów publikacji prasowych, czyli analizie danych zastanych [Glinka, Czakon, 2021, s. 93]. Przedmiotem badania były publikacje prasowe, które pojawiały się po przejściu władzy przez nową koalicję w roku 2015 oraz w roku 2023. Celem przeprowadzonej analizy tekstów było znalezienie odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze (PB1): *Czy po zmianie rządów następuje wymiana kadr w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa?* Badanie przeprowadzono w okresie marzec – kwiecień 2024 r. Publikacje prasowe poddane analizie zostały zebrane z zasobów Internetu. Żeby artykuły nie dotyczyły jedynie okresu, w którym doszło do przejścia władzy tylko przez jedną opcję rządzącą, to sięgnięto po archiwalne źródła internetowe. Źródłem pozyskania materiału badawczego były archiwalne zbiory artykułów następującej prasy ogólnospołecznej i biznesowej: „Wyborcza”, „Money”, „Parkiet”, „Polityka”, „Rzeczpospolita”, „WNP”, „Dzień Dobry Bełchatów”, „Głogów Nasze Miasto”, „Interia Biznes”, które były dostępne przez Internet. Wyszukiwano artykuły według słów kluczowych: zmiany kadrowe, spółki Skarbu Państwa, rotacje na kluczowych stanowiskach, roszady na stanowiskach, wymiana władz. Wstępnej analizie poddano ponad sto artykułów prasowych. Ostatecznie pozostawiono tylko te artykuły, które dotyczyły hybrydowych spółek Skarbu Państwa, czyli spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Odrzucono artykuły dotyczące administracji i przedsiębiorstw państwowych nienotowanych na GPW. W ten sposób właściwej analizie poddano treść 33 artykułów prasowych. Noty bibliograficzne tekstów, które zostały poddane analizie przedstawiono w załączniku do niniejszego tekstu.

Następnym etapem badania było porównanie rotacji przymusowej, jaka ma miejsce w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa po zmianie opcji rządzącej w kraju, oraz rotacji przymusowej o podłożu ekonomicznym, do jakiej dochodzi zwykle w przypadku przedsiębiorstw prywatnych. Celem tego etapu badania było uzyskanie odpowiedzi na drugie pytanie badawcze (PB2): *Jakim rodzajem rotacji jest rotacja pracowników w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa?* Na tym etapie badania również zastosowano metodę badań niereaktywnych. Przeprowadzono analizę treści publikacji naukowych. Metodą indukcji określono przyczyny rotacji przymusowej, jaka występuje w przedsiębiorstwach prywatnych. Następnie metodą dedukcji skonfrontowano rotację przymusową w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa z rotacją przymusową w przedsiębiorstwach prywatnych. W ten sposób poprzez odwołanie do generalnej reguły [Gibbs, 2011, s. 5], czyli przyczyn rotacji przymusowej, określono, jakim rodzajem rotacji jest rotacja w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa.

Po określeniu rodzaju rotacji przymusowej, jaka występuje w hybrydowych spółkach, kolejnym etapem badania było znalezienie odpowiedzi na trzecie pytanie badawcze (PB3): *Czy taka rotacja wspiera realizację celów zrównoważonego rozwoju społecznego?* Badania przeprowadzono metodą dedukcji. Określono skutki, jakie wywołuje zjawisko rotacji przymusowej

w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa, i oceniono ich zbieżność z celami zrównoważonego rozwoju społecznego przedsiębiorstw w obszarze dobrostanu pracowników.

Ostatnim etapem badania było przedstawienie propozycji wskaźników, które mogą być stosowane w sprawozdaniu niefinansowym jako mierniki realizacji przez przedsiębiorstwa celów zrównoważonego rozwoju społecznego w obszarze dotyczącym dobrostanu pracowników.

4. Wyniki badania

Wyniki badania wskazują, że w Polsce wraz ze zmianą opcji politycznej u władzy następują zmiany w radach nadzorczych i zarządach przedsiębiorstw państwowych, ale nie tylko, ponieważ dochodzi również do głębokich zmian na stanowiskach menedżerskich i zwykłych stanowiskach pracowniczych: „Nowa władza to nie tylko przetasowania w ławach poselskich. To też rotacja tysięcy kierowników i menedżerów w spółkach należących do skarbu państwa lub z nimi powiązanych. Dla partii rządzącej najprościej jest obsadzać najważniejsze stanowiska «swoimi» ludźmi, bo tak łatwiej trzymać nad wszystkim kontrolę” [Słomski, 26.10.2015]. Dzieje się tak bez względu na to, która z partii politycznych dochodzi do władzy, bo „...każda partia musi mieć swoich zaufanych ludzi we władzach spółek Skarbu Państwa” [Słomski, 26.10.2015], a „...poprzez spółki Skarbu Państwa każda ekipa rządząca, niezależnie od tego, kto ją tworzy, może wpływać na procesy zachodzące w gospodarce” [Dybińska, 04.01.2024].

Stwierdzono, że w następstwie wymiany rządów następuje wymiana kadr w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa. W ten sposób uzyskano odpowiedź twierdzącą na pierwsze pytanie badawcze: *Czy po zmianie rządów następuje wymiana kadr w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa?*

Na etapie drugim badania przeprowadzono analizę literatury naukowej poświęconej rotacji, w celu znalezienia odpowiedzi na drugie pytanie badawcze (PB2), czyli określenia, *jakim rodzajem rotacji jest rotacja pracowników w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa?*

Rotacja wewnętrzna i zewnętrzna mogą przybierać formę rotacji dobrowolnej, której inicjatorem jest pracownik, lub przymusowej, której inicjatorem jest pracodawca [Alla, Rajaa, 2019; An, 2019]. Rotacja zewnętrzna odzwierciedla tempo, w jakim ludzie opuszczają organizację [Armstrong, Taylor, 2020]. Do rotacji przymusowej może dochodzić wówczas, gdy pracownik jest źle oceniany przez pracodawcę. Jej powodem są słabe wyniki osiągane przez pracownika lub jego niesubordynacja [McElroy i in., 2001; Iqbal, 2010]. Jeśli pracownik jest źle oceniany, to znaczy, że rekrutacja, która doprowadziła do jego zatrudnienia, była zła. Wówczas zwolnienie pracownika jest sposobem naprawienia skutków błędnej decyzji rekrutacyjnej [Shaw i in., 1998; Parker, Gerbasi, 2016].

Rotacja zwykle wzrasta w czasie przeprowadzania w przedsiębiorstwie restrukturyzacji naprawczej i przybiera formę redukcji zatrudnienia [Krzyścin, Socha, 2022; Srivastava, Mushtag, 2011; Bondarenko i in., 2020; Rochoń, 2006, s. 96; Gigol, Kreczmańska-Gigol, 2021, s. 200–211]. Może być też efektem reorientacji strategicznej przedsiębiorstwa (restrukturyzacji

rozwojowej), jeśli zmiana strategii wiąże się ze zmianami struktury organizacyjnej i potrzebne stają się inne kompetencje niż dotychczas posiadane przez pracowników [Korska, 2009; Majnusz, 2021]. W konsekwencji nasila się wówczas zarówno rotacja przymusowa wewnętrzna, jak i przymusowa zewnętrzna, a jej przyczyny nie leżą po stronie pracownika.

W efekcie przeprowadzonej analizy publikacji naukowych określono rodzaje i przyczyny rotacji, do jakiej dochodzi w przedsiębiorstwach. Przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje i przyczyny rotacji

Rodzaj rotacji	Forma	Przyczyny	
Dobrowolna zewnętrzna	Zmiana pracodawcy	Niższa atrakcyjność pracodawcy w stosunku do istniejących alternatyw na rynku	
	Rezygnacja z pracy zawodowej	Powody osobiste takie jak konieczność opieki nad bliskimi osobami, powrót do szkoły, itp.	
	Odejście z rynku pracy	Przejsie na emeryturę lub rentę	
Dobrowolna wewnętrzna	Zmiana stanowiska	Aplikacja w ramach rekrutacji wewnętrznej	
Przymusowa zewnętrzna	Wypowiedzenie umowy z przyczyn nieleżących po stronie pracownika	Redukcja zatrudnienia w ramach restrukturyzacji naprawczej	• Zwolnienia indywidualne • Zwolnienia grupowe • Zwolnienia monitorowane
		Restrukturyzacja zatrudnienia w ramach reorientacji strategicznej	• Zwolnienia indywidualne • Zwolnienia grupowe • Zwolnienia monitorowane
		Likwidacja lub upadłość przedsiębiorstwa	Zwolnienia grupowe
	Zwolnienie z winy pracownika	Bez wypowiedzenia w trybie natychmiastowym (zwolnienie dyscyplinarne) za poważne naruszenie obowiązków pracowniczych	
		Za wypowiedzeniem: • z powodu niespełniania oczekiwań pracodawcy • z powodu niskiej efektywności pracy • z powodu niedopasowania do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa	
Przymusowa wewnętrzna	Stanowiskowa pozioma	• Zmiany na stanowiskach związane z realizacją programów szkolenia stanowiskowego pracowników i rozwoju nowych kompetencji • Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie (restrukturyzacja organizacyjna w celu poprawy efektywności) • Reorientacja strategiczna przedsiębiorstwa	
	Stanowiskowa pionowa	Awans wewnętrzny	Zmiana stanowiska związana z pozytywną oceną pracownika przez pracodawcę
		Degradacja	Zmiana stanowiska związana z: • negatywną oceną pracownika (niespełnianiem oczekiwań pracodawcy, zbyt niskimi kompetencjami potrzebnymi na poprzednim stanowisku) • restrukturyzacją organizacyjną w przedsiębiorstwie i likwidacją stanowiska • reorientacją strategiczną przedsiębiorstwa i zmianą wymagań na stanowiskach kierowniczych

Źródło: opracowanie własne.

Przyczyną rotacji przymusowej pracowników może być wina pracownika (zła praca, niesubordynacja) lub restrukturyzacja naprawcza albo rozwojowa w przedsiębiorstwie, ale wszystkie mają podłoże ekonomiczne [McElroy i in., 2001]. Częściej niż wina pracownika powodem rotacji przymusowej jest zła sytuacja ekonomiczna pracodawcy oraz działania związane z realizacją planów strategicznych, czyli reorientacja strategiczna [McElroy i in., 2001; Iqbal, 2010]. Dzieje się tak dlatego, że z winy pracowników dochodzi do zwolnień indywidualnych, natomiast z powodów ekonomicznych leżących po stronie pracodawcy dochodzi najczęściej do zwolnień grupowych [McElroy i in., 2001; Batt, Colvin, 2011].

W hybrydowych spółkach Skarbu Państwa cyklicznie dochodzi do rotacji przymusowej na dużą skalę. Jest to rotacja przymusowa przybierająca najczęściej formę rotacji zewnętrznej. Niekiedy jest to także rotacja przymusowa wewnętrzna – stanowiskowa pozioma (przesunięcia na równoległe stanowisko bez powodów merytorycznych) lub stanowiskowa pionowa (awanse osób zatrudnionych umocowanych politycznie i degradacje osób, które zajmowały stanowiska, na które awansują osoby umocowane). Cykliczny charakter nasilania się rotacji przymusowej, powiązany ze zmianami politycznymi w kraju, podaje w wątpliwość to, że powody zmian w zatrudnieniu w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa miały podłoże ekonomiczne i były merytoryczne. Trudno jest przypuszczać, że tak duża grupa menedżerów jednocześnie we wszystkich badanych spółkach nie spełniała oczekiwań w nich pokładanych. Powodem tych zmian nie była także restrukturyzacja, bo jest mało prawdopodobne, żeby we wszystkich hybrydowych spółkach Skarbu Państwa była przeprowadzana jednocześnie i dochodziło do niej zawsze, gdy zmieniał się rząd. Dodatkowo, jeśli spółki giełdowe przeprowadzają restrukturyzację, to przekazują o tym informacje na giełdę, a w przypadku hybrydowych spółek Skarbu Państwa rotacja przymusowa nie była poprzedzana takimi komunikatami giełdowymi.

To prowadzi do wniosku, że wysoka rotacja w spółkach Skarbu Państwa nie była uzasadniona ani negatywną oceną poszczególnych osób i złą jakością ich pracy, ani koniecznością przeprowadzania restrukturyzacji naprawczej lub wdrażania reorientacji strategicznej. Czyli nie było powodów ekonomicznych. To wskazuje, że była to rotacja przymusowa trzeciego rodzaju, która nie występuje w przedsiębiorstwach prywatnych. Był to inny rodzaj rotacji, charakterystyczny jedynie dla przedsiębiorstw państwowych. Zidentyfikowaną w wyniku przeprowadzonych badań rotację nazwano rotacją przymusową polityczną.

Kolejnym etapem badania była analiza treści publikacji naukowych oraz artykułów prasowych w celu uzyskania odpowiedzi na trzecie pytanie badawcze (PB3), które brzmiało: *Czy taka rotacja wspiera realizację celów zrównoważonego rozwoju społecznego?*

Wyniki badania wskazują, że wysoka rotacja przymusowa polityczna wywołuje negatywne skutki dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, są to skutki finansowe związane z kosztami rotacji [Cox, McCubbins, 1986; Vernon, 2014; Hassan, Jagirani, 2019; Armstrong, Taylor, 2020, s. 251; Alshanbri i in., 2015; An, 2019]. Po drugie, rotacja przymusowa polityczna może obniżać morale całej załogi i prowadzić do spadku efektywności wszystkich pracowników. Brak zależności między wynikami pracy, zaangażowaniem w pracę i pewnością zatrudnienia prowadzi może do spadku zaangażowania w pracę pozostałych pracowników, może skłaniać

do niesubordynacji wobec przełożonych, którzy zbyt często się zmieniają i może prowadzić do unikania awansu, bo awans może zagrozić stabilności zatrudnienia.

Ponieważ zabezpieczenie miejsc pracy jako podstawy egzystencji ludzi decyduje o standardzie życia człowieka, o jego dobrobycie materialnym, poziomie życia i dobrostanie, to rotacja przymusowa jest dla pracowników niekomfortową sytuacją i obniża ich dobrostan [Mortimer-Szymczak, 1995]. Przedsiębiorstwa traktujące poważnie obowiązki związane ze społecznym zrównoważonym rozwojem, w przypadku konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji zatrudnienia starają się stosować narzędzia wspierające ten proces – takie jak *outplacement*, a zamiast zwolnień grupowych wdrażają programy dobrowolnych odejść [Greficz, 2015; Majnusz, 2021; Wojtasik, 2022]. W przypadku cyklicznie powtarzającej się dużej rotacji przymusowej politycznej nie stosuje się tego rodzaju rozwiązań.

Uzyskano odpowiedź na trzecie postawione pytanie badawcze. Wyniki badania wskazują, że rotacja przymusowa polityczna wywołuje szereg negatywnych skutków i stoi w sprzeczności z celami zrównoważonego rozwoju społecznego przedsiębiorstwa.

Przestrzeganie praw pracowników wpływa na ich zachowanie i motywację do pracy. To wpływa na reputację przedsiębiorstwa, a przez to na postawę i zachowania innych interesariuszy, co z kolei wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa [Knox, Maklan, 2004]. Konsekwencją stworzenia i stosowania strategii ESG powinno być między innymi dbanie o dobrostan pracowników i raportowanie w ramach sprawozdania niefinansowego, którego odbiorcami będą interesariusze. Główne kanały transmisji skutków, jakie wywołuje dbanie w przedsiębiorstwie o dobrostan pracowników, będą dwa: pierwszy to wewnętrzny kanał, czyli kanał rzeczywistych efektów, a drugi to zewnętrzny kanał, czyli informacyjny (tabela 2). Oba kanały transmisji są ważne, ponieważ pozytywne efekty wywołuje nie tylko dbanie o dobrostan pracowników, ale także informowanie o tym interesariuszy przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Skutki przestrzegania praw pracowniczych oraz kanały ich transmisji w podziale na etapy transmisji

Kanał wewnętrzny (rzeczywistych efektów)	Kanał zewnętrzny (informacyjny)
Etap 1: Działania (przestrzeganie praw pracownika i dbanie o jego dobrostan) Etap 2: Zachowanie pracownika, wzrost motywacji do pracy, wzrost efektywności pracy Etap 3: Wzrost przychodów, wzrost zysków	Etap 1: Stworzenie strategii ESG w obszarze społecznym Etap 2: Realizacja strategii (przestrzeganie praw pracowników, dbanie o dobrostan pracowników) Etap 3: Raportowanie niefinansowe (informowanie o stworzeniu i wdrożeniu strategii w obszarze przestrzegania praw pracowników) Etap 4: Reakcje interesariuszy na informacje z raportu (poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, lepsza ocena marki przedsiębiorstwa przez interesariuszy, decyzje dotyczące przedsiębiorstwa – inwestycje w przedsiębiorstwo, wzrost zakupów, akceptowanie planów rozwoju przedsiębiorstwa itd.) Etap 5: Szybszy rozwój, poprawa dostępności źródeł finansowania, wzrost przychodów ze sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Na zrównoważony rozwój społeczny składają się: warunki pracy, zabezpieczenie społeczne (ubezpieczenie, świadczenia emerytalne), prawa człowieka, zadowolenie pracownika, wsparcie dla społeczności [Misztal, 2023]. Raporty niefinansowe sporządzane przez przedsiębiorstwa powinny obejmować informacje dotyczące: pracowników, społeczności, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji, środowiska naturalnego i łańcucha dostaw [Majewska, 2022]. Ponieważ oczekiwania wobec wszystkich przedsiębiorstw, także prywatnych, w odniesieniu do realizacji celów społecznych upodabniają się do oczekiwań, jakie tradycyjnie były stawiane przedsiębiorstwom państwowym, a także ze względu na kanały transmisji skutków przestrzegania praw pracowniczych, rekomenduje się, żeby w ramach sprawozdania niefinansowego przedsiębiorstwa przekazywały informacje na temat poziomu rotacji przymusowej pracowników (zewnętrznej i wewnętrznej).

Rotację przymusową mierzy się wskaźnikiem zwolnień przez pracodawcę wyrażonym wzorem [Kreczmańska-Gigoł, Gigoł, 2022, s. 247]:

$$WZP = (R_z/R) \times 100\%$$

Gdzie:

WZP – wskaźnik zwolnień przez pracodawcę;

R_z – liczba pracowników, którzy zostali zwolnieni przez pracodawcę w danym okresie;

R – przeciętna liczba osób zatrudnionych w danym okresie (zatrudnienie realne).

Proponuje się wprowadzenie do raportu niefinansowego następujących wskaźników rotacji pracowniczej, które będą ujawniane w grupie mierników zrównoważonego rozwoju społecznego:

- Wskaźnik rotacji przymusowej ogółem (ogólny wskaźnik zwolnień przez pracodawcę w danym okresie) WZP_o

$$WZP_o = (R_{zo}/R) \times 100\%$$

Gdzie:

WZP_o – ogólny wskaźnik zwolnień przez pracodawcę w danym okresie;

R_{zo} – liczba wszystkich pracowników, którzy zostali zwolnieni przez pracodawcę w danym okresie;

R – przeciętna liczba osób zatrudnionych w danym okresie (zatrudnienie realne).

- Wskaźnik zwolnień z przyczyn leżących poza pracownikiem WZP_1

$$WZP_1 = (R_{zp}/R) \times 100\%$$

Gdzie:

WZP_1 – wskaźnik zwolnień z przyczyn leżących poza pracownikiem w danym okresie;

R_{zp} – liczba pracowników, którzy zostali zwolnieni przez pracodawcę z przyczyn nie leżących po stronie pracownika w danym okresie;

R – przeciętna liczba osób zatrudnionych w danym okresie (zatrudnienie realne).

- Wskaźnik zwolnień z przyczyn leżących poza pracownikiem za wypowiedzeniem WZP_2

$$WZP_2 = (R_{ZPW}/R) \times 100\%$$

Gdzie:

WZP_2 – wskaźnik zwolnień z przyczyn leżących poza pracownikiem za wypowiedzeniem w danym okresie;

R_{ZPW} – liczba pracowników, którzy zostali zwolnieni przez pracodawcę z przyczyn nie leżących po stronie pracownika za wypowiedzeniem w danym okresie;

R – przeciętna liczba osób zatrudnionych w danym okresie (zatrudnienie realne).

- Wskaźnik zwolnień z przyczyn leżących poza pracownikiem za porozumieniem stron WZP_3

$$WZP_3 = (R_{ZPP}/R) \times 100\%$$

Gdzie:

WZP_3 – wskaźnik zwolnień z przyczyn leżących poza pracownikiem za porozumieniem stron w danym okresie;

R_{ZPP} – liczba pracowników, którzy zostali zwolnieni z inicjatywy pracodawcy z przyczyn nie leżących po stronie pracownika za porozumieniem stron w danym okresie;

R – przeciętna liczba osób zatrudnionych w danym okresie (zatrudnienie realne).

- Wskaźnik rotacji wewnętrznej ogółem (inaczej ogólny wskaźnik przesunąć stanowiskowych z inicjatywy pracodawcy w danym okresie) WRS_O

$$WRS_O = (R_{SO}/R) \times 100\%$$

Gdzie:

WRS_O – ogólny wskaźnik rotacji przymusowej stanowiskowej z inicjatywy pracodawcy w danym okresie;

R_{SO} – liczba wszystkich pracowników, którzy zostali przesunięci przez pracodawcę na inne stanowisko w danym okresie;

R – przeciętna liczba osób zatrudnionych w danym okresie (zatrudnienie realne).

- Wskaźnik rotacji wewnętrznej poziomej (inaczej wskaźnik przesunąć na równoległe stanowiska z inicjatywy pracodawcy w danym okresie) WRS_1

$$WRS_1 = (R_{SP}/R) \times 100\%$$

Gdzie:

WRS_1 – wskaźnik przesunąć na równoległe stanowiska z inicjatywy pracodawcy w danym okresie;

R_{SP} – liczba pracowników, którzy zostali przesunięci przez pracodawcę na inne równoległe stanowisko w danym okresie;

R – przeciętna liczba osób zatrudnionych w danym okresie (zatrudnienie realne).

- Wskaźnik rotacji pionowej w dół (inaczej wskaźnik degradacji stanowiskowej) WRS_2

$$WRS_2 = (R_{SD}/R) \times 100\%$$

Gdzie:

WRS_2 – wskaźnik degradacji stanowiskowej w danym okresie;

R_{SD} – liczba pracowników zdegradowanych przez pracodawcę w danym okresie;

R – przeciętna liczba osób zatrudnionych w danym okresie (zatrudnienie realne).

- Wskaźnik rotacji pionowej w górę (inaczej wskaźnik awansu stanowiskowego) WRS_3

$$WRS_3 = (R_{SA}/R) \times 100\%$$

Gdzie:

WRS_3 – wskaźnik awansu stanowiskowego w danym okresie;

R_{SA} – liczba pracowników awansowanych przez pracodawcę w danym okresie;

R – przeciętna liczba osób zatrudnionych w danym okresie (zatrudnienie realne).

Przedstawione wskaźniki to propozycja. Mogą one zostać wykorzystane jako obligatoryjne w ramach sprawozdania niefinansowego przedsiębiorstw, co pozwoliłoby na monitorowanie realizacji celów jednego z aspektów zrównoważonego rozwoju społecznego przedsiębiorstw.

5. Dyskusja

Wyniki analizy treści artykułów prasowych pokazały, że w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa występuje wysoka rotacja przymusowa menedżerów. Wyniki te są zgodne z wnioskami płynącymi z literatury, że przedsiębiorstwa państwowe charakteryzują się wysoką rotacją menedżerów i pracowników [Ahmed, Asim, 2023]. Rotacja w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa ma charakter cykliczny związany ze zmianami w rządzie, na co zwracali uwagę inni autorzy [Szarzec i in., 2022]. Wyniki te są zgodne z występującym w literaturze przedmiotu twierdzeniem, że przedsiębiorstwa państwowe są narzędziem do osiągania celów politycznych [Vernon, 2014; Shleifer, Vishny, 1994; Cox, McCubbins, 1986; Le i in., 2023]. Rotacja w hybrydowych spółkach Skarbu Państwa nie ma przyczyn ekonomicznych, co jest charakterystyczne dla rotacji przymusowej w przedsiębiorstwach prywatnych. Jest rotacją innego rodzaju. Tę rotację zdecydowano się nazwać, ze względu na przyczyny jej występowania, rotacją przymusową polityczną.

Tego rodzaju rotacja powoduje wiele negatywnych skutków. Wpływa negatywnie na efektywność przedsiębiorstwa, bo wysoka rotacja prowadzi do wzrostu kosztów działalności [Hassan, Jagirani, 2019]. Skutkiem rotacji przymusowej politycznej są wysokie koszty działalności hybrydowych spółek Skarbu Państwa i obniżenie efektywności ich działania. Na wysokie koszty działalności przedsiębiorstw państwowych zwracali uwagę także inni badacze [na przykład: Szarzec, 2023; Kowalski i in., 2013, s. 13].

Wyniki badania własnego są zgodne z opiniami kontrolerów NIK, którzy dokonali kontroli odpraw i odszkodowań w 28 strategicznych spółkach Skarbu Państwa [Piróg, 2019]. Kontrolerzy zwrócili uwagę na bardzo wysoką rotację kadry kierowniczej w spółkach Skarbu Państwa i negatywne efekty w postaci obniżania efektywności tych spółek. Zauważyli, że wysoka rotacja w spółkach Skarbu Państwa dotyczy nie tylko członków zarządów, ale całej kadry kierowniczej. Stwierdzili, że w latach 2011–2017 doszło w kontrolowanych spółkach do zmiany na 1295 stanowiskach kierowniczych, z czego wymiana dotyczyła 284 członków zarządów oraz 1011 dyrektorów. Ponad 56% tych zmian miało miejsce w latach 2011–2015, a pozostałe ok. 44% w latach 2016–2017. Przy czym w jednej z kontrolowanych spółek wymieniono 72 spośród 88 dyrektorów, a 41 spośród nich zajmowało swoje stanowisko krócej niż 2 lata, a 12 krócej niż 1 rok.

Wysoka rotacja przymusowa polityczna wpływa też negatywnie na dobrostan pracowników, co jest zgodne z wnioskami z literatury [Yu i in., 2022; Le i in., 2023]. Stoi więc w sprzeczności z celami zrównoważonego rozwoju społecznego w obszarze pracowników. Tymczasem w literaturze przedmiotu wskazuje się, że przedsiębiorstwa państwowe lepiej realizują cele społeczne [Le i in., 2023; Prandecki, 2016].

Oczekiwania interesariuszy wobec współczesnych przedsiębiorstw wykraczają poza realizację celów ekonomicznych. Dotyczą także celów środowiskowych i celów społecznych. Zaproponowane wskaźniki rotacji pracowników mogą być wykorzystywane przez interesariuszy do monitorowania realizacji celów społecznych związanych z dobrostanem pracowników. Warto, żeby w raporcie były podawane wskaźniki w ujęciu miesięcznym, kwartalnym i rocznym. Będzie można łatwo porównywać je z innymi przedsiębiorstwami i śledzić zmiany wskaźnika w czasie. Wskaźniki rotacji mogą być także wyrażane w wartościach bezwzględnych – jako liczba osób objętych rotacją (R_z). Wówczas będą służyły do prostego monitorowania poszczególnych przedsiębiorstw. W postaci zaproponowanej w artykule, jako wskaźniki w ujęciu względnym, mogą być wykorzystywane do porównywania różnych przedsiębiorstw. Powinny to być wskaźniki rotacji dotyczącej zatrudnienia realnego, a nie nominalnego [Kreczmańska-Gigol, Gigol, 2022, s. 130], czyli powinny dotyczyć liczby osób, a nie liczby etatów. Warto zauważyć, że na giełdzie chińskiej rotacja pracowników jest jednym ze wskaźników składających się na indeks ESG [Deng i in., 2024].

6. Podsumowanie

Wydaje się, że hybrydowe spółki Skarbu Państwa, a więc spółki notowane na giełdzie faktycznie kontrolowane przez Skarb Państwa, powinny lepiej niż inne przedsiębiorstwa realizować cele społeczne. Jednym z celów społecznych współczesnych przedsiębiorstw jest dbanie o dobrostan pracowników. W wyniku prowadzonych badań stwierdzono, że w tych spółkach dochodzi cyklicznie do wysokiej rotacji przymusowej pracowników, która nie ma przyczyn ekonomicznych. Jest to rotacja przymusowa polityczna. Jej występowanie przynosi

wiele negatywnych skutków dla tych spółek, ale również dla ich pracowników. Stoi w sprzeczności z realizacją celów społecznych zrównoważonego rozwoju związanych z dobrostanem pracowników.

Ze względu na kanały transmisji skutków prowadzonej strategii w obszarze dbania o pracowników wskaźniki rotacji przymusowej pracowników mogą ujawnić interesariuszom istotne informacje o przedsiębiorstwie. Takie ujawnienia mogą motywować przedsiębiorstwa do tworzenia i realizacji strategii zrównoważonego rozwoju społecznego. Ujawnienia na temat rotacji przymusowej mogą doprowadzić do jej zmniejszenia, a przez to do poprawy dobrostanu pracowników. Dlatego zaproponowano, żeby w ramach oceny zrównoważonego rozwoju społecznego przedsiębiorstw stosować także wskaźniki rotacji pracowników. Jeśli wskaźniki rotacji pracowniczej zostaną zaimplementowane do sprawozdania niefinansowego, to w przyszłości należałoby zbadać tego efekty.

Załącznik

Artykuły prasowe stanowiące materiał badawczy

1. 100 dni rządów koalicji w spółkach Skarbu Państwa. Oczekiwanie na jedno nazwisko (21.03.2024), „TVN24 Biznes”, <https://tvn24.pl/biznes/najnowsze/spolki-skarbu-panstwa-wymiana-wladz-w-ciagu-pierwszych-100-dni-nowego-rzadu-st7831184> (dostęp: 20.04.2024).
2. Błaszczak, A. (15.08.2022), *Karuzela kadr szkodzi spółkom Skarbu Państwa*, „Rzeczpospolita.pl”, <https://www.rp.pl/biznes/art36873941-karuzela-kadr-szkodzi-spolkom-skarbu-panstwa> (dostęp: 20.03.2024).
3. Błaszczak, A. (31.01.2024), *Rząd Tuska czyści spółki skarbu państwa z ludzi PiS. Kulminacją zmiana szefa Orlenu*, „Rzeczpospolita”, <https://www.rp.pl/rynek-pracy/art39764141-rzad-tuska-> (dostęp: 20.03.2024).
4. BOŚ: *Zmiana władz banku* (17.02.2016), „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artukul/775232_BOS:-Zmiana-wladz-banku.html (dostęp: 20.03.2024).
5. Chudzik, K. (22.02.2024), *Czystki w KGHM. Z pracą miało pożegnać się kilkunastu dyrektorów*, „Głogów Nasze Miasto”, <https://glogow.naszemiesto.pl/czystki-w-kghm-z-praca-mialo-pozegnac-sie-kilkunastu/ar/c3p2-25994407> (dostęp: 20.03.2024).
6. Cieślak-Wróblewska, A. (16.02.2024). *Kadrowa rewolucja w spółkach Skarbu Państwa na półmetku*, „Rzeczpospolita.pl”, <https://www.rp.pl/biznes/art39853521-kadrowa-rewolucja-w-spolkach-skarbu-panstwa-na-polmetku> (dostęp: 20.03.2024).
7. Dybińska, K. (04.01.2024). *Zmiany w spółkach Skarbu Państwa. Są pierwsze terminy*, „Interia Biznes”, <https://biznes.interia.pl/gospodarka/news-zmiany-w-spolkach-skarbu-panstwa-sa-pierwsze-termíny,nId,7246507> (dostęp: 20.04.2024).
8. Furman, T. (02.02.2016). *W Orlenie wymieniono większość nadzoru*, „Parkiet.com”, 30.01.2016, https://archiwum.parkiet.com/artukul/774757_W-Orlenie-wymieniono-wiekszosc-nadzoru.html (dostęp: 20.03.2024).

9. Furman, T. (18.03.2024). *Nowy zarząd Orlenu poznamy w najbliższych dniach. Będzie potrzebny nowy konkurs?* „Parkiet”, <https://www.parkiet.com/surowce-i-paliwa/art40011431-nowy-zarzad-orlenu-poznamy-w-najblizszych-dniach-bedzie-potrzebny-nowy-konkurs> (dostęp: 20.03.2024).
10. Furman, T. (18.12.2015). *Jasiński jednak prezesem Orlenu*, „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artukul/773832_Jasinski-jednak-prezesem-Orlenu.html (dostęp: 20.03.2024).
11. Furman, T. (20.03.2024). *Grupa Azoty ma nowy Zarząd. Grupa w bardzo trudnej sytuacji*, „Rzeczpospolita.pl”, <https://www.rp.pl/biznes/art40025011-grupa-azoty-ma-nowy-zarzad-koncern-w-bardzo-trudnej-sytuacji> (dostęp: 20.03.2024).
12. Furman, T. (28.01.2016), *Duże roszady w spółkach z udziałem Skarbu Państwa*, „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artukul/774705_Duze-rozshady-w-spolkach-z-udzialem-Skarbu-Panstwa.html (dostęp: 20.03.2024).
13. *Grupa Azoty: Kto przejmie fotel prezesa?* (04.02.2016), „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artukul/774889_Grupa-Azoty:-Kto-przejmie-fotel-prezesa.html (dostęp: 20.03.2024).
14. *Grupa Azoty: Nadzór chemicznej spółki w nowym składzie* (02.02.2016). „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artukul/774820_Grupa-Azoty:-Nadzor-chemicznej-spolki-w-nowym-skladzie.html (dostęp: 20.03.2024).
15. Grzeszak, A. (27.12.2015). *Rotacje w spółkach Skarbu Państwa*, „Polityka”, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1644958,1,rotacje-w-spolkach-skarbu-panstwa.read> (dostęp: 20.03.2024).
16. *Kadrowe tsunami dotarło do energetycznego giganta. Są duże zmiany* (31.01.2024). „WNP.pl”, <https://www.wnp.pl/energetyka/kadrowe-tsunami-dotarlo-do-energetycznego-giganta-sa-duze-zmiany,800332.html> (dostęp: 20.03.2024).
17. *Kolejna zmiana w PGE. W koncernie trwa kadrowe tsunami* (29.02.2024). „Dzień Dobry Bełchatów”, <https://ddbhelchatow.pl/wydarzenia/kopalnia-i-elektrownia/kolejna-zmiana-w-pge-w-koncernie-trwa-kadrowe-tsunami/f9pmzIhpUZJNCc0dNVeC> (dostęp: 20.03.2024).
18. Maciuch, M. (30.01.2024). *Zmiany w spółkach Skarbu Państwa. Karuzela nabiera tempa, to będą gorące trzy tygodnie*, „Interia Biznes”, <https://biznes.interia.pl/gospodarka/news-zmiany-w-spolkach-skarbu-panstwa-karuzela-nabiera-tempa-to-b,nId,7298646> (dostęp: 20.03.2024).
19. *Nadchodzi kadrowe tsunami w spółkach. Pierwsze kluczowe decyzje już blisko* (29.01.2024). „Money.pl”, <https://www.money.pl/gospodarka/nadchodzi-kadrowe-tsunami-w-spolkach-pierwsze-kluczowe-decyzje-juz-blisko-6989965188156384a.html> (dostęp: 20.03.2024).
20. *Nowe rady i zarządy* (28.01.2016). „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artukul/774713_Nowe-rady-i-zarzady.html (dostęp: 20.03.2024).
21. Oksińska, B. (bd). *Nadzór Grupy Azoty oceni budżet na 2016 r. i zarząd spółki*, „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artukul/775316_Nadzor-Grupy-Azoty-oceni-budzet-na-2016-r-i-zarzad-spolki.html (dostęp: 20.03.2024).
22. Orłowski, W.M. (09.10.2005). *Spółki skarbu skazane na politykę*, „Wyborcza.pl”, <https://classic.wyborcza.pl/archiwumGW/4485314/Spolki-skarbu-skazane-na-polityke> (dostęp: 20.03.2024).
23. *PGE: Zagrożeni wiceprezesa Marzec i Drozd* (30.01.2016). „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artukul/774756_PGE:-Zagrozeni-wiceprezesa-Marzec-i-Drozd.html (dostęp: 20.03.2024).

24. PKN Orlen: *będą zmiany w radzie* (10.12.2015). „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artykul/773592_PKN-Orlen:-Beda-zmiany-w-radzie.html (dostęp: 20.03.2024).
25. PKN Orlen: *Rozsady kadrowe* (10.02.2016). „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artykul/775037_PKN-Orlen:-Rozsady-kadrowe.html (dostęp: 20.03.2024).
26. Podskoczy, A. (21.02.2024). *Wielkie czystki w KGHM. Kilkunastu dyrektorów straciło pracę*, „Parkiet”, <https://www.parkiet.com/surowce-i-paliwa/art39877541-wielkie-czystki-w-kg-hm-kilkunastu-dyrektorow-stracilo-prace> (dostęp: 20.03.2024).
27. Roguski, A. (10.12.2015). *Rośnie presja, by niechciani prezesi opuścili stanowiska*, „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artykul/773605_Rosnie-presja-by-niechciani-prezesi-opuscili-stanowiska.html (dostęp: 20.03.2024).
28. Roguski, A. (20.02.2016). *Czekając na budżet i wiceprezesa KGHM*, „Parkiet.com”, https://archiwum.parkiet.com/artykul/775346_Czekajac-na-budzet-i%C2%A0wiceprezesa-KGHM.html (dostęp: 20.03.2024).
29. *Ruszyło kadrowe tsunami w PGE. Przyjaciółka Kaczyńskiego odchodzi* (31.01.2024). „Dzień Dobry Bełchatów”, <https://ddbelchatow.pl/wydarzenia/kopalnia-i-elektrownia/ruszylo-kadrowe-tsunami-w-pge-przyjaciolka-kaczynskiego-odchodzi/FQBYKEkWi7fjkcXVQVV> (dostęp: 20.03.2024).
30. Sawicki, B. (14.03.2024). *W JSW trwa rotacja w zarządzie. Konkursy wchodzi w kluczową fazę, ale związki uważają, że to fikcja*, „Parkiet”, <https://www.parkiet.com/surowce-i-paliwa/art39877541-wielkie-czystki-w-kg-hm-kilkunastu-dyrektorow-stracilo-prace> (dostęp: 20.03.2024).
31. Skwirowski, P. (15.02.2024). *Ruszyła kadrowa miotła w PZU. Na początek nowa rada nadzorcza*, „Parkiet.com”, <https://www.rp.pl/ubezpieczenia/art39849621-ruszylo-kadrowa-miotla-w-pzu-na-poczatek-nowa-rada-nadzorcza> (dostęp: 20.03.2024).
32. Słomski, D. (26.10.2015). *PiS przejmuje władzę. Znow wymieni kadry w państwowych spółkach?* „Money.pl”, <https://www.money.pl/gospodarka/raporty/artykul/pis-przejmuje-wladze-znow-wymieni-kadry-w,172,0,1934764.html> (dostęp: 20.03.2024).
33. Solska, J. (07.08.2018). *W rok wymieniła się ponad połowa prezesów spółek Skarbu Państwa*, „Polityka”, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1759364,1,w-rok-wymienila-sie-niemal-polowa-prezesow-spolek-skarbu-panstwa.read> (dostęp: 20.03.2024).

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Aharoni, Y. (2014). *Managerial Discretion*. W: *State-Owned Enterprise in the Western Economies* (s. 184–193), R. Vernon, Y. Aharoni (eds.). London: Routledge Revivals.
2. Armstrong, M., Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
3. Atkinson, A.B., Stiglitz, J.E. (1980). *Lectures on Public Economics*. London: McGraw-Hill.
4. Gibbs, G. (2011). *Analizowanie danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

5. Gigol, T., Kreczmańska-Gigol, K. (2021). *Kryzys COVID-19 a zachowania Spółek Skarbu Państwa*. Warszawa: PTE.
6. Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. Kowalski, P., Büge, M., Sztajerowska, M., Egeland, M. (2013). *State-owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications*, „OECD Trade Policy Papers”, no. 147. Paris: OECD Publishing.
8. Korska, M. (2009). *Restrukturyzacja zatrudnienia*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
9. Kreczmańska-Gigol, K., Gigol, T. (2022). *Analiza finansowa z perspektywy HR Business Partner*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
10. Noreng, Q. (2014). State-owned Oil Companies: Western Europe. W: *State-Owned Enterprise in the Western Economies* (s. 133–134), R. Vernon, Y. Aharoni (eds.). London: Routledge Revivals.
11. Raiffa, H. (2014). Decision Making in the State-owned Enterprise. W: *State-Owned Enterprise in the Western Economies* (s. 54–62), R. Vernon, Y. Aharoni (eds.). London: Routledge Revivals.
12. Rochoń, M. (2006). *Efektywność restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
13. Vernon, R. (2014). Introduction. W: *State-Owned Enterprise in the Western Economies* (s. 7–22), R. Vernon, Y. Aharoni (eds.). London: Routledge Revivals.
14. Vining, A., Laurin, C. (2020). State-Owned Enterprise Hybrids. W: *The Routledge Handbook of State-Owned Enterprises* (s. 413–429), L. Bernier, M. Florio, P. Bance (eds.). London & New York: Routledge.
15. Vogt-Hajder, J., Górny, M. (2020). Bezrobocie a dobrostan człowieka w świetle pandemii COVID-19. Przyczynek do analizy konsekwencji społecznych pandemii COVID-19. W: *Konsekwencje pandemii COVID-19: Świat i gospodarka* (s. 195–212), K. Hajder, M. Kacperska, Ł. Donaj (red.). Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa.

Artykuły naukowe

1. Ahmed, Z., Asim, M. (2023). Dart Emotional Spiritual Quotient (DESQ) Impact on Employee Performance and Role of Training Module (TM–DESQ): A Public Enterprise Perspective for Islamic Republic of Pakistan, *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 5(4), s. 580–600.
2. Alla, A.A., Rajaa, O. (2019). A Review of the Literature on Employee Turnover, *American International Journal of Social Science*, 8(3), s. 22–29.
3. Alshanbri, N., Khalfan, M., Noor, M.A., Dutta, D., Zhang, K., Maqsood, T. (2015). Employees' Turnover, Knowledge Management and Human Recourse Management: A Case of Nitaqat Program, *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(8), s. 701–706.
4. An, S.H. (2019). Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance: Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration, *International Public Management Journal*, 22(3), s. 444–469.
5. Battilana, J., Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations, *Academy of Management Journal*, 53(6), s. 1419–1440.

6. Batt, R., Colvin, A.J. (2011). An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, and Performance, *Academy of Management Journal*, 54(4), s. 695–717.
7. Bergman, M.M., Bergman, Z., Berger, L. (2017). An Empirical Exploration, Typology, and Definition of Corporate Sustainability, *Sustainability*, 9(5), s. 753. DOI: 10.3390/su9050753.
8. Berle, A.A. (1932). For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note, *Harvard Law Review*, 45(8), s. 1365–1372.
9. Bondarenko, S., Karpitskaja, M., Iwanczenkova, L. (2020). Risk Management of Enterprise Restructuring Strategy, *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology* (IJARET), 11(5).
10. Bruton, G.D., Peng, M.W., Ahlstrom, D., Stan, C., Xu, K. (2015). State-owned Enterprises Around the World as Hybrid Organizations, *Academy of Management perspectives*, 29(1), s. 92–114.
11. Cox, G.W., McCubbins, M.D. (1986). Electoral Politics as a Redistributive Game, *The Journal of Politics*, 48(2), s. 370–389.
12. Deng, B., Peng, Z., Albitar, K., Ji, L. (2024). Top Management Team Stability and ESG Greenwashing: Evidence from China, *Business Strategy and the Environment*, s. 1–18. DOI: 10.1002/bse.3998.
13. Dvořáková, L., Zborková, J. (2014). Integration of Sustainable Development at Enterprise Level, *Procedia Engineering*, 69, s. 686–695.
14. Dybińska, K. (04.01.2024). Zmiany w spółkach Skarbu Państwa. Są pierwsze terminy, *Inte-ria Biznes*.
15. Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business strategy and the environment*, 11(2), s. 130–141.
16. Gigol, T., Kreczmańska-Gigol, K. (2022). Obywatelstwo korporacyjne i filantropia korporacyjna hybrydowych spółek z udziałem Skarbu Państwa w kryzysie COVID-19, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 183, s. 19–31.
17. Greficz, M. (2015). Outplacement jako narzędzie polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, *Środkowoeuropejskie Studia Polityczne*, (1), s. 177–190.
18. Hassan, M., Jagirani, T.S. (2019). Employee Turnover in Public Sector Banks of Pakistan, *Market Forces*, 14(1), s. 119–137.
19. Iqbal, A. (2010). Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations, *The Business Review, Cambridge*, 16(2), s. 275–281.
20. Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations, *Academy of Management Journal*, 56(1), s. 137–159.
21. Knox, S., Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment towards Measuring Outcomes, *European Management Journal*, 22(5), s. 23–35.
22. Kovanicová, D. (2010). Účetnictví na pomoc udržitelnému rozvoji, *Účetnictví. Duben*, 53(4), s. 12–15.
23. Kreczmańska-Gigol, K., Gigol, T. (2024). Dobre praktyki hybrydowych spółek Skarbu Państwa notowanych na GPW w Warszawie, *Management and Administration Journal*, 62(1), s. 66–74.

24. Krzyścin, M., Socha, D. (2022). Pandemia COVID-19 jako „czarny łabędź” rynku pracy, *Społeczeństwo i Polityka*, 2(71), s. 29–57.
25. Le, T.H., Park, D., Castillejos-Petalcorin, C. (2023). Performance Comparison of State-owned Enterprises Versus Private Firms in Selected Emerging Asian Countries, *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(1), s. 26–48.
26. Litov, J.K., Yeung, B. (2008). Corporate Governance and Risk-taking, *The Journal of Finance*, 63(4), s. 1679–1728.
27. Majewska, I. (2022). Rodzaje standardów raportowania niefinansowego w przedsiębiorstwach, *Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Finansów Uniwersytetu Technologiczno-Humanistycznego w Radomiu, Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, 2, s. 21–32.
28. Majnusz, M. (2021). Outplacement, czyli zwolnienia monitorowane w praktyce, *Rzeczpospolita*, 12.03.2021.
29. Marczak Ł. (2015). Problem wieloznaczności pojęcia „zrównoważony rozwój”, *Studia Gdańskie*, (36), s. 167–180.
30. McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, 26(1), s. 117–127.
31. McElroy, J.C., Morrow, P.C., Rude, S.N. (2001). Turnover and Organizational Performance: A Comparative Analysis of the Effects of Voluntary, Involuntary, and Reduction-in-force Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 86(6), s. 1294–1299.
32. Megginson, W.L., Netter, J.M. (2001). From State to Market: A survey of Empirical Studies on Privatization, *Journal of Economic Literature*, 39(2), s. 321–389.
33. Misztal, A. (2023). Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, CSR i ESG w dobie kryzysu makroekonomicznego i geopolitycznego, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 68(2), s. 87–99.
34. Montiel, I., Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We there Yet? *Organization & Environment*, 27(2), s. 113–139.
35. Mortimer-Szymczak, H. (1995). Restrukturyzacja gospodarki a rynek pracy, *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 137, s. 5–14.
36. Olschewski, S., Jakob, L., Schmidt, U. (2023). Investor Preferences for Positive Social Externalities and State-owned Enterprises’ Facilitated Access to Capital, *Journal of Economic Psychology*, 94, 102575.
37. Parker, A., Gerbasi, A. (2016). The Impact of Energizing Interactions on Voluntary and Involuntary Turnover, *M@n@gement*, (3), s. 177–202.
38. Piórkowska, K. (2014). Metodologiczne i metodyczne aspekty prowadzenia badań naukowych w świetle badań nad lojalnością menedżerską – kontekst triangulacji teoretycznej i metodycznej, *Organization and Management*, 2(162), s. 95–111.
39. Piróg, J. (2019). Odprawy i odszkodowania dla kadry kierowniczej. Strategiczne spółki Skarbu Państwa, *Kontrola i Audyt*, 6/listopad-grudzień, s. 59–74.
40. Postuła, I., Wieczorek, A., Sosnowski, T. (2025). Does State Ownership Matter for Share Price Performance During the Pandemic Crisis in an Emerging Market? *Baltic Journal of Management*. DOI: 10.1108/BJM-01-2024-0018.
41. Prandecki, K. (2016). Dobro wspólne a zrównoważony rozwój, *Optimum. Economic Studies*, 82(4), s. 55–68.

42. Shleifer, A., Vishny, R.W. (1994). Politicians and Firms, *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), s. 995–1025. DOI: 10.2307/2118354.
43. Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr., G.D., Gupta, N. (1998). An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 41(5), s. 511–525.
44. Słomski, D. (26.10.2015). PiS przejmuje władzę. Znow wymieni kadry w państwowych spółkach? *Money.pl*.
45. Spychała, M., Bartecki, T., Brzóska, M. (2019). Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 79, s. 163–179.
46. Srivastava, V., Mushtaq, G. (2011). Corporate Restructuring – A Financial Strategy, *Asian Journal of Technology & Management Research*, 1(01).
47. Szarzec, K. (2023). Przedsiębiorstwa państwowe we współczesnej gospodarce – cele i uwarunkowania efektywności działania, *Ekonomista*, (3), s. 295–314.
48. Szarzec, K., Totleben B., Piątek, D. (2022). How Do Politicians Capture a State? Evidence from State-owned Enterprises, *East European Politics and Societies*, 36(1), s. 141–172.
49. Szczepaniak, K. (2012). Zastosowanie analizy treści w badaniach artykułów prasowych – refleksje metodologiczne, *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica*, (42), s. 83–112.
50. Wiedmann, K.P., Buxel, H. (2001). Using Non-Reactive Observation Methos in the Internet: Methodological Aspects and Challenges, *The First International Conference on Electronic Business*, Hong Kong, December 19–21.
51. Wojtasik, D. (2022). Świadczenia w ramach programu dobrowolnych odejść jako przychód niestanowiący podstawy wymiaru składki na ubezpieczenia społeczne, *Ubezpieczenia społeczne. Teoria i praktyka*, 154(3), s. 1–11.
52. Yu, H., Nahm, A.Y., Song, Z. (2022). The Power Source of Chinese State-owned Enterprise Leaders, Investigation of Local Core Officials, and Corporate Investment Behavior, *Journal of the Asia Pacific Economy*, 27(2), s. 223–247.

Involuntary Turnover of Employees in Hybrid State-Owned Companies: a Proposal for Implementation in Non-Financial Reporting

Abstract

The article is aimed to examine whether hybrid SOEs implement well the social sustainability objectives related to employee well-being, and to propose exemplary measures of such objectives. Non-reactive research was conducted with the content analysis method on involuntary turnover in hybrid SOEs. It turns out that after the change of authorities in the country, there is also a change of personnel in hybrid state-owned companies. The reasons for the involuntary turnover of employees in these companies are political. Involuntary turnover of employees in politically motivated hybrid SOEs has a number of negative effects and contradicts the goals of social sustainability. The use of involuntary turnover rates in the non-financial report has been proposed as indicators for assessing the sustainability

of companies regarding employees. The effects of the possible use of involuntary turnover indicators need to be studied in the future after their implementation in the report. This article presents a concept of using involuntary turnover rates to assess the achievement of social sustainability goals. The article addresses the current information needs of stakeholders and non-financial reporting.

Keywords: hybrid SOEs, social sustainability, politically motivated involuntary turnover, non-financial report
