

DEBIUTY NAUKOWE STUDENTÓW

Wyższej Szkoły Bankowej

24

Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej

rok 2024

nr 24

The WSB University in Poznan Graduate Research Journal

**2024
No. 24**

edited by
Piotr Dawidziak



WSB Merito University in Poznań
Poznań 2024

Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej

**rok 2024
nr 24**

redaktor naukowy
Piotr Dawidziak



Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Poznań 2024

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

Piotr Dawidziak (WSB Merito University in Poznań, Poland)

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

prof. dr David Arnesen (Seattle University, USA), prof. dr hab. Beata Filipiak (Uniwersytet Szczeciński, Polska), dr hab. Baha Kalinowska-Sufinowicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska), dr hab. Wojciech Piotr (Wielkopolska Akademia Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej — Akademia Nauk Stosowanych, Polska), prof. dr hab. Piotr Pysz (Hochschule für Wirtschaft und Technik, Vechta, Niemcy), prof. dr hab. Katarzyna Szarzec (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska), dr Aliaksei Zhurauliou (University of Hildesheim, Hildesheim, Niemcy), prof. dr Katarzyna Zukowska-Gagelmann (Duale Hochschule Baden-Württemberg, Lörrach, Niemcy)

Czasopismo umieszczone w bazach: Index Copernicus, BazEkon i PBN.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Edukacji i Nauki oraz Committee on Publication Ethics (COPE).

Lista recenzentów na stronie <https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/dnswsb/recenzenci> oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal included in: Index Copernicus, BazEkon and PBN databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Education and Science and Committee on Publication Ethics (COPE).

A list of referees is available at <https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/dnswsb/recenzenci> and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

<https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/dnswsb/recenzja>

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

dr Piotr Dawidziak

Redaktor prowadzący / Text editor

dr Piotr Dawidziak

Redakcja i korekta / Copyedited by

Paulina Jeske-Choińska, Agnieszka Czapczyk, Lidia Kozłowska

Skład / Typeset by

Teodor Jeske-Choiński / gniazdo.pl

Projekt okładki / Cover design by

Jan Ślusarski

Publikacja finansowana przez Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Publication financed by WSB Merito University in Poznań.

Wersja pierwotna — publikacja elektroniczna / Source version — electronic publication

© Copyright by Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu, 2024

ISSN 1428-7129

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań

tel. 61 655 33 33

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl

<https://journals.wsb.poznan.pl/index.php/dnswsb/index>

Spis treści

Patryk Antos, Tomasz Sikora

Estoński CIT — optymalizacja podatkowa obciążona ryzykiem
legislacyjnym jako alternatywna forma opodatkowania dochodów spółek..... 7

Wiktoria Bartela

Wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie udostępniania
informacji publicznej przez gminy województwa śląskiego w latach 2019–2023 33

Grzegorz Sikorski, Anna Kowalczyk

Praktyki zarządzania zespołem sprzedażowym w kampaniach
produktowych — analiza porównawcza menedżerów skutecznych
i mniej skutecznych na przykładzie wybranych banków 49

Mikołaj Pilc, Karolina Oleksa-Marewska

Reguły wywierania wpływu stosowane przez menedżerów a skuteczność
ich działania ze względu na przynależność pokoleniową pracownika 69

Oliwia Samelak, Julia Zaporowska

Znaczenie dopasowania komplementarnego
dla poczucia sensu w pracy z perspektywy różnych pokoleń..... 91

Weronika Wojtyra, Karolina Oleksa-Marewska

Związek pomiędzy stanami „ja” z teorii analizy transakcyjnej
a poziomem zaufania odczuwanego wobec menedżerów 111

Contents

Patryk Antos, Tomasz Sikora

Estonian CIT — Tax Optimization Burdened with Legislative Risk as an Alternative form of Taxation of Company Income	7
---	---

Wiktoria Bartela

The Use of Modern Technologies in the Process of Providing Public Information by Municipalities of the Silesian Province in 2019–2023.....	33
--	----

Grzegorz Sikorski, Anna Kowalczyk

Sales Team Management Practices During Product Campaigns: A Comparative Analysis of Effective and Less Effective Managers in Selected Banks	49
---	----

Mikołaj Pilc, Karolina Oleksa-Marewska

Principles of Persuasion Applied by Managers and Their Effectiveness Based on the Employee's Generational Affiliation	69
---	----

Oliwia Samelak, Julia Zaporowska

The Role of Complementary Fit for the Meaning in Work from the Perspective of Different Generations.....	91
--	----

Weronika Wojtyra, Karolina Oleksa-Marewska

The Relationship Between Ego States in Transactional Analysis Theory and the Level of Perceived Trust in Managers from the Perspective of Their Subordinates.....	111
---	-----

PATRYK ANTOS

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: antos.patryk2@gmail.com

TOMASZ SIKORA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: sikoratomasz59@gmail.com

Estoński CIT — optymalizacja podatkowa obciążona ryzykiem legislacyjnym jako alternatywna forma opodatkowania dochodów spółek¹

Streszczenie. W 2021 roku — pomimo obciążeń legislacyjnych — wprowadzono w Polsce nową formę opodatkowania działalności podmiotów gospodarczych: ryczałt od dochodów spółek. Bezpośrednią inspiracją do stworzenia tego ryczałtu był m.in. model opodatkowania osób prawnych obowiązujący w Estonii, stąd potocznie nazywany jest „estońskim CIT”. Istotą tej metody opodatkowania dochodów jest przesunięcie momentu powstania zobowiązania podatkowego do chwili faktycznego podziału zysków podatnika, co oznacza, że jak długo zyski są zatrzymane w spółce, opodatkowanie nie występuje. Zatrzymane zaś w spółce niepodzielone zyski mogą budować jej płynność finansową, a także być przeznaczone na reinwestycje. Taki system opodatkowania znacząco ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej, zmniejszając zobowiązania podatkowe, a dodatkowo stanowi bodziec do dalszego rozwoju finansowanego wypracowywanym zyskiem.

Słowa kluczowe: estoński CIT, ryczałt od dochodów spółek, interpretacje podatkowe — problemy praktyczne, podatek dochodowy, ukryty zysk, wydatek niezwiązany z działalnością gospodarczą

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2031>

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Ryczałt od dochodów spółek — optymalizacja podatkowa obciążona ryzykiem legislacyjnym, na przykładzie FOOD & FUN Sp. z o.o.” napisanej pod kierunkiem dr. Tomasza Sikory.

1. Wstęp

Ryczałt od dochodów spółek to alternatywna forma opodatkowania obowiązująca w Polsce od 1 stycznia 2021 roku, wprowadzona do ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (Ustawa, 1992). Obciążeni tym podatkiem mają bowiem możliwość wyboru nietradycyjnego systemu opodatkowania dochodów, który opiera się na funkcjonującym od 2000 roku w Estonii tzw. podatku od zysków dystrybuowanych (ang. DPT — *Distributed Profits Tax*)².

Istota tej metody opodatkowania dochodów sprowadza się do przesunięcia momentu powstania zobowiązania podatkowego do chwili faktycznego podziału zysków podatnika. Tak długo, jak zyski są zatrzymane w spółce, opodatkowanie nie występuje (Sarnowski & Łożykowski, 2021). Wyплата dywidendy w modelu estońskim CIT jest korzystniejsza podatkowo w porównaniu z klasycznymi zasadami podatku dochodowego (Sarnowski, Łożykowski & Domaszczyńska, 2020).

W sferze formalnej oznacza to, że nie ma potrzeby bieżącego dokonywania ewidencji dochodu dla celów podatkowych³. Co istotne, obowiązkowe jest jedynie ujęcie momentu wypłaty zysku, i to niezależnie od formy, w jakiej ona następuje. Z kolei dla uchwycenia wypłacanego zysku nie jest konieczne prowadzenie klasycznej ewidencji podatkowej — wystarczająca jest ewidencja księgowa w oparciu o ustawę o rachunkowości (Ustawa, 1994).

Polskie przepisy początkowo zakładały możliwość przystąpienia do ryczałtu przez spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne. Od 2022 roku ustawodawca rozszerzył adresatów nowego reżimu podatkowego o spółki komandytowe, komandytowo-akcyjne oraz proste spółki akcyjne.

Niezmiennie pozostały jednak inne kryteria warunkujące możliwość przystąpienia do ryczałtu od dochodów spółek:

- struktura właścicielska;
- wartość przychodów i ich rodzaje;
- nakłady inwestycyjne lub wartość wynagrodzeń;
- zatrudnienie;
- rodzaj prowadzonej działalności, brak stanu likwidacji lub upadłości;
- sposób powstania podatnika;

² Chcąc pobudzić wzrost gospodarczy, Estonia wprowadziła system zachęcający przedsiębiorców do zatrzymywania zysków i inwestowania ich w swoje przedsiębiorstwa.

³ Jak wskazują J. Sarnowski i A. Łożykowski: „Z reguły będzie to dywidenda, ale mogą to być także inne formy wypłaty zysku, np. ukryta wypłata zysku. Może ona przybrać formę nadwyżki ponad cenę rynkową usługi, odsetek, prowizji, udostępnienia majątku czy przekazania środków majątkowych w innej formie wspólnikom lub podmiotom powiązanym” (Sarnowski & Łożykowski, 2021, s. 87–89).

- sporządzanie sprawozdań finansowych na podstawie polskich przepisów, z wyłączeniem MSR;
- zgłoszenie opodatkowania ryczałtem.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i ocena opłacalności wprowadzenia w Polsce ryczałtu od dochodów spółek jako nowej i legalnej — pomimo obciążeń legislacyjnych — formy opodatkowania działalności podmiotów gospodarczych z uwzględnieniem podstaw prawnych i ekonomicznych na przykładzie przedsiębiorstwa XYZ Sp. z o.o.

XYZ Sp. z o.o. to przedsiębiorstwo korzystające z estońskiego rozwiązania od pierwszego dnia obowiązywania nowych przepisów. Na podstawie pozyskanych danych z resortu finansów można wyciągnąć wnioski, że badana spółka to reprezentatywne przedsiębiorstwo spośród firm, które decydowały się na wybór estońskiego CIT. Badana jednostka posiada wielkość przychodów, stan zatrudnienia i formę organizacyjno-prawną porównywalną do większości podatników korzystających z tego rozwiązania. Reprezentatywny charakter przedsiębiorstwa ustalono na podstawie sprawozdań finansowych i zeznań podatkowych jednostki⁴ z ogólnymi danymi wszystkich podatników pozyskanymi z resortu finansów (Ministerstwo Finansów, 2023a, 2023b, 2023c) i Krajowej Administracji Skarbowej (Odpowiedź, 2023a, 2023b, 2023c, 2023d, 2023e, 2023f, 2023g, 2023h, 2023i, 2023j)⁵.

Ryczałt od dochodów spółek jest zagadnieniem, które w polskim porządku prawnym pojawia się od 2021 roku. Zmiana warunków wejścia, stawki podatku i głównego założenia — obowiązkowego inwestowania, skutkuje brakiem aktualności w dostępnej literaturze. Nieliczne są pozycje literaturowe kompleksowo poruszające zagadnienia o ryczałcie od dochodów spółek. Rekomenduje się bieżącą i ciągłą analizę pojawiających się indywidualnych interpretacji podatkowych oraz wyroków (wraz z uzasadnieniami) sądów administracyjnych.

Mając na uwadze złożoność zagadnienia, jakim jest estoński CIT, konieczna jest znajomość procesu legislacyjnego dla ustawy wprowadzającej wraz z uzasadnieniem tego projektu oraz przewodnika Ministerstwa Finansów po ryczałcie

⁴ Sprawozdania finansowe za okres od 2019 r. do 2023 r., zeznania podatkowe CIT-8 za 2019 r. i 2020 r. oraz zeznania podatkowe CIT-8E za lata 2021, 2022 i 2023.

⁵ W odpowiedzi na wniosek o udzielenie informacji publicznej dyrektorzy Izby Administracji Skarbowej w Białymstoku, Gdańsku, Katowicach, Lublinie, Opolu, Poznaniu, Rzeszowie, Szczecinie i Zielonej Górze informowali, iż nie dysponują danymi we wskazanym we wniosku zakresie. Dyrektorzy wskazywali, że systemy informatyczne przez nich obsługiwane nie pozwalają na uzyskanie takich danych, sugerując, że żądane informacje mogą być w posiadaniu podległych urzędów skarbowych. DIAS w Krakowie w drodze decyzji odmówił udzielenia informacji publicznej. Sygnatury powyższych odpowiedzi, z uwagi na brak otrzymanych danych, nie zostały umieszczone w treści artykułu.

od dochodów spółek. Przewodnik resortu w świetle obowiązującego prawa nie stanowi źródła prawa, natomiast jest sygnałem o kierunku działalności organów podatkowych.

Zaleca się, aby w przyszłych badaniach w zakresie opłacalności estońskiego CIT dokonano analizy obejmującej pięcioletni okres, w tym okres przystąpienia podmiotu do estońskiego CIT. Ustalenia związane z korektą wstępną oraz wstecznym rozliczeniem ewentualnej straty podatkowej mogą mieć wysokie znaczenie w ogólnej ocenie opłacalności wyboru ryczału od dochodów spółek.

Rekomendacje dla przedsiębiorców chcących skorzystać z estońskiego CIT powinny objąć informacje przede wszystkim o sposobie wykorzystywania składników majątku w przedsiębiorstwie. Analogicznie jak w badanej spółce, stopień wykorzystywania składników majątku (pojazdy samochodowe) może zaważyć na opłacalności zmiany formy opodatkowania.

Estoński CIT z uwagi na swoją konstrukcję, rosnącą liczbę wniosków o interpretacje podatkowe oraz zainteresowanie podatników wyzwala konieczność ciągłego doskonalenia i utrzymania na odpowiednio wysokim poziomie usług rachunkowych. Wymusza również bieżącą znajomość ustaw o KRS czy kodeksu spółek handlowych, do poprawnego ustalenia obowiązku podatkowego.

Ryczałt od dochodów spółek nie jest łatwym, lecz na pewno pasjonującym i niekiedy opłacalnym rozwiązaniem dla polskich podatników i księgowych.

2. Ogólna charakterystyka estońskiego CIT

2.1. Założenia systemowe

Wprowadzenie możliwości opodatkowania ryczałtem od dochodów spółek (kapitałowych) to z założenia rozwiązanie stymulujące rozwój i innowacyjność potrzebną do walki z kryzysem. Wdrożenie tzw. estońskiego CIT reklamowane było jako nowoczesny sposób opodatkowania, który promuje inwestycje i minimalizuje formalności przy rozliczeniu podatków, w konsekwencji zaś podatnicy korzystający z niego nie będą musieli opłacać podatku CIT ani w formie zaliczek (miesięcznych czy też kwartalnych) w trakcie całego roku, ani na koniec roku, tak długo jak nie wypłacają dywidendy. Adresatami promowanego rozwiązania byli podatnicy prowadzący działalność w formie spółek mogących skorzystać z estońskiego CIT. Miała to być odpowiedź na wiele problemów związanych z opodatkowaniem podatkiem dochodowym od osób prawnych na zasadach ogólnych (Guzek i in., 2022).

2.2. Zainteresowanie estońskim CIT

Ministerstwo Finansów w ocenie skutków regulacji w ustawie wprowadzającej estoński CIT (Ustawa, 2020) przewidywało, że z tej formy opodatkowania skorzysta 34,4 tys. podatników (Rządowe Centrum Legislacji, 2020). Wyliczenia resortu finansów objęły kryteria według stanu prawnego obowiązującego w dniu wejścia w życie przepisów wprowadzających estoński CIT.

Przewidywania Ministerstwa Finansów co do zainteresowania podatników opodatkowaniem ryczałtem w pierwszym roku oraz po zmianie przepisów, w drugim roku, okazały się nietrafne. Zmiana przepisów nie spowodowała wzrostu zainteresowania firm proponowanym rozwiązaniem. Jedną z głównych barier były wątpliwości prawne, wynikające m.in. z interpretacji indywidualnych — w szczególności dotyczące ukrytych zysków czy też wydatków niezwiązanych z działalnością gospodarczą. Złożoność niejasnych przepisów, pułapki czyhające na przedsiębiorców, którzy odważyliby się na wybór ryczałtu od dochodów spółek, oraz katalog koniecznych do spełnienia warunków, a także wątpliwości rozstrzygane przez fiskusa na swoją korzyść skutecznie zniechęcały do wyboru tej metody opodatkowania. Nie bez znaczenia pozostaje także fakt ogłoszenia ustawy z minimalnym miesięcznym *vacatio legis*.

Kształtowanie się liczby podatników opodatkowanych ryczałtem od dochodów spółek prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Liczba podatników opodatkowanych ryczałtem od dochodów spółek według stanu na wybrane dni

Forma prawna prowadzonej działalności	Liczba podatników według stanu na dzień						
	31 XII 2021	30 VI 2022	31 XII 2022	30 VI 2023	31 XII 2023	31 XII 2024	28 II 2025
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	505	Brak danych analitycznych w odniesieniu do poszczególnych form prawnych prowadzonej działalności.	8 687	12 125	Brak danych analitycznych w odniesieniu do poszczególnych form prawnych prowadzonej działalności.		
Spółka akcyjna	12		108	138			
Prosta spółka akcyjna	x		41	72			
Spółka komandytowa			227	322			
Spółka komandytowo-akcyjna			33	48			
Liczba podatników według stanu na dzień	517	7 758	9 099	12 715	14 541	19 037	20 802

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o materiały źródłowe pozyskane z Ministerstwa Finansów (2023a) oraz Otwarte Dane (2025)

Regulacje w pierwszym roku obowiązywania estońskiego CIT zabraniały wyboru tej formy opodatkowania w trakcie trwającego roku podatkowego. W 2021 roku podjęto jednak prace legislacyjne mające na celu liberalizację niektórych warunków związanych z przystąpieniem do reżimu podatkowego oraz zmianą obejmu-

jącą szstandarowe założenie, tj. zatrzymania zysków w przedsiębiorstwach poprzez ponoszenie nakładów inwestycyjnych. W efekcie wprowadzonej nowelizacji prawa podatkowego od 2022 roku nie tylko zrezygnowano z konieczności ponoszenia nakładów inwestycyjnych, ale rozszerzono odbiorców nowego reżimu o spółki komandytowe, komandytowo-akcyjne, spółki akcyjne oraz proste spółki akcyjne. W uzasadnieniu zmian wskazano, że to przedsiębiorcy są w posiadaniu najlepszej wiedzy w zakresie sposobu przeznaczenia wolnych środków finansowych.

Ministerstwo Finansów z uwagi na niewielkie zainteresowanie nowym reżimem w pierwszym roku, równoległe do zmian legislacyjnych podjęło działania promujące nowy model podatkowy. Głównym atutem miały być oszczędności podatkowe i poprawa płynności finansowej (Masso, Meriküll & Vahter, 2011). Podejmowane działania resortu finansów okazują się niewystarczające, ponieważ w lutym 2025 roku (tj. w szóstym roku obowiązywania przepisów) z estońskiego CIT korzysta około 20,8 tys. podatników.

Przedsiębiorcy, którzy specjalizują się w stosowaniu i interpretowaniu prawa podatkowego, mogą stanowić pewien drogowskaz dla pozostałej grupy podatników. Wysoki odsetek wśród tej grupy zawodowej mógłby świadczyć o legitymizacji działań podejmowanych przez resort finansów. Kształtowanie się liczby przedsiębiorców, którzy dokonali wyboru ryczałtu, a świadczących usługi prawne, rachunkowe i doradztwa podatkowego prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Liczba podatników opodatkowanych ryczałtem świadczących usługi prawne, rachunkowo-księgowe i doradztwa podatkowego, w ogólnej liczbie podatników stosujących ryczałt według stanu na wybrane dni

Stan na	Wiodąca działalność gospodarcza według kodu Polskiej Klasyfikacji Działalności		Procentowy udział podatników branży prawno-rachunkowej w liczbie podatników estońskiego CIT
	69.10.Z — Działalność prawnicza	69.20.Z — Działalność rachunkowo-księgowa, doradztwo podatkowe	
31 XII 2021	1	10	2,13%
30 VI 2022	26	341	4,73%
31 XII 2022	28	393	4,63%
30 VI 2023	35	513	4,31%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych pozyskanych z Ministerstwa Finansów (2023a)

Dane liczbowe prezentowane w tabeli 2 wskazują, iż w pierwszych dwóch latach średnio ok. 4% wszystkich podatników opodatkowanych ryczałtem od dochodów spółek stanowili przedsiębiorcy w branży prawno-rachunkowej.

Przeprowadzając pogłębioną analizę wielkości podatników wybierających ryczałt od dochodów spółek, zwrócono się do poszczególnych izb administracji

skarbowej o informację w zakresie statusu małego podatnika. Analogicznie jak w przypadku informacji o wielkości zatrudnienia, niektóre izby administracji skarbowej nie dysponowały takimi danymi. Celem przeprowadzonego badania była weryfikacja założeń resortu finansów w zakresie adresatów nowych regulacji o estońskim CIT. Ministerstwo Finansów w uzasadnieniu do ustawy wprowadzającej zakładało, że największymi beneficjentami zostaną najmniejsi przedsiębiorcy.

Jednym z warunków przystąpienia do ryczałtu od dochodów spółek jest minimalne zatrudnienie. W przeprowadzonej analizie nad wyborem estońskiego CIT posłużono się pozyskanymi danymi o wysokości zatrudnienia w podmiotach opodatkowanych nowym reżimem (tabela 3).

Tabela 3. Liczba podatników opodatkowanych ryczałtem, w podziale na średnioroczny stan zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty, mających siedzibę na terytorium wybranych województw, według stanu na wybrane dni

Województwo	Średnioroczny stan zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty	Liczba podatników według stanu na dzień	
		31 XII 2021	31 XII 2022
Kujawsko-pomorskie	do 3	5	388
	od 4 do 10	0	25
	od 11 do 50	2	69
	powyżej 50	2	39
Świętokrzyskie	do 3	6	88
	od 4 do 10	5	62
	od 11 do 50	1	56
	powyżej 50	1	25
Warmińsko-mazurskie	do 3	1	37
	od 4 do 10	2	36
	od 11 do 50	1	26
	powyżej 50	1	11
Mazowieckie	do 3	42	569
	od 4 do 10	25	605
	od 11 do 50	39	523
	powyżej 50	10	257
Dolnośląskie	do 3	5	93
	od 4 do 10	12	138
	od 11 do 50	17	246
	powyżej 50	3	119

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych pozyskanych z Izby Administracji Skarbowej w Bydgoszczy (Odpowiedź, 2023p), Kielcach (Odpowiedź, 2023k), Olsztynie (Odpowiedź, 2023m), Warszawie (Odpowiedź, 2023n) i Wrocławiu (Odpowiedź, 2023o)

Tabela 3 objęła dane z Izby Administracji Skarbowej w Bydgoszczy, Kielcach, Olsztynie, Warszawie i we Wrocławiu, które były w posiadaniu danych i przekazały je na potrzeby badań. Z przeprowadzonej próby określono, że w pierwszym roku obowiązywania przepisów dotyczących estońskiego CIT ze wszystkich spółek stosujących nowy reżim około 57% stanowiły podmioty zatrudniające do 10 osób (w przeliczeniu na pełne etaty). Pozostałe jednostki zatrudniały powyżej 10 osób. W drugim roku obowiązywania ryczału wskaźnik ten wzrósł do blisko 60%. Badanie stanu zatrudnienia oparte zostało na próbie pięciu województw. Pozostałe izby administracji skarbowej nie dysponowały takimi danymi lub odmówiły udzielenia informacji.

Podstawowym założeniem resortu było adresowanie rozwiązania podatkowego do najmniejszych podatników. Badaniu poddano liczbę beneficjentów tego rozwiązania, którzy posiadali status małego podatnika, co obrazuje tabela 4, a w ujęciu graficznym wykres 1.

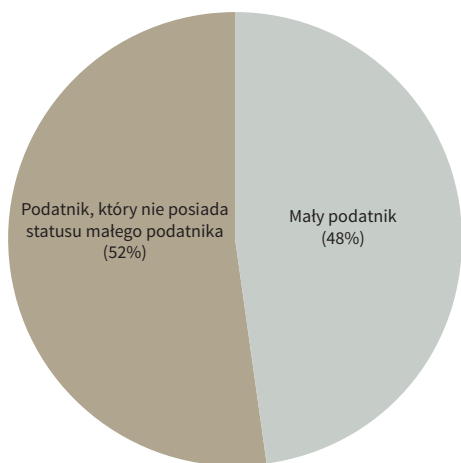
Tabela 4. Liczba podatników opodatkowanych ryczałem, posiadających status małego podatnika w liczbie podatników ogółem, mających siedzibę na terytorium wybranych województw, według stanu na wybrane dni

Województwo	Liczba podatników posiadających status małego podatnika, którzy złożyli roczne zeznania podatkowe za rok ubiegły		Liczba podatników ogółem według stanu na wybrane dni	
	w 2022 roku	w 2023 roku	31 XII 2021	31 XII 2022
Kujawsko-pomorskie	9	499	9	521
Świętokrzyskie	3	138	13	231
Warmińsko-mazurskie	1	3	5	117

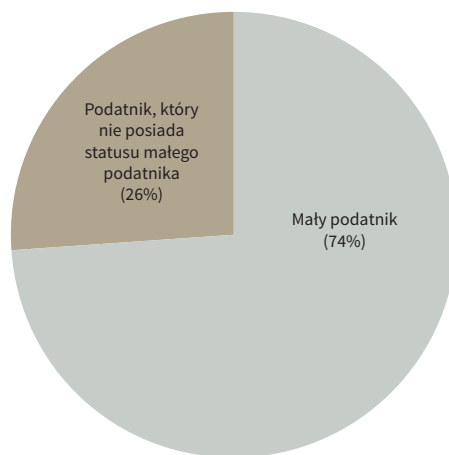
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych pozyskanych z Izby Administracji Skarbowej w Bydgoszczy, Kielcach i Olsztynie (Odpowiedź, 2023p, 2023k, 2023m)

Wysoki odsetek małych podatników w liczbie ogółem sygnalizowałby o punktowej (trafnej) reformie podatkowej. Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 4 oraz na wykresie 1 można stwierdzić, że w pierwszym roku obowiązywania ryczału 48% podatników stosujących estoński CIT w województwach kujawsko-pomorskim, świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim posiadało status małego podatnika. Z kolei w drugim roku liczba ta wzrosła do blisko 74%, co obrazuje wykres 2. Świadczy to o trafności reformy podatkowej.

Zmiana formy opodatkowania, która zakładała odroczenie w czasie zapłaty podatku dochodowego, przyczyniła się do zmniejszenia wpływów w budżecie państwa i w jednostkach samorządu terytorialnego. W uzasadnieniu projektu ustawy wprowadzającej założono, że w pierwszym trzyletnim okresie wpływy z podatku CIT spadną, natomiast w 2024 roku osiągną poziom sprzed reformy, a od kolejnego



Wykres 1. Status podatników z woj. kujawsko-pomorskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego, którzy złożyli zeznania CIT-8E za 2021 rok
Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 4



Wykres 2. Status podatników z woj. kujawsko-pomorskiego, świętokrzyskiego i warmińsko-mazurskiego, którzy złożyli zeznania CIT-8E za 2022 rok
Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 4

roku będą rosnać. Z analizy sprawozdania z wykonania budżetu państwa wynika, że wpływy z podatku dochodowego od osób prawnych w latach 2020–2022 rosły w stosunku do roku ubiegłego. W roku 2023 dochody z tytułu podatku CIT spadły, a szacunkowe wykonanie budżetu za 2024 rok także przedstawia spadek wpływów z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych. Przewidywania resortu okazały się zatem nietrafne.

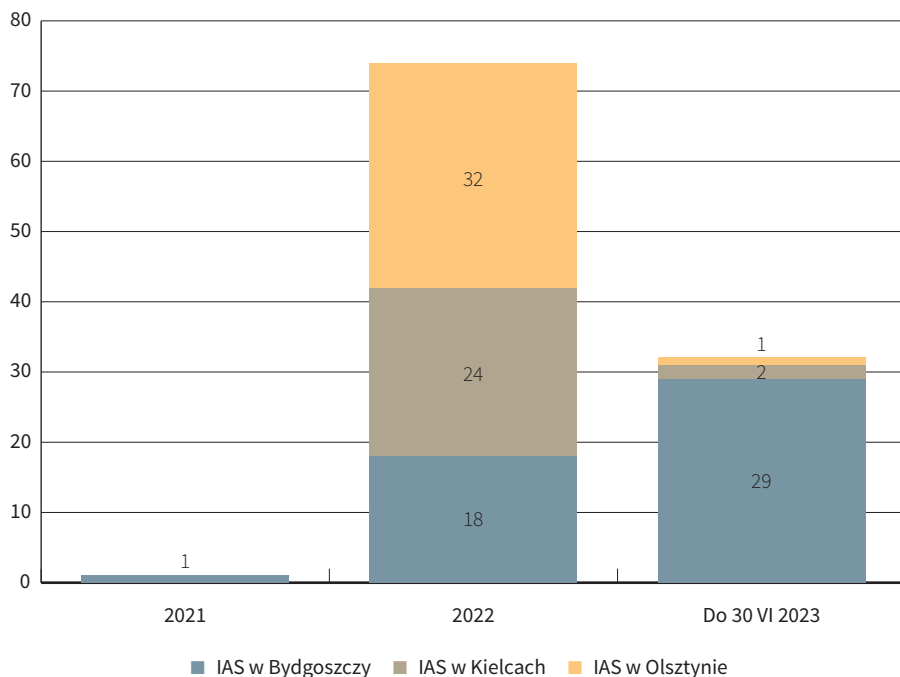
Obserwacja praktyki organów podatkowych pozwala wysunąć wnioski, iż podatnicy, którzy w roku ubiegłym odprowadzali należne zaliczki na podatek dochodowy, ale nie czynili tego z różnych względów w roku bieżącym — mają wysokie szanse kontroli rozliczenia. Podyktowane to jest ryzykiem nieuiszczania należnego podatku wbrew przepisom. Dokonując analizy, jak brak wpłat bieżących zaliczek na podatek dochodowy — w związku z przejściem na estoński CIT — wpłynął na przeprowadzane przez organy podatkowe czynności sprawdzające lub kontrole podatkowe, wystąpiono do Izby Administracji Skarbowej o udostępnienie danych w tym zakresie. Stanowisko zajęły Izby Administracji Skarbowej w Bydgoszczy, Kielcach oraz Olsztynie, prezentując liczbę podatników, wobec których podległe organy podatkowe wszczęły czynności sprawdzające lub kontrole podatkowe w zakresie przedmiotu i podstawy opodatkowania estońskim CIT w podziale na poszczególne lata (tabela 5, w ujęciu graficznym wykres 3).

Tabela 5. Liczba podatników opodatkowanych ryczałtem, wobec których organy podatkowe podległe wybranym IAS wszczęły czynności sprawdzające lub kontrole podatkowe w zakresie ustalenia przedmiotu i podstawy opodatkowania ryczałtem

Organy podatkowe podległe	Liczba podatników opodatkowanych ryczałtem, wobec których organy podatkowe wszczęły czynności sprawdzające lub kontrole podatkowe w zakresie przedmiotu i podstawy opodatkowania ryczałtem			
	2021	2022	2023*	Razem
IAS w Bydgoszczy	1	18	29	48
IAS w Kielcach	0	24	1	25
IAS w Olsztynie	0	32	2	34

*Do 30 czerwca 2023 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych pozyskanych z Izby Administracji Skarbowej w Bydgoszczy, Kielcach i Olsztynie (Odpowiedź, 2023p, 2023k, 2023m)



Wykres 3. Liczba podatników opodatkowanych ryczałtem, wobec których organy podatkowe wszczęły czynności sprawdzające lub kontrole podatkowe w zakresie przedmiotu i podstawy opodatkowania ryczałtem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 5

Z danych liczbowych prezentowanych w tabeli 5 i na wykresie 3 wynika, iż zwiększone czynności kontrolne Izby Administracji Skarbowej w Bydgoszczy – względem podatników opodatkowanych estońskim CIT – już w pierwszym roku

obowiązywania przepisów polegały na weryfikowaniu przedmiotu i podstawy opodatkowania, tj. wystąpiły przed złożeniem zeznania podatkowego za ten rok. Do połowy 2023 roku Izba Administracji Skarbowej w Bydgoszczy wszczęła czynności sprawdzające lub kontrole podatkowe wobec kilkunastu podmiotów więcej niż w całym poprzednim roku, co przedstawia wykres.

Urzędy skarbowe podległe Izbie Administracji Skarbowej w Olsztynie skontrolowały do pierwszej połowy 2023 roku 29% wszystkich spółek rozliczających się na zasadach estońskiego CIT. Niewielka liczba przeprowadzonych czynności kontrolnych przez urzędy skarbowe w 2023 roku (według danych na 30 czerwca 2023 r.) może być podyktowana wydłużeniem terminu składania zeznań podatkowych za rok 2023 do dnia 30 czerwca 2023 r.

W przeprowadzonych badaniach ujawniono, że w okresie od dnia wejścia w życie przepisów o ryczałcie do dnia 30 kwietnia 2024 roku Krajowa Informacja Skarbowa wydała 1 061 indywidualnych interpretacji podatkowych obejmujących estoński CIT, co oznacza, że w wskazanym wyżej okresie wydawała średnio jedną interpretację dziennie, co oddaje stopień złożoności przepisów o ryczałcie od dochodów spółek.

2.3. Interpretacje podatkowe — problemy praktyczne

W odpowiedzi na wydawane negatywne interpretacje podatkowe podatnicy sięgali nierzadko po możliwość zmiany interpretacji indywidualnej przed sądami administracyjnymi. W zakresie przepisów o estońskim CIT poddano analizie wybrane wyroki wojewódzkich sądów administracyjnych oraz jedyne orzeczenie w tym zakresie wydane przez Naczelny Sąd Administracyjny.

Wojewódzki Sąd Administracyjny w Gliwicach (Wyrok, 2023b) uchylił 12 maja 2023 roku zaskarżoną interpretację podatkową, w której organ stał na stanowisku, że każdorazowe udzielenie pożyczki przez podatnika opodatkowanego ryczałtem od dochodów spółek będzie uznane za ukryty zysk, jeżeli pożyczkobiorcą będzie jednostka powiązana z udziałowcem podatnika. Odmienne stanowisko w wydanym orzeczeniu zajął Wojewódzki Sąd Administracyjny, który stwierdził, że udzielenie pożyczki na zasadach rynkowych w związku z finansowaniem działalności operacyjnej nie wyczerpuje znamion ukrytego zysku.

Podatnik, który dokonał wyboru zmiany formy opodatkowania i przystąpienia do reżimu podatkowego w trakcie roku podatkowego, złożył zawiadomienie (ZAW-RD) o wyborze opodatkowania ryczałtem do właściwego naczelnika urzędu skarbowego, w terminie trzech miesięcy zamknął księgi rachunkowe i sporządził sprawozdanie finansowe oraz wystąpił z wnioskiem o interpretację indywidualną z potwierdzeniem słuszności podjętych decyzji w realizacji do skutecznego przej-

ścia na estoński CIT. Dyrektor Krajowej Informacji Skarbowej (KIS) w wydanej interpretacji indywidualnej uznał, że podatnik powinien w pierwszej kolejności dokonać zamknięcia ksiąg wraz ze sporządzeniem sprawozdania finansowego, a dopiero później złożyć zawiadomienie o przystąpieniu do ryczału, tj. w ciągu pierwszego miesiąca, w którym podatnik chciałby zostać opodatkowany nowym reżimem.

Stanowisko dyrektora KIS podtrzymał w wyroku z 29 sierpnia 2023 roku Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie (Wyrok, 2023g). Prawomocne orzeczenie WSA wywołało niemałe zainteresowanie branżowej prasy i doradców podatkowych. Zgodnie z podjętymi szacunkami przyjęcie takiej wykładni mogło zagrozić tysiącom podatników, którzy wybrali opodatkowanie ryczałem w trakcie roku obrotowego. Ministerstwo Finansów niezwłocznie wydało interpretację ogólną 25 stycznia 2024 roku (Interpretacja, 2024) – zmieniając w ten sposób interpretacje indywidualne – w zakresie prawidłowej kolejności działań podejmowanych przez podatników w celu przystąpienia do ryczału w trakcie trwającego roku obrotowego.

Najem składników majątku od udziałowców nie tylko budzi wątpliwości wśród podatników, ale także wydaje się niewystarczająco jasny wśród składów orzekających. W sytuacjach, w których udziałowiec nie wnosi do prowadzonej spółki składników majątku, lecz decyduje się na jego najem i czerpanie korzyści w ten sposób, w świetle KIS stanowi to ukryty zysk. Stanowisko w sprawie zajął m.in. Wojewódzki Sąd Administracyjny w Gliwicach (Wyrok, 2023c), który uznał, że niewyposażenie udziałowca spółki w niezbędne aktywa było celowe, a interpretacja miała służyć optymalizacji podatkowej. Sąd wskazał, że KIS powinien odmówić wydania interpretacji, a sam nie wskazał, czy takie działanie winno być uznane za ukryty zysk. Wojewódzki Sąd Administracyjny w Łodzi (Wyrok, 2023d) uznał, że działanie podatnika należy uznać za ukryty zysk niezależnie od tego, czy transakcja odbędzie się w warunkach rynkowych. Miesiąc później także WSA w Łodzi wydał wyrok z dnia 23 marca 2023 roku (Wyrok, 2023e) w podobnej sprawie, w której zajął odmienne stanowisko. Sąd wskazał, że ustawa nie reguluje sytuacji, w której podatnik otrzymuje w ramach najmu składniki majątku wskutek niewyposażenia go w niezbędne aktywa. Reasumując, w zakresie wynajmu składników majątku przez wspólników do spółki opodatkowanej ryczałem sądy nie zajęły dotychczas jednolitego stanowiska.

Począwszy od pierwszych rozliczeń w estońskim CIT, wątpliwości budziły przepisy w zakresie definicji wydatku na potrzebę obliczenia ryczału od wydatków związanych z używaniem samochodów osobowych przez udziałowców spółki. Analogicznie jak w innych sprawach, stanowisko zajął Wojewódzki Sąd Administracyjny w Gdańsku (Wyrok, 2023f). Sąd podtrzymał zaskarżoną interpretację, uznając, że za wydatek należy rozumieć wartość brutto dokumentu niezależnie

od prawa do odliczenia podatku VAT, a nie tak jak uznawała spółka skarżąca — wartość netto powiększoną o nieodliczony podatek VAT. Wojewódzki Sąd Administracyjny zwrócił natomiast uwagę, że wydał orzeczenie w oparciu o językową wykładnię słowa „wydatek”, ponieważ przepisy ustawy podatkowej i ustawy rachunkowej nie definiują tego pojęcia.

Na brak definicji ustawowej pojęcia, które podlega opodatkowaniu, zwrócił uwagę także Naczelny Sąd Administracyjny, który w wyroku z dnia 11 lipca 2023 roku (Wyrok, 2023a) podkreślił, że brak definicji wydatku niezwiązanego z działalnością gospodarczą stanowi naruszenie konstytucyjnego wymogu określenia podstawy opodatkowania przez ustawodawcę. Wydatek niezwiązany z działalnością gospodarczą to jedna z kategorii dochodu podlegająca opodatkowaniu. Ustawodawca nie zdecydował się jednak na określenie definicji tego pojęcia.

Resort finansów w przygotowanym przewodniku do ryczału od dochodów spółek (Ministerstwo Finansów, 2021) wskazuje, że w przypadku wydatków niezwiązanych z działalnością gospodarczą można posiłkować się przeciwieństwem definicji kosztu uzyskania przychodu określonej w klasycznym podatku dochodowym (art. 15 ust. 1 ustawy o CIT). Do przykładowego katalogu takich wydatków resort finansów zaklasyfikował m.in. wszelkiego rodzaju kary, mandaty i grzywny w postępowaniu administracyjnym oraz odsetki od zaległości podatkowych.

Zauważyć należy, iż zgodnie z wyrokiem Naczelnego Sądu Administracyjnego oraz Konstytucją RP, określenie przedmiotu i podstawy opodatkowania powinno nastąpić w drodze ustawy. Niedopuszczalne jest określenie podstawy podatku w akcie prawnym niższego rzędu, a w szczególności konstytucja nie przewiduje możliwości określenia podstawy i przedmiotu opodatkowania w drodze przewodnika wydanego przez Ministra Finansów.

W badaniu zwrócono także uwagę na brak jednolitego stanowiska KIS w zakresie wydatków niezwiązanych z działalnością gospodarczą. KIS zaprezentował stanowisko w wydanej 17 stycznia 2023 roku interpretacji indywidualnej (Interpretacja, 2023a) dla spółki trudniącej się transportem oraz spedycją, w którym uznaje za wydatki niezwiązane z działalnością wszelkie kary i opłaty umowne na rzecz podmiotów niepowiązanych, a wynikające między innymi z opóźnień w transporcie, co w ocenie podatnika nie jest przez niego zawinione. Organ przyrównuje opłaty dodatkowe na rzecz innych kontrahentów podatnika do kar i grzywien w postępowaniu karnym, w analogii do tych wskazanych w przewodniku do ryczału Ministerstwa Finansów. Organ uznał tym samym, że wydatki te będą podlegały opodatkowaniu.

19 stycznia 2023 roku organ wydał interpretację indywidualną (Interpretacja, 2023b) dla podatnika także specjalizującego się w branży transportowo-spedycyjnej. Organ w drugiej interpretacji dokonał odmiennej wykładni przepisów prawa.

Zauważono, że „kwestię klasyfikacji na gruncie przepisów o ryczałcie od dochodów spółek danego wydatku lub kosztu niezwiązanego z działalnością gospodarczą należy rozpatrywać indywidualnie, w odniesieniu do konkretnego opisu stanu faktycznego / zdarzenia przyszłego i okoliczności sprawy. W analizowanej sprawie wydatki wynikające z otrzymanych not obciążeniowych (...) nie będą stanowić wydatków niezwiązanych z działalnością gospodarczą (...). Są bowiem wydatkami ponoszonymi w toku podstawowej działalności gospodarczej spółki, polegającej na świadczeniu usług transportowych i spedycyjnych. Wykazują zatem związek z prowadzoną działalnością gospodarczą”. Ustawowe określenie definicji wydatku niezwiązanego z działalnością gospodarczą pozwoliłoby jednoznacznie określić granicę w klasyfikacji wydatków do tych zaliczanych do podstawy opodatkowania w przypadku otrzymywanych kar. Zgodnie z przewodnikiem do ryczału kary będące przedmiotem postępowania karnego (administracyjnego), mające charakter sankcyjny i wynikające z niewywiązywania się z obowiązków ustawowych wobec państwa lub naruszenia przepisów — podlegałyby opodatkowaniu ryczałtem od dochodów spółek. Kary otrzymane przez podatnika od kontrahenta, a wynikające z opóźnień, niewłaściwego wykonania zlecenia lub specyfiki branży, niebędące następstwem naruszenia przepisów prawa w myśl korzystnej interpretacji, np. niewynikające z naruszenia przepisów ustawy prawo o ruchu drogowym — nie byłyby klasyfikowane do wydatków niezwiązanych z działalnością gospodarczą.

Reasumując, Krajowa Informacja Skarbowa oraz wojewódzkie sądy administracyjne przedstawiają niekiedy odmienne stanowiska przy podobnym stanie faktycznym. W wykazie prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów zaprezentowano ogólne założenia do propozycji zmiany ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, które są „techniczne, porządkujące i doprecyzowujące brzmienie przepisów, w tym w szczególności (...) wprowadzenie regulacji precyzujących zasady opodatkowania ryczałtem od dochodów spółek w celu usprawnienia stosowania opodatkowania według tej formy”⁶. Wprowadzenie projektu założono w III/IV kwartale 2024 roku. Weryfikując natomiast porządek obrad Sejmu do końca 2024 roku, próżno szukać informacji o planowanych działaniach legislacyjnych w tym zakresie. W zależności od charakteru zmian można by sądzić, że zmiana przepisów o estońskim CIT, doprecyzowująca ich brzmienie mogłaby wpłynąć pozytywnie na kształtowanie jednolitej linii orzeczniczej w zakresie ryczału od dochodów spółek.

⁶ Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. (2024). Projekt ustawy o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw. <https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-podatku-dochodowym-od-osob-fizycznych-ustawy-o-podatku-dochodowym-od-osob-prawnych-oraz-niektorych-innych-ustaw>.

3. Analiza podatkowa obejmująca symulację modelu estońskiego za okres poprzedzający wprowadzenie reżimu do porządku prawnego na przykładzie XYZ Sp. z o.o.

W opracowaniu dobrano metody badawcze adekwatne do problemu pracy. Zastosowano metody analiz porównawczych zjawisk i procesów. Posłużono się informacjami pozyskanymi od zarządu spółki poddanej analizie oraz wykorzystano udostępnione dane z zeznań podatkowych oraz sprawozdań finansowych. Do prawidłowej klasyfikacji danych konieczna okazała się znajomość ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz dostępnych interpretacji podatkowych i wyroków administracyjnych w tym zakresie. Wykorzystano również dostępną literaturę przedmiotu.

Analizę opłacalności ryczałtu od dochodów spółek przeprowadzono na przykładzie przedsiębiorstwa działającego w branży gastronomicznej w Poznaniu. Spółka podlega estońskiemu CIT od pierwszego dnia obowiązywania przepisów, tj. od 1 stycznia 2021 roku. Przeprowadzone badanie objęło okres opodatkowania ryczałtem od dochodów spółek od stycznia 2021 roku do grudnia 2023 roku. Z uwagi na to, że okres opodatkowania ryczałtem przypadł na czas trwającej pandemii COVID-19, wojny w Ukrainie, wysokiej inflacji i kryzysu energetycznego (wzrost cen energii elektrycznej), w celu przygotowania badania jak najbardziej wolnego od zniekształceń społeczno-gospodarczych podjęto decyzję o rozszerzeniu okresu badania o lata 2019–2020. Przyjęto założenia estońskiego CIT (przepisy obowiązujące w brzmieniu w pierwszym roku) na dwa lata przed jego wprowadzeniem. Spółka XYZ Sp. z o.o. (dalej: spółka badana) przekazała w tym celu swoje dane finansowe i w oparciu o nie przeprowadzono symulację estońskiego modelu na lata 2019–2020.

Poddana badaniu spółka osiągnęła za 2019 rok zysk bilansowy i dochód podatkowy, od którego odprowadzała na bieżąco zaliczki na podatek dochodowy. Rok 2020 w związku z pandemią COVID-19 i łączącymi się z tym obostrzeniami przyczynił się do czasowego zamknięcia lokalu, a tym samym spółka poniosła stratę bilansową i podatkową za ten okres. W przypadku przystąpienia do estońskiego CIT prawodawca dopuścił możliwość rozliczenia poniesionych strat podatkowych u podatnika z wcześniej wypracowanych zysków.

Osoba prawna otrzymuje prawo do rozliczenia dotychczas nierozliczonej straty podatkowej, w całości bez względu na jej wielkość, do osiągniętego dochodu w ostatnich dwóch latach podatkowych poprzedzających pierwszy rok stosowania estońskiego CIT. W przypadku, gdy podatnik w ostatnich dwóch latach poprzedzających pierwszy rok stosowania ryczałtu osiągnął stratę po-

datkową lub dochód niższy niż nierozliczone straty, w momencie skutecznego przejścia na estoński CIT traci on prawo do późniejszego rozliczenia tych strat. Spółka, która ma prawo w dowolnym okresie przerwać stosowanie ryczału i powrócić do klasycznego podatku dochodowego szybciej niż przed upływem czterech lat stosowania reżimu, nie może już rozliczać wcześniejszych strat podatkowych. Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych reguluje kwestie podatnika, który zakończył opodatkowanie ryczałem przed upływem czteroletniego okresu, a skorzystał w momencie przystąpienia do reżimu z prawa do wcześniejszego rozliczenia strat. Stosownie do treści art. 7 ust. 7–8 ustawy o CIT podatnik, który nie dotrzyma warunku stosowania przepisów o ryczałcie przez okres czterech lat podatkowych, zobowiązany jest do zapłaty podatku wraz z należnymi odsetkami za zwłokę (Oleksy & Szot, 2023). Zarząd XYZ Sp. z o.o. podjął decyzję o wstecznym rozliczeniu straty podatkowej za 2020 rok z wypracowanym zyskiem w roku 2019, co umożliwiły przepisy związane z przystąpieniem do estońskiego CIT.

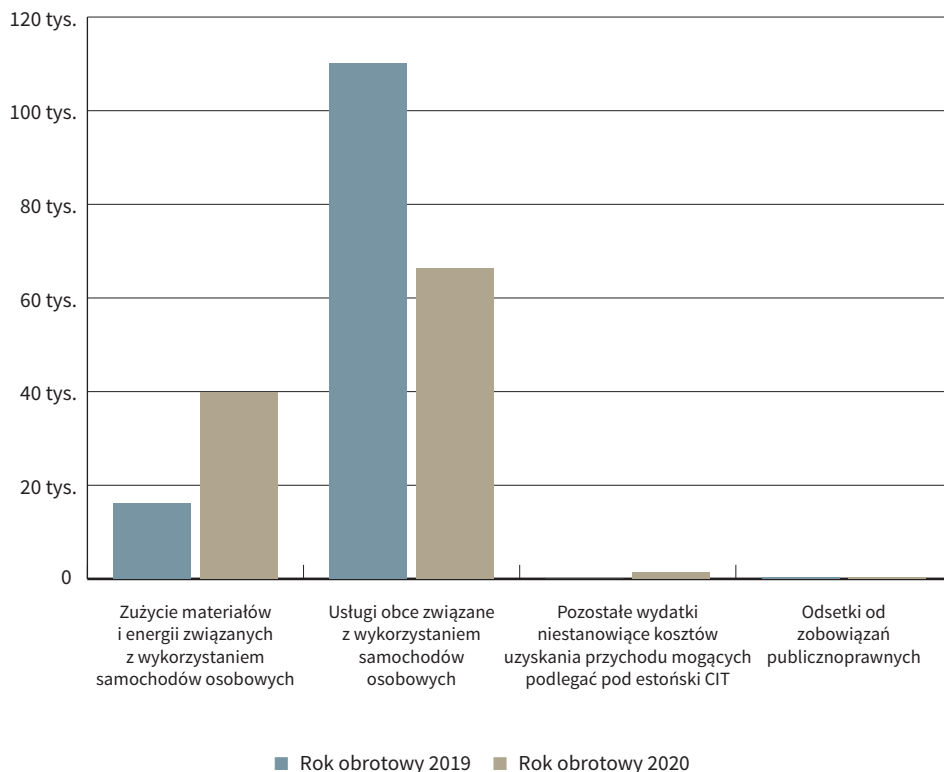
Spółka została poddana analizie za okres 2019–2023. W latach 2019–2020 przyjęto założenia estońskiego CIT z 2021 roku na rzeczywiste dane finansowe podmiotu. Wyodrębniono z ksiąg rachunkowych informacje o zdarzeniach gospodarczych, mających wpływ na należny ryczałt. Zarząd spółki w działalności wykorzystuje samochody osobowe, do których nie prowadził szczególnej ewidencji przebiegu pojazdu (Safian, 2023). Wszelkie wydatki z nimi związane, jak np. zakup paliwa, wymiana opon, koszt ubezpieczenia komunikacyjnego czy usługi serwisowe i naprawy, zostały wydzielone i zaklasyfikowane do podstawy opodatkowania. Ustalenia prezentuje tabela 6, a w ujęciu graficznym wykres 4.

Tabela 6. Informacja o zaewidencjonowanych wydatkach w księgach rachunkowych, podlegających opodatkowaniu estońskim CIT przedsiębiorstwa XYZ Sp. z o.o. w latach 2019–2020 (w zł)

Rodzaj wydatku		Rok obrotowy 2019	Rok obrotowy 2020
1.	Zużycie materiałów i energii związanych z wykorzystaniem samochodów osobowych*	16 218,14	39 827,98
2.	Usługi obce związane z wykorzystaniem samochodów osobowych*	110 141,48	66 355,98
3.	Pozostałe wydatki niestanowiące kosztów uzyskania przychodu mogących podlegać pod estoński CIT	0,00	1 451,20
4.	Odsetki od zobowiązań publicznoprawnych	233,54	280,82
5.	Podstawa opodatkowania — 50% wartości z poz. 1 i 2 oraz 100% poz. 3 i 4	63 413,35	54 824,00
6.	Hipotetyczny estoński CIT (15%)	9 512	8 224

*Zawiera podatek VAT

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zestawienia obrotów i sald XYZ Sp. z o.o.



Wykres 4. Informacja o wielkości i rodzaju zaewidencjonowanych wydatków w księgach rachunkowych, podlegających opodatkowaniu estońskim CIT przedsiębiorstwa XYZ Sp. z o.o. w latach 2019–2020 (w zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 6

Z danych liczbowych prezentowanych w tabeli 6 i na wykresie 4 wynika, iż poddane badaniu przedsiębiorstwo — na potrzeby hipotetycznego estońskiego CIT za 2019 i 2020 rok — musiałoby uwzględnić do podstawy opodatkowania najwięcej wydatków z tytułu usług obcych związanych z wykorzystywaniem samochodów osobowych. Z kolei odsetki od zobowiązań publicznoprawnych miałyby marginalny charakter w podstawie opodatkowania.

Analiza za lata 2019–2020 estońskiego modelu w poddanym analizie przedsiębiorstwie zakłada ustalenie hipotetycznego estońskiego CIT w wysokości odpowiednio 9 512 zł oraz 8 224 zł. W klasycznym modelu podatku dochodowego rozpatrywana spółka odprowadziła do organu podatkowego z tytułu podatku CIT odpowiednio 44 757 zł za 2019 rok oraz 0 zł za 2020 rok.

XYZ Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością przystąpiła do opodatkowania ryczałtem od dochodów spółek od 1 stycznia 2021 roku. Z uwagi na konieczność

zamknięcia ksiąg rachunkowych do 31 marca 2024 roku spółka posiada dane finansowe za pełne trzy lata podatkowe stosowania ryczału od dochodów spółek.

W tabeli 7 zaprezentowano kalkulację ryczału od dochodów spółek za okres 2021–2023 z uwzględnieniem kategorii dochodów podlegających opodatkowaniu.

W pierwszym roku opodatkowania ryczałtem największy udział w podstawie opodatkowania miały ukryte zyski. W skład ukrytych zysków spółka zaklasyfikowała czynsz inicjalny dla samochodu osobowego wykorzystywanego przez członka zarządu, będącego jednocześnie wspólnikiem spółki. Zgodnie z przepisami ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych połowa wydatków (wraz z naliczonym podatkiem VAT) podlega opodatkowaniu jako ukryty zysk. W 2021 roku do ukrytych zysków zaliczono wypłacone w I kwartale wynagrodzenia dla zarządu z tytułu pełnienia funkcji, powyżej limitu pięciokrotności. W kolejnych okresach (2022–2023) w ukrytych zyskach spółka ewidencjonowała głównie wydatki związane z wykorzystywaniem samochodów osobowych. Do przykładowego katalogu wydatków zalicza się między innymi: paliwo, koszty ubezpieczenia pojazdu, leasing operacyjny (w części kapitałowej i odsetkowej), opłaty serwisowe, części do pojazdów (oleje, smary, opony), koszty przejazdu autostradami.

Z uwagi na podlegające opodatkowaniu wydatki w kwocie brutto, należy pamiętać o obniżonej stawce VAT na paliwa w okresie od 1 lutego 2022 roku do 31 grudnia 2022 roku. W okresie 11 miesięcy roku obrotowego obowiązywała obniżona stawka VAT z 23% do 8%. Preferencyjna stawka VAT była podyktowana rosnącymi cenami energii i wysokim wskaźnikiem CPI. Działania rządu w pewnym okresie czasu pozwoliły na obniżenie cen paliw, co przełożyło się w XYZ Sp. z o.o. na obniżone wydatki z tytułu wykorzystania samochodów osobowych (ukrytych zysków).

Kalkulację należnego ryczału w poddanym analizie przedsiębiorstwie w latach 2021–2023 przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Kalkulacja należnego ryczału w przedsiębiorstwie XYZ Sp. z o.o. za okres 2021–2023 (w zł)

Dochód podlegający opodatkowaniu ryczałtem	2021	2022	2023
Ukryte zyski	205 576,37	38 760,17	98 787,90
Wydatki niezwiązane z działalnością gospodarczą	1 554,62	11 067,84	2 999,18
Nieujawnione operacje gospodarcze	4 299,36	0,00	0,00
Podstawa opodatkowania	211 430,35	49 828,01	101 787,08
Estoński CIT (15% / 10%)	31 715	4 983	10 179

Źródło: Opracowanie własne na podstawie deklaracji CIT-8E przedsiębiorstwa XYZ Sp. z o.o. za lata 2021–2023

W 2021 i 2023 roku rozpatrywana spółka utrzymywała podobny poziom wydatków niezwiązanych z działalnością gospodarczą. Incydentalny ich wzrost w 2022 roku spowodowany był wybuchem wojny w Ukrainie. XYZ Sp. z o.o., dokonując zakupu niezbędnych środków higienicznych, opatrunkowych i medycznych, wydatkowała środki niezwiązane z prowadzoną działalnością gospodarczą. Zgodnie z wprowadzonym rozporządzeniem spółki opodatkowane estońskim CIT zostały zwolnione z poboru podatku od tych wydatków. Aby skorzystać ze zwolnienia, spółki były zobligowane do przekazania pomocy za pośrednictwem zarejestrowanych organizacji rządowych (np. RARS) lub pozarządowych. W przypadku badanej spółki środki te były także przekazywane bezpośrednio Ukraińcom powracającym do swojego kraju. Działania te powodowały jednak konieczność rozpoznania dochodu podlegającego opodatkowaniu.

Zgodnie z przewidywaniami Ministerstwa Finansów dochód z tytułu nieujawnionych operacji gospodarczych wystąpił marginalnie. Spółka rozpoznała i opodatkowała ten rodzaj dochodu tylko w pierwszym roku obowiązywania przepisów.

Dokonując oceny zapłaconego ryczałtu, należy wziąć pod uwagę regulacje prawne dotyczące pierwszego roku obowiązywania estońskiego CIT o podwyższonej stawce podatku o 5 punktów procentowych. Średnia podstawa opodatkowania za pierwszy trzyletni okres stosowania ryczałtu kształtuje się na poziomie około 120 tysięcy złotych, co jest wynikiem zapłaty czynszu inicjalnego w pierwszym roku opodatkowania ryczałtem.

XYZ Sp. z o.o., osiągnęła odpowiednio ok. 0,5 mln zł zysku (w 2019 r.) oraz 0,9 mln straty (w 2020 r.). W pierwszym okresie spółka wykazała należny podatek dochodowy w kwocie 44 757 zł, który został w całości skorygowany o powstałą w kolejnym roku podatkowym stratę. W przypadku kontynuacji opodatkowania w ramach klasycznego podatku dochodowego spółka poniesioną stratę mogłaby rozliczyć w ciągu kolejnych pięciu lat podatkowych.

Z przedstawionej symulacji spółka w 2019 roku odprowadziłaby 9 512 zł estońskiego CIT, natomiast w kolejnym roku — 8 224 zł. Średnie roczne obciążenie podatkowe kształtuje się na poziomie 8 868 zł. Otrzymane wielkości ryczałtu są podobne dla obu lat podatkowych, niezależnie od spadku przychodów w 2020 roku wywołanych pandemią COVID-19.

W okresie 2021–2023 spółka nie prowadzi ewidencji kosztów niepodatkowych, a na potrzeby symulacji hipotetycznego klasycznego CIT można uznać, iż wynik bilansowy byłby tożsamy z podatkowym.

Informację o przychodach i kosztach bilansowych oraz wynik finansowy brutto za okres 2021–2023 przedsiębiorstwa XYZ Sp. z o.o. prezentuje tabela 8. Wskazana tabela obejmuje także informacje o należnym ryczałcie od dochodów spółek oraz o hipotetycznym klasycznym podatku dochodowym.

Tabela 8. Informacja o przychodach, kosztach i wyniku w ujęciu bilansowym przedsiębiorstwa XYZ Sp. z o.o. w latach 2021–2023 (w zł)

Kategoria	2021	2022	2023
Przychody bilansowe	4 377 957	6 286 343	6 221 055
Koszty bilansowe	4 789 131	5 663 165	6 404 034
Wynik finansowy brutto	-411 174	623 178	-182 978
Hipotetyczny klasyczny CIT	0	56 086	0
Estoński CIT (15% / 10%)	31 715	4 983	10 179

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych XYZ Sp. z o.o. za lata 2021–2023

Przyjmując założenia estońskiego CIT na okres pięcioletni (2019–2023), poddana analizie spółka odprowadziłaby do fiskusa 64 613 zł należnego ryczału za ten okres. W analogicznym okresie spółka, kontynuując opodatkowanie według klasycznych zasad podatkowych, dokonałaby zapłaty ryczału tylko za 2019 rok w kwocie 44 757 zł. Analizowana spółka we wszystkich poddanych badaniu latach – z wyjątkiem roku 2022 – poniosła stratę, co nie spowoduje powstania należnego podatku. W 2022 roku spółka mogłaby umniejszyć wykazany dochód o stratę z 2020 i 2021 roku. Należy mieć na uwadze, że przystąpienie do estońskiego CIT spowodowało oszczędność podatkową w wysokości 44 757 zł z tytułu wstecznego rozliczenia straty z 2020 roku od dochodu za rok 2019.

Zarząd spółki, chcąc zmniejszać obciążenia podatkowe spółki, winien dokonać przeglądu wydatków związanych z wykorzystaniem samochodów osobowych. Na należny ryczałt w analizowanym okresie w 96,00% wpływają ukryte zyski, które to w przeważającej większości zawierają wydatki związane z pojazdami. W przypadku prowadzenia ewidencji przebiegu pojazdów lub likwidacji floty samochodowej spółka będąca opodatkowana ryczałem w latach 2019–2023 odprowadziłaby (na podstawie symulacji na lata 2019–2020) 2 585 zł należnego ryczału, co pozwala ustalić średni miesięczny ryczałt w kwocie 43 zł.

Zważywszy na okres pandemii i kryzysu energetycznego, co spowodowało zwiększone koszty pośrednie i tym samym zmniejszenie wyniku finansowego, spółka w analizowanym okresie w większości osiągała straty. XYZ Sp. z o.o. w 2019 oraz 2022 roku osiągając zyski, w przypadku porównania opodatkowania ryczałem do klasycznego podatku dochodowego, odprowadziłaby estoński CIT odpowiednio 7-krotnie i 11-krotnie mniejszy niż podatek dochodowy na klasycznych zasadach.

Rezygnacja z samochodów osobowych pozwoliłaby ustalić średni miesięczny ryczałt do zapłaty w kwocie 43 zł. Przychody (bilansowe) w latach 2019–2023 osiągały wielkości od 3,1 mln zł do 6,3 mln zł. Decyzje zarządcze dotyczące wykorzystywania składników majątku w spółce opodatkowanej ryczałem są klu-

czowe w zakresie procedowania legalnej optymalizacji podatkowej i tym samym oszczędności w zakresie podatku dochodowego.

Dokonując oceny zaprezentowanych danych, należy zwrócić uwagę, iż w przypadku przyjęcia pięcioletniego okresu opodatkowania ryczałtem spółka byłaby zobowiązana do odprowadzenia większej kwoty ryczałtu niż w przypadku opodatkowania według klasycznych zasad.

Formułując wnioski, należy pamiętać, iż wynika to z ponoszonej straty podatkowej w prezentowanym okresie wywołanej pandemią COVID-19. Należny ryczałt za ten okres podyktowany jest wykorzystywaniem pojazdów służbowych do celów prywatnych, co utożsamiane jest z prawem do udziału w zysku innym niż zysk podzielony. Spółka osiągając straty (z wyjątkiem 2019 i 2022 r.), nie może dokonać wypłaty zysku udziałowcom, natomiast prawo do prywatnego wykorzystywania składników majątku przez udziałowca bez wątplenia pozostaje pewnym przysposobieniem niezależnym od osiąganych przez spółkę wyników.

Zwracając uwagę na malejący poziom osiąganych strat rok do roku, zgodnie z zapowiedziami zarządu, w najbliższych okresach poddana analizie spółka będzie w prezentowanych danych za kolejne lata osiągała zyski netto na poziomie sprzed pandemii. Dokonując oceny prezentowanych danych historycznych, zarząd uznał, iż w kolejnych okresach spółka będzie korzystała na opodatkowaniu ryczałtem w stosunku do klasycznych zasad podatku dochodowego. Wpłynąć na to może wysokość szacowanych zysków w przyszłych okresach, które w klasycznym podatku dochodowym — jak wynika z danych w badanych latach — ustaliłyby obciążenia podatkowe na poziomie kilkudziesięciu tysięcy złotych. W przypadku opodatkowania ryczałtem od dochodów spółek roczne obciążenie podatkowe nie powinno przekroczyć poziomu 10 tysięcy złotych, a przy optymalizacji i zmianie sposobu zarządzania składnikami majątku — kilkuset złotych podatku w skali roku.

4. Podsumowanie

Estoński CIT od 2021 roku stanowi w polskim porządku prawnym nową, alternatywną formę opodatkowania spółek, która znacząco obniża obciążenia podatkowe podmiotów gospodarczych reinwestujących zyski. Firmy korzystające z tego modelu nie płacą podatku dochodowego, dopóki nie wypłacą dywidendy, co w praktyce gospodarczej pozwala im na pełne reinwestowanie środków i dynamiczny rozwój (Kubiesa, 2025).

Dzięki niższym stawkom, ale także mechanizmowi odliczenia podatku od wypłaconych zysków, łączne obciążenie fiskalne jest zdecydowanie niższe niż w klasycznym CIT. Wybór tej formy opodatkowania powinien w założeniu po-

prawić płynność finansową przedsiębiorstwa oraz jego zdolności inwestycyjne (Guziejewska & Witczak, 2024).

Wciąż nieduży udział podatników opodatkowanych ryczałtem od dochodów spółek w liczbie spółek prawa handlowego wynika z wielu ograniczeń i warunków do spełnienia. Rozszerzenie nowej formy opodatkowania na nowych przedsiębiorców powinno realnie uwzględniać możliwości finansowe budżetu państwa (z uwagi na mniejsze wpływy z CIT) oraz potencjalne możliwości przyciągania lub powstawania nowych inwestycji (Guziejewska & Witczak, 2024).

Brak składek zdrowotnych od dywidendy, uproszczona księgowość czy też zwolnienia od podatku minimalnego to dodatkowe korzyści ze stosowania estońskiego CIT.

Pomimo niezaprzeczalnych zalet estoński CIT nadal może budzić obawy części przedsiębiorców, które wynikają nie tylko z ich braku wiedzy, ale także z nieprecyzyjnych przepisów i podejścia organów skarbowych w Polsce (Szysz, 2025). Przepisy nadal są dość skomplikowane i niestabilne, problemy pojawiają się również w przypadku ewentualnych przekształceń form prowadzenia działalności gospodarczej. Wprowadzona reforma podatkowa w Polsce nie pozwoliła bowiem na uniknięcie wątpliwości prawno-podatkowych, co potwierdzają liczne interpretacje indywidualne oraz zapadające wyroki sądów administracyjnych.

Zaprezentowane stanowiska ustawodawcy, resortu finansów, organów podatkowych i sądów w zakresie ryczałtu z pewnością odzwierciedlają wysoki poziom ryzyka legislacyjnego, z jakim muszą spotkać się przedsiębiorcy opodatkowani ryczałtem od dochodów spółek. Poziom zaufania obywatela (przedsiębiorcy) do państwa wyraża duża liczba wydawanych interpretacji podatkowych oraz niski poziom podatników opodatkowanych ryczałtem w stosunku do podatników uprawnionych do możliwości przystąpienia do ryczałtu od dochodów spółek.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwoliły zwrócić uwagę na stosunkowo niski poziom świadomości mikroprzedsiębiorców w zakresie opodatkowania ryczałtem w stosunku do podejmowanego ryzyka prawno-podatkowego. Niedostateczny poziom wiedzy w zakresie opodatkowania ryczałtem naraża spółkę na powstawanie zaległości podatkowych, a zarząd i księgowych na odpowiedzialność karnoskarbową.

Nie należy zapominać, że podejmując decyzję o przejściu na estoński CIT, konieczne jest dokonanie analizy całokształtu prowadzonej przez spółkę działalności, w tym m.in. charakteru biznesu, profilu działalności, dokonywanych transakcji czy też poszczególnych pozycji przychodowo-kosztowych jednostki, aby w pełni ocenić nie tylko opłacalność, ale również wszystkie za i przeciw korzystania z tej formy opodatkowania (Mariani Group, 2022). W szczególności warto przed wyborem estońskiego CIT dokonać audytu podatkowo-finansowego

w przedsiębiorstwie. Konieczne jest zbadanie, czy spółka jest w stanie przez cały rok utrzymać warunki uprawniające do opodatkowania ryczałtem od dochodów spółek. Brak wypełnienia warunków może skutkować koniecznością przejścia na klasyczny model opodatkowania wraz z koniecznością zapłaty podatku, np. z korekty wstępną. W przypadku podjęcia decyzji o wyborze opodatkowania estońskim CIT spółka powinna posiadać zaplecze merytoryczne w zakresie monitorowania przepisów, orzecznictwa i doktryny, przez cały rok odnosząc je jednocześnie do prowadzonego przedsiębiorstwa.

Estoński model opodatkowania spółek w Polsce należy ocenić pozytywnie. Analiza sytuacji gospodarczo-finansowej przedsiębiorstwa oraz monitorowanie stanu prawnego w zakresie estońskiego CIT pozwoli w legalny sposób na optymalizację podatkową w spółkach. Brak regulacji ustawowych w podstawowych aspektach prawa podatkowego winien spowodować jednak ostrożność w podejmowaniu decyzji zarządczych w przedsiębiorstwach, są one bowiem obciążone wysokim ryzykiem legislacyjnym.

Bibliografia

- Guzek, M. i in. (2022). *Estoński CIT w praktyce*. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Guziejewska, B., & Witczak I., (2024), W poszukiwaniu efektywnego i optymalnego opodatkowania spółek: CIT Estoński. *Optimum. Economic Studies*, 2(116), 96–114.
- Interpretacja. (2023a). Interpretacja Indywidualna Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z 17.01.2023 r. 0111-KDIB1-3.4010.771.2022.2.PC.
- Interpretacja. (2023b). Interpretacja Indywidualna Dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej z 19.01.2023 r. 0114-KDIP2-2.4010.130.2022.1.IN.
- Interpretacja. (2024). Interpretacja ogólna nr DD8.8203.1.2023 z 25.01.2024 r. Dziennik Urzędowy Ministra Finansów, poz. 7.
- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. (2024). Projekt ustawy o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw. <https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-zmianie-ustawy-o-podatku-dochodowym-od-osob-fizycznych-ustawy-o-podatku-dochodowym-od-osob-prawnych-oraz-niektorych-innych-ustaw>
- Kubiesa, P., (2025). *Estoński CIT. Aspekty księgowe i podatkowe*. Wolters Kluwer.
- Masso, J., Meriküll, J., & Vahter, P. (2011). Gross Profit Taxation Versus Distributed Profit Taxation and Firm Performance: Effects of Estonia's Corporate Income Tax Reform. *Working Papers of Eesti Pank*. <https://www.digar.ee/arhiiv/en/nlib-digar:137036>
- Mariański Group. (2022). *Estoński CIT. Wdrożenie. Korzyści. Ryzyka. Praktyczne Przykłady*.
- Ministerstwo Finansów. (2021). *Przewodnik do Ryczałtu od dochodów spółek z dnia 23 grudnia 2021*. <https://www.gov.pl/web/finanse/objasnienia-do-ryczaltu-od-dochodow-spolek>
- Ministerstwo Finansów. (2023a). Odpowiedź Ministerstwa Finansów z 4.08.2023 r. na wniosek o dostęp do informacji publicznej. BMI1.0123.1531.2023.
- Ministerstwo Finansów. (2023b). Odpowiedź Ministerstwa Finansów z 22.08.2023 r. na wniosek o dostęp do informacji publicznej. BMI1.0123.2042.2023.

- Ministerstwo Finansów. (2023c). Odpowiedź Ministerstwa Finansów z 1.09.2023 r. na wniosek o dostęp do informacji publicznej, BM11.0123.2204.2023.
- Odpowiedź. (2023a). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Białymstoku z 23.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 2001-IWK.0150.90.2023.2.
- Odpowiedź. (2023b). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Gdańsku z 29.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 2201-IWK.0150.84.2023.
- Odpowiedź. (2023c). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Katowicach z 14.09.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 2401-IWK.0150.106.2023.
- Odpowiedź. (2023d). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Lublinie z 4.09.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 0601-IWK.0150.83.2023.2.
- Odpowiedź. (2023e). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Opolu z 31.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 1601-IWK.0150.122.2023.
- Odpowiedź. (2023f). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Poznaniu z 30.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 3001-IWK.0150.105.2023.
- Odpowiedź. (2023g). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Rzeszowie z 23.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 1801-IWK.0150.83.2023.
- Odpowiedź. (2023h). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Szczecinie z 23.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 3201-IWK.0150.98.2023.4.
- Odpowiedź. (2023i). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Zielonej Górze z 22.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 0801-IWK.0150.83.2023.4.
- Odpowiedź. (2023j). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Krakowie z 15.09.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 1201-IWK.0150.1.89.2023.4.
- Odpowiedź. (2023k). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Kielcach z 19.09.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 2601-IWK.0150.132.2023.3.
- Odpowiedź. (2023l). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Łodzi z 29.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 1001-IWK.0150.86.2023.
- Odpowiedź. (2023m). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Olsztynie z 31.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 2801-IWK.0150.68.2023.
- Odpowiedź. (2023n). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Warszawie z 30.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 1401-IWK.2.0150.136.2023.
- Odpowiedź. (2023o). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej we Wrocławiu z 24.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 0201-IWK.0150.108.2023.
- Odpowiedź. (2023p). Odpowiedź Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Bydgoszczy z 29.08.2023 r. na wniosek o udzielenie informacji publicznej, 0401-IWK.0150.74.2023.2
- Oleksy, M., & Szot, P. (2023). *Estoński CIT 2023. Ryczałt od dochodów spółek*. C.H. Beck.
- Otwarte Dane. (2025). Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. <https://dane.gov.pl/pl/dataset/3779,estonski-cit>
- Rządowe Centrum Legislacji. (2020). *Uzasadnienie projektu ustawy o zmianie ustawy o podatku dochodowym oraz niektórych innych ustaw*. UA5. <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12337001/katalog/12708195#12708195,%20dost%C4%99p:%20>
- Safian, W. (2023). *Estoński CIT (ryczałt od dochodów spółek) z uwzględnieniem zmian od 1 stycznia 2023 r.* ODDK.
- Sarnowski, J., & Łożykowski A. (2021). *Estoński CIT 2.0, czyli drugi krok w kierunku pełnego systemu estońskiego w Polsce*. Doradztwo Podatkowe — Biuletyn Instytutu Studiów Podatkowych, 9/2021.
- Sarnowski, J., Łożykowski, A., & Domaszczyńska, P. (2020). *Estoński CIT dla Polski. Potencjał, model wdrożenia i oczekiwane efekty*. Polski Instytut Ekonomiczny.
- Sprawozdania finansowe XYZ Sp. z o.o. za lata 2021–2023.

- Szyszk, G. (2025). „Estoński CIT”: szansa na brak opodatkowania i poprawę płynności firmy. W: *Purpurowy Informator Grant Thornton*. <https://grantthornton.pl/wpcontent/uploads/2022/12/Purpurowy-Informator-Estonski-CIT-11-28-PL.pdf>
- Ustawa. (1992). Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, tekst jednolity. Dz.U. z 2020 r. poz. 1406 ze zm.
- Ustawa. (1994). Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. z 2023 r. poz. 120, ze zm.
- Ustawa. (2020). Ustawa z dnia 28 listopada 2020 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. z 2020 r. poz. 2122.
- Wyrok. (2023a). Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z 11.07.2023 r. II FSK 93/23.
- Wyrok. (2023b). Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z 12.05.2023 r. I SA/GL 93/23.
- Wyrok. (2023c). Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gliwicach z 16.02.2023 r. I SA/GL 1125/22.
- Wyrok. (2023d). Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Łodzi z 21.02.2023 r. I SA/ŁD 753/22.
- Wyrok. (2023e). Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Łodzi z 23.03.2023 r. I SA/ŁD 137/23.
- Wyrok. (2023f). Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Gdańsku z 25.07.2023 r. I SA/GD 491/23.
- Wyrok. (2023g). Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie z 29.08.2023 r. III SA/WA 1335/23.

Estonian CIT — Tax Optimization Burdened with Legislative Risk as an Alternative form of Taxation of Company Income

Abstract. In 2021, a new — despite the legislative burdens — form of taxation of business entities was introduced in Poland: a flat-rate tax on corporate income. The direct inspiration for creating a flat-rate tax on corporate income was, among others, the corporate taxation model in force in Estonia, hence it is commonly called the „Estonian CIT”. The essence of this method of income taxation is to shift the moment of tax liability until the actual distribution of the taxpayer’s profits, which means that as long as the profits are retained in the company, taxation does not occur. The undistributed profits retained in the company can build its financial liquidity and can also be used for reinvestment. This taxation system significantly facilitates running a business by reducing tax obligations, and additionally provides an incentive for further development financed by generated profits.

Keywords: Estonian CIT, lump sum tax on company income, tax interpretations — practical problems, income tax, hidden profit, expense unrelated to business activity

WIKTORIA BARTELA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

e-mail: wiktoriabartela@gmail.com

Wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie udostępniania informacji publicznej przez gminy województwa śląskiego w latach 2019–2023¹

Streszczenie. Celem pracy była analiza wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych przez urzędy gmin w województwie śląskim w latach 2019–2023, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi takich jak ePUAP, poczta elektroniczna, portale BIP i aplikacja mObywatel oraz dedykowane systemy do składania wniosków o udostępnienie informacji publicznej. Badanie objęło także wdrożone inicjatywy poprawiające dostępność informacji. Wyniki wykazały, że większość gmin korzysta z powszechnie dostępnych rozwiązań, podczas gdy nieliczne urzędy tworzą własne platformy e-usług.

Słowa kluczowe: technologie informacyjno-komunikacyjne, administracja publiczna, informacja publiczna

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2093>

1. Wstęp

Dostęp do informacji publicznej (dalej też: DIP) stanowi jedno z podstawowych praw obywatelskich, które jest gwarantowane przez Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej (Konstytucja RP, 1997) oraz Ustawę z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (Ustawa, 2001). Prawo to umożliwia obywatelom uzyskiwanie informacji o działalności organów władzy publicznej. Dodatkowo, Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym nakłada na jednostki samorządu terytorialnego obowiązek zapewnienia transparentności i ułatwienia DIP (Ustawa, 1990).

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie projektu dyplomowego pt. „Wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie udostępniania informacji publicznej przez gminy województwa śląskiego w latach 2019–2023”, napisanego pod kierunkiem dr Adrianny Siostrzonek-Sergiel.

Rzeczony rozwój nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT, z ang. *information and communication technologies*) umożliwia elektroniczne zapisywanie, przetwarzanie, przesyłanie oraz prezentowanie danych, co znacząco ułatwia DIP. Dzięki rewolucji informatycznej pozyskiwanie informacji stało się szybkie i proste (Nowikowska i Taczkowska-Olszewska, 2023). Cyberprzestrzeń i środowisko wirtualne stwarzają nowe wyzwania i możliwości badawcze, a kwestie cyfryzacji administracji są istotne zarówno dla obywateli, jak i dla instytucji publicznych. Wykorzystanie nowoczesnych technologii stanowi praktyczne narzędzie poprawy transparentności oraz efektywności funkcjonowania sektora publicznego, wpływając na jakość usług świadczonych mieszkańcom (Maliszewski, 2018).

Poprzez możliwość żądania udostępnienia informacji obywatele mają szansę sformułować opinię na temat funkcjonowania instytucji publicznych, oceniając ich wiarygodność oraz profesjonalizm. Takie podejście umożliwia racjonalną ocenę władz oraz wpływa na decyzje wyborcze obywateli, pozwalając im na świadome udzielenie poparcia konkretnym osobom lub ugrupowaniom politycznym (Nowikowska i Taczkowska-Olszewska, 2019).

Uprawnienie do otrzymania informacji pełni funkcję publiczną, służąc całemu społeczeństwu. Mechanizmy dostępu do informacji umacniają zaufanie obywateli do instytucji publicznych oraz umożliwiają kontrolę nad działaniami władz, co wspiera odpowiedzialność w zarządzaniu publicznymi środkami. Prawo to jest nierozdzielnie związane z zasadą jawności, a jego realizacja umożliwia obywatelom sprawowanie społecznej kontroli nad działaniami administracji publicznej (Chmaj, 2020).

Transformacja cyfrowa w administracji publicznej ma na celu nie tylko poprawę jakości świadczonych usług, ale również zwiększenie transparentności działań administracyjnych, aktywizację obywateli w procesach decyzyjnych oraz redukcję kosztów operacyjnych. Kluczowym wyzwaniem jest stworzenie kompleksowego, przyjaznego systemu komunikacji elektronicznej, który usprawni funkcjonowanie instytucji publicznych i zwiększy zaangażowanie społeczne (Haręza, 2020).

W związku z powyższym celem pracy była analiza wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie udostępniania informacji publicznej przez urzędy gmin w województwie śląskim w latach 2019–2023. Cel badawczy pracy to identyfikacja narzędzi technologicznych wykorzystywanych przez urzędy oraz ocena stopnia ich wykorzystania przez urzędy w gminach miejskich, wiejskich oraz miejsko-wiejskich województwa śląskiego dla zwiększenia dostępu obywateli do informacji publicznej w latach 2019–2023.

2. Procedura dostępu do informacji publicznej

Procedura DIP w Polsce jest szczegółowo uregulowana w Ustawie z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej i ma na celu zapewnienie obywatelom możliwości uzyskania informacji o działalności organów publicznych. W kontekście rosnącego znaczenia nowoczesnych technologii proces ten przeszedł istotne zmiany, które wpłynęły na jego efektywność i dostępność.

Udostępnianie informacji publicznej odbywa się głównie poprzez publikację w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) lub centralnym repozytorium, zgodnie z art. 7 (Ustawa, 2001). Uzupełniające formy udostępniania to wywieszenie informacji w miejscach ogólnie dostępnych lub zainstalowanie urządzeń umożliwiających zapoznanie się z informacją zgodnie z art. 11 (Ustawa, 2001). Prawo do informacji obejmuje również wgląd do dokumentów urzędowych oraz dostęp do posiedzeń kolegialnych organów władzy publicznej wyłonionych w wyborach powszechnych, zgodnie z art. 3 ust. 1 (Ustawa, 2001). Zgodnie z art. 7 ust. 1 pkt 3 dopuszcza się także udostępnianie materiałów audiowizualnych i teleinformatycznych dokumentujących posiedzenia tych organów (Ustawa, 2001).

Statut gminy, powiatu lub województwa może określać szczegółowe zasady dostępu do dokumentów oraz warunki uczestnictwa w sesjach rady. DIP jest bezpłatny, jeśli udostępnienie nie generuje dodatkowych kosztów, na przykład związanych z przekształceniem informacji do określonej formy lub drukiem większej ilości dokumentów, co wynika z art. 15 ust. 1 (Ustawa, 2001). Informacje, które nie są dostępne w BIP lub portalu danych publicznych, mogą być udostępnione na wniosek zainteresowanego, zgodnie z art. 10 (Ustawa, 2001).

Wniosek o udostępnienie informacji publicznej (dalej też: UIP) może zostać złożony za pośrednictwem poczty elektronicznej przy wykorzystaniu profilu zaufanego na platformie ePUAP, przy wykorzystaniu certyfikowanego podpisu elektronicznego, poprzez wypełnienie formularza zamieszczonego na stronie BIP podmiotu, do którego kierowany jest wniosek, a także poprzez wysłanie wniosku na adres poczty elektronicznej organu lub wysłanie wiadomości wraz z załączonym wnioskiem na portalu społecznościowym (Sitniewski, 2014).

Podmiot zobowiązany do udostępnienia informacji publicznej sprawdza, czy wnioskodawca ma prawo do jej uzyskania. Jeśli informacja jest dostępna i nie ma przesłanek do ograniczenia dostępu, zostaje przekazana wnioskodawcy. Zgodnie z art. 10 ust. 2 (Ustawa, 2001) informację, którą można niezwłocznie udostępnić, podaje się ustnie lub pisemnie bez wniosku. Na podstawie art. 14 ust. 1 (Ustawa, 2001) informację udostępnia się w sposób i formie wskazanej przez wnioskodawcę, o ile pozwalają na to możliwości techniczne podmiotu.

Jeśli żądany sposób udostępnienia nie jest możliwy, podmiot informuje o dostępnych alternatywach. W przypadku braku możliwości natychmiastowego udostępnienia organ powiadamia o przyczynach i wskazuje termin, nieprzekraczający 14 dni (Ustawa, 2001).

Przez formę udostępnienia informacji publicznej należy rozumieć postać, w jakiej wnioskodawca chce ją otrzymać, np. kopię dokumentu lub zapis na elektronicznym nośniku informacji (Ustawa, 2001). Zgodnie z art. 13 ust. 1 (Ustawa, 2001) organ ma obowiązek udostępnić informację bez zbędnej zwłoki, nie później niż w terminie 14 dni od dnia doręczenia wniosku. Jeśli udostępnienie informacji nie jest możliwe w tym czasie, organ musi poinformować wnioskodawcę o przyczynach opóźnienia oraz wyznaczyć nowy termin, który nie może przekroczyć 2 miesięcy od doręczenia wniosku (Ustawa, 2001).

Sąd Administracyjny we Wrocławiu (Wyrok, 2024) podkreślił, że niedopełnienie obowiązku poinformowania o opóźnieniu może skutkować uznaniem organu za bezczynny, co daje podstawę do wniesienia skargi.

Odmowa oraz umorzenie postępowania następują w drodze decyzji administracyjnej, która musi zawierać uzasadnienie faktyczne i prawne, na przykład powołanie się na ochronę danych osobowych, tajemnicę przedsiębiorcy czy informacje niejawne (Ustawa, 2001).

Podmioty zobowiązane do udostępniania informacji publicznej obejmują szeroki krąg organów władzy publicznej oraz innych jednostek wykonujących zadania publiczne lub dysponujących majątkiem publicznym, co wynika z art. 4 (Ustawa, 2001). Obowiązek ten dotyczy zarówno administracji rządowej i samorządowej, jak i organów samorządów gospodarczych i zawodowych, a także organizacji związkowych i partii politycznych. Procedura udostępniania informacji jest uregulowana tak, aby zapewnić interesariuszom szybki i łatwy dostęp do informacji o działalności publicznej.

Prawo do informacji publicznej przysługuje każdemu, bez konieczności wykazywania interesu prawnego lub faktycznego, co podkreśla jego powszechny charakter i fundamentalną rolę w zapewnieniu transparentności działania organów publicznych zgodnie z art. 2 ust. 2 (Ustawa, 2001).

3. Nowoczesne technologie w administracji publicznej

W dobie cyfryzacji administracji publicznej elektroniczne udostępnianie informacji publicznej stało się jednym z głównych narzędzi w zapewnianiu obywatelom dostępu do informacji. Współczesne społeczeństwo charakteryzuje się wysokim poziomem cyfryzacji oraz coraz bardziej polega na elektronicznych środkach ko-

munikacji. W tym kontekście technologia odgrywa kluczową rolę w dostarczaniu obywatelom niezbędnych informacji do aktywnego uczestnictwa w społeczeństwie demokratycznym.

Czwarta rewolucja przemysłowa, nazywana Gospodarką 4.0, obejmuje zastosowanie nowoczesnych technologii, takich jak internet rzeczy (IoT), sztuczna inteligencja (AI), *big data* (wielkie zbiory danych) oraz systemy automatyzacji, aby poprawić efektywność, transparentność i dostępność informacji w administracji publicznej. Charakteryzuje się zbieraniem i przetwarzaniem ogromnych ilości danych, co jest znane jako gromadzenie gigadanych. Zebrane dane są przetwarzane i udostępniane jako usługi w chmurze obliczeniowej, co umożliwia szybki dostęp do nich oraz zmniejsza koszty związane z infrastrukturą informatyczną.

W ramach Gospodarki 4.0 planuje się również szerokie zastosowanie mobilnego internetu, aplikacji mobilnych, internetu rzeczy, druku 3D, robotów, dronów oraz w przyszłości komputerów kwantowych. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych pozwala na świadczenie wielu usług administracyjnych w formie elektronicznej oraz na wdrażanie nowych rozwiązań w takich dziedzinach jak oświata, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, kultura, transport, gospodarowanie odpadami czy zagospodarowanie przestrzenne (Kańduła, Przybylska, Chodakowska, 2023).

Nowoczesne technologie, takie jak aplikacje mObywatel, eDO App oraz Zintegrowany System Informacji o Nieruchomościach (ZSIN), znacząco zmieniają sposób, w jaki obywatele korzystają z usług publicznych. Aplikacja mObywatel, wprowadzona przez Ministerstwo Cyfryzacji, integruje różne usługi i dokumenty elektroniczne, co zwiększa komfort oraz bezpieczeństwo użytkowników. Aplikacja eDO App umożliwia zdalne potwierdzanie tożsamości, co jest szczególnie istotne w kontekście rosnącej cyfryzacji administracji. Wprowadzenie tych technologii nie tylko ułatwia codzienne życie obywateli, ale także przyczynia się do większej efektywności działania administracji publicznej.

Kluczowym terminem w kontekście nowoczesnych technologii w administracji publicznej jest również e-administracja. Termin ten, znany także pod angielską nazwą *e-government*, odnosi się do wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w administracji publicznej w celu poprawy jakości usług oraz efektywności działania urzędów. Koncepcję e-urzędu, jako elementu elektronicznej administracji, definiuje się jako „integrowanie usług administracji w środowisku sieci komputerowych i realizację dużej części relacji petent – urzędnik zdalnie, wykorzystując zwłaszcza internet” (Dziuba, 2003).

Inne ujęcie tego pojęcia podkreśla, że administracja publiczna stosuje nowoczesne technologie do udostępniania obywatelom usług oraz informacji dostosowanych do ich potrzeb w sposób bardziej praktyczny, użyteczny i łatwy w ob-

słudze. Dzięki temu usługi publiczne, jak również informacje są dostępne przez całą dobę, przez siedem dni w tygodniu. Może to poprawić jakość świadczonych usług oraz zwiększyć wydajność działania (Fleszer, 2012).

Wdrażanie rozwiązań takich jak aplikacje mobilne, platformy e-administracji czy systemy analizy danych pozwala na lepsze dostosowanie usług do potrzeb użytkowników oraz na szybsze, bardziej przejrzyste zarządzanie informacjami publicznymi. Jednocześnie rozwój technologii stawia przed administracją wyzwania związane z bezpieczeństwem danych, ochroną prywatności oraz koniecznością ciągłego doskonalenia kompetencji cyfrowych pracowników.

Tabela 1. Nowoczesne technologie i systemy w administracji publicznej

Lp.	Technologia	Opis	Zastosowanie w administracji publicznej
1	Sztuczna inteligencja (AI)	Technologie umożliwiające automatyzację procesów oraz analizę danych	Chatboty: używane w urzędach do obsługi klientów i odpowiadania na pytania (np. Gdyńskie Centrum Kontaktu)
2	Internet rzeczy (IoT)	Sieć połączonych urządzeń, które zbierają i wymieniają dane	Wykorzystywana w inteligentnych miastach do zarządzania infrastrukturą, monitorowania jakości powietrza
3	Wielkie zbiory danych (Big Data)	Technologie do analizy dużych zbiorów danych	Pomagają w podejmowaniu decyzji na podstawie analizy trendów społecznych i ekonomicznych
4	Elektroniczny obieg dokumentów (EOD)	Systemy umożliwiające zarządzanie dokumentacją w formie elektronicznej	Umożliwia szybką wymianę dokumentów między urzędnikami, redukując czas potrzebny na realizację procedur oraz zwiększając przejrzystość działań administracyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: SoDA AI Research Group (2023, s. 35–58)

4. Badanie wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie udostępniania informacji publicznej przez gminy województwa śląskiego

4.1. Przedmiot i cel badania

Przedmiotem badań był stopień wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie udostępniania informacji publicznej przez urzędy gmin w województwie śląskim. Badania empiryczne przeprowadzono w okresie od października 2024 do stycznia 2025 roku. Obejmowały one analizę danych z lat 2019–2023, co umożliwiło zrozumienie trendów oraz zmian w zakresie implementacji technologii informacyjnych w administracji publicznej.

Badanie zostało przeprowadzone poprzez wysyłanie wniosków o UIP do gmin w województwie śląskim. Taka metoda pozwala na bezpośrednie zebranie danych

na temat stosowanych rozwiązań technologicznych oraz ich efektywności w kontekście dostępności informacji publicznej.

Badana populacja składała się ze 167 gmin w województwie śląskim, które zostały podzielone na trzy główne kategorie: 49 gmin miejskich, 96 gmin wiejskich oraz 22 gminy miejsko-wiejskie. Każda z tych kategorii różni się przede wszystkim skalą realizowanych zadań, co wpływa na sposób udostępniania informacji publicznej oraz wykorzystywane technologie (Śląska Biblioteka Cyfrowa, 2024).

Informatyzacja administracji publicznej jest ważnym elementem rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Konieczne jest wdrażanie strategii e-administracji, które mają na celu zwiększenie efektywności sektora publicznego poprzez uproszczenie procedur oraz poprawę komunikacji między urzędami a obywatelami. Zrozumienie poziomu informatyzacji w województwie śląskim oraz identyfikacja narzędzi stosowanych przez gminy mogą dostarczyć cennych informacji o stanie e-administracji w regionie województwa śląskiego (Kuzionko-Ochrymiuk, 2018).

4.2. Pytania badawcze

W pracy postawiono następujące szczegółowe pytania badawcze, które mają na celu analizę wykorzystania nowoczesnych technologii w procesie udostępniania informacji publicznej przez gminy województwa śląskiego w latach 2019–2023:

1. Jaka liczba wniosków o udostępnienie informacji publicznej wpłynęła do poszczególnych urzędów gmin w latach 2019–2023 oraz jakie są różnice w liczbie wniosków między gminami miejskimi, wiejskimi i miejsko-wiejskimi?
2. W jakim procencie platforma ePUAP była wykorzystywana do składania wniosków o udostępnianie informacji publicznej do poszczególnych urzędów gmin w województwie śląskim w latach 2019–2023 i czy istnieją różnice w tym zakresie między gminami miejskimi, wiejskimi i miejsko-wiejskimi?
3. Jaki procent wniosków o udostępnienie informacji publicznej wpłynął za pomocą formularza zamieszczonego na stronie BIP lub innej stronie urzędu gminy w latach 2019–2023 i czy istnieją różnice w tym zakresie między gminami miejskimi, wiejskimi i miejsko-wiejskimi?
4. W jakim procencie e-mail był wykorzystywany do składania wniosków o udostępnianie informacji publicznej do poszczególnych urzędów gmin w województwie śląskim w latach 2019–2023 i czy istnieją różnice w tym zakresie między gminami miejskimi, wiejskimi i miejsko-wiejskimi?

5. W jakim procencie aplikacja mObywatel była wykorzystywana do składania wniosków o udostępnianie informacji publicznej w poszczególnych urządach gmin w województwie śląskim w latach 2019–2023 i czy istnieją różnice w tym zakresie między gminami miejskimi, wiejskimi i miejsko-wiejskimi?
6. W jakim procencie specjalne aplikacje stworzone przez urząd gminy były wykorzystywane do składania wniosków o udostępnianie informacji publicznej w urządach gmin w województwie śląskim w latach 2019–2023 i czy istnieją różnice w tym zakresie między gminami miejskimi, wiejskimi i miejsko-wiejskimi?
7. Jakie inicjatywy wdrożyły urzędy gmin w województwie śląskim w latach 2019–2023, aby poprawić dostępność informacji publicznej za pomocą nowoczesnych technologii?

4.3. Metody badawcze

W pracy badawczej weryfikacja hipotez opierała się na analizie zgromadzonych danych liczbowych i obserwacji ich trendów. Metodą było badanie liczby i struktury wniosków o UIP składanych do urzędów gmin województwa śląskiego w latach 2019–2023.

Analiza miała na celu zrozumienie wpływu nowoczesnych technologii, takich jak e-mail czy platforma ePUAP, na dostępność informacji publicznej dla obywateli, ze szczególnym uwzględnieniem różnic między gminami miejskimi, wiejskimi oraz miejsko-wiejskimi.

E-mail został zastosowany jako główne narzędzie badawcze do składania wniosków o UIP. Umożliwia on bezpośrednią komunikację z urzędami gmin i pozwala na formalne zgłoszenie zapytań dotyczących dostępu do informacji. Dodatkowo wykorzystano dokumenty urzędowe związane z odpowiedziami na wnioski, co pozwoliło na zebranie danych dotyczących praktyk stosowanych przez różne gminy.

4.4. Analiza wyników i weryfikacja hipotez

Pierwsza hipoteza badawcza określała, że liczba składanych wniosków o UIP wzrasta w latach 2019–2023, przy czym tempo wzrostu różni się w zależności od typu gminy. Analiza zgromadzonych danych wykazała, że liczba wniosków rzeczywiście ulega wzrostowi. Najwyższy średni roczny wzrost, na poziomie około 15%, odnotowano w gminach miejskich. W gminach miejsko-wiejskich wzrost ten wyniósł około 10%, natomiast w gminach wiejskich około 5%. Uzyskane wyniki potwierdzają założoną hipotezę dotyczącą tendencji wzrostowej liczby wniosków o UIP w analizowanym okresie.

Kolejna hipoteza określała wyższy poziom wykorzystania systemu ePUAP w gminach miejskich (około 50%), w porównaniu do gmin wiejskich (około 20%) oraz miejsko-wiejskich (około 30%). Analiza rzeczywistych danych procentowych udziału elektronicznych wniosków składanych przez ePUAP pokazuje jednak niższe wartości: średni udział wniosków ePUAP w latach 2019–2023 wyniósł około 9,1% w gminach miejskich, około 9,0% w gminach wiejskich oraz około 7,0% w gminach miejsko-wiejskich. Mimo że rzeczywiste dane wskazują na niższy niż zakładany udział ePUAP w ogólnej liczbie wniosków, to można zauważyć wyraźny wzrost wykorzystania tego systemu w czasie oraz postępujący proces cyfryzacji w różnych typach gmin. Różnice między typami gmin są niewielkie, jednak tendencja wzrostowa oraz rosnące wartości procentowe wskazują na istotne znaczenie platformy ePUAP w codziennej działalności administracyjnej.

Tabela 2. Średni procentowy udział wniosków składanych przez ePUAP w latach 2019–2023

Rok	Gminy miejskie	Gminy wiejskie	Gminy miejsko-wiejskie
2019	8,5%	7%	4,5%
2020	7%	6%	8%
2021	9%	8%	5%
2022	11%	12%	7,3%
2023	10%	12%	10%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Trzecia hipoteza dotycząca wykorzystania formularzy zamieszczonych na stronach BIP oraz innych stronach urzędów gmin do składania wniosków (średnio 20% wniosków jest składanych na formularzach zamieszczonych na stronach BIP oraz innych stronach urzędów, przy czym w gminach miejskich ten wskaźnik wynosi około 25%, w gminach wiejskich 10%, a w gminach miejsko-wiejskich 20%) również znalazła potwierdzenie w badaniach. Jednak ważne jest, że formularze na stronach BIP posiada niewiele gmin w województwie śląskim.

Hipoteza dotycząca wykorzystania e-maila jako powszechnego narzędzia do składania wniosków o UIP została potwierdzona na podstawie analizy danych z gmin miejskich, wiejskich oraz miejsko-wiejskich województwa śląskiego w latach 2019–2023. Średni poziom wykorzystania e-maila w tym procesie wynosi około 70%, co świadczy o jego uniwersalności niezależnie od charakterystyki i specyfiki danej jednostki samorządowej. Wyniki te potwierdzają, że e-mail pozostaje kluczowym kanałem komunikacji między obywatelami a urzędami, umożliwiając skuteczne i szybkie składanie wniosków oraz realizację obowiązków wynikających z ustawy o DIP.

Dane zawarte w tabeli 2 pozwalają szczegółowo prześledzić dynamikę wykorzystania tego narzędzia w gminach miejskich województwa śląskiego w la-

tach 2019–2023. Tabela 2 przedstawia liczbę wniosków składanych przez e-mail z uwzględnieniem ogólnej liczby wniosków oraz procentowy udział wykorzystania e-maila w składaniu wniosków o UIP w województwie śląskim w gminach miejskich z podziałem na lata 2019–2023.

Tabela 3. Statystyki wniosków o udostępnienie informacji publicznej gmin miejskich składanych przez e-mail w latach 2019–2023

Nazwa urzędu gminy miejskiej	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)
Urząd Miasta Ruda Śląska	64,00	75,00	63,50	68,08	69,79
Urząd Miasta Katowice	51,22	67,22	70,45	60,38	58,49
Urząd Miejski w Bielsku-Białej	52,49	56,02	59,71	57,09	53,61
Urząd Miasta Chorzów	78,03	81,40	80,27	80,23	79,93
Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej	83,89	68,06	57,31	56,65	64,08
Urząd Miejski w Jaworznie	81,25	89,14	82,47	89,44	90,75
Urząd Miasta Mysłowice	48,90	71,11	60,26	62,35	64,91
Urząd Miejski w Świętochłowicach	74,14	78,83	62,10	78,33	74,15
Urząd Miasta Tychy	66,82	89,61	90,31	80,99	81,45
Urząd Miasta Siemianowice Śląskie	19,66	32,46	49,87	42,00	78,11
Urząd Miejski w Zabrze	54,73	71,83	63,64	71,78	70,53
Urząd Miejski w Tarnowskich Górach	54,38	73,08	75,16	46,15	87,82
Urząd Miasta Sławkowa	80,56	87,01	84,62	84,13	90,14
Urząd Miasta Czeladź	38,89	58,75	40,54	44,66	52,29
Urząd Miasta Ustroń	80,77	94,83	84,15	85,14	75,73
Urząd Miasta Imielin	46,15	62,50	57,89	68,00	79,55
Urząd Miasta Knurów	78,57	81,00	83,70	89,33	87,50
Urząd Miasta Radzionków	89,88	93,12	88,51	81,41	90,76
Urząd Gminy Radlin	65,75	92,54	71,83	88,00	86,30
Urząd Miejski Orzesze	73,81	79,31	82,35	76,83	84,48
Urząd Miejski w Miasteczku Śląskim	39,34	83,93	72,60	74,42	83,08
Urząd Miejski w Łaziskach Górnych	85,71	97,06	93,42	83,02	95,89
Urząd Miasta Łędziny	69,23	80,22	53,91	72,82	54,01
Urząd Miasta Żywiec	41,30	8571	109,80	84,44	49,30
Urząd Miasta Wojkowice	95,00	114,04	82,86	109,09	79,27
Urząd Miasta Wodzisławia Śląskiego	76,84	77,45	81,25	73,87	64,44
Urząd Miejski w Pyskowicach	76,32	86,11	85,33	82,76	81,32
Urząd Miejski w Będzinie	86,75	71,19	73,02	76,81	83,57
Urząd Miejski w Bieruniu	59,17	50,25	50,75	73,47	74,00
Urząd Miejski w Cieszynie	71,05	70,31	63,16	49,32	61,13
Urząd Miejski w Wiśle	64,58	51,52	35,09	25,97	53,03

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jednostki samorządu terytorialnego w województwie śląskim w latach 2019–2023 nie rejestrowały liczby wniosków składanych za pośrednictwem aplikacji mObywatel, co uniemożliwiło zebranie danych na ten temat. W efekcie brak jest możliwości analizy faktycznego wykorzystania tej aplikacji w procesie składania wniosków o UIP.

Większość badanych gmin nie posiada aplikacji stworzonych przez urząd, które umożliwiłyby obywatelom składanie wniosków o UIP. Gminy te korzystają głównie z ogólnodostępnych narzędzi, takich jak ePUAP oraz e-mail, które pozostają głównymi kanałami obsługi wniosków elektronicznych. Urząd Miejski Orzesze wyróżnia się na tle innych gmin w województwie śląskim, ponieważ stworzył własną Platformę e-Usług Publicznych (PeUP). PeUP to nowoczesne narzędzie, które umożliwia mieszkańcom załatwianie spraw urzędowych online, w tym składanie wniosków o UIP. Jednakże dane wskazują, że aplikacja jest wykorzystywana w niewielkim stopniu. W latach 2019–2023 przez PeUP złożono jedynie 3 wnioski, co stanowi 1,03% ogólnej liczby wniosków o UIP w tym okresie. To potwierdza hipotezę o niskim wykorzystaniu aplikacji stworzonych przez gminy województwa śląskiego.

Przeprowadzone badania wykazały, że jednostki samorządu terytorialnego w województwie śląskim podejmują różnorodne działania mające na celu poprawę dostępności informacji publicznej poprzez wykorzystanie nowoczesnych technologii. W szczególności skupiają się na modernizacji platform cyfrowych, takich jak Biuletyn Informacji Publicznej (BIP), wdrażaniu elektronicznego obiegu dokumentów, rozwiązań zwiększających dostępność cyfrową oraz implementacji systemów informacji przestrzennej. Mimo tych działań badania wykazały, że wciąż istnieją znaczące wyzwania związane z pełnym wykorzystaniem nowoczesnych technologii w zakresie udostępniania informacji publicznej, a jednocześnie nadal niewiele gmin udostępnia mieszkańcom łatwe w obsłudze formularze online na stronach BIP.

Analiza szczegółowych inicjatyw wdrażanych przez poszczególne gminy pozwala zauważyć dużą różnorodność podejmowanych działań. Przykładowo, Urząd Miasta Katowice zmodernizował Biuletyn Informacji Publicznej, dostosowując go do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami oraz zapewniając jego pełną dostępność cyfrową. Dodatkowo Katowice oraz inne miasta, takie jak Łędziny czy Ustroń, aktywnie wykorzystują media społecznościowe (Facebook, Instagram, X, TikTok) do udostępniania informacji i do interakcji z mieszkańcami, co znacząco zwiększa zasięg przekazu.

W Chorzowie wdrożono system powiadomień SMS oraz aplikację mobilną „CoTeroz”, co pozwala na szybkie informowanie mieszkańców o ważnych wydarzeniach i ogłoszeniach. W Bytomiu oraz Bielsku-Białej, podobnie jak w innych

gminach, portale internetowe oraz Biuletyny Informacji Publicznej są dostosowywane do wymogów ustawy o dostępności cyfrowej oraz standardu WCAG 2.1, co umożliwia korzystanie z zasobów również osobom z niepełnosprawnościami. Działania te wynikają z obowiązujących przepisów prawa, które nakładają na jednostki samorządu terytorialnego obowiązek zapewnienia dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych (Ustawa, 2019).

Warto także podkreślić działania związane z udostępnianiem informacji przestrzennej. Przykładem jest Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej, który wdrożył portal mapowy, a także bierze udział w projekcie „Otwarte Dane GZM”, co ułatwia dostęp do danych planistycznych i geodezyjnych.

Niektóre gminy, jak np. Gliwice, uznają obecne mechanizmy za wystarczające i nie planują dalszych działań w zakresie poprawy dostępności informacji publicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co pokazuje zróżnicowanie podejścia do cyfryzacji na poziomie lokalnym.

Wśród innych inicjatyw warto wymienić aplikacje mobilne (np. halo!Rybnik, Eco Harmonogram w Ustroniu), interaktywne platformy budżetu obywatelskiego, transmisje online z posiedzeń rady miasta oraz wdrażanie platform e-usług publicznych (np. PeUP w Orzeszu, e-Zamówienia Publiczne w Pyskowicach).

W gminie Czernichów w latach 2019–2023 rozbudowano System Obiegu Dokumentów, integrując go z Biuletynem Informacji Publicznej, co przyczyniło się do poprawy dostępności informacji publicznej. Gmina Dąbrowa Zielona w tym samym okresie przeprowadziła modernizację strony BIP, dzięki czemu mieszkańcy zyskali łatwiejszy dostęp do aktualnych informacji. W Gierałtowicach wdrożono wielozadaniową aplikację mobilną, umożliwiającą mieszkańcom szybki i bezpośredni dostęp do różnych informacji oraz usług oferowanych przez urząd.

Gmina Lełów zrealizowała projekt „Dostępny samorząd”, w ramach którego zamontowano tabliczki informacyjne z alfabetem Braille’a, pętlę indukcyjną oraz uruchomiono tłumacza migowego online, co pozwoliło na dostosowanie obsługi klienta do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami. W Jaworzu wdrożono publiczny system informacji przestrzennej, zaktualizowano Biuletyn Informacji Publicznej oraz zapewniono zgodność stron internetowych z wytycznymi WCAG 2.1. W wielu gminach, takich jak Jejkowice, Poczesna czy Pilchowice, wdrożono aplikację mobilną Eco Harmonogram, która ułatwia mieszkańcom zarządzanie informacjami publicznymi, a także nowoczesne systemy elektronicznego obiegu dokumentów i komunikacji przez media społecznościowe. Działania te pokazują, że gminy wiejskie coraz częściej inwestują w narzędzia cyfrowe, które podnoszą poziom transparentności oraz dostępności usług publicznych dla wszystkich mieszkańców.

W Łazach w latach 2019–2023 zaktualizowano formularze, na stronie BIP oraz udostępniono pierwsze usługi na portalu „Otwarte Dane”, znacząco poprawia-

jąc dostępność informacji publicznej online. W Pszczynie wdrożono system e-Obywatel w formie platformy internetowej i aplikacji mobilnej, co umożliwiło mieszkańcom szybki kontakt z urzędem oraz zwiększyło możliwości interakcji i komunikacji online.

5. Zakończenie

Badania miały na celu identyfikację narzędzi technologicznych stosowanych przez urzędy województwa śląskiego oraz porównanie stopnia ich wdrożenia i efektywności w gminach miejskich, wiejskich i miejsko-wiejskich. Analiza działań podejmowanych przez gminy w latach 2019–2023 w zakresie poprawy dostępności informacji publicznej przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii wskazuje, że region ten należy do liderów cyfryzacji administracji publicznej w Polsce. Samorządy w tym województwie konsekwentnie modernizują procesy administracyjne i rozwijają e-usługi, co przekłada się na większą transparentność oraz efektywniejszą komunikację z mieszkańcami.

Dane uzyskane z Ministerstwa Cyfryzacji potwierdzają, że województwo śląskie wyróżnia się na tle innych regionów pod względem wdrażania technologii cyfrowych w jednostkach samorządu terytorialnego, zajmując czołowe miejsce w rankingu cyfryzacji administracji publicznej. Od roku 2024 Polska plasuje się w europejskiej średniej pod względem dostępności usług cyfrowych. Jednocześnie notuje jeden z największych postępów w ostatnich latach. Najważniejsze wyzwania dotyczą integracji systemów oraz dostępności infrastruktury cyfrowej zwłaszcza na obszarach wiejskich. Na poziomie centralnym realizowana jest strategia cyfryzacji do 2035 roku, która zakłada pełne objęcie elektronicznym zarządzaniem dokumentów i usług publicznych. Kluczowymi narzędziami są aplikacje takie jak mObywatel, Profil Zaufany i ePUAP, które zyskują miliony użytkowników, co znacznie ułatwia kontakt obywateli z administracją (Ministerstwo Cyfryzacji, 2025).

Gminy w znacznym stopniu rozwijają systemy umożliwiające elektroniczne składanie wniosków, co pozytywnie wpływa na wzrost liczby składanych wniosków o UIP. Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju procesu udostępniania informacji publicznej przez gminy w województwie śląskim. Przede wszystkim konieczne jest zwiększenie wsparcia dla gmin z niższym poziomem cyfryzacji poprzez inwestycje w infrastrukturę cyfrową i programy promujące aktywne korzystanie z cyfrowych narzędzi, takich jak ePUAP czy formularze online.

Wyższy poziom cyfryzacji w administracji publicznej przyczynia się do wielu korzyści zarówno dla obywateli, jak i dla urzędów. Cyfryzacja umożliwia łatwiej-

szy i szybszy dostęp do informacji publicznych, podnosi jakość usług, redukuje koszty operacyjne oraz zwiększa transparentność działania urzędów. Obywatele zyskują wygodę załatwiania spraw administracyjnych online, co wpływa na ich większą satysfakcję i zaufanie do instytucji publicznych. W związku z tym gminy o niższym poziomie cyfryzacji mogą być mniej efektywne, a obywatele mniej zadowoleni z jakości świadczonych usług, co uzasadnia konieczność wsparcia ich rozwoju cyfrowego w kontekście udostępniania informacji publicznej.

Kolejną rekomendacją jest zwiększenie liczby cyfrowych inicjatyw w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich. Choć gminy miejskie wykazują większą liczbę takich działań, warto zachęcać gminy mniej rozwinięte technologicznie do wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które poprawią dostępność i jakość świadczonych usług. W przyszłości ważne będzie również, aby systemy informatyczne mogły ze sobą współpracować, korzystały z otwartych standardów i aby gminy wymieniały się sprawdzonymi rozwiązaniami. Dzięki temu uda się uniknąć podziałów i zapewnić równy rozwój cyfryzacji w całym województwie.

Ponadto, w kontekście poprawy komunikacji z mieszkańcami i ułatwienia DIP, gminy powinny rozważyć inwestycje w rozwój własnych, dedykowanych narzędzi. Może to obejmować tworzenie aplikacji mobilnych oferujących dostęp do aktualnych informacji i powiadomień. Przykładem dążenia do elektronicznej komunikacji z mieszkańcami jest Urząd Miejski Orzesze, który wdrożył interaktywny portal PeUP, czyli platformę e-usług publicznych mającą na celu przysyłanie dokumentów elektronicznie do urzędu, co usprawnia komunikację i przyspiesza proces załatwiania spraw.

Przyszłe badania mogłyby skupić się na wpływie cyfryzacji na efektywność udostępniania informacji publicznej, jakości usług i czasie reakcji na wnioski. Ważną byłaby także ocena satysfakcji obywateli z cyfrowych narzędzi, identyfikacja barier i sposobów ich eliminacji. Stan zaawansowania cyfryzacji urzędów województwa śląskiego może być źródłem dobrych praktyk dla pozostałych regionów kraju.

Bibliografia

- Chmaj, M. (2020). *Komentarz do Konstytucji RP*. Warszawa.
- Dziuba, D. (2003). IT w zarządzaniu publicznym – w warunkach tworzenia społeczeństw informacyjnych. W: W. Kieżun, W. Gasparski (red.), *Krytyczna teoria organizacji. Nowoczesna technologia w administracji publicznej*. Poltext.
- Fleszer, D. (2012). Funkcjonowanie elektronicznej administracji na przykładzie ePUAP. *Roczniki Administracji i Prawa*, 12, 126.
- Hareża, A. (2020). Wprowadzenie do problematyki elektronicznej administracji publicznej. *Kwartalnik Naukowy Prawo Mediów Elektronicznych*, 2, 27–28.

- Kańduła, S., Przybylska, J., Chodakowska, A. (2023). *Transformacja cyfrowa samorządu gminnego w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Konstytucja RP. (1997). Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. Dz.U. z 1997 r. nr 78, poz. 483.
- Kuzionko-Ochrymiuk, E. (2018). Informatyzacja administracji publicznej w województwach Polski. *Optimum. Economic Studies*, 91(1), 159–176.
- Maliszewski, M. (2018). Platforma usług elektronicznych Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (PUE ZUS) jako nowoczesne narzędzie komunikacji administracji państwowej z obywatelami – analiza szans i zagrożeń. *Zarządzanie Mediami*, 1, 75.
- Ministerstwo Cyfryzacji. (2025). *Rok 2025: Przyspieszenie w cyfryzacji*. Gov.pl. <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/rok-2025-przyspieszenie-w-cyfryzacji>
- Nowikowska, M., Taczowska-Olszewska, J. (2019). *Prawo do informacji publicznej. Informacje niejawne. Ochrona danych osobowych*. Wolters Kluwer.
- Sitniewski, P. (2014). *Dostęp do informacji publicznej. Pytania i odpowiedzi*. Wolters Kluwer.
- SoDA AI Research Group. (2023). *Współpraca Człowieka z AI: Perspektywy dla Polskiego Sektora Publicznego*. Sodapl.com.
- Śląska Biblioteka Cyfrowa. (2024). *Podstawowe informacje ze spisów powszechnych*. <http://sbc.org.pl/dlibra/publication/110232>
- Ustawa. (2019). Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych. Dz.U. z 2019 r. poz. 848.
- Ustawa. (2001). Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej. Dz.U. z 2022 r. poz. 902.
- Ustawa. (1990). Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Dz.U.2025.1153.
- Wyrok. (2024). WSA Wrocław z dnia 22 sierpnia 2024 r., sygn. IV SAB/WR 399/24.

The Use of Modern Technologies in the Process of Providing Public Information by Municipalities of the Silesian Province in 2019–2023

Abstract. The aim of the study was to analyze the use of modern information and communication technologies by municipal offices in the Silesian Voivodeship in the years 2019–2023, with particular emphasis on tools such as ePUAP, email, BIP portals, the mobile application mObywatel and dedicated systems for submitting requests for access to public information. The study also covered implemented initiatives improving information accessibility. The results showed that most municipalities use widely available solutions, while a few offices create their own e-service platforms.

Keywords: information and communication technologies, public administration, public information

GRZEGORZ SIKORSKI

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji

e-mail: grzegorz.sikorski.00@gmail.com

ANNA KOWALCZYK

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji

<https://orcid.org/0009-0001-4157-089X>

e-mail: anna.kowalczyk@warszawa.merito.pl

Praktyki zarządzania zespołem sprzedażowym w kampaniach produktowych – analiza porównawcza menedżerów skutecznych i mniej skutecznych na przykładzie wybranych banków¹

Streszczenie. Celem artykułu jest identyfikacja praktyk zarządzania zespołem sprzedażowym w trakcie kampanii produktowych w bankowości detalicznej, które różnicują menedżerów skutecznych od mniej skutecznych. Badanie przeprowadzono wśród 46 menedżerów placówek i dyrektorów regionalnych wybranych banków. Respondenci zostali podzieleni na dwie grupy na podstawie realizacji celów kampanii. Analiza wykazała, że skuteczni menedżerowie charakteryzują się lepszym przygotowaniem do kampanii, aktywnym wykorzystaniem narzędzi (CRM, checklisty, karty rozmów), indywidualnym podejściem do doradców oraz traktowaniem Mystery Shoppera jako narzędzia rozwojowego. W zakresie motywacji stosują zróżnicowane techniki, obejmujące zarówno bodźce finansowe, jak i pozafinansowe. Wnioski wskazują na konieczność rozwijania kompetencji miękkich menedżerów oraz systematycznego stosowania nowoczesnych narzędzi zarządczych. Wyniki badań wypełniają lukę badawczą w literaturze dotyczącej zarządzania sprzedażą w bankowości detalicznej.

Słowa kluczowe: zarządzanie sprzedażą, bankowość detaliczna, kampania produktowa, CRM, coaching, przywództwo

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2109>

¹ Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Zarządzanie zespołem sprzedażowym w placówce bankowej podczas kampanii produktowej”, napisanej pod kierunkiem dr Anny Kowalczyk.

1. Wprowadzenie

Współczesna bankowość detaliczna funkcjonuje w warunkach głębokiej transformacji, która obejmuje zarówno zmiany technologiczne i społeczne, jak i organizacyjne. Dynamiczny rozwój nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, rozwiązań mobilnych oraz automatyzacji procesów powoduje konieczność ciągłej adaptacji modeli sprzedaży i obsługi klienta. Instytucje finansowe stoją w 2025 roku w obliczu rosnącej presji ze strony klientów, którzy oczekują nie tylko dostępności produktów finansowych, ale także ich personalizacji, szybkości obsługi oraz wysokiej jakości relacji interpersonalnych (Kotler & Keller, 2022). Zmiana ta pociąga za sobą wzrost znaczenia kampanii sprzedażowych jako jednego z kluczowych narzędzi wspierających operacyjne cele banków oraz budujących długoterminowe relacje z klientami. Kampanie sprzedażowe, coraz częściej prowadzone w sposób zintegrowany z działaniami marketingowymi, stają się istotnym elementem strategii wzrostu przychodów i udziału w rynku. Ich efektywność zależy nie tylko od oferty produktowej, ale przede wszystkim od jakości realizacji — od przygotowania zespołu, przez jasną komunikację celów, po sprawne zarządzanie realizacją kampanii na poziomie lokalnym. Pomimo intensywnego rozwoju bankowości cyfrowej raporty branżowe wskazują, że placówki fizyczne nadal odgrywają istotną rolę w budowaniu relacji z klientami, a skuteczność kampanii sprzedażowych zależy w dużej mierze od umiejętności menedżerów i doradców obsługujących klientów bezpośrednio (Deloitte, 2022). Menedżerowie placówek nie tylko pełnią funkcję administratorów procesów sprzedażowych, ale stają się liderami transformacji, odpowiedzialnymi za inspirowanie zespołów, budowanie motywacji oraz kształtowanie wysokiej kultury organizacyjnej. Jak wskazują Blanchard, Flower i Hawkins (2007), lider w zespole sprzedażowym powinien łączyć cechy trenera, mentora, kontrolera i stratega, dostosowując swoje działania do poziomu dojrzałości pracowników i dynamiki sytuacji rynkowej. Rola menedżera w kampanii produktowej nie ogranicza się więc jedynie do egzekwowania wyników — obejmuje także projektowanie środowiska sprzyjającego rozwojowi kompetencji i zaangażowania zespołu.

W literaturze przedmiotu (Armstrong, 2020; Yukl, 2020; Deloitte, 2022; Capgemini, 2023) podkreśla się, że skuteczność sprzedaży zależy w równym stopniu od narzędzi i procedur, co od jakości przywództwa i relacji interpersonalnych. Jednak dotychczasowe badania rzadko obejmowały systematyczną analizę praktyk menedżerskich w kontekście kampanii sprzedażowych, co stwarza istotną lukę badawczą. Brakuje szczegółowych porównań między menedżerami osiągającymi wysokie wyniki a tymi, których skuteczność jest niższa — zwłaszcza w obszarach takich jak planowanie, motywowanie, komunikacja i wykorzystanie narzędzi

wspierających sprzedaż (Blanchard, Hersey & Johnson, 2013). Jak zauważa Goleman (2013), emocjonalny styl lidera może wpływać nie tylko na atmosferę w zespole, ale również na poziom efektywności i odporności psychicznej jego członków. Wysoka samoświadomość, empatia, elastyczność komunikacyjna oraz zdolność budowania zaufania stają się kompetencjami strategicznymi menedżerów sprzedaży. Z kolei Amabile i Kramer (2011) dowodzą, że poczucie postępu i sensu pracy znacząco zwiększa motywację pracowników, co przekłada się na lepsze wyniki sprzedażowe i niższą rotację kadry. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja kluczowych działań i postaw menedżerów placówek bankowych, które różnicują ich skuteczność w trakcie kampanii produktowych. Analizie poddano konkretne praktyki z obszaru przygotowania do kampanii, komunikacji celów, wykorzystania narzędzi zarządczych (CRM, checklisty, karty rozmów), stosowanych technik motywacyjnych oraz diagnozy kompetencji doradców. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jakie konkretne mechanizmy zarządzania wpływają na skuteczność zespołu sprzedażowego w warunkach współczesnej bankowości detalicznej?

2. Teoretyczne podstawy zarządzania zespołem sprzedażowym w kampaniach bankowych

Zarządzanie zespołem sprzedażowym w sektorze bankowości detalicznej wymaga zastosowania wielu różnych modeli i koncepcji, które uwzględniają specyfikę tego sektora, jego dynamikę oraz rosnące wymagania klientów. Istnieje wiele podejść teoretycznych, które opisują skuteczne praktyki zarządcze, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym. Szczególnie istotne są te modele, które koncentrują się na integracji aspektów strukturalnych zarządzania z kompetencjami interpersonalnymi liderów zespołów sprzedażowych (Armstrong, 2020). Jednym z kompleksowych modeli zarządzania, które znajdują zastosowanie w bankowości detalicznej, jest koncepcja 4POINT, obejmująca cztery kluczowe filary: planowanie, organizowanie, inspirowanie oraz kontrolowanie. Model ten kładzie nacisk na umiejętność nie tylko definiowania strategicznych celów sprzedażowych, lecz również ich efektywnej komunikacji oraz bieżącego monitorowania realizacji. Skuteczne wdrożenie tego podejścia wymaga od menedżerów umiejętności zarządzania emocjami, motywowania pracowników oraz dynamicznego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych. Kolejnym istotnym modelem zarządczym jest koncepcja zarządzania przez cele (Management by Objectives – MBO), opracowana przez Petera Druckera (2004). W podejściu tym kluczowym założeniem jest łączenie indywidualnych celów pracowników z nadrzędnymi ce-

lami organizacji. Zastosowanie modelu MBO w bankowości detalicznej pozwala na precyzyjne wyznaczenie celów sprzedażowych dla każdego członka zespołu, co ułatwia monitorowanie postępów i zwiększa motywację do realizacji celów. Szczególny atut tego podejścia stanowi jasność i transparentność w zarządzaniu wynikami sprzedażowymi, co jest kluczowe w dynamicznym środowisku bankowym. W opozycji do MBO, model zarządzania przez zadania (Management by Tasks — MBT) koncentruje się na szczegółowym delegowaniu obowiązków oraz rozliczaniu ich realizacji według jasno określonych kryteriów (Griffin, 1998). W praktyce bankowej model ten umożliwia bardziej efektywne zarządzanie operacyjne, zwiększa przewidywalność wyników oraz poprawia komunikację wewnętrzną. Jednakże model ten wymaga od menedżerów wysokiej precyzji w definiowaniu zadań oraz systematyczności w monitorowaniu ich wykonania. Istotnym elementem współczesnych koncepcji zarządzania sprzedażą jest Agile Sales Management, które czerpie inspiracje z metodyk zwinnych (agile), stosowanych pierwotnie w branży IT. Podejście to zakłada krótkie cykle planowania (sprinty), regularne spotkania zespołu (daily stand-ups) oraz ciągłe monitorowanie postępów (Denning, 2018). Agile Sales Management pozwala zespołom sprzedażowym na szybkie dostosowanie strategii sprzedaży do bieżących wyników oraz do zmieniających się potrzeb klientów, co jest szczególnie istotne w kontekście szybko zmieniającego się rynku finansowego. Ważną rolę odgrywa także coaching menedżerski, który w ostatnich latach zdobył znaczną popularność w zarządzaniu zespołami sprzedażowymi. Coaching zgodnie z podejściem Whitmore'a (2011) oraz Rogers (2016) zakłada, że menedżer pełni funkcję mentora i trenera, który rozwija kompetencje interpersonalne, samodzielność pracowników i wspiera ich wewnętrzną motywację. Regularne sesje coachingowe pozwalają na lepszą diagnozę potrzeb rozwojowych pracowników oraz efektywniejsze wdrażanie strategii zarządczych dostosowanych do specyfiki zespołu. W literaturze dotyczącej zarządzania kampaniami sprzedażowymi podkreśla się znaczenie zintegrowanego podejścia, które łączy strategiczne planowanie działań sprzedażowych z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi zarządczych, takich jak CRM (Customer Relationship Management), checklisty oraz karty rozmów (Gitomer, 2024). Narzędzia te pomagają menedżerom w skutecznym monitorowaniu celów kampanii, bieżącej analizie wyników oraz identyfikacji obszarów wymagających dalszego rozwoju. Dodatkowym elementem wspierającym efektywność zarządzania zespołami sprzedażowymi jest metoda Mystery Shopper. Metoda ta umożliwia zewnętrzną ocenę jakości obsługi klienta oraz pozwala na szybką identyfikację luk kompetencyjnych w zespole, co z kolei daje menedżerom szansę podjęcia działań korygujących i wdrożenia odpowiednich szkoleń. Regularne raporty Mystery Shopper są istotnym źródłem informacji zwrotnych i mogą znacząco zwiększyć skuteczność kampanii sprzeda-

żowych poprzez poprawę jakości obsługi klienta. Warto podkreślić, że skuteczne zarządzanie zespołami sprzedażowymi wymaga umiejętności integracji różnych podejść i koncepcji zarządczych. Menedżerowie osiągający wysoką skuteczność potrafią efektywnie łączyć podejścia klasyczne z nowoczesnymi, dynamicznie dostosowując metody zarządzania do potrzeb zespołu oraz aktualnej sytuacji rynkowej. Jak wskazuje Yukl (2020), kluczem do sukcesu jest zrównoważenie podejścia strukturalnego (planowanie, kontrola, wykorzystanie narzędzi zarządczych) z kompetencjami interpersonalnymi lidera (motywowanie, komunikacja, zarządzanie emocjami). Podsumowując, współczesne teorie i modele zarządzania zespołem sprzedażowym w kampaniach bankowych podkreślają znaczenie strategicznego planowania, skutecznego wykorzystania narzędzi zarządczych oraz rozwijania kompetencji miękkich menedżerów. Podejścia takie jak 4POINt, MBO, MBT, Agile Sales Management czy coaching menedżerski stanowią kluczowe elementy skutecznego zarządzania zespołem sprzedażowym, które przyczyniają się do osiągania wysokich wyników kampanii sprzedażowych oraz trwałego wzrostu efektywności pracy placówek bankowych.

3. Cel i metody badań

Podstawowym celem przeprowadzonych badań było szczegółowe, kompleksowe porównanie praktyk zarządzania zespołem sprzedażowym stosowanych przez menedżerów bankowych osiągających wysoką efektywność podczas realizacji kampanii produktowych z praktykami menedżerów osiągających niższe wyniki. Szczególny nacisk położono na zidentyfikowanie i opisanie różnic w kluczowych aspektach zarządzania, takich jak planowanie i organizacja działań sprzedażowych, komunikacja celów kampanii, wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi zarządczych oraz techniki motywowania zespołów sprzedażowych. Metodologia badań opierała się na podejściu mieszanym (mixed methods), które integruje zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Podejście mieszane umożliwiło zebranie obiektywnych danych liczbowych oraz szczegółowe poznanie kontekstu i subtelnych różnic w podejściu menedżerów. Metody ilościowe pozwoliły na przeprowadzenie analiz statystycznych i porównań między grupami respondentów, natomiast metody jakościowe umożliwiły pogłębienie interpretacji wyników i identyfikację specyficznych, często nieuchwytnych strategii zarządczych. W badaniu uczestniczyło 46 respondentów: dyrektorów placówek bankowych oraz dyrektorów regionalnych jednej z największych instytucji finansowych w Polsce. Dobór próby miał charakter celowy – uczestnicy zostali wyselekcjonowani na podstawie kryteriów doświadczenia zawodowego, zajmowanej pozycji oraz

uczestnictwa w kampaniach sprzedażowych. Respondentów podzielono na dwie grupy: 23 menedżerów skutecznych, którzy osiągnęli co najmniej 100% celów kampanii sprzedażowej, oraz 23 menedżerów mniej skutecznych, osiągających poniżej 85% celów. Podział ten był oparty na samoocenie respondentów oraz weryfikowany przez ich bezpośrednich przełożonych, co dodatkowo zwiększyło wiarygodność wyników. Narzędziem badawczym był rozbudowany kwestionariusz online, zawierający 21 pytań. Kwestionariusz został podzielony na dwie części. Pierwsza część, ilościowa, składała się z 15 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru, dotyczących kluczowych praktyk zarządczych, takich jak: sposób komunikowania celów, częstotliwość wykorzystywania narzędzi zarządczych (CRM, checklisty, karty rozmów), metody diagnozowania kompetencji oraz techniki motywowania zespołu (np. premie, feedback, rankingi sprzedażowe). Druga część, jakościowa, zawierała 6 pytań otwartych, umożliwiających respondentom swobodne przedstawienie swoich opinii i doświadczeń dotyczących efektywnych i nieefektywnych praktyk zarządczych, kluczowych czynników sukcesu kampanii oraz barier napotykanych podczas realizacji celów sprzedażowych. Pozwoliło to na zebranie szczegółowych opisów praktyk stosowanych przez menedżerów oraz zidentyfikowanie specyficznych aspektów ich pracy, które miały istotny wpływ na uzyskiwane wyniki. Dodatkowym etapem badań były pogłębione wywiady jakościowe przeprowadzone z wybranymi respondentami z obu grup menedżerów. Wywiady te miały charakter częściowo ustrukturyzowany – opierały się na wcześniej przygotowanych pytaniach przewodnich, ale pozostawiały dużą przestrzeń na rozwinięcie pojawiających się tematów, które rozmówcy uważali za istotne. Dzięki temu możliwe było uzyskanie jeszcze głębszego wglądu w różnice między skutecznymi a mniej skutecznymi praktykami zarządczymi. Pytania koncentrowały się wokół czterech głównych obszarów: (1) działań przygotowawczych do kampanii, (2) sposobu wykorzystywania narzędzi zarządczych, (3) metod motywowania i diagnozowania zespołu, (4) oceny roli Mystery Shoppera w doskonaleniu jakości obsługi. Przykładowe pytania dotyczyły m.in. sposobów komunikowania celów zespołowi, diagnozy kompetencji doradców, doświadczeń związanych ze stosowaniem CRM, checklist i kart rozmów, a także opinii menedżerów na temat stosowanych technik motywacyjnych oraz barier utrudniających realizację założonych wyników kampanii. Wszystkie uzyskane dane zostały zanonimizowane i poddane szczegółowej analizie porównawczej. Analiza ilościowa polegała na przygotowaniu tabel i zestawień statystycznych obrazujących różnice między obiema grupami respondentów w zakresie częstotliwości stosowania poszczególnych praktyk zarządczych. W analizie jakościowej zastosowano techniki analizy treści, które pozwoliły na kodowanie wypowiedzi respondentów, identyfikację kluczowych kategorii oraz tematów przewodnich w wypowiedziach menedżerów.

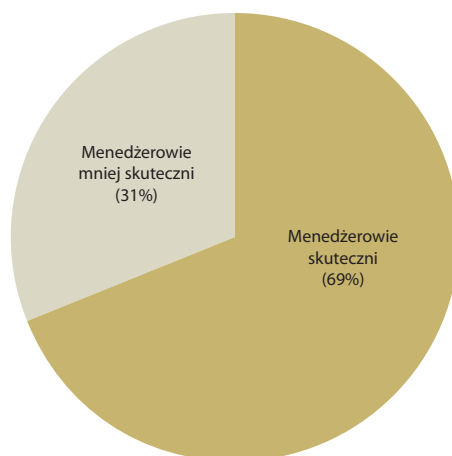
4. Wyniki

Analiza zgromadzonych danych empirycznych pozwoliła na zidentyfikowanie istotnych różnic w praktykach zarządczych stosowanych przez menedżerów skutecznych i mniej skutecznych w trakcie kampanii produktowych. Dane z kwestionariuszy oraz wywiadów zostały pogrupowane tematycznie w pięciu obszarach: działania przygotowawcze, wykorzystanie narzędzi zarządczych, kompetencje menedżerów i doradców, rola Mystery Shoppera oraz podejście do motywacji i diagnozy zespołu. Badanie ankietowe skierowano do 60 menedżerów wyższego szczebla, z czego ostatecznie uzyskano 46 kompletnych odpowiedzi, co daje zwrotność na poziomie 76,6%.

4.1. Różnice w działaniach przygotowawczych

Dane ilościowe pokazały, że aż 69% menedżerów skutecznych deklarowało przeprowadzenie odpraw wprowadzających z zespołem przed rozpoczęciem kampanii, w porównaniu do 31% menedżerów mniej skutecznych. Skuteczni menedżerowie częściej opracowywali harmonogram działań i przypisywali indywidualne zadania doradcom, natomiast mniej skuteczni ograniczali się do ogólnego przekazania celów.

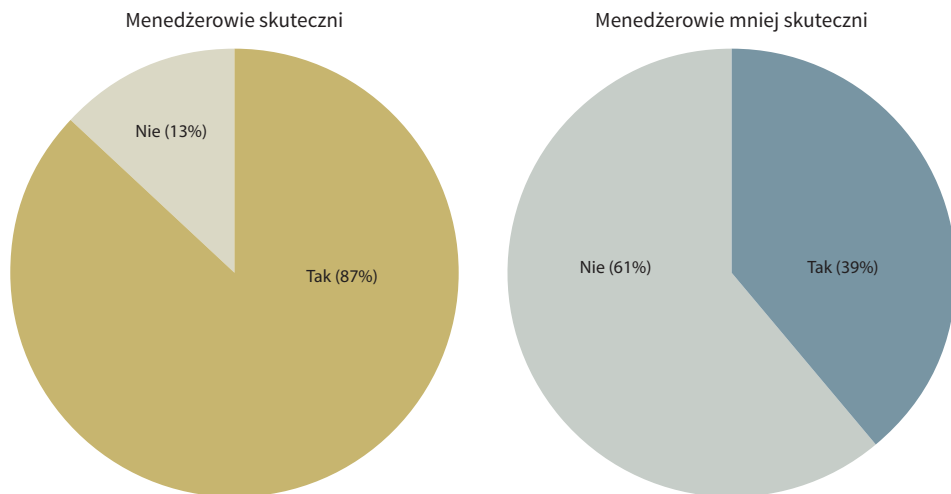
Aby lepiej zobrazować różnice w działaniach przygotowawczych, na wykresie 1 zilustrowano odsetek menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, którzy deklarowali przeprowadzenie odpraw wprowadzających z zespołem przed rozpoczęciem kampanii sprzedażowej.



Wykres 1. Odprawy wprowadzające przed kampanią sprzedażową
Źródło: Badania własne

Wyniki wskazują, że odpowiednie przygotowanie zespołu na etapie rozpoczęcia kampanii ma istotne znaczenie dla późniejszej efektywności działań. Odprawy pełnią nie tylko funkcję informacyjną, ale także motywacyjną i integracyjną, pozwalając doradcom lepiej zrozumieć cele kampanii i poczuć większą odpowiedzialność za ich realizację. Brak takich spotkań, charakterystyczny dla menedżerów mniej skutecznych, skutkuje mniejszą spójnością działań oraz obniżonym poziomem zaangażowania pracowników.

W badaniach ujawniły się wyraźne różnice w podejściu menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, obejmujące wszystkie analizowane obszary. Menedżerowie skuteczni już na etapie planowania angażowali zespoły w omawianie potencjalnych trudności, częściej korzystali z narzędzi zarządczych takich jak CRM czy checklisty w sposób wspierający rozwój, różnicowali zakres wsparcia w zależności od doświadczenia doradców oraz systematycznie udzielali feedbacku. Ponadto traktowali raporty Mystery Shoppera jako źródło informacji zwrotnej i okazję do doskonalenia jakości pracy, a w motywowaniu łączyli bodźce finansowe z pozafinansowymi. Menedżerowie mniej skuteczni częściej ograniczali się do przekazywania celów w sposób formalny, stosowali CRM głównie do raportowania, rzadziej różnicowali podejście do doradców, a feedback i diagnoza kompetencji miały charakter sporadyczny. Raporty Mystery Shoppera wykorzystywali głównie w kontekście kontrolnym, a motywacja zespołu sprowadzała się w dużej mierze do czynników finansowych.



Wykres 2. Przeprowadzenie odpraw wprowadzających — udział odpowiedzi TAK/NIE
Źródło: Badania własne

Przykładem ilustrującym te różnice może być wypowiedź menedżera skutecznego: „Na początku kampanii omawiam z zespołem możliwe scenariusze trudności i wspólnie ustalamy, jak je rozwiążemy” (dyrektor placówki, grupa A). Natomiast w grupie mniej skutecznych podobne podejście obrazowała odpowiedź: „Wysyłam maila z targetem i omawiam wyniki na koniec tygodnia” (dyrektor placówki, grupa B).

Dla pełniejszego zobrazowania wyników na wykresie 2 przedstawiono szczegółowy podział odpowiedzi w obrębie obu grup menedżerów. Widać wyraźnie, że w grupie skutecznych zdecydowana większość (87%) przeprowadzała odprawy, natomiast w grupie mniej skutecznych dominowały odpowiedzi negatywne (61%).

Różnice w działaniach przygotowawczych zilustrowano na dwóch wykresach. Pierwszy przedstawia porównanie udziału menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, którzy deklarowali przeprowadzenie odpraw wprowadzających. Drugi obrazuje szczegółowo, jaki odsetek menedżerów w każdej z badanych grup faktycznie realizował te działania.

Jak pokazują wykresy, menedżerowie skuteczni znacząco częściej dbali o odpowiednie przygotowanie zespołu — 87% z nich organizowało odprawy, podczas gdy w grupie mniej skutecznych odsetek ten wynosił jedynie 39%. Oznacza to, że przeprowadzenie odpraw wprowadzających jest praktyką wyraźnie różnicującą obie grupy menedżerów. Co więcej, wśród mniej skutecznych dominowały odpowiedzi negatywne — aż 61% nie przeprowadzało formalnych odpraw — co potwierdza, że brak przygotowania zespołu stanowi istotną barierę skuteczności kampanii.

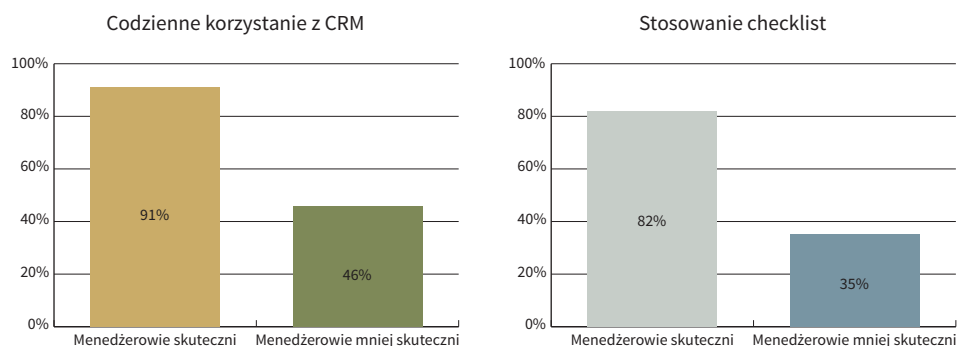
4.2. Wykorzystanie narzędzi (CRM, schematy rozmów)

W zakresie stosowania CRM różnice były szczególnie wyraźne. 91% menedżerów skutecznych codziennie korzystało z CRM jako narzędzia analitycznego i rozwojowego, natomiast w grupie mniej skutecznych odsetek ten wyniósł jedynie 46%. Również stosowanie checklist różnicowało grupy — skuteczni menedżerowie (82%) traktowali je jako narzędzie usprawniające codzienną pracę, a mniej skuteczni (35%) jako formalny obowiązek.

Aby lepiej zobrazować różnice w korzystaniu z narzędzi zarządczych, na wykresie 3 przedstawiono porównanie odsetka menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, którzy codziennie korzystali z CRM oraz stosowali checklisty w pracy z zespołem.

Jak wynika z wykresu 3, aż 91% menedżerów skutecznych korzystało z CRM na co dzień, traktując go jako narzędzie wspierające analizę i rozwój zespołu, podczas gdy w grupie mniej skutecznych odsetek ten wyniósł jedynie 46%. Podobne

różnice dotyczą stosowania checklist — 82% menedżerów skutecznych traktowało je jako narzędzie usprawniające codzienną organizację pracy, natomiast wśród mniej skutecznych jedynie 35% stosowało je w sposób konsekwentny. Dane te potwierdzają, że systematyczne korzystanie z nowoczesnych narzędzi zarządczych jest jednym z czynników różnicujących menedżerów osiągających wysokie wyniki od tych mniej skutecznych.



Wykres 3. Wykorzystanie narzędzi zarządczych — CRM i checklista
Źródło: Badania własne

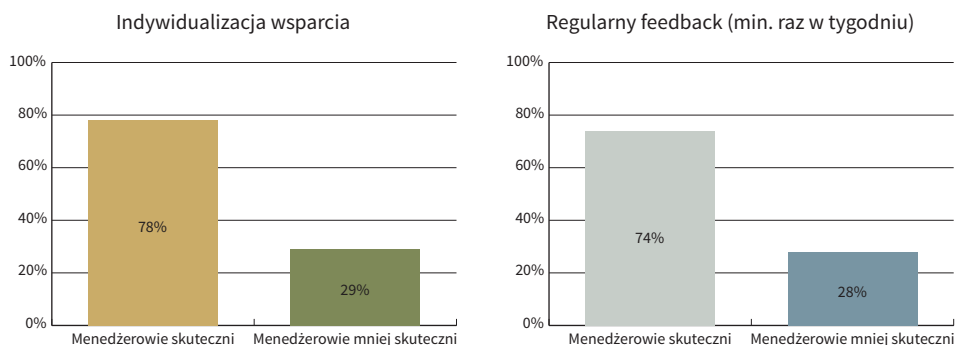
W odniesieniu do kart rozmów, skuteczni menedżerowie podkreślali ich rolę w szkoleniu doradców: „Po każdej trudnej rozmowie z klientem analizujemy wspólnie, które elementy karty zostały pominięte i jak można to poprawić” (dyrektor placówki, grupa A). W grupie mniej skutecznych dominowało podejście sztywne: „Doradcy muszą trzymać się skryptu, bo inaczej tracimy spójność przekazu”.

4.3. Kompetencje menedżerów i doradców

Respondenci z grupy skutecznych częściej wskazywali na indywidualizację zarządzania doradcami — 78% menedżerów skutecznych różnicowało zakres wsparcia zależnie od doświadczenia pracownika, wobec 29% menedżerów mniej skutecznych.

Doradcy pracujący z menedżerami skutecznymi częściej otrzymywali feedback (min. raz w tygodniu — 74% przypadków), natomiast w grupie mniej skutecznych jedynie 28% raportowało taką praktykę.

Aby zobrazować różnice w kompetencjach menedżerów i doradców, przedstawiono dane dotyczące indywidualizacji wsparcia w zależności od doświadczenia pracownika oraz częstotliwości udzielania informacji zwrotnej (wykres 4).



Wykres 4. Kompetencje menedżerów i doradców — indywidualizacja wsparcia i feedback
Źródło: Badania własne

Jak pokazuje wykres 4, aż 78% menedżerów skutecznych deklarowało, że różnicuje zakres wsparcia w zależności od doświadczenia doradców, podczas gdy w grupie mniej skutecznych odsetek ten wynosił zaledwie 29%. Równie wyraźne różnice dotyczą udzielania informacji zwrotnej — w grupie menedżerów skutecznych aż 74% doradców otrzymywało feedback przynajmniej raz w tygodniu, natomiast w grupie mniej skutecznych praktykę tę potwierdziło jedynie 28% respondentów. Wyniki te wskazują, że systematyczne i spersonalizowane podejście do pracowników jest jednym z kluczowych czynników sukcesu menedżerów w kampaniach produktowych.

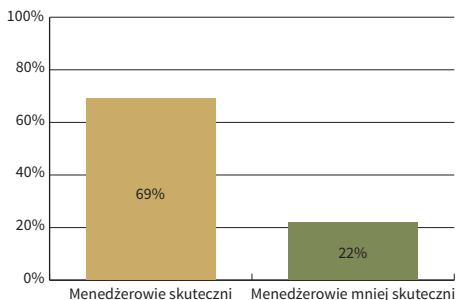
Wypowiedzi jakościowe potwierdzają różnice:

- menedżer skuteczny: „Młodszych doradców prowadzę krok po kroku, a starszym daję przestrzeń do samodzielnych inicjatyw”,
- menedżer mniej skuteczny: „Wszyscy dostają te same cele i powinni je realizować tak samo”.

4.4. Rola Mystery Shoppera

Różnice widoczne były również w podejściu do Mystery Shoppera. 69% menedżerów skutecznych omawiało raporty z całym zespołem, traktując je jako narzędzie uczenia się. W grupie mniej skutecznych dominował pogląd kontrolny — tylko 22% wykorzystywało te raporty w sposób rozwojowy.

W celu zobrazowania podejścia menedżerów do raportów Mystery Shoppera, na wykresie 5 przedstawiono odsetek respondentów, którzy traktowali je jako narzędzie uczenia się i rozwoju zespołu.



Wykres 5. Wykorzystanie raportów Mystery Shoppera w sposób rozwojowy
Źródło: Badania własne

Jak pokazuje wykres 5, zdecydowana większość menedżerów skutecznych (69%) omawiała raporty Mystery Shoppera z całym zespołem, wykorzystując je jako źródło informacji zwrotnej i narzędzie doskonalenia pracy doradców. W grupie mniej skutecznych praktykę tę potwierdziło jedynie 22% badanych, a raporty były częściej traktowane jako instrument kontroli i oceny. Różnica ta wskazuje, że menedżerowie osiągający lepsze wyniki częściej wykorzystują zewnętrzną ewaluację do rozwoju kompetencji swojego zespołu, zamiast ograniczać się do jej funkcji kontrolnej.

Przykłady z wywiadów:

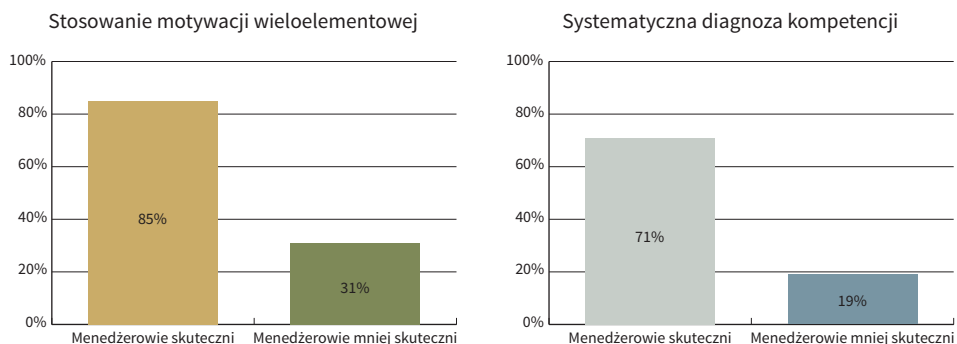
- menedżer skuteczny: „Pokazuję zespołowi fragmenty raportów, chwale mocne strony i wspólnie szukamy usprawnień”,
- menedżer mniej skuteczny: „Raport jest dla mnie podstawą do wystawienia nagany, jeśli doradca nie stosuje się do procedur”.

4.5. Różnice w podejściu do motywacji i diagnozy zespołu

Badania wykazały, że skuteczni menedżerowie stosowali szeroki wachlarz technik motywacyjnych. 85% z nich łączyło bodźce finansowe z pozafinansowymi (pochwały, konkursy, możliwość rozwoju). W grupie mniej skutecznych jedynie 31% wskazało na stosowanie motywacji wieloelementowej.

Różnice pojawiły się także w diagnozie kompetencji – skuteczni menedżerowie deklarowali, że dokonują systematycznej oceny doradców co najmniej raz na kwartał (71%), natomiast w grupie mniej skutecznych odsetek ten wyniósł 19%.

Aby zilustrować różnice w podejściu menedżerów do motywowania i diagnozy zespołu, wykres 6 prezentuje porównanie odsetka menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, którzy stosowali motywację wieloelementową oraz systematyczną ocenę kompetencji pracowników.



Wykres 6. Różnice w podejściu do motywacji i diagnozy zespołu
Źródło: Badania własne

Jak wynika z wykresu 6, zdecydowana większość menedżerów skutecznych (85%) stosowała szeroki wachlarz technik motywacyjnych, łącząc bodźce finansowe i pozafinansowe. W grupie mniej skutecznych odsetek ten był znacznie niższy i wynosił jedynie 31%. Różnice uwidoczniły się również w podejściu do diagnozy kompetencji — 71% menedżerów skutecznych deklarowało, że dokonuje systematycznej oceny doradców co najmniej raz na kwartał, podczas gdy wśród mniej skutecznych jedynie 19% stosowało podobne praktyki. Dane te potwierdzają, że proaktywne podejście do motywacji i oceny pracowników jest jedną z kluczowych cech menedżerów osiągających wysoką skuteczność w kampaniach sprzedażowych.

Dane ilościowe i jakościowe jasno wskazują, że menedżerowie skuteczni różnią się od mniej skutecznych przede wszystkim w:

1. **systematycznym przygotowaniu kampanii i angażowaniu zespołu w proces planowania,**
2. **aktywnym wykorzystaniu narzędzi CRM, checklist i kart rozmów jako wsparcia rozwojowego, a nie jedynie raportowego,**
3. **indywidualnym podejściu do doradców, regularnym feedbacku i zróżnicowanym stylu kierowania,**
4. **postrzeganiu Mystery Shoppera jako narzędzia rozwoju, a nie kontroli,**
5. **motywacji zespołu opartej na różnorodnych technikach oraz regularnej diagnozie kompetencji pracowników.**

Wyniki potwierdzają, że skuteczność menedżerów w kampaniach produktowych jest ściśle związana z proaktywnym, systematycznym i partnerskim podejściem do zarządzania zespołem.

5. Dyskusja

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych potwierdziły główną hipotezę badawczą, zgodnie z którą skuteczni menedżerowie kampanii sprzedażowych w bankowości detalicznej wykazują jakościowo odmienne podejście do zarządzania zespołem niż ich mniej skuteczni odpowiednicy. Zidentyfikowano istotne różnice nie tylko w sposobach zarządzania zespołem, ale także w planowaniu działań, komunikowaniu celów, wykorzystywanych narzędziach oraz podejściu do motywowania pracowników.

Skuteczni liderzy — zgodnie z koncepcją przywództwa transformacyjnego — aktywnie inspirują swój zespół, jasno komunikują oczekiwania, a jednocześnie dbają o rozwój indywidualnych kompetencji doradców (Bass & Riggio, 2006). Tacy menedżerowie wykazują większą samoświadomość i elastyczność w dostosowywaniu metod zarządzania do potrzeb i potencjału członków zespołu, co jest zgodne z podejściem przywództwa sytuacyjnego (Blanchard, Hersey & Johnson, 2013).

W szczególności istotna okazała się konsekwencja w codziennej pracy menedżerskiej. Menedżerowie osiągający wysoką skuteczność wdrażali powtarzalne schematy działania, planowali kampanie z wyprzedzeniem i dbali o bieżący monitoring celów. Takie podejście znajduje potwierdzenie w koncepcji zarządzania przez cele (MBO), jak również w modelach przywództwa transformacyjnego opisanych przez Bassa i Riggio (2006), gdzie lider wyznacza jasną wizję i angażuje zespół do jej realizacji.

Z kolei mniej skuteczni menedżerowie charakteryzowali się podejściem reaktywnym — działania podejmowane były dopiero w obliczu spadku wyników, a komunikacja miała często charakter jednorazowy. Z punktu widzenia teorii przywództwa sytuacyjnego (Blanchard, Hersey i Johnson) można mówić o niedopasowaniu stylu zarządzania do poziomu dojrzałości zespołu. Brak elastyczności i refleksji nad potrzebami pracowników obniżał efektywność zespołu sprzedażowego.

Wyniki badania są także spójne z ustaleniami Armstronga (2010), który podkreśla, że kluczem do skutecznego zarządzania nie jest samo planowanie i organizowanie, ale również rozwój relacji z pracownikami oraz budowanie zaangażowania. Skuteczni menedżerowie nie tylko egzekwowali wyniki, ale też inspirowali zespół do działania — np. poprzez włączanie doradców w tworzenie strategii realizacji celów, udzielanie pochwał czy organizację konkursów.

W odniesieniu do literatury marketingowej warto zauważyć, że działania skutecznych menedżerów odpowiadają koncepcji marketingu wewnętrznego Kotlera i Kellera (2022), gdzie pracownicy traktowani są jako wewnętrzni klienci, którzy

wymagają komunikacji, motywacji i zrozumienia. Menedżerowie ci dbali o jasne komunikowanie oczekiwań, bieżące informacje zwrotne oraz budowanie atmosfery współodpowiedzialności.

Duże znaczenie miała także umiejętność korzystania z narzędzi zarządczych — CRM, checklist, kart rozmów. Podczas gdy menedżerowie skuteczni traktowali te narzędzia jako wsparcie rozwoju i zarządzania wiedzą, menedżerowie mniej skuteczni używali ich głównie do raportowania. To różnicuje podejście oparte na rozwoju kompetencji (learning organization) od podejścia proceduralnego i sprawozdawczego.

W badaniu ujawniła się również rola autodiagnozy i samoświadomości menedżerskiej. Skuteczni liderzy potrafili zidentyfikować mocne i słabe strony swojego zespołu oraz podejmowali działania dostosowane do jego potrzeb. Mniej skuteczni częściej bazowali na intuicji lub doświadczeniu, nie wspierając się twardymi danymi lub oceną zewnętrzną (np. raporty z Mystery Shoppera).

Dodatkowo warto wskazać na zbieżność wyników z teorią przywództwa służebnego (servant leadership), w której menedżer postrzegany jest jako osoba wspierająca rozwój swoich ludzi. W wypowiedziach skutecznych menedżerów pojawiały się wątki indywidualnego podejścia do pracownika, troski o jego komfort psychiczny i warunki pracy — co często przekładało się na wyższy poziom zaangażowania i wyników.

Uzyskane wyniki prowadzą do istotnego wniosku, że skuteczność kampanii produktowej nie jest wyłącznie funkcją działań promocyjnych czy jakości oferty, ale w dużej mierze zależy od kompetencji i postawy menedżera. Różnice w stylu pracy okazały się na tyle wyraźne, że mogą stanowić podstawę do opracowania profilu skutecznego lidera sprzedaży w bankowości.

Zebrane dane potwierdzają konieczność inwestowania w rozwój kompetencji menedżerskich nie tylko na poziomie twardych umiejętności, ale również w obszarze tzw. kompetencji miękkich — umiejętność komunikacji, motywowania, diagnozy, budowania relacji. Takie podejście wspiera transformację zespołów sprzedażowych w kierunku wysokiej skuteczności i zaangażowania.

6. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych możliwe jest sformułowanie szczegółowych wniosków dotyczących efektywnego zarządzania zespołami sprzedażowymi w trakcie realizacji kampanii produktowych w bankowości detalicznej. Wyniki wskazują, że kluczowe dla sukcesu kampanii są kompetencje miękkie menedżerów — zwłaszcza umiejętność komunikacji, motywowania

i diagnozowania zespołu — oraz proaktywne i konsekwentne działania w przygotowaniu i realizacji kampanii.

Po pierwsze, sukces kampanii produktowych zależy w istotnym stopniu od jakości przygotowania menedżerów. Menedżerowie osiągający wysoką skuteczność planują działania sprzedażowe z dużym wyprzedzeniem, precyzyjnie formułują cele, regularnie je komunikują oraz systematycznie monitorują ich realizację. Dzięki temu zespół od samego początku wie, jakie są oczekiwania, cele i sposoby ich osiągania. Właściwe przygotowanie kampanii pozwala również na lepsze zarządzanie czasem i zasobami ludzkimi, co przekłada się na wyższą efektywność operacyjną.

Po drugie, skuteczność kampanii sprzedażowych jest wyraźnie związana z konsekwentnym i regularnym stosowaniem nowoczesnych narzędzi zarządczych, takich jak CRM, checklisty, karty rozmów oraz raporty Mystery Shopper. Menedżerowie skuteczni traktują te narzędzia jako kluczowe elementy wspierające rozwój zespołu oraz poprawiające jakość obsługi klienta. Narzędzia te nie powinny być stosowane jedynie jako środki raportowania czy kontroli, lecz przede wszystkim jako narzędzia rozwoju i wsparcia kompetencji zespołu sprzedażowego.

Trzecim istotnym obszarem różnicującym menedżerów skutecznych od mniej skutecznych jest umiejętność diagnozowania kompetencji pracowników oraz indywidualne podejście do każdego członka zespołu. Menedżerowie osiągający lepsze wyniki regularnie analizują mocne i słabe strony swoich pracowników oraz dostosowują działania rozwojowe do konkretnych potrzeb i potencjału zespołu. Z kolei menedżerowie mniej skuteczni częściej stosują jednolite, uniwersalne podejście, które nie uwzględnia specyfiki indywidualnych potrzeb pracowników.

Czwartym kluczowym obszarem jest różnorodne i elastyczne podejście do motywowania zespołu sprzedażowego. Skuteczni menedżerowie nie ograniczają się jedynie do bodźców finansowych, takich jak premie, lecz stosują szeroki wachlarz technik motywacyjnych, obejmujący feedback, pochwały, konkursy sprzedażowe oraz okazanie zaufania i uznania dla zaangażowania pracowników. Różnorodne podejście pozwala na lepsze dopasowanie technik motywacyjnych do potrzeb indywidualnych członków zespołu, zwiększając ich zaangażowanie oraz efektywność działań.

Piątym, bardzo istotnym aspektem zarządzania zespołem sprzedażowym jest styl przywództwa oparty na partnerstwie, otwartości oraz wzajemnym zaufaniu. Badanie pokazało, że menedżerowie skuteczni preferują podejście służebne (*servant leadership*), w którym lider koncentruje się na potrzebach zespołu, wspiera rozwój pracowników oraz angażuje ich w podejmowanie kluczowych decyzji. Taki styl przywództwa wpływa pozytywnie na atmosferę w zespole, zwiększa poczucie współodpowiedzialności oraz motywację pracowników.

Na podstawie przedstawionych wniosków można sformułować rekomendacje praktyczne dla zarządzania zespołami sprzedażowymi w bankowości detalicznej. Należy podkreślić, że część z nich pokrywa się z szeroko opisywanymi w literaturze zasadami skutecznego przywództwa i zarządzania zespołem. Wartością dodaną niniejszych badań jest jednak empiryczne potwierdzenie, że to właśnie te praktyki różnicują menedżerów skutecznych od mniej skutecznych w trakcie kampanii produktowych. Oznacza to, że rekomendacje nie są jedynie uniwersalnymi wskazówkami, lecz odnoszą się bezpośrednio do wyników analiz przeprowadzonych w kontekście bankowości detalicznej:

1. Wprowadzenie regularnych szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej, motywowania oraz diagnozowania kompetencji zespołu sprzedażowego, skierowanych do menedżerów liniowych.
2. Standaryzacja dobrych praktyk zarządczych, takich jak szczegółowe check-listy dotyczące przygotowania i realizacji kampanii, ustrukturyzowane odprawy zespołów sprzedażowych oraz opracowanie szablonów do przeprowadzania rozmów rozwojowych.
3. Budowanie kultury regularnego feedbacku oraz otwartego dialogu między menedżerem a zespołem sprzedażowym, co pozwoli na bieżącą identyfikację problemów i szybką reakcję na pojawiające się wyzwania.
4. Uznanie roli kompetencji miękkich menedżerów jako kluczowego czynnika decydującego o skuteczności kampanii sprzedażowych oraz wdrożenie systematycznych programów rozwoju tych kompetencji.
5. Wprowadzenie systemu regularnych audytów praktyk zarządczych oraz coachingu menedżerskiego, które umożliwią dalszy rozwój kompetencji zarządczych menedżerów i zapewnią ciągłość doskonalenia stosowanych praktyk zarządczych.

Podsumowując, zarządzanie zespołem sprzedażowym podczas kampanii produktowej w bankowości detalicznej wymaga kompleksowego podejścia, obejmującego zarówno aspekty techniczne, jak i interpersonalne. Najważniejsze dla sukcesu kampanii są nie tylko znajomość produktów i technik sprzedaży, lecz przede wszystkim rozwinięte kompetencje menedżerskie, które umożliwiają efektywne planowanie, motywowanie zespołu oraz systematyczne wykorzystanie nowoczesnych narzędzi zarządczych. Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na konieczność ciągłego rozwijania tych kompetencji oraz włączania najlepszych praktyk zarządczych w codzienną działalność menedżerów.

7. Podsumowanie

Uzyskane wyniki wskazały na wyraźne różnice pomiędzy praktykami zarządczymi stosowanymi przez menedżerów skutecznych i mniej skutecznych. Menedżerowie skuteczni charakteryzowali się bardziej systematycznym podejściem do planowania działań, częstszym stosowaniem narzędzi zarządczych oraz bardziej zaawansowanymi umiejętnościami interpersonalnymi, szczególnie w zakresie komunikacji celów i motywowania zespołu. Menedżerowie mniej skuteczni wskazywali natomiast na ograniczenia wynikające z braku dostępu do odpowiednich narzędzi lub niedostatecznego wsparcia ze strony organizacji. Przeprowadzona analiza pozwoliła na sformułowanie konkretnych rekomendacji dotyczących optymalnych praktyk zarządczych, które mogą znacząco zwiększyć efektywność kampanii sprzedażowych w bankowości detalicznej. W szczególności podkreślono potrzebę regularnego stosowania narzędzi takich jak CRM i checklisty, prowadzenia systematycznych szkoleń z zakresu komunikacji i motywowania pracowników oraz wdrażania praktyk coachingowych dla menedżerów. Wnioski z przeprowadzonych badań mają istotne znaczenie praktyczne oraz naukowe. Wypełniają one istniejącą lukę badawczą w obszarze efektywności zarządzania zespołami sprzedażowymi w kontekście kampanii produktowych i stanowią istotny wkład do dalszego rozwoju teorii zarządzania w bankowości detalicznej.

Bibliografia

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Armstrong, M. (2020). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Blanchard, K.H., Flower, S., & Hawkins, L. (2007). *Jednominutowy menadżer i zarządzanie samym sobą*. Onepress.
- Blanchard, K.H., Hersey, P., & Johnson, D.E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Capgemini. (2023). *World retail banking report*. Capgemini Research Institute. <https://www.capgemini.com/research/world-retail-banking-report-2023>
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Deloitte. (2022). *Banking on the human touch in a digital world*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/>
- Drucker, P.F. (2004). *Innowacja i przedsiębiorczość*. PWE.
- Gitomer, J. (2024). *Biblia handlowca. Najbogatsze źródło wiedzy o sprzedaży*. Onepress.
- Goleman, D. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Griffin, R.W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN.

- Kotler, P., & Keller, K.L. (2022). *Marketing*. PWE.
- Rogers, J. (2016). *Coaching w praktyce. Narzędzia dla liderów zespołów*. Wolters Kluwer.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching: trening efektywności*. G+J Gruner + Jahr Polska.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

Sales Team Management Practices During Product Campaigns: A Comparative Analysis of Effective and Less Effective Managers in Selected Banks

Abstract. The aim of the article is to identify sales team management practices during product campaigns in retail banking that differentiate effective managers from less successful ones. A quantitative-qualitative study was conducted among 46 branch managers and regional directors of selected banks. Respondents were divided into two groups based on campaign target achievement. The analysis showed that effective managers demonstrate better campaign preparation, active use of tools (CRM, checklists, scripts), individual approaches to advisors, and treating Mystery Shopper reports as developmental tools. In terms of motivation, they apply diverse techniques combining financial and non-financial incentives. The findings highlight the need to develop managers' soft skills and systematically use modern management tools. The results fill a research gap in the literature on sales management in retail banking.

Keywords: sales management, retail banking, product campaign, CRM, coaching, leadership

MIKOŁAJ PILC

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: mikolaj.pilc@gmail.com

KAROLINA OLEKSA-MAREWSKA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

<https://orcid.org/0000-0003-1280-7090>

e-mail: karolina.oleksa@poznan.merito.pl

Reguły wywierania wpływu stosowane przez menedżerów a skuteczność ich działania ze względu na przynależność pokoleniową pracownika¹

Streszczenie. Wzrastająca różnorodność pokoleniowa na polskim rynku pracy generuje różne wyzwania dla menedżerów. Artykuł porusza problem skuteczności reguł wywierania wpływu stosowanych przez menedżerów w zależności od przynależności pokoleniowej pracowników. Celem artykułu jest zbadanie, które z reguł wywierania wpływu społecznego zaproponowanych przez Roberta Cialdiniego mają największy związek z efektywnością zarządzania przedstawicielami pokoleń obecnych na polskim rynku pracy: baby boomers, X, Y oraz Z. W artykule przedstawiono wyniki badań (n=178) opartych na autorskim kwestionariuszu; dane poddano analizie statystycznej przy pomocy testu Kruskala-Wallisa oraz testów post-hoc Dunna z korektą Bonferroniego. Wyniki wykazały istotne różnice między pokoleniami w przypadku trzech reguł: społecznego dowodu słuszności, lubienia i sympatii oraz niedostępności. Pokolenie Z wykazało wyższą podatność na te reguły niż starsze pokolenia, szczególnie w porównaniu z pokoleniem X oraz baby boomers. Reguła lubienia była najskuteczniejsza w przypadku najmłodszego pokolenia, natomiast reguła niedostępności wywoływała słabszą reakcję wśród starszych pracowników. Uzyskane wyniki potwierdzają hipotezę o istnieniu międzypokoleniowych różnic w odbiorze perswazji i mogą stanowić praktyczną wskazówkę dla zarządzających.

Słowa kluczowe: pokolenie baby boomers, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z, reguły wywierania wpływu, przynależność pokoleniowa, zarządzanie międzypokoleniowe

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2043>

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Reguły wywierania wpływu stosowane przez managerów a skuteczność ich działania ze względu na przynależność pokoleniową pracownika” napisanej pod kierunkiem dr Karoliny Oleksy-Marewskiej.

1. Wstęp

Dzisiejsze środowisko pracy zawodowej dynamicznie zmienia się ze względu na zachodzące procesy globalizacji, cyfryzacji, rozwoju gospodarczego oraz wszelkie czynniki wpływające na obecny rynek pracy. Jednym ze źródeł zmian jest różnorodność pokoleniowa, która bezpośrednio wpływa na efektywność przedsiębiorstw, ich rentowność oraz panującą w nich atmosferę.

Zważywszy na fakt, że obecnie na rynku pracy spotykają się przedstawiciele czterech grup pokoleniowych, a każda z nich jest inna pod względem podejścia oraz oczekiwań względem pracy, zrozumienie, w jaki sposób przedstawiciele każdej generacji reagują na różne techniki zarządzania, stanowi podstawę do efektywnego kierowania nimi. Jest to zagadnienie współcześnie aktualne i wymagające pogłębienia, gdyż wiele badań nad efektywnym koordynowaniem prac zespołowych oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi skupia się na istocie zarządzania (stylach, technikach itp.) bez rozróżnienia ze względu na różnorodność generacyjną.

Celem artykułu jest sprawdzenie skuteczności oddziaływania poszczególnych reguł wywierania wpływu społecznego na przedstawicieli różnych grup pokoleniowych. Pokolenia posiadają unikatowe cechy, wartości i oczekiwania charakterystyczne dla przedstawicieli danej generacji, które wpływają na zachowanie w środowisku pracy. Aby zrozumieć istotę zagadnienia, postawiono główne pytanie badawcze: które reguły wywierania wpływu najbardziej oddziałują na pracowników w zależności od przynależności pokoleniowej? Do odpowiedzi na to pytanie zastosowano kwestionariusz autorski zbudowany na bazie teorii wywierania wpływu według Roberta Cialdiniego.

2. Podstawy teoretyczne

2.1. Zarządzanie międzypokoleniowe

Dla poprawnego przedstawienia tematu należy rozróżnić dwa bliskoznaczne terminy z zakresu przedmiotu badań. Jak wskazuje Joanna Ratajczak (2018) na podstawie badań czterdziestu tekstów naukowych z zakresu zarządzania wiekiem, zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo oraz zarządzania międzypokoleniowego, 57,5% badaczy z literatury przedmiotu interpretuje zarządzanie wiekiem jako działania skierowane jedynie do najstarszych osób obecnych na rynku pracy, z kolei zarządzanie międzypokoleniowe jako działania nastawione na całokształt zasobów ludzkich rynku pracy. W związku z tym badaczka podaje dwie definicje:

1. zarządzanie międzypokoleniowe — działania umożliwiające spojrzenie na zarządzanie wiekiem z szerszej perspektywy; jest to zarządzanie skierowane do wszystkich pracowników, bez względu na ich wiek, staż czy doświadczenie, i obejmuje szereg działań z zakresu odpowiadania na indywidualne potrzeby pracowników z różnych pokoleń oraz stymuluje efektywną współpracę międzypokoleniową opartą na wzajemnej wymianie doświadczeń i czerpaniu z tego nauki;
2. zarządzanie wiekiem — zarządzanie obejmujące działania skierowane jedynie do najstarszych jednostek, znajdujących się w okresie przed przejściem na emeryturę, często zmęczonych już swoimi zobowiązaniami zawodowymi; działania te mają na celu poprawę motywacji oraz ułatwienie współpracy z młodszymi pracownikami.

W zasobach polskiej literatury przedmiotu tematyka zarządzania zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo pojawia się dopiero od późnych lat dwutysięcznych, kiedy to zarządzanie międzypokoleniowe zyskało na znaczeniu w budowaniu strategii przedsiębiorstw (Urbaniak, 2007). Tymczasem w Europie Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych już od końca XX stulecia zarządzanie wiekiem stało się jedną z ważniejszych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym (Casey i in., 1993). Zarządzanie międzypokoleniowe rozpatrywać można przy uwzględnieniu trzech różnych perspektyw wyznaczających poziomy analizy podejmowanych działań (Stachowska, 2012):

- perspektywa pracownika — poziom indywidualny,
- perspektywa przedsiębiorstwa — poziom organizacyjny,
- perspektywa polityki państwa — poziom rynku pracy.

Na bazie tego rozróżnienia istotą koncepcji zarządzania międzypokoleniowego jest organizowanie środowiska pracy jako miejsca przyjaznego dla pracowników ze wszystkich grup wiekowych, przy uwzględnieniu ich możliwości, doświadczeń, oczekiwań i potrzeb zależnych od wieku.

2.2. Charakterystyka pokoleń na rynku pracy

W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z różnymi definicjami pojęcia „pokolenie”. Polski demograf Piotr Szukalski (2012) stosuje zamiennie termin „pokolenie” z terminem „generacja” i zakłada, że oba sformułowania można stosować do opisu jednorodnych grup osób, wyodrębnionych na podstawie wspólnych cech. Z kolei Joanna Gajda (2017) uważa, że przy interpretacji terminu pokole-

nia należy zwrócić uwagę na aspekt: społeczno-kulturowy, odnoszący się do tzw. przeżycia pokoleniowego oraz aspekt związany ze świadomością przedstawicieli pokolenia. Inne podejście do tematu proponuje Katarzyna Mierzejewska (2018), która zauważa, że pokolenia można porównać do zbiorowych zaprogramowanych umysłów, które wpływają na ich styl życia oraz podejście do władzy czy organizacji. W dodatku wszyscy przedstawiciele tego samego pokolenia posiadają podobne oczekiwania względem pracy i pracodawcy i w podobny sposób chcą realizować swoje potrzeby. Najpopularniejsza definicja została stworzona przez Anthony'ego Giddensa, według którego pokolenie to „ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwo” (Giddens, 2012, s. 1084).

Współcześnie na rynku pracy spotykają się przedstawiciele czterech pokoleń (Sidor-Rządkowska, 2018):

- pokolenie baby boomers (1946–1964),
- pokolenie X (1965–1979),
- pokolenie Y (1980–1994),
- pokolenie Z (1995–2010).

Każde z nich charakteryzuje inny sposób myślenia i podejmowanych działań, co jest wynikiem dojrzwania w odmiennych czasach pod względem warunków społecznych i gospodarczych. Generacje są różnorodne pod względem przyjmowanych postaw w swojej aktywności zawodowej oraz planowaniu kariery, posiadają różne oczekiwania względem pracodawcy oraz inaczej podchodzą do kwestii szacunku względem autorytetu, lojalności wobec organizacji, dyscypliny pracy czy wartości, które ich motywują. Z tej racji każde pokolenie wymaga indywidualnego podejścia w zarządzaniu, co stanowi wyzwanie dla współczesnych menedżerów (Smolbik-Jęczmień, 2013).

2.2.1. Pokolenie baby boomers

Pokolenie baby boomers to obecnie najstarsza występująca na rynku pracy generacja, a jej proporcja względem pozostałych pokoleń maleje z każdym rokiem z racji przechodzenia na emeryturę. W większości Europy i w Polsce przyjmuje się, że baby boomers to osoby urodzone w latach 1946–1964 (Czyczerska i in., 2020). Nazwa pokolenia wzięła się od angielskiego wyrażenia *baby boom* oznaczającego gwałtowny wzrost urodzeń (Puppel, 2017).

Charakterystyczny dla generacji powojennego wyżu demograficznego jest stopniowy rozwój zawodowy poprzez osiągnięcie wysokich stanowisk dzięki la-

tom swojej ciężkiej pracy bądź też wyspecjalizowanie się w konkretnej dziedzinie zawodowej i pozostanie na tym samym stanowisku pracy, w jednym przedsiębiorstwie, przez większość swojego życia zawodowego.

Dla baby boomers praca jest ważnym aspektem, nadaje ona życiu sens i poczucie wartości, a istotnym motywatorem są finanse. Baby boomers to grupa ludzi ze sporym doświadczeniem, angażujących się w powierzane im zadania, dzięki czemu cieszą się szacunkiem na rynku pracy. Ze względu na swoje podejście jest to generacja narażona na pracoholizm. Wiele osób z pokolenia baby boomers uważa, że warto jest być sumiennym i systematycznym w pracy, ale nie wyróżniać się na tle innych (Jankowiak & Czerwińska-Lubszczyk, 2024).

2.2.2. Pokolenie X

Pokolenie X, w Polsce nazywane również pokoleniem PRL, to osoby urodzone na przestrzeni lat 1965–1979. Są to dzieci pokolenia powojennego wyżu demograficznego, dzięki czemu przypisuje im się również miano pokolenia echa wyżu demograficznego, czyli generacji następującej po wejściu w wiek rozrodczy ludności urodzonej w wyżu (Juchnowicz, 2009).

W Polsce czas dorastania i wkraczania w wiek zdolności do pracy dla najstarszych przedstawicieli pokolenia zbiegł się w czasie z postępującym kryzysem gospodarczym PRL-u w latach 1979–1982 (Kaliński, 2021). Był to trudny okres gospodarczy, niosący ze sobą zmiany, m.in. takie jak inflacja czy niedobory w sferze zatrudnienia.

Osoby należące do generacji X w zatrudnieniu na ogół poszukują stabilizacji, wzorując się na swoich rodzicach, oraz dążą do zbudowania istotnej i stabilnej kariery zawodowej. Cenią sobie spokój w pracy, której pozostają lojalne. Są pokoleniem niezależnym i samodzielnym, ale jednocześnie zdolnym do dostosowywania się, przy zachowaniu pełnej efektywności w działaniach. Charakteryzuje je zaradność w rozwiązywaniu problemów oraz umiejętność podejmowania decyzji nie pod wpływem emocji, a pod wpływem faktów wynikających z otaczającej rzeczywistości. W działaniach wymagających użytkowania innowacyjnych technologii radzą sobie znacznie lepiej od pokolenia ich poprzedzającego (Chip, 2016).

Generacja X cechuje się pokorą i szacunkiem do pracy, co czyni jej przedstawicieli sumiennymi pracownikami. Choć niechętnie podchodzą do hierarchii, szanują autorytet przełożonych. Motywuje ich poczucie bycia potrzebnym, a sukces zawodowy wiąże z wykształceniem, zaangażowaniem i poświęceniem. Cierpliwie czekają na awans i rzadko proszą o podwyżkę. Szukają sensu w pracy, pozostając otwartymi na współpracę (Leśniewska & Stosik, 2015). Obecnie generacja X to osoby u szczytu swojej kariery zawodowej. Ze względu na zgromadzony kapitał wiedzy na przestrzeni lat, umiejętności oraz kompetencje w znacznym stopniu

są to aktualnie osoby na stanowiskach kierowniczych, menadżerskich bądź eksperckich. W większości to ludzie z wieloletnim stażem pracy w jednej organizacji, gdzie przeszli przez wszystkie szczeble ścieżki awansu.

2.2.3. Pokolenie Y

W przypadku osób z pokolenia Y, inaczej nazywanych milenialsami, występują duże rozbieżności w określaniu ram czasowych przynależności do tej generacji. Wynika to z szerokiego opisu w literaturze oraz wpływu lokalnych zmian gospodarczych i społecznych. Wspólnym wyróżnikiem są podobne doświadczenia z okresu dojrzewania. Najczęściej przyjmuje się, że obejmuje osoby urodzone w latach 1980–1994 (Hardey, 2011). Pokolenie Y charakteryzuje silne poczucie własnej wartości, wielostronne zainteresowania, łatwe przystosowywanie się do zmian, kreatywność, przejmowanie inicjatywy, innowacyjność, ambicja oraz przede wszystkim znajomość nowych technologii czy nowoczesnych sprzętów IT (Woszczyk, 2013). W pracy to pokolenie spodziewa się wysokich zarobków, możliwości samorealizacji i awansu. Często odczuwa brak przynależności do zespołu i oczekuje regularnej informacji zwrotnej, a do tego nie lubi monotonii, dlatego chętniej angażuje się w zadania dające rozwój i wyzwania. Preferuje elastyczne formy zatrudnienia i ceni work-life balance (Tokar, 2017).

Milenialsi chętnie pracują w zespołach, traktując miejsce pracy także jako przestrzeń budowania relacji. Dobrze odnajdują się w zróżnicowanych kulturowo organizacjach i oczekują bliskiego kontaktu z przełożonymi oraz spłaszczonej struktury. Nie chcą podporządkowywać życia pracy — to ona ma dostosować się do nich. Chcą atrakcyjnych wynagrodzeń, benefitów i możliwości rozwoju poprzez szkolenia finansowane przez pracodawcę (Gadomska-Lila, 2015).

2.2.4. Pokolenie Z

Obecnie najmłodszym pokoleniem, w znacznej części dopiero wkraczającym na rynek pracy, jest pokolenie Z. Przynależą do niego osoby urodzone w latach 1995–2010. Tak jak dla pokolenia baby boomers charakterystyczną cechą było dorastanie w latach powojennego wyżu demograficznego, dla pokolenia X w czasach kryzysu gospodarczego, dla pokolenia Y w czasach wielkich zmian i postępu technologicznego, tak dla pokolenia Z specyficzne jest dorastanie w świecie cyfryzacji, opanowanym przez nowe technologie (Twenge, 2017).

Jako główne wartości pokolenia Z wysuwają się: niezależność, ambicja, kreatywność, innowacyjność oraz rozwój. Jego przedstawiciele charakteryzują się większą elastycznością w stosunku do swoich poprzedników i tak jak oni są otwarci na zmiany, ale niechętnie uczestniczą w zobowiązaniach długoterminowych. Są to osoby rezolutne i zaradne, które deklarują swoją chęć do samozatrudnie-

nia (Karasek & Hysa, 2020). W ostatnich latach na popularności zyskało zjawisko cyfrowych nomadów, czyli osób, które są ekspertami w konkretnej dziedzinie i decydują się na pracę zdalną z dowolnego miejsca na świecie, wykorzystując do tego nowoczesne technologie cyfrowe (Makimoto, 1997). Reprezentanci pokolenia Z wskazują to jako idealne warunki do pracy i perspektywę na przyszłość.

Generację Z charakteryzuje również akceptacja, a wręcz pożądanie w miejscu pracy różnorodności na tle kulturowym. Praca z osobami z różnych środowisk oraz z różnym doświadczeniem pobudza ich kreatywność i chęć do nauki, a także dzielenia się wiedzą. Wychodzą z założenia, że człowiek uczy się przez całe życie, dlatego na tle innych pokoleń najchętniej korzystają z usług coachingu czy mentoringu (Weroniczak, 2010).

2.3. Reguły wywierania wpływu w zarządzaniu

Charakteryzując reguły wywierania wpływu społecznego, powołano się na najbardziej popularną klasyfikację psychologa Roberta Cialdiniego (2020), który na podstawie badań wyróżnił siedem reguł, nazywanych też zasadami wywierania wpływu społecznego:

- reguła wzajemności,
- reguła zaangażowania i konsekwencji,
- reguła społecznego dowodu słuszności,
- reguła lubienia i sympatii,
- reguła autorytetu,
- reguła niedostępności,
- reguła kontrastu.

Cialdini swoje rozważania oparł na zjawiskach zidentyfikowanych przez etnologów w świecie zwierząt. Tak jak zwierzęta w swoim naturalnym środowisku przejawiają szereg sztywnych, mechanicznych i powtarzalnych zachowań, tak samo u ludzi dostrzegalne są automatyczne wzorce reakcji. Oznacza to, że jako gatunek ludzki również posiadamy tendencję do wyzwalania całego ciągu mechanicznych reakcji poprzez pojawienie się w naszym najbliższym otoczeniu przynajmniej jednej, określonej cechy. Jednak oddziaływanie każdej reguły na człowieka znajduje swoje podłoże w innych aspektach zachowań ludzkich oraz kontaktów międzyludzkich. W niniejszym artykule skupiono się na pierwszych sześciu regułach, które można zastosować w zarządzaniu.

Reguła wzajemności jest najpowszechniej stosowaną techniką perswazji w dzisiejszej erze informacji, a jej głównym założeniem jest zależność, że gdy jedna

strona ofiaruje drugiej coś o dostrzegalnej wartości, to druga strona odczuwa chęć odwzajemnienia przysługi (Pulit & Załona, 2009). Taka relacja ma więc charakter wymiany, w której w końcowym rozliczeniu żadna ze stron nie pozostaje jedynie bierną stroną przysługi, a co najwyżej jedną ze stron można określić jako inicjatora wymiany. Zakres sytuacji, których dotyczy opisywana reguła, jest praktycznie nieograniczony, ponieważ możliwość zrewanżowania się przejawia się niemal w każdej sytuacji. Pomimo dominacji celów materialnych przedmiotami wymiany są również dobra niematerialne, takie jak wykonywane usługi, poprawione odczucia względem drugiej strony czy określone symbole (Turner, 2006). Głównym motywatorem w regule wzajemności jest potrzeba uniknięcia dyskomfortu związanego z poczuciem zadłużenia się wobec innych. Jest to najbardziej pierwotna ze wszystkich reguł, dostrzegalna w każdym społeczeństwie, nawet najbardziej prymitywnym.

Reguła zaangażowania i konsekwencji, zgodnie z interpretacją Cialdiniego, opiera się na wewnętrznym dążeniu ludzi do spójności ich wypowiedzi, wygłaszanych przekonań, przyjmowanych postaw i podejmowanych czynów. Dążenie do takiej zgodności wywodzi się z trzech źródeł. Po pierwsze, społeczeństwo od zawsze wywierało nacisk na poszczególne jednostki, narzucając im katalog cnót, które w ogólnym rozumowaniu są postrzegane jako wartościowe. Przykładem tego jest właśnie konsekwencja w podejmowaniu wyborów. Po drugie, konsekwentne trzymanie się określonego stylu postępowania jest wygodne, a narzucony wzór ułatwia radzenie sobie z komplikacjami współczesnego życia. Po trzecie, niezależnie od swoich skutków w kontekście społecznym konsekwencja w postępowaniu okazuje się najczęściej korzystna dla działających w ten sposób osób (Cialdini, 2020). Działanie reguły zaangażowania i konsekwencji w kontekście wywierania wpływu opiera się na stwarzaniu wymagań wobec poszczególnych jednostek w celu osiągnięcia oczekiwanych skutków, wynikających ze złożonych wcześniej zobowiązań i deklaracji.

Kolejna reguła, nazywana społecznym dowodem słuszności, to zasada głosząca, że to, jak zachowują się inni oraz co uznają za słuszne, bardzo często stanowi podstawę w procesie decyzyjnym odnoszącym się do tego, jakie poglądy i zachowania są słuszne oraz właściwe w danej sytuacji społecznej. Mechanizm ten działa w różnych aspektach życia — od błahych decyzji zakupowych po wybory moralne, takie jak działalność charytatywna czy udział w protestach. Szczególnie silnie przejawia się w sytuacjach niepewności, gdy brakuje nam wiedzy lub doświadczenia, na przykład przy wyborze specjalistycznego sprzętu. Zwiększa się także, gdy obserwujemy osoby podobne do siebie, ponieważ ich decyzje wydają się nam bardziej wiarygodne i godne naśladowania. Z tego powodu reguła ta bywa wykorzystywana do wywierania wpływu, skłaniając ludzi do uległości poprzez pokazywanie im, że inni postępują w określony sposób (Cialdini, 2020).

Reguła lubienia i sympatii opiera się na założeniu, iż co do zasady większym zaufaniem, a co za tym idzie skłonnością do spełniania ich próśb, obdarzamy osoby, które znamy i darzymy sympatią. Osobom sympatycznym przypisujemy dodatkowe zalety, których często w rzeczywistości nie posiadają. Ulegamy ich urokowi, przez co sami tworzymy przestrzeń do manipulacji. Dochodzi również do faworyzowania określonych jednostek, a nawet zmieniania dla nich zasad. Dwie cechy wzmacniają szczególnie tę regułę: atrakcyjność fizyczna – ludzie mają tendencję do przypisywania osobom atrakcyjnym innych pozytywnych cech, takich jak inteligencja, dobroć, szlachetność; podobieństwo, niezależnie od płaszczyzny, na której ona występuje, obejmujące na przykład charakter, przekonania, zainteresowania, wygląd (Cialdini, 2020).

Następna reguła nazywana jest regułą autorytetu i zgodnie z nią ludzie są podatni na wpływ ze strony osób, które uchodzą za autorytet. Oznaką autorytetu może być pozycja społeczna, obejmowane stanowisko w organizacji, tytuł naukowy, poziom specjalizacji w danej dziedzinie, status materialny, czy nawet tak prosta rzecz jak ubiór. Osoba postrzegana przez nas jako autorytet w rzeczywistości nie musi być nam znana. Wystarczy, że posiada ona jeden z atrybutów autorytetu. Reguła autorytetu wywołuje posłuszeństwo i skłonność do uległości, a jej źródło leży w praktykach socjalizacyjnych kształtujących w nas przekonanie, że taki rodzaj uległości jest oczekiwanym sposobem postępowania. Ze względu na fakt, że rzeczywiste autorytety z zasady cechują się władzą, mądrością i wiedzą, posiada ona charakter adaptacyjny, co oznacza, że uległość wobec autorytetów może stać się zachowaniem zautomatyzowanym (Cialdini, 2020). W kontekście wywierania wpływu społecznego w organizacji wyróżnia się autorytet formalny, wynikający z obejmowanego w firmie znaczącego stanowiska, oraz autorytet nieformalny, budowany poprzez posiadanie szerokiej i specjalistycznej wiedzy lub umiejętne kreowanie przyjaznych kontaktów interpersonalnych. Właśnie na ten rodzaj autorytetu szczególną uwagę zwracają młodsze pokolenia na rynku pracy (Binsztok, 2009).

Ostatnią z omawianych w tym artykule reguł wywierania wpływu społecznego wprowadzoną do literatury przedmiotu przez Cialdiniego jest reguła niedostępności. Dotyczy ona zjawiska wzrostu pożądanego wraz ze spadkiem możliwości posiadania, tzn. sytuacji, kiedy coś jest ogólnie trudno dostępne, rzadkie bądź w najbliższej przyszłości stanie się wartością całkowicie poza naszym zasięgiem, to w takim przypadku, w naszych oczach i odczuciach staje się to bardziej atrakcyjne, a co za tym idzie – pożądane. Dotyczy to zarówno dóbr materialnych, jak i osób, informacji czy doświadczeń. W przypadku dóbr materialnych, im bardziej jest coś niedostępne, tym bardziej to cenimy, czego zastosowanie znaleźć można w handlu, szczególnie dobrami ekskluzywnymi. W przypadku osób pożądanie

to jest najczęściej odczuwalne na poziomie seksualnym. Ludzie mają tendencję do komplikowania spraw, obierając za swoje obiekty westchnień jednostki pod wieloma względami znajdujące się poza ich zasięgiem. W tym konkretnym przypadku reguła niedostępności negatywnie wpływa na obiektywne postrzeganie sytuacji, wzmacniając pozytywne cechy jednostki niedostępnej, nawet gdy jest ich stosunkowo niewiele, w porównaniu z inną jednostką, która jest dostępna. W kontekście informacji oznacza to, że skuteczniej trafiają do nas przekazy, co do których sądzymy, że znajdujemy się w bardzo ograniczonej grupie osób, która ma do nich wyłączny dostęp. Przykładem tego jest budowanie popularności książek czy filmów poprzez nakładanie na nie cenzury. W doświadczeniach natomiast reguła niedostępności znajduje swoją skuteczność poprzez ich ulotność, niemoc przeżycia danego doświadczenia nigdy więcej niż tu i teraz (Cialdini, 2020). Reguła niedostępności działa nie tylko, gdy czegoś pragniemy, ale także gdy coś tracimy. Posiadane dobra tracą w naszej percepcji wyjątkowość, jednak ich nagła utrata wywołuje silniejsze emocje niż brak od początku. Sama groźba utraty może skłaniać do działań, o których wcześniej byśmy nie pomyśleli. Efekt ten nasila się, gdy ograniczenie pojawia się niespodziewanie (Nagody-Mrozowicz i in., 2017).

3. Metodologia badań: postawione hipotezy, procedura badawcza i charakterystyka narzędzi

Aby móc zweryfikować cel badawczy, postawiono następujące hipotezy:

H1: Występują różnice w skuteczności oddziaływania reguł wywierania wpływu na pracowników w zależności od ich przynależności pokoleniowej.

Na bazie analizy literatury dotyczącej charakterystyk poszczególnych pokoleń postawiono hipotezy szczegółowe:

H1a: Istotne różnice występują w polu oddziaływania reguły zaangażowania i konsekwencji oraz autorytetu — najsilniej oddziałują na pokolenie baby boomers.

H1b: Istotne różnice występują w obszarze oddziaływania reguły lubienia i sympatii oraz wzajemności — najsilniej oddziałują na osoby z pokolenia Z.

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą autorskiego kwestionariusza poprzedzonego metryczką umożliwiającą pozyskanie anonimowych informacji do-

tyczących płci, wykształcenia, przynależności pokoleniowej, a także pytań sprawdzających poziom oddziaływania poszczególnych reguł wywierania wpływu na daną jednostkę (cały kwestionariusz umieszczono w załączniku nr 1). Z uwagi na fakt, że badanie miało na celu sprawdzenie skuteczności działania reguł wywierania wpływu stosowanych przez menedżerów na pracowników zróżnicowanych pokoleniowo, ankietę skierowano do osób posiadających w swoich miejscach pracy menedżerów, kierowników, szefów czy jakiegokolwiek innego rodzaju przełożonych. Skuteczność działania reguł na potrzeby niniejszego badania rozumie się jako wykonanie polecenia przełożonego/zrealizowanie celu czy działania, do którego przełożony wykorzystuje wpływ, zaufanie decyzji przełożonego czy wybór oferowanej opcji (np. podjęcie szkolenia, innego stanowiska, itp.).

Kwestionariusz rozprowadzany był zarówno drogą internetową, poprzez formularz Google Docs, jak i z wykorzystaniem tradycyjnego papierowego formularza, ze względu na wiekowe zróżnicowanie jednostek, od których uzyskiwane były dane statystyczne. Wszystkie wyniki uzyskane w formie papierowej zostały przeniesione do formy cyfrowej.

Badanie trwało od 18 marca do 17 kwietnia 2024 roku, dając równy miesiąc na zebranie wyników. Respondenci mieli możliwość wypełnienia kwestionariusza w dogodnym dla siebie czasie i miejscu. Udział w badaniu był dobrowolny i każdy z respondentów mógł zrezygnować z udziału w nim w dowolnym momencie.

Próbę badawczą stanowiło 178 dobranych losowo osób reprezentujących poszczególne pokolenia.

Kwestionariusz został podzielony na dwie części. Celem pierwszej było przypisanie respondenta do odpowiedniej grupy pokoleniowej, natomiast część druga zawiera trzydzieści pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru, gdzie taka sama liczba pięciu pytań odnosi się do każdej z sześciu reguł wywierania wpływu społecznego. Pytania brzmiały następująco: dla reguły wzajemności np. „Gdy dostaję więcej swobody i zaufania w podejmowaniu decyzji, czuję się bardziej zobowiązany do osiągania lepszych wyników”; dla reguły zaangażowania i konsekwencji np. „Gdy samodzielnie ustalam cele pracy, czuję się bardziej odpowiedzialny za ich realizację”; dla reguły społecznego dowodu słuszności np. „Gdy inni pracownicy chwalą nową politykę firmy, jestem bardziej skłonny ją zaakceptować”; dla reguły lubienia i sympatii np. „Łatwiej mi współpracować z menedżerami, którzy okazują zrozumienie dla osobistych sytuacji pracowników”; dla reguły autorytetu np. „Decyzje podjęte przez menedżerów z długim doświadczeniem są dla mnie bardziej wiarygodne”; natomiast dla reguły niedostępności np. „Projekty o ograniczonym czasie realizacji są dla mnie bardziej motywujące” (zob. załącznik nr 1). Wybrano autorski kwestionariusz ze względu na brak odpowiedniego narzędzia badawczego sprawdzającego korelację pomiędzy wybranymi zmiennymi. Ankieta została

stworzona w oparciu o teorię Roberta Cialdiniego dotyczącą wywierania wpływu na ludzi. Odpowiedzi na każde pytanie można było udzielić na pięciostopniowej skali Likerta, wybierając kolejno warianty: (prawie) nigdy, rzadko, czasami, często oraz (prawie) zawsze.

4. Wyniki badań własnych

W badaniu udział wzięło 178 osób, z czego:

- przedstawiciele pokolenia baby boomers stanowili 10,1% — 18 respondentów,
- przedstawiciele pokolenia X stanowili 26,4% — 47 respondentów,
- przedstawiciele pokolenia Y stanowili 28,7% — 51 respondentów,
- przedstawiciele pokolenia Z stanowili 34,8% — 62 respondentów.

Różnice w liczbie uzyskanych odpowiedzi dla każdego z pokoleń wynikają z losowego doboru próby badawczej oraz z faktu, że na czas przypadający na przeprowadzanie badania pokolenie baby boomers wkroczyło już w zaawansowany wiek emerytalny. Najmłodsi przedstawiciele tego pokolenia ukończyli w tym roku 60 lat, w związku z czym znaczna większość z nich nie jest już aktywna zawodowo. Autorski kwestionariusz pozwolił zebrać dane z czterech grup pokoleniowych i ich oceny oddziaływania reguł wywierania wpływu. Tabela 1 pokazuje uzyskane średnie oceny oddziaływania poszczególnych reguł w podziale na pokolenia, do których należeli respondenci.

Tabela 1. Średnia punktów odpowiedzi otrzymana w każdym pokoleniu dla badanych reguł wywierania wpływu.

	Baby boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Reguła wzajemności	17,33	17,43	18,25	18,81
Reguła zaangażowania i konsekwencji	20,17	19,87	19,59	19,19
Reguła społecznego dowodu słuszności	17,72	16,40	16,82	17,98
Reguła lubienia i sympatii	18,77	18,77	20,59	21,55
Reguła autorytetu	20,39	17,81	17,45	18,39
Reguła niedostępności	14,67	16,64	17,76	18,24

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na podstawie średnich wyników punktowych zauważyć można, że dla pokolenia baby boomers najwyższy wskaźnik uzyskano w regule autorytetu oraz w regule zaangażowania i konsekwencji. W tym samym pokoleniu znacząco najniższy wynik

uzyskano w regule niedostępności. Dla pokolenia X również najwyższy wynik uzyskano we wskaźniku dla reguły zaangażowania i konsekwencji. Najniższy wynik dla pokolenie Y odnotowano natomiast dla reguły społecznego dowodu słuszności. Dla pokolenia X najwyższy wynik uzyskały odpowiedzi respondentów na pytania dotyczące reguły lubienia i sympatii, a najniższy, tak samo jak dla pokolenia poprzedzającego, w regule społecznego dowodu słuszności. Dla najmłodszego pokolenia – pokolenia Z najwyższy wynik również uzyskano w regule lubienia i sympatii, natomiast najniższy po raz kolejny w regule społecznego dowodu słuszności.

Na podstawie powyższych informacji zauważyć można:

- Wynik dla reguły zaangażowania i konsekwencji stopniowo maleje, od najstarszego do najmłodszego pokolenia.
- Odwrotną sytuację, gdzie wyniki wraz ze zmianą pokoleń wzrastają, odnotowano w trzech regułach: regule wzajemności, regule lubienia i sympatii oraz regule niedostępności.
- Dla trzech z czterech pokoleń, z wyjątkiem baby boomers, w regule społecznego dowodu słuszności odnotowano najniższy wynik ze wszystkich sześciu przebadanych reguł.

Aby sprawdzić, które różnice między badanymi pokoleniami są istotne, dokonano analizy różnic między czterema grupami pokoleniowymi (baby boomers – BB, pokolenie X, pokolenie Y, pokolenie Z) za pomocą nieparametrycznego testu Kruskala-Wallisa, z uwagi na niespełnienie założeń normalności rozkładu dla większości zmiennych. Poziom istotności ustalono na $\alpha=0,05$, a moc testu wynosiła 0,9004. W przypadku wystąpienia istotnych różnic zostały wykonane porównania międzygrupowe za pomocą testu post-hoc Dunna z korektą Bonferroniego. Wyniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Istotne różnice między pokoleniami pod kątem oddziaływania reguł wywierania wpływu zgodnie z analizą przy pomocy testu Kruskala-Wallisa

Reguła wywierania wpływu	H Kruskala-Wallisa	df	istotność
Zaangażowania i konsekwencji	2,982	3	0,394
Wzajemności	6,338	3	0,096
Spółeczny dowód słuszności	10,226	3	0,017*
Autorytetu	7,800	3	0,0503
Lubienia	35,837	3	0,000*
Niedostępności	17,938	3	0,000*

*istotność $p<0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Istotne różnice między pokoleniami wystąpiły w przypadku reguły społecznego dowodu słuszności, lubienia oraz niedostępności. W przypadku reguły autorytetu istotność wyniosła 0,0503, czyli w minimalnym stopniu przekroczyła założony próg istotności $p < 0,05$, stąd postanowiono nie analizować różnic między pokoleniami w przypadku tej reguły wywierania wpływu.

Aby zobaczyć, między którymi pokoleniami wystąpiły istotne różnice, przeprowadzono porównania międzygrupowe za pomocą testu post-hoc Dunna z korektą Bonferroniego. Tabela nr 3 prezentuje wyniki dla reguły społecznego dowodu słuszności, tabela nr 4 dla reguły lubienia, a tabela nr 5 dla reguły niedostępności.

Tabela 3. Istotne różnice w średnich rangach dla oddziaływania społecznego dowodu słuszności

Para pokoleń	Różnica pomiędzy średnimi rangami	Z	SE	istotność
BB-X	23,5225	1,6561	14,2035	0,097
BB-Y	16,8954	1,2027	14,0484	0,229
BB-Z	-5,0932	0,3712	13,7194	0,710
X-Y	-6,627	0,6396	10,361	0,522
X-Z	-28,6156	2,8874	9,9104	0,003*
Y-Z	-21,9886	2,2699	9,6868	0,023

*istotność $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Tabela 4. Istotne różnice w średnich rangach dla oddziaływania reguły lubienia

Para pokoleń	Różnica pomiędzy średnimi rangami	Z	SE	istotność
BB-X	4,3085	0,3040	14,1714	0,761
BB-Y	-29,5784	2,1102	14,0167	0,034*
BB-Z	-50,7097	3,7046	13,6885	0,000*
X-Y	-33,8869	3,278	10,3376	0,001*
X-Z	-55,0182	5,5641	9,8881	0,000*
Y-Z	-21,1312	2,1864	9,665	0,028*

*istotność $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Tabela 5. Istotne różnice w średnich rangach dla oddziaływania reguły niedostępności

Para pokoleń	Różnica pomiędzy średnimi rangami	Z	SE	istotność
BB-X	-27,6141	1,9426	14,2152	0,052
BB-Y	-46,5016	3,3074	14,06	0,000*
BB-Z	-52,2249	3,8035	13,7308	0,000*
X-Y	-18,8876	1,8214	10,3696	0,068

Para pokoleń	Różnica pomiędzy średnimi rangami	Z	SE	istotność
X-Z	-24,6108	2,4813	9,9186	0,013*
Y-Z	-5,7233	0,5903	9,6948	0,555

*istotność $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Na podstawie uzyskanych wyników zaobserwowano istotne różnice w przypadku trzech zmiennych:

- Społeczny dowód słuszności: różnice wystąpiły pomiędzy pokoleniem X a Z ($p < 0,05$).
- Reguła lubienia: istotne różnice między BB a Z, BB a Y oraz X a Y i X a Z oraz Y a Z ($p < 0,05$).
- Reguła niedostępności: różnice pomiędzy BB a Z, BB a Y oraz X a Z ($p < 0,05$).

Wyniki wykazały, że reguła społecznego dowodu słuszności silniej oddziałuje na pokolenie Z w porównaniu ze starszym o około 20–30 lat od nich pokoleniem X, którego przedstawiciele są często rodzicami pokolenia Z. W przypadku reguły lubienia, istotnie silniej działa ona na przedstawicieli pokolenia Z w porównaniu do starszych grup (BB, X i Y), co sugeruje wyższą podatność młodszych osób na ten typ perswazji. Dla reguły niedostępności również wystąpiły istotne różnice międzypokoleniowe — między BB a Z, X a Y oraz X a Z ($p < 0,05$). Pokolenie Z może silniej reagować na komunikaty wskazujące na ograniczoną dostępność dóbr lub ofert. Starsze pokolenia (BB i X) mogą być bardziej odporne na tego rodzaju komunikaty perswazyjne. Na bazie otrzymanych wyników można potwierdzić hipotezę H1 mówiącą o różnicach między pokoleniami pod kątem oddziaływania reguł wywierania wpływu. Natomiast wyniki nie pozwalają potwierdzić hipotez szczegółowych.

5. Dyskusja nad wynikami badań i wnioski praktyczne

Przeprowadzone badanie wykazało, że istnieją różnice pomiędzy oddziaływaniem poszczególnych reguł wywierania wpływu społecznego w zależności od przynależności pokoleniowej. Spośród postawionych hipotez hipoteza główna H1, mówiąca o występowaniu różnic w skuteczności oddziaływania reguł wywierania wpływu na pracowników w zależności od ich przynależności pokoleniowej, została potwierdzona. Hipotezy szczegółowe, wskazujące na to, przy których regułach występują istotne różnice, nie zostały potwierdzone — inne reguły niż autorytetu, konsekwencji i zaangażowania czy wzajemności okazały się mocniej różnicujące.

Z analizy wynika, że dla reguły społecznego dowodu słuszności, reguły lubienia i sympatii oraz reguły niedostępności wskaźnik skuteczności oddziaływania stopniowo wzrasta wraz z coraz młodszym pokoleniem, co oznacza, że dla młodszych pracowników na rynku pracy szczególnie ważne może być to, co robią inni, a także dobre relacje z przełożonym oraz możliwość pracy nad unikatowymi projektami czy wykonywanie zadań/poleceń, aby uzyskać profity ograniczone czasowo lub zasobowo. Takie rezultaty badawcze mogą wynikać z faktu, że młodsze pokolenia dorastały w warunkach intensywnej cyfryzacji, ekspozycji na media społecznościowe oraz natychmiastowego dostępu do informacji i opinii innych. W tym kontekście szczególnie atrakcyjne mogą być projekty, które niosą ze sobą element prestiżu społecznego, budowania relacji lub ekskluzywności — cechy, które są powiązane z badanymi regułami wpływu. Dla młodszych pracowników obecnych na rynku pracy istotne może być to, czy powierzane im zadania mają charakter wyjątkowy, sensowny. Łącząc to z wynikami innych badań, na przykład dokonanych przez Lee i współpracowników (2022), wskazujących, że wśród przedstawicieli pokoleń X, Y i Z możliwość autonomii w pracy silnie koreluje z motywacją wewnętrzną, można przypuszczać, że u młodszych pokoleń istnieje pewna zależność: z jednej strony wysoka podatność na wpływ społeczny i relacyjny, z drugiej — wyraźna potrzeba zachowania poczucia sprawczości i indywidualności.

Jednym z głównych ograniczeń badania jest stosunkowo mała próba badawcza, która liczyła 178 osób, dodatkowo podzielonych na cztery grupy pokoleniowe. Ze względu na sposób rozprowadzania sondażu diagnostycznego za pomocą komunikatorów dostępnych w internecie w celu maksymalizacji zebranych danych, utrudnione było kontrolowanie równomiernego rozłożenia wyników, w związku z czym uzyskano 62 odpowiedzi od pokolenia Z, 51 od pokolenia Y, 47 od pokolenia X i jedynie 18 od reprezentantów pokolenia baby boomers. Dodatkowym czynnikiem powodującym taki rozkład wyników był fakt, że najmłodsi przedstawiciele pokolenia baby boomers mają obecnie 60 lat, w związku z czym znaczna ich część nie jest już aktywna zawodowo, a jedynie do takich osób było skierowane badanie. Niewielkie grupy przedstawicieli poszczególnych pokoleń ograniczają możliwość generalizacji wyników na szerszą skalę, a dodatkowo może to wpłynąć na moc statystyczną analiz, przez co potencjalne różnice mogły nie zostać wykryte ze względu na ograniczoną możliwość ich identyfikacji. W przyszłych badaniach warto zwiększyć próbę badawczą we wszystkich czterech pokoleniach z wyrównaniem ilości przebadanych jednostek, aby uzyskać bardziej zrównoważone i reprezentatywne wyniki. W bardziej pogłębionych badaniach warto zbadać, jaki stopień w hierarchii organizacji sprawuje każdy z badanych oraz jaki jest stopień przełożonego, któremu bezpośrednio relacjonuje swoje wyniki. Wartością było-

by również zestawienie deklaratywnego oddziaływania danej reguły z faktyczną skutecznością (np. wykonywaniem poleceń przełożonego).

Pomimo ograniczeń metodologicznych można z otrzymanych wyników wysnuć wnioski praktyczne. Menedżerowie zespołów międzypokoleniowych powinni uwzględniać różne reguły wywierania wpływu, mając świadomość zróżnicowanego oddziaływania na pracowników z odmiennych pokoleń. Na bazie uzyskanych wyników można zauważyć, że skuteczne strategie zarządzania i motywowania młodszych pracowników powinny łączyć elementy wpływu społecznego grupy pracowniczej i przynależności organizacyjnej z możliwością samodzielnego działania, wyboru i poczucia sensowności oraz pewnej dozy wyjątkowości wykonywanych zadań, co jest zgodne z regułą niedostępności.

Bibliografia

- Binsztok, A. (2009). Wykorzystywanie wybranych reguł wpływu społecznego w procesie kształtowania postaw i zachowań pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 43, 125–134.
- Casey, B., Metcalf, H., & Lakey, J. (1993). Human resource strategies and the third age. W: P. Taylor (red.), *Age and employment* (s. 17). Routledge.
- Chip, E. (2016). *Milenials w pracy*. Znak.
- Gialdini, R.B. (2020). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Czyczerska, K.M., Ławnik, A.J., & Szlenk-Czyczerska, E. (2020). *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Gadomska-Lila, K. (2015). *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gajda, J. (2017). *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Giddens, A. (2012). *Socjologia*. Wydawnictwo PWN.
- Hardey, M. (2011). *Generation C: Content, creation, connections, and choice*. Wiley-Blackwell.
- Jankowiak, N., & Czerwińska-Lubszczyk, A. (2024). Pokolenia na rynku pracy — podejście teoretyczne. *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji*, 13(2), 123–134.
- Juchnowicz, M. (2009). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kaliński, J. (2021). *Kryzys gospodarczy w latach 1979–1982 zwiastunem upadku PRL*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Karasek, A., & Hysa, B. (2020). *Social media and Generation Y, Z — a challenge for employers*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lee, C.C., Lim, H.S., Seo, D., & Kwak, D.-H. (2022). Examining employee retention and motivation: The moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(4), 385–402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>

- Leśniewska, A., & Stosik, A. (2015). *Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi – perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Makimoto, T. (1997). *Digital nomad*. Wiley.
- Mierzejewska, K. (2018). *Różnorodność pokoleniowa w organizacji – wyzwania dla współczesnego menadżera*. W: T. Listwan, & M. Stor (red.), *Współczesne zarządzanie. Kształtowanie i eksploatawanie wartości intelektualnych i rynkowych* (t. 1, s. 105–116). Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Nagody-Mrozowicz, K., Halemba, P., & Grala, K. (2017). Wywieranie wpływu społecznego na przykładzie reklamy w świetle badań. *Modern Management Review*, 22, 81–89.
- Pulit, M., & Załona, T. (2009). *Reguła wzajemności najpowszechniejszą techniką perswazji w erze informacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Puppel, S. (2017). *Strawberry fields forever. Krótki szkic do obrazu pokolenia Baby Boomers (urodzonych w latach 1946–1956) uprawiających dziedzinę językoznawstwa*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Ratajczak, J. (2018). *Zarządzanie międzypokoleniowe w wielkopolskich organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Sidor-Rządkowska, M. (2018). *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Stachowska, S. (2012). *Zarządzanie wiekiem w organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.
- Szukalski, P. (2012). *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Tokar, J. (2017). Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawców i szkolnictwa wyższego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej w Gliwicach*, 112, 380–389.
- Turner, J.H. (2006). *Struktura teorii socjologicznej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Twenge, J.M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood—and what that means for the rest of us*. Atria Books.
- Urbaniak, B., & Wieczorek, I. (2007). *Zarządzanie wiekiem pracowników*. W: B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju.
- Weroniczak, L. (2010). *Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian*. W: J. Majerska (red.), *Bo życie to nieustanny rozwój* (s. 40–42). Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Woszczyk, P. (2013). *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*. W: P. Woszczyk, & M. Czarnecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach* (s. 45–48). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Załącznik nr 1. Kwestionariusz oceny reguł wywierania wpływu stosowanych przez menedżerów

Ankieta badawcza dla przedstawicieli różnych grup pokoleniowych, pozwalająca ocenić stosowane reguły wywierania wpływu przez ich menedżerów.

Skala Likerta

Odpowiedzi do każdego pytania:

1. (prawie) nigdy
2. rzadko
3. czasami
4. często
5. (prawie) zawsze

Reguła wzajemności

1. Gdy dostaję więcej swobody i zaufania w podejmowaniu decyzji, czuję się bardziej zobowiązany do osiągnięcia lepszych wyników.
2. Uznanie mojego urlopu w oczekiwanym przeze mnie terminie motywuje mnie do bycia bardziej produktywnym, żeby odwdzińczyć się szefostwu.
3. Kiedy menedżer docenia mnie i chwali za wysiłki, angażuję się bardziej w kolejne zadania.
4. Preferuję oddawać przysługi w pracy, gdy wiem, że mogę liczyć na wzajemność ze strony menedżera.
5. Kiedy dostaję coś od firmy, np. upominek na święta, odczuwam potrzebę odwdzięczenia się poprzez efektywną pracę czy wyrażając się dobrze o organizacji.

Reguła zaangażowania i konsekwencji

1. Gdy samodzielnie ustalam cele pracy, czuję się bardziej odpowiedzialny za ich realizację.
2. Trudniej mi zmienić zdanie po publicznym zobowiązaniu się do określonego działania.
3. Kiedy mój przełożony mówi na forum, jak ważne zadania wykonuje mój zespół, staram się wówczas konsekwentnie je realizować, tak aby nie zawieść jego oczekiwań.
4. Realizacja wcześniej ustalonych celów daje mi większe poczucie satysfakcji niż w przypadku realizacji zadań bieżących.
5. Ważne jest dla mnie, aby moje działania były spójne z wartościami firmy, której jestem częścią.

Reguła społecznego dowodu słuszności

1. Gdy inni pracownicy chwalą nową politykę firmy, jestem bardziej skłonny ją zaakceptować.
2. Decyzje o dołączeniu do firmowych inicjatyw podejmuję częściej, gdy widzę, że wielu kolegów już to zrobiło.
3. W sytuacjach niepewności kieruję się opiniami i doświadczeniami moich współpracowników.
4. Chętniej biorę udział w szkoleniach, które polecają inni pracownicy.
5. Sukcesy kolegów z pracy motywują mnie do podjęcia podobnych działań i wysiłków.

Reguła lubienia i sympatii

1. Chętniej współpracuję z menedżerami, którzy interesują się moimi potrzebami czy wykazują

zrozumienie dla moich prywatnych spraw.

2. Jestem bardziej skłonny do pozytywnego reagowania na prośby od współpracowników, z którymi mam dobry kontakt.
3. Sympatia do menedżera zwiększa moje zaangażowanie w powierzone mi zadania.
4. Moja praca jest efektywniejsza, kiedy menedżer wprowadza do zespołu luźną atmosferę i dużo żartuje.
5. Preferuję otrzymywanie zadań od osób, które potrafią wyrazić swoje oczekiwania w jasny i przyjazny sposób.

Reguła autorytetu

1. Decyzje podjęte przez menedżerów z długim doświadczeniem są dla mnie bardziej wiarygodne.
2. Szanuję opinie liderów, którzy mają udokumentowane sukcesy w swojej dziedzinie.
3. Jestem bardziej skłonny do naśladowania zachowań menedżerów, którzy są dla mnie wzorem profesjonalizmu.
4. Autorytet menedżera w branży zwiększa moje zaufanie do jego decyzji.
5. Trudniej jest mi odmówić menedżerowi, kiedy podkreśla on swoją pozycję w firmie, staż czy doświadczenie.

Reguła niedostępności

1. Projekty o ograniczonym czasie realizacji są dla mnie bardziej motywujące.
2. Ekskluzywne oferty szkoleniowe przyciągają moją uwagę i zwiększają chęć uczestnictwa.
3. Szczególnie zainteresowany jestem współpracą nad unikatowymi projektami.
4. Jestem skłonny angażować się w zadania postrzegane jako rzadka okazja do rozwoju.
5. Kiedy nagrody są limitowane, np. tylko najlepszy wynik w danym miesiącu otrzymuje premię, chętniej i efektywniej wykonuję swoją pracę.

Zliczanie wyników

30 pytań — po 5 pytań do każdej z 6 reguł

5 pytań × skala od 1 do 5 = max 25 pkt.

Wynik każdego respondenta po przypisaniu do grupy pokoleniowej podawany w 6 wskaźnikach (6 reguł), gdzie rozpiętość wynosi od 5 do 25 punktów.

Wyciągamy średnią z każdego wskaźnika dla każdej grupy pokoleniowej.

Principles of Persuasion Applied by Managers and Their Effectiveness Based on the Employee's Generational Affiliation

Abstract. The increasing generational diversity in the Polish labor market poses challenges for managers. This article explores the effectiveness of persuasion principles applied by managers based on employees' generational affiliation. The aim of the article is to examine which of the principles of persuasion proposed by Cialdini are most strongly associated with effective management of generations' representatives present in the Polish labor market: Baby Boomers, Generation X, Generation Y, and Generation Z. The article presents the results of a study (n=178) based on author's questionnaire. The data were analyzed using the Kruskal-Wallis test and Dunn's post hoc tests with

Bonferroni correction. The results revealed significant differences between generations in relation to three principles: social proof, liking, and scarcity. Generation Z showed higher susceptibility to these principles than older generations, particularly when compared to Generation X and Baby Boomers. The principle of liking was the most effective with the youngest generation, while the scarcity principle elicited a weaker response among older employees. The findings confirm the hypothesis regarding intergenerational differences in the perception of persuasion and may serve as practical guidance for managers.

Keywords: baby boomers generation, generation X, generation Y, generation Z, principles of persuasion, generational affiliation, intergenerational management

OLIWIA SAMELAK

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

<https://orcid.org/0009-0001-5923-5491>

e-mail: oliwia.samelak@poznan.merito.pl

JULIA ZAPOROWSKA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

<https://orcid.org/0009-0002-3301-4022>

e-mail: julia.zaporowska@wp.pl

Znaczenie dopasowania komplementarnego dla poczucia sensu w pracy z perspektywy różnych pokoleń¹

Streszczenie. Celem artykułu jest sprawdzenie, czy przynależność do określonego pokolenia różnicuje związek pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a poczuciem sensu w pracy. Przeprowadzono badanie ilościowe na próbie 212 pracowników polskich przedsiębiorstw. Użyto dwóch kwestionariuszy — dopasowania człowiek–organizacja, autorstwa Joanny Czarnoty-Bojarskiej (2010), oraz sensu w pracy, autorstwa Tatjany Schnell i Carmen Hoffman (2020). Analiza zebranych wyników pozwoliła określić związek dopasowania komplementarnego z poczuciem sensu w pracy jako dodatni i silny. Badania wykazały, że źródła tego sensu wykazujące najsilniejszą korelację z dopasowaniem komplementarnym to ukierunkowanie oraz spójność. Starsze pokolenia posiadają wyższy poziom poczucia sensu w pracy (w spójności, znaczeniu i ukierunkowaniu) i dopasowania komplementarnego od młodszych pokoleń. Stwierdzono silniejszy związek pomiędzy komplementarnym dopasowaniem a pracą jako źródłem sensu w pokoleniu Y w porównaniu do pokolenia X. Dla pozostałych porównań nie wykazano statystycznie istotnych różnic, widoczne jednak były różnice na poziomie tendencji statystycznej.

Słowa kluczowe: dopasowanie komplementarne, dopasowanie człowiek–organizacja, sens, sens w pracy, pracownicy, źródła sensu, pokolenia

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2029>

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej pt. „Znaczenie dopasowania komplementarnego dla poczucia sensu wykonywanej pracy z perspektywy różnych pokoleń”, napisanej pod kierunkiem dr Oliwii Samelak.

1. Wstęp

Dopasowanie człowieka do organizacji odgrywa ważną rolę w życiu zawodowym ludzi. To ono (wraz z dopasowaniem człowieka do pracy) odpowiada za pracowniczy dobrostan, który obejmuje pozytywny bilans emocji, satysfakcję z pracy oraz związane z nią poczucie sensu. Dopasowanie jednostki do konkretnej firmy skutkuje korzyściami zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. W niniejszym artykule zaprezentowano część składową dopasowania człowieka do organizacji, jaką jest dopasowanie komplementarne. Charakteryzuje się ono wzajemnym uzupełnianiem się pracownika i pracodawcy w zakresie potrzeb i zasobów oraz wymagań i możliwości (Czerw i Czarnota-Bojarska, 2016). Dopasowanie komplementarne nie jest dogłębnie zbadane, na co wskazuje mała liczba opracowań naukowych na ten temat, szczególnie w Polsce. Naukowcy bardzo rzadko łączą dopasowanie komplementarne z sensem w pracy, a to właśnie stanowi obszar badawczy niniejszego tekstu.

Sens w pracy można zdefiniować jako subiektywną ocenę własnej aktywności zawodowej jako spójnej, znaczącej, ukierunkowanej i przynależnej (Schnell i Hoffmann, 2020). Podmiotem badań są pokolenia, które obecnie są aktywne na rynku pracy, czyli baby boomers, X, Y oraz Z. W szczególności zarządzanie najmłodszymi pokoleniami stanowi wyzwanie dla pracodawców. Przedstawiciele wybranych grup wiekowych różnią się od siebie pod wieloma względami, a zachowanie najmłodszych z nich dopiero zaczyna być badane i rozumiane. Z tego powodu w literaturze przedmiotu widoczny jest niedostatek badań nad dopasowaniem komplementarnym i sensem w pracy z perspektywy różnych pokoleń. Zamiarem niniejszego opracowania będzie połączenie ze sobą wspomnianych aspektów, a tym samym uzupełnienie istniejącej luki badawczej.

2. Koncepcja dopasowania w psychologii pracy i organizacji

Rozważania naukowe na temat dopasowania, czyli związku człowieka z otoczeniem, prowadzone są od ponad stu lat (Kristof-Brown i in., 2005). W literaturze przedmiotu opisuje się rozmaite typy kompatybilności². W pierwszej kolejności publikacje skupiały się na dopasowaniu człowieka do środowiska (P-E, czyli ang. *person-environment*), które dotyczy otoczenia społecznego, w którym przebiega praca. Na jego skutek rozwinęło się kolejne podejście, czyli dopasowanie człowieka do pracy (P-J, czyli ang. *person-job*). Określane jest ono na podstawie kom-

² W niniejszej pracy pojęcia kompatybilność i dopasowanie będą stosowane zamiennie.

patybilności jednostki z wykonywanym zawodem. Prace nad tym dopasowaniem nakreśliły podstawę dla kolejnego rodzaju kompatybilności, w tym przypadku skupiającego się na organizacji³, czyli człowiek–organizacja (P–O, czyli ang. *person–organization*). Aktualnie przyjmuje się definicję Amy Kristof (1996), która rozumie dopasowanie P–O jako kompatybilność między osobą a firmą. Występuje ona, gdy:

- co najmniej jeden podmiot zapewnia to, czego potrzebuje drugi (komplementarność);
- dzielą podobne podstawowe cechy (suplementarność);
- zachodzi jedno i drugie (konjunkcja dwóch pierwszych aspektów).

Jest to rozszerzona wersja poprzednich definicji, ponieważ wcześniej mówiono rozdzielnie o dopasowaniu suplementarnym i komplementarnym oraz o dopasowaniu potrzeby–zasoby i wymagania–możliwości. Kristof zintegrowała obie koncepcje. Terminy „dopasowanie komplementarne” i „dopasowanie suplementarne” zostały sformułowane i wprowadzone do użytku przez Paula Muchinsky’ego i Carlyn Monahan (1987). Stwierdzili oni, że dopasowanie suplementarne występuje, gdy podmioty łączą wspólne cechy oraz wartości. Można je przyrównać do podobieństwa między dwoma jabłkami lub dwiema gruszkami, na wzór typu „jabłko–jabłko”. Są one do siebie podobne, stanowiąc element tej samej grupy (Czarnota-Bojarska, 2010). Dopasowanie typu komplementarnego zostało zdefiniowane jako mające miejsce, jeżeli oba podmioty uzupełniają się i zaspokajają potrzeby drugiej strony (Kristof-Brown i in., 2023). Oznacza to, że pracownik posiada umiejętności i kompetencje, których wymaga organizacja, a w zamian za nie otrzymuje nagrody, których potrzebuje (Cable i Edwards, 2004). Porównuje się je do wtyczki i kontaktu (Czarnota-Bojarska, 2010) lub puzzli, które po połączeniu elementów tworzą jedność (Kristof-Brown i in., 2023).

Dopasowanie zostało rozgraniczone przez Jeffreya Edwardsa w 1991 roku na kolejne dwa aspekty:

- potrzeby–zasoby — zachodzi, kiedy organizacja zaspokaja potrzeby, pragnienia lub preferencje jednostek;
- wymagania–możliwości — występuje, jeśli pracownik posiada odpowiednie umiejętności, dzięki którym jest w stanie sprostać wymaganiom organizacji (Kristof, 1996).

³ Kompatybilność badana jest z perspektywy wielu podmiotów, jednak najwięcej literatury można znaleźć w zakresie środowiska, pracy i organizacji. Wyróżnia się również m.in. dopasowanie do grupy, zespołu czy kierownika.

Kristof (1996) zaproponowała scalenie obu podejść, dlatego że kompatybilność często badano tylko z jednej perspektywy i całkowicie ignorowano drugą. W tym modelu dopasowanie suplementarne dotyczy związku między ogólnymi cechami osoby oraz organizacji, a owe cechy uwzględniają m.in. wartości oraz cele. Z kolei dopasowanie komplementarne zostało podzielone na dwa rodzaje: „potrzeby–zasoby” oraz „wymagania–możliwości”. Rozumienie to łączy różne koncepty ujęcia P-O oraz pozwala na jednoczesną analizę dopasowania suplementarnego i komplementarnego.

3. Poczucie sensu w pracy jako konstrukt psychologiczny naszych czasów

Rozważania na temat sensu w pracy coraz częściej pojawiają się w dyskursie naukowym i biznesowym. Z uwagi na długie godziny pracy i centralne miejsce pracy w życiu człowieka, zatrudnieni oczekują, że praca wniesie do ich życia coś więcej niż tylko wynagrodzenie finansowe. Szczególnie młodsze pokolenia zaczęły werbalizować fakt, że praca powinna zaspokajać ich potrzeby społeczne oraz psychologiczne (Misha i van Dijke, 2023). Promowanie wśród pracowników sensownej pracy⁴ może przynieść wiele korzyści również pracodawcom. Wskazuje się na jej pozytywny związek z dobrostanem pracowników (Arnold i in., 2007), satysfakcją z pracy (Brach, Goryński i Kowalik, 2019; Allan i in., 2018), zaangażowaniem w pracę oraz przywiązaniem do organizacji (Allan i in., 2018).

Poczucie sensu w pracy może być rozumiane wieloznacznie, dlatego ważne jest jego wyjaśnienie. Punktem odniesienia do przytoczonego terminu jest definicja „poczucia”, którą posługiwał się Albert Bandura (Gerrig i Zimbardo, 2012) w swoich pracach badawczych. Tak więc „poczucie” pojmowane jest jako ocena i zbiór przekonań człowieka. Drugą częścią terminu jest sens w pracy, który rozumiany jest jako subiektywna ocena sensowności w kontekście pracy (Schnell i in., 2013). Dzieli się on na cztery kluczowe wymiary: spójność, znaczenie, ukierunkowanie i przynależność (Schnell i Hoffmann, 2020). Spójność definiowana jest jako dopasowanie cech, umiejętności i planów życiowych jednostki z wymaganiami pracy. Znaczenie odnosi się do korzyści, które praca przynosi społeczeństwu, a ukierunkowanie dotyczy społecznej odpowiedzialności firmy. Przynależność mówi o dopasowaniu pracownika do środowiska pracowniczego. W związku z tym

⁴ Sens w pracy (ang. *meaning in work*) oraz sensowna praca (ang. *meaningful work*) są pojęciami tożsamymi i w niniejszej pracy będą stosowane zamiennie.

poczucie sensu w pracy rozumiane jest w niniejszym artykule jako subiektywna ocena własnej aktywności zawodowej jako spójnej, znaczącej, ukierunkowanej i przynależnej.

Mylonymi i stosowanymi zamiennie przez badaczy terminami mogą być „sens pracy” oraz „sens w pracy”. Brzmia one podobnie, jednak powinny być rozróżniane. Sens pracy (ang. *meaning of work*) jest omawiany, kiedy dyskusja dotyczy koncepcji samego zawodu. Mówi się wtedy o znaczeniu zatrudnienia czy bezrobocia. Z kolei sens w pracy (ang. *meaning in work*) odnosi się do subiektywnej, dokonanej przez jednostkę oceny sensowności pracy (Schnell i in., 2013). Pracownik posiadający wysoki stopień poczucia sensu w pracy uważa, że posiada ona cel, jest istotna i odgrywa pozytywną rolę w życiu innych ludzi (Misha i van Dijke, 2023). Sens pracy można badać na różnych poziomach, takich jak osobisty, organizacyjny czy społeczny. Badania w tym zakresie mają na celu zrozumienie, jaką rolę odgrywa praca w życiu człowieka i społeczeństwa (Steger, 2017). Sens w pracy natomiast wymaga analizy indywidualnego doświadczenia pracownika (Schnell i in., 2013) i zrozumienia, jaką wartość praca przynosi jednostce (Steger, 2017). Można więc powiedzieć, że przytoczone terminy różnią się perspektywą, z jakiej są omawiane. Sens pracy jest oceniany z punktu widzenia trzeciej osoby, a sens w pracy jest subiektywnym odczuciem osoby zatrudnionej na danym stanowisku. Sens w pracy stanowi przedmiot badań głównie psychologii oraz nauk o zarządzaniu i jakości.

Tatjana Schnell oraz Carmen Hoffmann (2020) zaproponowały trzymodułowy kwestionariusz badania sensu w pracy. Pierwszy moduł służy do pomiaru czterech źródeł sensu: spójności, ukierunkowania, znaczenia oraz przynależności. Drugi moduł dotyczy subiektywnej oceny pracy pod kątem jej sensowności i bezsensowności. Oba te aspekty mogą współistnieć jednocześnie, co jest pewną innowacją zaproponowaną przez autorki kwestionariusza. Trzeci moduł rozpoznaje stopień postrzegania pracy jako źródła sensu. Poniżej przedstawiono skrócony opis poszczególnych modułów.

W module 1 wyróżniono cztery wymiary sensu w pracy:

- spójność (ang. *coherence*) mówi o poziomie dopasowania cech, umiejętności i planów życiowych jednostki z wymaganiami pracy;
- znaczenie (ang. *significance*) odnosi się do świadomości, że wykonywana praca przynosi pozytywne korzyści innym ludziom lub całemu społeczeństwu;
- ukierunkowanie (ang. *purpose*) dotyczy stopnia społecznej odpowiedzialności firmy: sensowna praca przyczynia się do osiągnięcia jakiegoś wyższego celu, co jest wyraźnie widoczne w działalności organizacji non profit (nie-nastawionych na zysk);

- przynależność (ang. *belonging*) to dopasowanie pracownika do grupy lub zespołu w miejscu pracy — bycie ich częścią wiąże się z akceptacją, uznaniem oraz lojalnością względem jej członków.

Drugi moduł dzieli się na dwa wymiary: pracę sensowną (ang. *meaningful*) i bezsensowną (ang. *meaningless*). W teorii każdy zawód może być postrzegany jako sensowny i/lub bezsensowny i to od pracownika zależy, jak się będzie do niego odnosić.

Trzeci moduł dotyczy pracy jako źródła sensu, czyli tego, co zawód może wnieść do życia człowieka jako całości. Następuje to, kiedy jednostka żyje osobistym sensem w pracy, wykonuje zadania zgodnie z własnymi wartościami oraz jeśli dzięki niej może się rozwijać i realizować. W niniejszym artykule sens w życiu będzie rozumiany i badany zgodnie z wymiarami przedstawionymi w module 1.

4. Poczucie sensu w pracy wśród pokoleń aktywnych zawodowo

Odczuwalny poziom sensu w pracy może być zależny od wieku, stażu pracy czy też przynależności do konkretnego pokolenia. Osoby należące do konkretnych grup wiekowych różnią się od siebie pod wieloma względami. Może to wynikać z doświadczeń życiowych czy zawodowych, a także tych historycznych. Jednostki, ze względu na wiek, mają różne potrzeby i priorytety dotyczące wykonywanej pracy. Dla osób starszych ważniejsze może być bezpieczeństwo na stanowisku pracy, a dla młodszych niezależność oraz elastyczność pod względem godzin pracy. Aktualnie na rynku pracy aktywne zawodowo są cztery różne grupy wiekowe: baby boomers, czyli pokolenie BB (1946–1964), pokolenie X (1965–1979), pokolenie Y (1980–1996) oraz pokolenie Z (1997–2012) (Grafton Recruitment, 2022; Rojewska, 2024).

Najstarszym pokoleniem obecnym na rynku pracy są baby boomers (BB)⁵. Osoby te urodziły się między 1946 a 1964 rokiem, czyli w trakcie wyżu demograficznego, krótko po zakończeniu II wojny światowej. Na rynku pracy nie są liczną grupą ze względu na to, że większość z nich jest na emeryturze lub wkrótce na nią przechodzi. Charakteryzuje je potrzeba stabilizacji zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Z tego powodu często obejmują jedno stanowisko przez

⁵ Na rynku pracy obecne są również osoby z pokolenia Silent Generation (urodzeni przed 1945 r.), ale jest to nieliczna grupa, w związku z tym nie będzie brana pod uwagę w badaniach.

kilkanaście lat, rzadko zmieniając pracę — poczucie bezpieczeństwa stawiają na pierwszym miejscu (Jurczak, 2021).

Pokolenie X to są osoby urodzone między 1965 a 1979 rokiem. Dorastały w trakcie kryzysu naftowego (1973), który charakteryzował się wysokim bezrobociem. W związku z tym jednostki z tej grupy wiekowej cenią stabilizację, dla której są w stanie wiele poświęcić (Smolbik-Jęczmień, 2013). Od swoich rodziców, czyli baby boomers, nauczyli się zaangażowania w pracę i lojalności względem pracodawcy (Jurczak, 2021). Jest to pokolenie, które „żyje po to, aby pracować” (Smolbik-Jęczmień, 2013). Oznacza to, że praca jest dla nich nie tylko źródłem utrzymania, ale również hobby czy pasją, bez której nie wyobrażają sobie życia.

Potocznie nazywane „millenialsami” pokolenie Y obejmuje osoby urodzone między 1980 a 1996 rokiem. Jest to obecnie najliczniejsza grupa wiekowa na rynku pracy (Główny Urząd Statystyczny, 2024), co sprawia, że ich obecność silnie oddziałuje na gospodarkę oraz środowisko pracy. Pracodawcy muszą się do nich dostosować, jeśli chcą, aby ich firmy były konkurencyjne oraz atrakcyjne dla innych (Jurczak, 2021). Pokolenie Y to pierwsza grupa wiekowa dorastająca wśród nowych technologii i mająca do niej dostęp już od najmłodszych lat (Vaida, 2024).

Najmłodszą grupą wiekową aktywną zawodowo na rynku pracy jest pokolenie Z. Osoby te urodziły się między 1997 a 2012 rokiem, co oznacza, że większość z nich dopiero zaczyna pracować. Najbardziej charakterystyczną cechą tej grupy wiekowej jest rola technologii, internetu oraz mediów społecznościowych w ich codziennym życiu. Nie pamiętają świata bez telefonów i komputerów, których używają od wczesnego dzieciństwa.

5. Metodologia badań własnych

Celem przeprowadzonych badań było sprawdzenie, czy przynależność do określonego pokolenia różnicuje związek pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a poczuciem sensu w pracy. Do zbadania dopasowania komplementarnego został użyty kwestionariusz poczucia dopasowania człowiek–organizacja, autorstwa Joanny Czarnoty-Bojarskiej (2010). Składa się on łącznie z 34 pytań, z czego 16 dotyczy dopasowania komplementarnego. Pozostałe pytania służą do zbadania dopasowania suplementarnego, więc nie były brane pod uwagę. Na sześciostopniowej skali kwestionariusza ankiety badani mogli złożyć odpowiedzi od „zdecydowanie nie zgadzam się” do „zdecydowanie zgadzam się”. Drugim narzędziem badawczym jest kwestionariusz ME-Work, służący do określenia poziomu sensu w pracy. Za jego konstrukcją odpowiadają Tatjana Schnell oraz Carmen Hoffman (2020). Kwestionariusz składa się z 23 pytań, na które można odpowiedzieć w skali

pięciopunktowej, od „całkowicie się nie zgadzam” do „całkowicie się zgadzam”. Oferuje on siedem skal i trzy moduły, a pierwszy moduł bada cztery aspekty sensownej pracy: spójność, znaczenie, ukierunkowanie oraz przynależność. Moduł drugi kwestionariusza dotyczy subiektywnej oceny pracy, dzielącej się na sensowną i bezsensowną⁶, a moduł trzeci mierzy stopień postrzegania pracy jako źródło sensu. W celu rozpoznania wieku, płci, wykształcenia oraz zawodu wykonywanego przez ankietowanych została przygotowana metryczka. Dzięki niej możliwe było przyporządkowanie osób do konkretnego pokolenia, a następnie zanalizowanie ich powiązania z pozostałymi badanymi aspektami.

6. Wyniki badań własnych

W badaniu wzięło udział 212 osób: 116 kobiet i 96 mężczyzn. Przedział wiekowy obejmował osoby w wieku od 18 do 65 lat. Najwięcej odpowiedzi uzyskano od osób z pokolenia Y (37,7%), a najmniej liczną grupą było pokolenie BB (4,7%). Struktura danych jest zbliżona do rozkładu pokoleń w populacji, co widoczne jest w tabeli 1. W związku z tym ważenie przypadków przy obecnym rozkładzie osób pomiędzy pokoleniami nie będzie miało zastosowania.

Tabela 1. Porównanie rozkładu pokoleń aktywnych zawodowo w populacji i w próbie badawczej

Pokolenie	Razem	% populacji	Razem	% próby
Z	2 317 900	15,39%	59	27,83%
Y	6 225 500	41,33%	80	37,74%
X	5 172 900	34,34%	63	29,72%
BB	1 347 000	8,94%	10	4,72%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GUS (2024)

Próba badawcza składała się głównie z osób z wykształceniem wyższym (63,7%) oraz średnim (29,2%). Najwięcej osób pracowało w handlu (18,9%), administracji (15,6%) oraz zajmowało się działalnością naukową (25%). Badania zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety w 2023 i 2024 roku w Wielkopolsce.

W celu ustalenia związku pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a aspektami sensu w pracy przeprowadzono analizę korelacji *r* Pearsona. Oblicze-

⁶ Ze względu na podobieństwo wyników sensownej i bezsensownej pracy, skala bezsensownej pracy nie będzie brana pod uwagę w opisie wyników badań ilościowych. W analizie badania ankiety w każdym przypadku bezsensowna praca była odwrotnością sensownej pracy.

nia te wykonano również w podziale ze względu na przynależność do pokolenia, a następnie za pomocą transformacji r do Z Fishera porównano ze sobą wartości współczynników korelacji między grupami.

W celu porównania dopasowania komplementarnego i aspektów sensu w pracy w zależności od pokolenia przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji. Jako test post hoc (ze względu na brak równoliczności porównywanych grup) przeprowadzono test Gamesa-Howella. Wielkość efektu dla porównań parami określono za pomocą d Cohena. Jako poziom istotności przyjęto $\alpha = 0,05$.

7. Korelacje między dopasowaniem komplementarnym a aspektami sensu w pracy

W tabeli 2 zaprezentowano wartości współczynników korelacji r Pearsona dla związku pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a aspektami sensu w pracy. Analiza wykazała dodatnie korelacje na poziomie od umiarkowanego do silnego ze wszystkimi analizowanymi zmiennymi. Wyniki te wskazują, że badani będący dopasowani do organizacji w wyższym stopniu czerpią sens z wykonywanej pracy, zarówno pod względem spójności, znaczenia, ukierunkowania, przynależności, jak i sensownej pracy. Oznacza to również, że im wyższy poziom dopasowania komplementarnego będą posiadali pracownicy, tym częściej będą postrzegali swoją pracę jako źródło sensu.

Tabela 2. Korelacje r Pearsona dla dopasowania komplementarnego i aspektów sensu w pracy

Zmienna	r	p
<i>Moduł 1</i>	0,73	<0,001
Spójność	0,66	<0,001
Znaczenie	0,53	<0,001
Ukierunkowanie	0,68	<0,001
Przynależność	0,37	<0,001
<i>Moduł 2</i>		
Sensowna praca	0,66	<0,001
<i>Moduł 3</i>		
Praca jako źródło sensu	0,74	<0,001

Źródło: Opracowanie własne

8. Porównanie pokoleń pod względem dopasowania komplementarnego

Analiza wykazała statystycznie istotne różnice między pokoleniami pod względem nasilenia dopasowania komplementarnego, $F(3; 208) = 9,75$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,12$. Poziom dopasowania komplementarnego w pokoleniu Z ($M = 3,60$; $SD = 1,05$) był istotnie niższy niż w pokoleniu Y ($M = 4,30$; $SD = 0,99$; $p < 0,001$; $d = 0,69$), pokoleniu X ($M = 4,26$; $SD = 1,03$; $p = 0,004$; $d = 0,64$) oraz w pokoleniu BB ($M = 5,15$; $SD = 0,88$; $p = 0,001$; $d = 1,52$). Między pozostałymi pokoleniami różnic nie odnotowano ($p > 0,05$), przy czym siła efektu dla różnicy między pokoleniem BB a Y i X była silna, co wskazuje, że w grupie BB poziom komplementarnego dopasowania plasował się na wyższym poziomie (istotność na poziomie tendencji statystycznej). Szczegółowe wyniki analizy post hoc zamieszczono w aneksie 1.

9. Porównanie pokoleń pod względem poczucia sensu w pracy

Wykazano istotne różnice między pokoleniami w zakresie wszystkich analizowanych aspektów sensu w pracy, co widoczne jest w tabeli 3.

Tabela 3. Porównanie pokoleń pod względem aspektów sensu w pracy

Zmienna zależna	Z (n = 59)		Y (n = 80)		X (n = 63)		BB (n = 10)		F	df	p	η^2
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD				
<i>Moduł 1</i>	3,58	0,92	4,11	0,93	4,27	0,72	5,08	0,72	12,22	3; 208	<0,001	0,15
Spójność	3,69	1,44	4,35	1,26	4,47	1,06	5,37	0,94	7,35	3; 208	<0,001	0,10
Znaczenie	3,19	1,27	3,77	1,23	4,10	0,97	5,07	0,99	10,69	3; 208	<0,001	0,13
Ukierunkowanie	3,22	1,15	3,65	1,11	4,00	0,95	4,75	1,24	8,76	3; 208	<0,001	0,11
Przynależność	4,34	1,09	4,83	1,06	4,62	0,93	5,27	0,73	3,84	3; 208	0,010	0,05
<i>Moduł 2</i>												
Sensowna praca	4,11	1,16	4,79	1,17	4,93	0,93	5,47	0,74	8,63	3; 208	<0,001	0,11
<i>Moduł 3</i>												
Praca jako źródło sensu	3,21	1,39	4,14	1,34	4,21	1,04	5,10	1,13	11,01	3; 208	<0,001	0,14

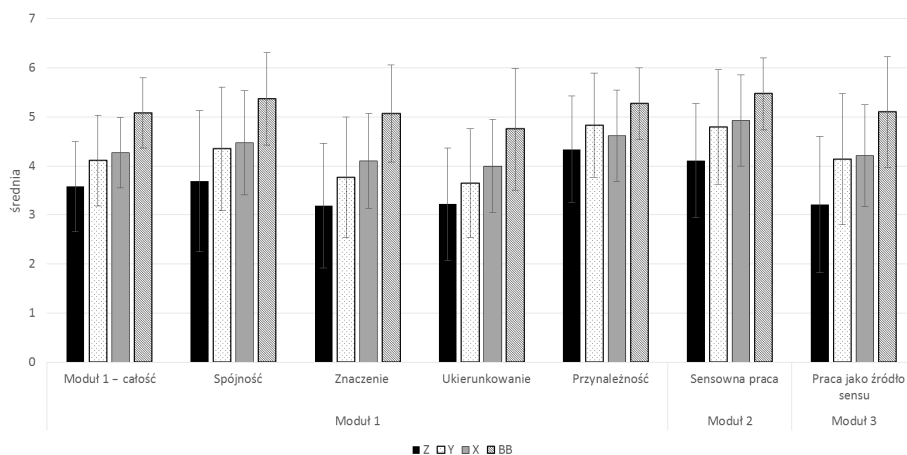
Źródło: Opracowanie własne

Szczegółowa analiza post hoc wykazała, że w ramach modułu 1 (całości) istotne różnice obejmowały wszystkie pary poza pokoleniem X i Y – pokolenia te przejawiały podobne nasilenie poczucia sensu w pracy. Dla pozostałych pokoleń różnice okazały się statystycznie istotne i widoczna była tendencja spadkowa – im młodsze pokolenie, tym mniejsze było poczucie sensu w pracy.

Dla spójności i znaczenia wyniki analizy porównawczej były tożsame — w pokoleniu Z poziom znaczenia i spójności był istotnie niższy niż w pozostałych pokoleniach, a w pokoleniu BB wyższy niż w pokoleniu Y.

Ukierunkowanie plasowało się na niższym poziomie w pokoleniu Z w porównaniu do pokolenia X i BB (efekty umiarkowane i silne). Przynależność natomiast była niższa w pokoleniu Z w porównaniu do pokolenia Y i BB (efekty słabe i silne).

W przypadku sensownej pracy oraz pracy jako źródła sensu zaobserwowano istotnie niższe wyniki dla pokolenia Z w porównaniu do pozostałych pokoleń. Wielkość efektu dla różnic plasowała się na poziomie od umiarkowanego do silnego.



Wykres 1. Średnie (± 1 SD) dla aspektów sensu w pracy w zależności od pokolenia
Źródło: Opracowanie własne

Dla wszystkich analizowanych zmiennych z modułu 1 (poza przynależnością) oraz modułu 2 i 3 widoczna była tendencja spadkowa — im młodsze było pokolenie, tym poziom analizowanych aspektów sensu w pracy był niższy. Przedstawione jest to na wykresie 1.

10. Związek między dopasowaniem komplementarnym a poczuciem sensu w pracy w zależności od pokolenia

W tabeli 4 zamieszczono współczynniki korelacji r Pearsona dla relacji między dopasowaniem komplementarnym i poczuciem sensu w pracy. Wyniki wskazywały, że wyższy poziom dopasowania wiązał się z wyższym poczuciem sensu w pracy, przy czym nieistotny okazał się związek między przynależnością a dopasowaniem w pokoleniu Z ($r = 0,21$; $p = 0,104$) oraz między znaczeniem a dopasowaniem w pokoleniu BB ($r = 0,29$; $p = 0,415$).

Tabela 4. Korelacje r Pearsona między dopasowaniem komplementarnym a aspektami poczucia sensu w pracy w podziale na pokolenia

	Z		Y		X		BB	
	r	p	r	p	r	p	r	p
<i>Moduł 1</i>	0,72	<0,001	0,65	<0,001	0,72	<0,001	0,90	<0,001
Spójność	0,60	<0,001	0,68	<0,001	0,55	<0,001	0,73	<0,001
Znaczenie	0,53	<0,001	0,56	<0,001	0,30	0,016	0,29	0,415
Ukierunkowanie	0,73	<0,001	0,53	<0,001	0,70	<0,001	0,80	0,005
Przynależność	0,21	0,104	0,26	0,022	0,51	<0,001	0,72	0,020
<i>Moduł 2</i>								
Sensowna praca	0,65	<0,001	0,66	<0,001	0,49	<0,001	0,85	0,002
<i>Moduł 3</i>								
Praca jako źródło sensu	0,69	<0,001	0,80	<0,001	0,58	<0,001	0,84	0,002

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli 5 zamieszczono wyniki analizy porównawczej współczynników korelacji między poszczególnymi grupami. Stwierdzono silniejszy związek pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a pracą jako źródłem sensu w pokoleniu Y w porównaniu do pokolenia X ($Z = 2,58$; $p = 0,010$). Dla pozostałych porównań nie wykazano statystycznie istotnych różnic. Widoczne jednak były różnice na poziomie tendencji statystycznej ($0,05 < p < 0,10$). Relacja dopasowania z przynależnością okazała się słabsza w pokoleniu Z w porównaniu z pokoleniem X ($Z = -1,90$; $p = 0,058$) oraz BB ($Z = -1,70$; $p = 0,089$), a w pokoleniu X silniejsza niż w pokoleniu Y ($Z = -1,78$; $p = 0,074$). Dodatkowo, związek między dopasowaniem komplementarnym a ukierunkowaniem był silniejszy w pokoleniu Z w porównaniu do pokolenia Y ($Z = 1,92$; $p = 0,055$), a związek dopasowania ze znaczeniem silniejszy w pokoleniu Y w odniesieniu do pokolenia X ($Z = 1,87$; $p = 0,061$). Sensowna praca była silniej związana z dopasowaniem komplementarnym w pokoleniu BB niż w pokoleniu X ($Z = -1,79$; $p = 0,073$).

Tabela 5. Porównanie współczynników korelacji między grupami za pomocą Z Fishera

	Z-Y		Z-X		Z-BB		Y-X		Y-BB		X-BB	
	Z	p	Z	p	Z	p	Z	p	Z	p	Z	p
<i>Moduł 1</i>	0,76	0,445	0,02	0,980	-1,46	0,144	-0,75	0,452	-1,82	0,068	-1,48	0,139
Spójność	-0,77	0,439	0,40	0,687	-0,60	0,551	1,22	0,221	-0,26	0,794	-0,79	0,432
Znaczenie	-0,29	0,771	1,46	0,144	0,71	0,476	1,87	0,061	0,85	0,394	0,04	0,972
Ukierunkowanie	1,92	0,055	0,32	0,750	-0,42	0,675	-1,61	0,107	-1,28	0,201	-0,57	0,569
Przynależność	-0,26	0,797	-1,90	0,058	-1,70	0,089	-1,78	0,074	-1,61	0,107	-0,83	0,409
<i>Moduł 2</i>												
Sensowna praca	-0,07	0,943	1,29	0,197	-1,19	0,235	1,47	0,143	-1,17	0,240	-1,79	0,073
<i>Moduł 3</i>												
Praca jako źródło sensu	-1,46	0,145	1,02	0,309	-0,95	0,342	2,58	0,010	-0,32	0,751	-1,43	0,153

Źródło: Opracowanie własne

11. Wnioski i implikacje praktyczne

Na początku przeanalizowano związek dopasowania komplementarnego z sensem w pracy. Istotność została wykazana na poziomie $p < 0,001$ dla każdego wymiaru sensu, a korelacja dla całego modułu 1 wyniosła 0,73. Oznacza to, że dopasowanie komplementarne jest silnie powiązane z sensem w pracy, a co za tym idzie, im wyższy jest poziom dopasowania komplementarnego, tym wyższy będzie poziom sensu w pracy. Zgadza się to z poprzednio przeprowadzonymi badaniami, które również ujawniły taką zależność (Guo i Hou, 2022; Chirkowska-Smolak, 2016). W związku z tym pracodawcy powinni brać pod uwagę dopasowanie komplementarne pracowników do organizacji i skupić się na tym, aby wykonywane przez nich zadania odpowiadały ich umiejętnościom i zdolnościom. Możliwe jest, że zależność ta zachodzi również w drugą stronę. To pracownicy mający wysoki stopień sensu w pracy są bardziej usatysfakcjonowani, produktywni i zaangażowani, przez co zwiększa się u nich poziom dopasowania komplementarnego. W tym przypadku pracodawcy powinni się skupić na zadbanie o jego poziom poprzez zwiększenie u nich spójności, znaczenia, ukierunkowania i przynależności. W efekcie zostanie podniesiony poziom dopasowania komplementarnego wśród pracowników. Możliwe jest również, że występuje jeszcze jakaś inna zmienna, która podnosi zarówno dopasowanie komplementarne, jak i poziom sensu w pracy, na przykład status materialny rodziców albo poziom otwartości na doświadczenie. Potrzebne są pogłębione badania w tym obszarze.

Zauważono również, że dopasowanie komplementarne odgrywa rolę w postrzeganiu pracy jako źródła sensu w życiu. Oznacza to, że rola kompatybilności nie ogranicza się tylko do sfery zawodowej, ale także oddziałuje pozytywnie na

sferę prywatną. W związku z tym osoby posiadające wysoki poziom dopasowania komplementarnego będą bardziej usatysfakcjonowane ze swojego życia niż pracownicy wyróżniający się jego niskim stopniem.

Następna analiza dotyczyła różnic w poziomie dopasowania komplementarnego wśród różnych pokoleń. Różnica ta była istotna statystycznie jedynie w przypadku generacji Z i BB. Oznacza to, że przynależność do tych pokoleń różnicuje poziom dopasowania komplementarnego. Osoby należące do pokolenia Z posiadały istotnie niższy stopień kompatybilności, co oznacza, że pracodawcy powinni się skupić na podniesieniu dopasowania komplementarnego najmłodszych pracowników. Mogą to zrobić poprzez zrozumienie potrzeb i wartości pokolenia Z, doradztwo zawodowe czy też przydzielanie im zadań zgodnych z ich możliwościami i stanowiących dla nich wyzwanie. Działania te pokażą zatrudnionym osobom, że organizacji na nich zależy, a to jest pierwszy najważniejszy krok do poprawy relacji międzypokoleniowych.

Ciekawym zjawiskiem zauważonym w badaniach jest niższy poziom dopasowania komplementarnego wśród jednostek z pokolenia X od tych z pokolenia Y. Nie jest to jednak różnica istotna statystycznie. Możliwe jest, że millenials budują swoją karierę z większą świadomością niż pokolenie X i ze względu na otwartość na doświadczenia w przypadku niedogodności związanych z niedopasowaniem zmieniają pracę na taką, która im odpowiada. To następnie może odgrywać rolę w ich ogólnym poziomie kompatybilności.

W dalszej kolejności sprawdzona została różnica w poziomie sensu w pracy wśród pokoleń aktywnych zawodowo. Wykazano w niej, że przynależność do pokolenia Z różnicuje poziom sensu w pracy, prawie w każdym przypadku. Pokolenie Z jest statystycznie mniej spójne od wszystkich pokoleń, ma statystycznie niższy poziom znaczenia w pracy niż X i BB, ma mniejszy poziom ukierunkowania od X i BB oraz mniejszy poziom przynależności od Y i BB. Jest to interesujący rezultat, ponieważ często słyszy się o szukaniu sensu w pracy wśród młodych osób. Poszukiwanie może być słowem kluczowym, gdyż nie jest to tym samym, co jego posiadanie. W przeprowadzonych wcześniej badaniach wykazywano zależność między wiekiem a obecnym w pracy sensem, na korzyść starszych pracowników (Brach i in., 2019; Steger i in., 2012). Co ciekawe, to właśnie młode osoby częściej tego sensu szukały (Holbeche i Springett, 2004; Kossakowska i in., 2013). Może to świadczyć o tym, że mimo poszukiwań sensu w pracy, ciężiej jest go znaleźć, będąc niedoświadczonym. Ważne jest więc, aby pracodawcy podnosili poziom spójności, znaczenia i ukierunkowania wśród najmłodszych pracowników. Mogą to zrobić poprzez uświadamianie, jaką młodzi ludzie mają misję do wypełnienia w pracy.

Co ciekawe, w niniejszym badaniu zauważono niższy poziom przynależności u osób z pokolenia X od tych należących do pokolenia Y. Oznacza to, że nie do-

świadczą oni poczucia wspólnoty, uznania i docenienia w takim samym stopniu jak ich młodszy współpracownicy. Nie jest to jednak różnica istotna statystycznie. W związku z tym pracodawcy powinni zadbać o spotkania integracyjne dla pracowników oraz częstsze okazywanie uznania związanego z wykonywaną przez nich pracą. Bardzo ważne jest autentyczne budowanie relacji we wspólnotach pracowniczych.

Podobnie zauważono niższy poziom dopasowania komplementarnego w pokoleniu X w stosunku do młodszego pokolenia Y. Oznacza to, że pokolenie Y jest średnio lepiej dopasowane do swojej pracy pod względem takich cech jak możliwości rozwoju, warunki pracy czy docenienie. Nie jest to jednak różnica istotna statystycznie. Możliwe jest, że osoby z pokolenia X poświęciły własne dopasowanie komplementarne do pracy na rzecz innych celów, na przykład zapewnienia bytu rodzinie.

Ostatnia analiza dotyczyła związku między poziomem dopasowania komplementarnego a poziomem sensu w pracy w zależności od przynależności do określonego pokolenia. Zauważony został silniejszy związek pomiędzy dopasowaniem komplementarnym a pracą jako źródłem sensu w pokoleniu Y w porównaniu do pokolenia X. Oznacza to, że dla pracodawców chcących zainwestować w firmie w dopasowanie komplementarne korzystniejsze byłoby przeznaczenie środków finansowych na pokolenie Y, a nie na X. Z kolei osoby z pokolenia X charakteryzowała silniejsza relacja dopasowania z przynależnością niż z pokolenia Y. W związku z tym pracodawcy powinni zainwestować w podniesienie poziomu przynależności wśród osób należących do pokolenia X. Mogą to zrobić m.in. poprzez spotkania firmowe. Dodatkowo, związek między dopasowaniem komplementarnym a ukierunkowaniem był silniejszy w pokoleniu Z w porównaniu do pokolenia Y. Wobec tego w przypadku pokolenia Z warto byłoby budować poczucie identyfikacji z pracodawcą. Zauważono również, że związek dopasowania ze znaczeniem jest silniejszy w pokoleniu Y w odniesieniu do pokolenia X. Oznacza to, że pracodawcy powinni zwrócić uwagę na budowanie znaczenia własnej pracy na społeczeństwo wśród osób z pokolenia Y.

Należy również zauważyć, że dobór celowy zastosowany w powyższych badaniach posiada swoje ograniczenia. Są to m.in. ograniczenie reprezentatywności, zwiększone ryzyko stronniczości i mniejsza różnorodność badanych, koncentracja na konkretnej grupie czy też ograniczenia związane z porównywaniem wyników z innymi badaniami.

Podsumowując powyższe badania, należy zauważyć, że najbardziej spośród wszystkich generacji wyróżniają się osoby należące do pokolenia Z, które mają obecnie od 12 do 27 lat. To właśnie w najmłodszym pokoleniu statystycznie najczęściej brakuje poczucia sensu w pracy i dopasowania komplementarnego do organi-

zacji. Można pokusić się o stwierdzenie, że jest to najbardziej wyraziste pokolenie na współczesnym rynku pracy, które posiada odrębną tożsamość. Młodzi ludzie są często negatywnie etykietowani przez starszych, co być może utrudnia im odnalezienie się na jakże trudnym i konkurencyjnym współczesnym rynku pracy.

Bibliografia

- Allan, B., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. i Tay, L. (2018). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K. i McKee, M. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Brach, B., Goryński, K. i Kowalik, Z. (2019). *Sens pracy w branży badawczej*. Polskie Towarzystwo Badaczy Rynku i Opinii. https://www.ptbrio.pl/senspracy/pliki/sens_pracy_report_ptbrio.pdf
- Cable, D. i Edwards, D. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy. *Psychologia Społeczna*, 1(36), 34–44. <https://doi.org/10.7366/1896180020163603>
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Czerw, A. i Czarnota-Bojarska, J. (2016). Dopasowanie człowiek–środowisko i postawa wobec pracy jako motywy zachowań organizacyjnych. *Psychologia Społeczna*, 1(11), 8–19. <https://doi.org/10.7366/1896180020163601>
- Gerrig, R. i Zimbardo, P. (2012). *Psychologia i życie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Główny Urząd Statystyczny. (2024). *Pracujący w gospodarce narodowej w Polsce w lutym 2024 r.* <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-polsce-w-lutym-2024-r,27,15.html>
- Grafton Recruitment. (2022). *Pokolenia na polskim rynku pracy*. Grafton Recruitment. <https://pl.grafton.com/pl/pokolenia-na-polskim-ryнку-pracy>
- Guo, Y. i Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649–1667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1082>
- Holbeche, L. i Springett, N. (2004). *In Search of Meaning in the Workplace*. Roffey Park Institute Limited.
- Jurczak, A. (2021). Wiek nauczycieli oraz wybrane aspekty różnic indywidualnych, jako kategorie zarządzania różnorodnością w organizacjach oświatowych (Rozprawa doktorska). Uniwersytet Jagielloński.
- Kossakowska, M., Kwiatek, P. i Stefaniak, T. (2013). Sens w życiu. Polska wersja kwestionariusza MLQ (Meaning in Life Questionnaire). *Psychologia Jakości Życia*, 12(2), 111–131. <https://doi.org/10.5604/16441796.1090786>

- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A., Schneider, B. i Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. i Johnson E. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Misha, P. i van Dijke, M. (2023). Meaning at Work: Dimensions, Implications and Recommendations. W: J. Marques (red.). *The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work*. Palgrave Macmillan Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35494-6_3
- Muchinsky, P. i Monahan, C. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)
- Rojewska, M. (2024), *Milenia, pokolenie Z, Y, X, generacja baby boomers – kto to?*. <https://interviewme.pl/blog/pokolenie-z>
- Schnell, T., Höge, T. i Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543–554. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830763>
- Schnell, T. i Hoffmann, C. (2020). ME-Work: Development and Validation of a Modular Meaning in Work Inventory. *Frontiers in Psychology*, 11(599913). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.599913>
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013). Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania. *Modern Management Review*, 20(4), 191–202.
- Steger, M. (2017). Creating Meaning and Purpose at Work. W: L. Oades, M. Steger, A. Fave i J. Passmore (red.). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. John Wiley & Sons.
- Steger, M., Dik, B. i Duffy, R. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Vaida, S. (2024). Is There Really a Generational Gap? Characteristics, Values and How to Talk to Each Generation. *Journal Plus Education*, 35(1), 72–88. <https://doi.org/10.24250/jpe/1/2024/SV>

Aneks 1

Tabela 1. Podsumowanie analizy post hoc testem Gamesa-Howella

Zmienna zależna	Porównywane grupy	Różnica średnich	SE	p	95% CI		d
					LL	UL	
Moduł 1 – całość	Z-Y	-0,53	0,16	0,006	-0,94	-0,12	0,61
	Z-X	-0,69	0,15	<0,001	-1,09	-0,30	0,81
	Z-BB	-1,50	0,26	<0,001	-2,25	-0,76	1,75
	Y-X	-0,16	0,14	0,628	-0,52	0,19	0,19
	Y-BB	-0,98	0,25	0,009	-1,71	-0,24	1,13
	X-BB	-0,81	0,24	0,027	-1,54	-0,08	0,94
Spójność	Z-Y	-0,65	0,23	0,032	-1,26	-0,04	0,52
	Z-X	-0,77	0,23	0,006	-1,37	-0,17	0,62
	Z-BB	-1,67	0,35	<0,001	-2,67	-0,68	1,34
	Y-X	-0,11	0,19	0,927	-0,63	0,39	0,10
	Y-BB	-1,02	0,33	0,035	-1,98	-0,06	0,82
	X-BB	-0,90	0,32	0,066	-1,85	0,05	0,72
Znaczenie	Z-Y	-0,57	0,21	0,042	-1,13	-0,01	0,49
	Z-X	-0,90	0,21	<0,001	-1,44	-0,37	0,78
	Z-BB	-1,87	0,35	<0,001	-2,90	-0,85	1,62
	Y-X	-0,32	0,18	0,284	-0,81	0,15	0,28
	Y-BB	-1,30	0,34	0,011	-2,31	-0,29	1,12
	X-BB	-0,97	0,34	0,058	-1,97	0,03	0,84
Ukierunkowanie	Z-Y	-0,43	0,19	0,126	-0,94	0,08	0,40
	Z-X	-0,79	0,19	<0,001	-1,29	-0,29	0,73
	Z-BB	-1,53	0,42	0,015	-2,78	-0,29	1,42
	Y-X	-0,35	0,17	0,167	-0,80	0,09	0,33
	Y-BB	-1,10	0,41	0,085	-2,34	0,13	1,02
	X-BB	-0,74	0,41	0,314	-1,98	0,49	0,69
Przynależność	Z-Y	-0,49	0,19	0,046	-0,97	-0,01	0,48
	Z-X	-0,27	0,18	0,429	-0,76	0,20	0,27
	Z-BB	-0,92	0,27	0,017	-1,70	-0,15	0,90
	Y-X	0,21	0,17	0,596	-0,23	0,64	0,20
	Y-BB	-0,43	0,26	0,378	-1,19	0,32	0,42
	X-BB	-0,64	0,26	0,109	-1,40	0,11	0,63

Zmienna zależna	Porównywane grupy	Różnica średnich	SE	p	95% CI		d
					LL	UL	
Moduł 2 – Sensowność pracy	Z–Y	–0,68	0,20	0,005	–1,20	–0,16	0,63
	Z–X	–0,82	0,19	<0,001	–1,32	–0,32	0,76
	Z–BB	–1,35	0,28	<0,001	–2,15	–0,57	1,25
	Y–X	–0,14	0,18	0,846	–0,60	0,31	0,13
	Y–BB	–0,67	0,27	0,094	–1,45	0,09	0,63
	X–BB	–0,53	0,26	0,219	–1,30	0,23	0,49
Moduł 3 – Praca jako źródło sensu	Z–Y	–0,93	0,23	<0,001	–1,54	–0,32	0,74
	Z–X	–1,00	0,22	<0,001	–1,58	–0,42	0,79
	Z–BB	–1,89	0,40	0,002	–3,06	–0,73	1,50
	Y–X	–0,06	0,20	0,988	–0,58	0,45	0,05
	Y–BB	–0,95	0,39	0,114	–2,11	0,19	0,76
	X–BB	–0,89	0,38	0,144	–2,03	0,24	0,71
Komplementarne dopasowanie	Z–Y	–0,70	0,18	<0,001	–1,16	–0,24	0,69
	Z–X	–0,65	0,19	0,004	–1,14	–0,16	0,64
	Z–BB	–1,54	0,31	0,001	–2,45	–0,64	1,52
	Y–X	0,05	0,17	0,992	–0,40	0,49	0,05
	Y–BB	–0,84	0,30	0,066	–1,74	0,05	0,83
	X–BB	–0,89	0,31	0,053	–1,80	0,01	0,88

Źródło: Opracowanie własne

The Role of Complementary Fit for the Meaning in Work from the Perspective of Different Generations

Abstract. This article aims to investigate whether belonging to a specific generation influences the relationship between complementary fit and meaning in work. A quantitative study was conducted on a sample of 212 employees from Polish enterprises. Two questionnaires were used: the Person-Organization Fit Questionnaire by Joanna Czarnota-Bojarska (2010) and the Meaning in Work Questionnaire by Tatjana Schnell and Carmen Hoffman (2020). Analysis of the collected data determined the relationship between complementary fit and meaning in work to be positive and strong. The study has shown that the sources of meaning in work that have the strongest correlation with complementary fit are purpose and coherence. Older generations demonstrate higher levels of meaning in work (in coherence, significance, and purpose) and complementary fit than younger generations. A stronger relationship between complementary fit and work as a source of meaning was found in Generation Y compared to Generation X. No statistically significant differences were found for the remaining comparisons, although differences at the level of statistical trends were observed.

Keywords: complementary fit, P–O fit, meaning, meaning in work, employees, sources of meaning, generations

WERONIKA WOJTYRA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: w.wojtyra@gmail.com

KAROLINA OLEKSA-MAREWSKA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

<https://orcid.org/0000-0003-1280-7090>

e-mail: karolina.oleksa@poznan.merito.pl

Związek pomiędzy stanami „ja” z teorii analizy transakcyjnej a poziomem zaufania odczuwanego wobec menedżerów¹

Streszczenie. Dynamicznie zmieniająca się sytuacja na rynku pracy wymaga od menedżerów poszukiwania bardziej efektywnych, opartych na zaufaniu sposobów zarządzania relacjami interpersonalnymi w organizacji. Artykuł przedstawia wnioski z badania, którego celem było sprawdzenie, czy zachodzi związek pomiędzy poziomem zaufania odczuwanego przez podwładnych wobec menedżerów a stanami „ja” (konstruktem wywodzącym się z analizy transakcyjnej), w których ci menedżerowie przebywają. W badaniu wykorzystano skalę zaufania do przełożonego autorstwa Marcina Wnuka oraz kwestionariusz własny badający stany „ja” respondentów. Wyniki potwierdziły istnienie związku między stanami „ja” menedżerów a poziomem zaufania pracowników. Zaufanie korelowało najsilniej ze stanem rodzica opiekuńczego (0,659), następnie ze stanem dziecka wolnego (0,589), a potem ze stanem dorosłego (0,574). Przebadany związek może wynikać z interakcji wielu czynników socjologicznych, psychologicznych, biologicznych, środowiskowych, kulturowych oraz ekonomicznych. Te czynniki wpływają na zachowanie menedżerów, ich styl zarządzania oraz sposób budowania relacji, co z kolei przekłada się na poziom zaufania odczuwany przez ich podwładnych.

Słowa kluczowe: analiza transakcyjna, stany „ja”, stan „ja” dziecka, stan „ja” dorosłego, stan „ja” rodzica, zaufanie organizacyjne

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2044>

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Stany Ja menedżerów a poziom odczuwanego zaufania wobec przełożonych” napisanej pod kierunkiem dr Karoliny Oleksy-Marewskiej.

1. Wstęp

Aktualna sytuacja na rynku pracy, dynamiczne zmiany i rosnące wymagania wobec menedżerów skłaniają do poszukiwania nowych, bardziej efektywnych sposobów zarządzania relacjami w organizacji. Menedżerowie nie tylko muszą sprostać wymaganiom związanym z osiąganiem wyników, ale również powinni potrafić budować z pracownikami silne relacje, których ważnym elementem jest zaufanie. Dokonany przez Kähkönen i współpracowników (2021) przegląd literatury na temat zaufania wykazał, że zaufanie jest podstawą wielu pozytywnych postaw, takich jak dzielenie się wiedzą, przywiązanie do organizacji, współpraca czy nawet zdolność do rozwiązywania problemów. Ważne zatem jest zrozumienie istoty budowania zaufania wśród pracowników.

Analizując zaufanie z perspektywy działań menedżerów, postawiono za główny cel badawczy zweryfikowanie, które stany „ja” menedżerów najbardziej sprzyjają budowaniu zaufania. Stany „ja” wywodzą się z analizy transakcyjnej i dotyczą pewnych powtarzalnych schematów myślenia, odczuwania i w efekcie zachowania, stąd założono, że mogą warunkować sposób wchodzenia w relację z podwładnymi oraz budowania zaufania. Pomimo że literatura szeroko opisuje stany „ja”, a także prowadzi się wiele badań na temat zaufania oraz różnych jego konstruktywów, brakuje badań nad związkiem między stanami „ja” menedżerów a zaufaniem wobec przełożonych, stąd postanowiono podjąć próbę uzupełnienia tej luki poznawczej.

2. Podłoże teoretyczne

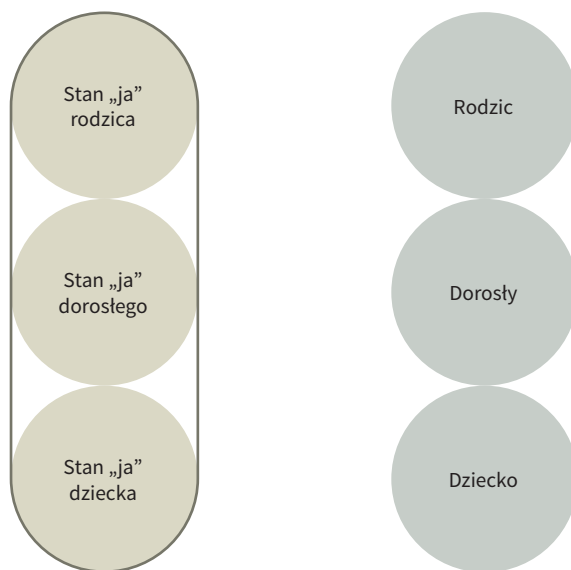
2.1. Analiza transakcyjna i stany „ja”

Analiza transakcyjna to teoria osobowości oraz nurt systemowej psychoterapii wspierający rozwój osobisty. Analiza ta dostarcza kompleksowych ram do zbadania struktury osobowości, co umożliwia wyjaśnienie struktury wewnętrznej człowieka, bazując na modelu stanów „ja” (Stewart & Joines, 2008). Zgodnie z definicją przedstawioną przez Jarosława Jagiełłę mianem analizy transakcyjnej można określić:

- system psychoterapeutyczny opierający się na analizie pojedynczych transakcji oraz ich sekwencji, które występują w trakcie sesji psychoterapeutycznych;
- teorię dotyczącą osobowości, która koncentruje się na badaniu konkretnych stanów „ja”;

- teorię społecznej aktywności, która jest oparta na precyzyjnym podziale transakcji na ograniczoną i kompleksową liczbę kategorii, wynikających z określonych stanów „ja”;
- proces analizy pojedynczych transakcji przy pomocy diagramów transakcyjnych, znanej jako analiza transakcyjna właściwa (Jagięła, 2012).

W 1957 roku Eric Berne opublikował dwa artykuły, w których po raz pierwszy opisał stany „ja”. Koncepcja stanów „ja” zakłada, że stany te to powtarzalny schemat myślenia, odczuwania oraz zachowania. Berne założył, że każda osoba ma potencjał do wykształcenia trzech w pełni funkcjonujących stanów „ja”. Takie właśnie podejście odróżnia analizę transakcyjną od innych koncepcji psychologicznych. Według Berne’a każda osobowość jest złożona z trzech stanów „ja”: rodzica, dziecka i dorosłego (Berne, 2001).



Rysunek 1. Diagram strukturalny oraz diagram strukturalny uproszczony
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Berne (2004)

Poszczególne stany są wyraźnie od siebie oddzielone, gdyż znacznie się różnią i nie są od siebie zależne. Pojawiają się niekonsekwentnie, bez określonego porządku. Nie sposób bezpośrednio zaobserwować stanów „ja”. Możliwa jest jednak obserwacja zachowania i wywnioskowanie z niego stanu „ja”, w którym jednostka znajduje się w danym momencie (Berne, 2001).

Każdy stan „ja” jest bezpośrednio obserwowalnym zjawiskiem, odpowiadającym faktycznym zachowaniom, ponieważ jest spójnym wzorcem uczuć i do-

świadczeń, bezpośrednio związanym z odpowiadającym im wzorcem zachowań. Aby reagować na to, co dzieje się w życiu, ludzie wybierają stan „ja”, który jest zarazem potencjalnie dostępny dla świadomości jednostki, jak również obserwowalny przez innych (Laghi, Crea & Filippino, 2020).

2.1.1. Stan „ja” rodzica

Stan rodzica to zbiór myśli, przekonań, postaw i zachowań, które jednostki odziedziczają lub internalizują od znaczących postaci władzy lub opiekunów w trakcie swojego wychowania. Te postacie władzy mogą obejmować rodziców, nauczycieli lub innych wpływowych ludzi z wczesnego okresu życia danej osoby (James & Jongeward, 2017). Jest to próba naśladowania i replikacji tych wzorców rodzicielskich, które miały swoje korzenie w dzieciństwie. Berne zauważa, że kiedy małe dziecko rejestruje zachowania i przekazy rodzicielskie, brakuje mu zdolności do obiektywnej oceny tych zachowań. Rejestruje je bez ich kwestionowania i analizy, co sprawia, że mogą być one traktowane jako narzucone. Stan „ja” rodzica jest odpowiedzialny za nakazy i nagrody, krytykę i onieśmienie, edukację, pouczenia, moralizację oraz utrzymanie tradycji. Jest to element niezbędny dla przetrwania kultury i cywilizacji, ponieważ pomaga przekazywać wartości i normy społeczne z pokolenia na pokolenie (Berne, 2001).

Stan „ja” rodzica można dalej podzielić na: rodzica krytycznego, nazywanego też czasami rodzicem normatywnym (a także rodzicem karzącym) i rodzica opiekuńczego (nazywanego także rodzicem naturalnym, rodzicem wychowującym i rodzicem chroniącym) (Jagięła, 2012).

Stan „ja” krytycznego rodzica stanowi zestaw krytycznych i osądzających aspektów psychiki jednostki, odzwierciedlając wpływy ograniczające i negatywne, przyswojone od tych wczesnych postaci władzy. Osoby działające głównie z pozycji krytycznego rodzica często przejawiają krytyczne, kontrolujące, surowe, pełne dezaprobaty i cenzorskie zachowanie, zarówno wobec siebie, jak i wobec innych. Ta krytyczność manifestuje się na różne sposoby, obejmując wewnętrzne monologi, samokrytykę oraz zewnętrzne interakcje. Osoby takie mają tendencję do moralizowania, pouczenia lub narzucania rygorystycznych norm i standardów zarówno sobie, jak i innym w ich otoczeniu. Krytyczny rodzic jest szybki we wskazywaniu błędów, wad i niedociągnięć, co często prowadzi do uczucia niewystarczalności, winy i wątpliwości u osób będących pod jego wpływem. Człowiek taki filtruje świat przez pryzmat krytyki i osądów, czasami nawet w stopniu skrajnym. Ten stan jest przydatny, gdy służy ochronie przed zaszkodzeniem sobie lub innym, ale niewłaściwy, gdy bezzasadnie ogranicza jednostkę (Stewart & Joines, 2008).

Z kolei stan „ja” rodzica opiekuńczego stanowi pakiet łagodnych, troskliwych, opiekuńczych i empatycznych aspektów psychiki, odzwierciedlając pozytywne

i wspierające wpływy przyswojone od tych najwcześniejszych opiekunów, którzy oferowali miłość i troskę. Osoby, które przeważnie działają z pozycji stanu rodzica opiekuńczego, często przejawiają opiekuńcze i wspierające zachowanie, zarówno wobec siebie, jak i wobec innych. Stan „ja” rodzica opiekuńczego manifestuje się na różne sposoby, włączając w to oferowanie pocieszenia, zachęty, uznania ważności jednostki i empatii. Obejmuje on wrodzoną zdolność do zapewniania poczucia bezpieczeństwa, tworząc środowisko, które sprzyja dobrostanowi emocjonalnemu i rozwojowi. Esencja stanu „ja” rodzica opiekuńczego tkwi w jego współczującym i empatycznym charakterze, a także zdolności do rozumienia i zaspokajania potrzeb emocjonalnych, zarówno własnych, jak i innych. Stan „ja” rodzica opiekuńczego odgrywa kluczową rolę w tworzeniu środowiska wewnętrznego, które może równoważyć krytyczne i osądzające aspekty krytycznego rodzica. Stan rodzica opiekuńczego jest korzystny, kiedy osoba, na której skupia się troska, faktycznie potrzebuje wsparcia, może być natomiast destrukcyjny, jeżeli nadmierna pomoc hamuje rozwój lub obciąża osoby, które wcale tej pomocy nie potrzebują (Stewart & Joines, 2008).

2.1.2. Stan „ja” dziecka

Stan „ja” dziecka odnosi się do stanu psychicznego lub aspektu osobowości, który charakteryzuje się zbiorem myśli, emocji, wspomnień i zachowań przypominających doświadczenia i reakcje emocjonalne jednostki z okresu jej dzieciństwa. W stanie „ja” dziecka powtarza się zachowania, myśli i emocje z okresu dzieciństwa. W dorosłym życiu jednostka często powraca do tych dziecięcych strategii przetrwania. W tym stanie jednostka reaguje na sytuacje i wyzwania życiowe w sposób podobny do sposobu, w jaki to robiła w dzieciństwie. Może przejawiać emocje i reakcje charakterystyczne dla dziecięcych doświadczeń, takie jak radość, smutek, złość, ciekawość, itp. Stan „ja” dziecka wpływa na nasze postrzeganie świata oraz sposób, w jaki reagujemy na różne bodźce i sytuacje (Berne, 2004).

Warto zaznaczyć, że nie jest to wyraz dziecinności ani niedojrzałości, ale po prostu odzwierciedlenie cech dziecka w określonym wieku, zazwyczaj między drugim a piątym rokiem życia. Stan „ja” dziecka obejmuje całe spektrum impulsów charakterystycznych dla małego dziecka. To w nim skupione są uczucia, pragnienia i marzenia. W stanie „ja” dziecka można bawić się, śmiać, płakać, wyrażać radość, tańczyć, śpiewać, przeżywać strach, rozczarowanie, zazdrość, nienawiść, nieufność, zawiść, tęsknotę, szczęście, zachwyt i miłość wraz z wszystkimi ich odcieniami. Według Berne’a jest to najcenniejsza część osobowości, stanowiąca źródło radości, kreatywności i wdzięku (Hay, 2010).

Stan „ja” dziecka można dalej podzielić na: dziecko wolne (także nazywane dzieckiem naturalnym, dzieckiem somatycznym i dzieckiem spontanicznym)

i dziecko przystosowane, nazywane też dzieckiem zaadaptowanym (Jagięła, 2012). Stan dziecka wolnego odzwierciedla nieskrępowane, spontaniczne i autentyczne wyrażanie uczuć, pragnień i emocji jednostki, wolne od wpływu zewnętrznych społecznych oczekiwań czy ograniczeń. Reprezentuje powrót do niestłumionych reakcji emocjonalnych, które są wrodzone we wczesnym dzieciństwie. Dziecko wolne stanowi wyraz niewinności, ciekawości i autentycznego reagowania na własny świat wewnętrzny. Często wiąże się z dziecinną radością, entuzjazmem i gotowością do otwartego wyrażania emocji, bez samocenzury. W tym stanie jednostka może wyrażać prawdziwe, nieskrępowane i nieukrywane emocje, podobnie jak małe dziecko odkrywające świat z zachwytem i autentycznością. Dziecko wolne umożliwia jednostkom nawiązanie kontaktu ze swoim „ja” emocjonalnym. To część osobowości, która reprezentuje wrażliwość, czerpie radość z najprostszych przyjemności i doświadcza emocji bez oceny, wyraża ekscytację i angażuje się w kreatywne oraz spontaniczne działania (Pankowska, 2010). W stanie dziecka wolnego jednostka skupia się na zaspokajaniu osobistych pragnień, niekoniecznie zważając na potrzeby innych oraz ograniczenia związane z normami społecznymi (Stewart & Joines, 2008).

Stan dziecka przystosowanego reprezentuje część osobowości jednostki, która wewnętrznie przyjęła i dostosowała się do wpływów zewnętrznych, zwłaszcza tych pochodzących od znaczących postaci autorytetów, takich jak rodzice, opiekunowie lub inne wpływowe postacie z ich wczesnego życia. Stan dziecka przystosowanego odzwierciedla to, jak jednostka nauczyła się reagować na te wpływy i dostosowywać się do ich oczekiwań i wymagań. W tym stanie jednostki często wykazują zachowania, myśli i emocje pomagające zdobyć akceptację, uniknąć kary lub dostosować się do norm społecznych. Stan ten charakteryzuje się silnym pragnieniem dopasowania się, poszukiwaniem potwierdzenia oraz dążeniem do utrzymania poczucia bezpieczeństwa i akceptacji w swoim otoczeniu społecznym. Osoby działające z pozycji dziecka przystosowanego mogą wykazywać zachowania, które wynikają z potrzeby uzyskania zewnętrznego uznania oraz obawy przed odrzuceniem czy dezaprobatą innych. Często tłumią swoje prawdziwe emocje i pragnienia, aby dostosować się do tego, co postrzegają jako społecznie akceptowalne lub oczekiwane. Osoby takie mogą przenosić na dorosłe życie wzorce dziecięcych zachowań, w tym bierną zgodność, poszukiwanie uznania lub unikanie konfliktów za wszelką cenę. Prezentowane przez jednostkę zachowania w stanie dziecka przystosowanego mogą przypominać posłuszeństwo, ustępowanie, poczucie winy, dąsanie się i uprzejmość (Widdowson, 2009). W analizie funkcjonalnej istnieją dwa negatywne sposoby, w których przejawia się stan dziecka przystosowanego: dziecko podporządkowane (zwane też dzieckiem uległym) i dziecko zbuntowane. Dziecko uległe to skrajne podporządkowanie się i uległość wobec

obowiązujących norm i reguł społecznych, podczas gdy dziecko zbuntowane to opór i buntowanie się przeciwko tym regułom, wyrażane w negatywny sposób (Szymanowska & Sękowska, 2000).

2.1.3. Stan „ja” dorosłego

Stan „ja” dorosłego reprezentuje część osobowości jednostki, która zawiera racjonalność, obiektywizm oraz zdolność do autonomicznego myślenia i podejmowania decyzji. Ten stan charakteryzuje się zdolnością do przetwarzania informacji, analizowania sytuacji i podejmowania wyborów opartych na aktualnej rzeczywistości i dostępnych danych, zamiast polegać wyłącznie na przeszłym warunkowaniu lub emocjonalnych reakcjach. W stanie „ja” dorosłego jednostki demonstrują zdolność do myślenia krytycznego, do rozwiązywania problemów oraz intelektualnej eksploracji. Ten stan cechuje logiczne, oparte na dowodach podejście do rozumienia świata i podejmowania wyborów. Człowiek w tym stanie wykorzystuje umiejętności analityczne, dowody empiryczne i racjonalny osąd w nawigowaniu przez złożoność i wyzwania życia. W odróżnieniu od stanów „ja” rodzica i dziecka, które są pod wpływem zewnętrznych autorytetów i doświadczeń wczesnego życia, stan „ja” dorosłego działa niezależnie od wpływów zewnętrznych. Nie jest on napędzany emocjonalnymi reakcjami ani instynktownymi odpowiedziami, ale raczej procesem gromadzenia, przetwarzania i oceny informacji. W stanie „ja” dorosłego jednostki angażują się w obiektywną introspekcję, samowiedzę oraz samoregulację. Potrafią osądzać swoje przekonania, wartości i postawy, a także krytycznie oceniać napotykaną informację. Ta zdolność do samoanalizy umożliwia jednostkom podejmowanie świadomych decyzji, wyznaczanie celów i planowanie przyszłości na podstawie wszechstronnego zrozumienia swoich własnych potrzeb oraz wymagań otoczenia zewnętrznego. Funkcjonalny dorosły czerpie naukę z własnych doświadczeń, aktualizuje swoją wiedzę i dostosowuje zachowanie w ciągle zmieniającym się świecie. To umożliwia jednostkom prowadzenie konstruktywnej komunikacji, rozwiązywanie konfliktów i podejście do wyzwań z otwartym umysłem i orientacją na rozwiązywanie problemów (Berne, 1994).

2.1.4. Stany „ja” w zarządzaniu

Analizę transakcyjną po jej sukcesie w psychoterapii zaczęto stosować w kontekście sytuacji biznesowych, a także jako podstawę do stworzenia narzędzi do analizy praktyk zarządzania. Zakładano, że umiejętność analizy transakcji i wyciągania odpowiednich wniosków na tej podstawie może być ważnym narzędziem w efektywnym zarządzaniu ludźmi, dostarczając praktycznych wskazówek do ulepszania tego procesu. Koncepcja analizy transakcyjnej staje się coraz bardziej popularna i jest często wykorzystywana do badania zachowań menedżerów. W literaturze

wielokrotnie podkreślano, że skuteczność menedżera nie zależy wyłącznie od jego osobowości, ale jednocześnie to osobowość ma największy wpływ na styl pracy menedżera (Kraczla, 2016). Dlatego badacze coraz częściej analizują czynniki osobowościowe w kontekście działalności menedżerskiej. Koncepcja osobowości w analizie transakcyjnej umożliwia jasną diagnozę i zrozumienie zachowań menedżerów w perspektywie relacji międzyludzkich. Przeprowadzając diagnozę, można rozpoznać tendencje w zachowaniu menedżera, co pomaga zrozumieć przyczyny trudności w kontaktach z innymi oraz planować zmiany w rozwoju i odpowiedzialności menedżera, prowadzące ku poprawie relacji interpersonalnych (Kraczla, 2016).

2.2. Zaufanie

Istotne dla zarządzania rozważania dotyczące zaufania pojawiły się w latach 60. XX wieku, w ramach szerokiej wymiany interdyscyplinarnej między psychologią, socjologią oraz innymi naukami społecznymi, a także wciąż kształtującą się dyscypliną, jaką jest nauka o zarządzaniu. Do końca lat 90. XX wieku badania nad zaufaniem były silnie ukierunkowane na poziom koncepcyjny, w ostatnich latach jednak naukowcy poświęcają większość swoich wysiłków na badania empiryczne (Möllering, Bachmann & Lee, 2004). Ponieważ zaufanie jest uważane za tak istotne, zostało ono szeroko zbadane w wielu dziedzinach nauk społecznych. Badania naukowe powinny z czasem prowadzić do pewnego poziomu konsensusu na dany temat. Pomimo że badacze zgadzają się, iż zaufanie ma pozytywne skutki, to nadal nie wypracowano jednoznacznej definicji zaufania. Wręcz przeciwnie, wciąż używa się znacząco różnych określeń zaufania w interdyscyplinarnych badaniach, począwszy od cechy osobowości, aż do zjawiska strukturalnego. Taka różnorodność pojęciowa wynika głównie z badań empirycznych, które zazwyczaj definiują zaufanie w określony, wąski sposób (Kaplan, Kessler & Hancock, 2020).

Istnieje zgoda wśród badaczy, że trudno jest zdefiniować zaufanie, łatwiej zdefiniować jego brak. Nieistnienie konsensusu w kwestii definicji zaufania oznacza, że autorzy i badacze nie tylko mają różne interpretacje tego pojęcia, ale także badają i opisują odmienne aspekty i struktury tego zjawiska (Liebowitz, Paliszkievicz & Gołuchowski, 2018).

Jedną z kluczowych definicji w zakresie zaufania jest ta zaproponowana przez Piotra Sztompkę, według której zaufanie stanowi kluczową strategię radzenia sobie z niepewną i niekontrolowalną przyszłością. Tak rozumiane zaufanie pozwala jednostkom dostosowywać się do złożonego środowiska społecznego i czerpać korzyści z większych możliwości. Zaufanie jest szczególnie istotne w warunkach niewiedzy lub niepewności co do nieznanych działań innych. Funkcjonując w wa-

runkach niepewności i bez możliwości kontrolowania sytuacji, podejmuje się ryzyko, stawia się zakłady dotyczące przyszłych, niepewnych działań innych osób. Według tej definicji na zaufanie składają się przekonania i zaangażowanie. Zaufanie to przewidywanie przez jednostkę, jak inna osoba będzie się zachowywać w przyszłości. Jednak obejmuje to coś więcej niż tylko kontemplacyjne rozważanie przyszłych możliwości. Trzeba także aktywnie stawiać czoła przyszłości, angażując się w działania z co najmniej częściowo niepewnymi i niekontrolowanymi konsekwencjami. Dlatego drugi składnik zaufania to zaangażowanie poprzez działanie, czyli, używając metafory, obstawienie zakładu (Sztompka, 1999).

Mayer, Davis i Schoorman (1995) natomiast określają zaufanie jako gotowość jednej strony do bycia podatną na działania drugiej strony na podstawie oczekiwania, że druga strona wykona działanie ważne dla oferującego zaufanie, niezależnie od możliwości monitorowania lub kontrolowania tej drugiej strony.

2.3. Zaufanie wobec menedżera

Zaufanie w relacji między przełożonymi a podwładnymi działa wzajemnie i obejmuje zarówno zaufanie podwładnego wobec jego przełożonego, jak i odwrotnie. Relacja przełożony–podwładny charakteryzuje się pewnymi asymetrami: przełożony ma wyższy status, większą władzę, dostęp do informacji i możliwość wywierania kontroli. W rezultacie podwładni stają w obliczu większej niepewności i zależności. Często zależą od swoich przełożonych w kwestiach awansów, podwyżek płacowych czy też w zakresie pewności zatrudnienia. Dlatego zaufanie staje się bardzo istotną kwestią w tej relacji. Niemniej jednak podwładny ma pewną swobodę w wyborze, komu i w jakim stopniu ufa. Może zdecydować się nie odwzajemniać zaufania przełożonego lub zmniejszyć swój poziom zaangażowania. Dlatego zaufanie podwładnych ma istotny wpływ na organizacje i menedżerów. Jak dowodzą Nienaber, Romeike i Schewe (2015), istnieją cztery kategorie czynników wpływających na zaufanie: cechy przełożonego, cechy podwładnego, procesy interpersonalne między przełożonymi a podwładnymi oraz cechy organizacyjne. Wśród cech przełożonego można wyróżnić trzy podkategorie. Pierwszą jest życzliwość. Opisuje ona stopień, w jakim bierze on pod uwagę potrzeby i dobrostan swoich podwładnych. Zdolności i kompetencje przełożonych to kolejna podkategoria. Obejmuje wszelką wiedzę i kwalifikacje, jakie przełożony powinien posiadać, aby mieć wpływ w określonej dziedzinie. Ostatnia kategoria to integralność przełożonych oraz postrzeganie przez podwładnych sprawiedliwości organizacyjnej. Wszystkie trzy wymiary sprawiedliwości (dystrybutywna, proceduralna i interakcyjna) są istotne dla ustanowienia zaufania w tej relacji.

Model Mayera, Davisa i Schoormana (2005) wskazuje konkretne źródła zaufania do przełożonego (tj. umiejętności, życzliwość i integralność). Gdy podwładni postrzegają swojego przełożonego jako kompetentnego, wiedzą, że mogą polegać na nim w rozwiązywaniu swoich problemów zawodowych. Życzliwość to stopień, w jakim przełożony chce dobrze działać na rzecz podwładnego, pomijając motywacje egoistyczne. Kiedy przełożony jest życzliwy, będzie przyjazny i będzie próbował pomagać podwładnym w ich pracy, co prowadzi z kolei do postrzegania go jako życzliwego i tworzącego atmosferę zaufania. Integralność to stopień, w jakim działania przełożonego odzwierciedlają wartości akceptowalne dla podwładnego. Przełożonego uważa się za osobę integralną, jeśli jest postrzegany jako konsekwentny i wiarygodny, z silnym poczuciem sprawiedliwości w odniesieniu do działań zgodnych ze słowami (Mayer, Davis & Schoorman, 2005).

Badania dotyczące zaufania między podwładnymi a przełożonymi przyczyniły się do zrozumienia, że zaufanie do bezpośrednich przełożonych istotnie wpływa na intencje i zachowania podwładnych, co może generować korzystne skutki zarówno dla przełożonych, jak i organizacji, które reprezentują. Gdy zaufanie między tymi grupami jest niskie, szkodliwe konsekwencje jego braku są oczywiste w postaci średniego wyniku podwładnych (Özyilmaz, 2010).

3. Metodologia badań: postawione hipotezy, opis narzędzia badawczego i organizacji badań

Aby przeanalizować opisane zmienne, postawiono następujące hipotezy:

H1 — Najczęściej występującym stanem „ja” u menedżerów w ocenie ich podwładnych jest stan rodzica krytycznego.

H2 — Stany „ja” menedżerów wykazują związek z poziomem odczuwanego zaufania wobec nich.

H3 — Największy poziom zaufania wzbudzają menedżerowie, u których występuje stan rodzica opiekuńczego.

H4 — Najmniejszy poziom zaufania wzbudzają menedżerowie, u których występuje stan dziecka wolnego.

Badania zostały przeprowadzone w formie ankiety elektronicznej udostępnionej respondentom w okresie od 25 do 29 kwietnia 2024 roku. Metoda ta została wybrana ze względu na jej efektywność czasową oraz wygodę respondentów, którzy mogli wypełnić ankietę w dogodnym dla siebie miejscu i czasie. Pomogło

to w dotarciu do szerokiej i zróżnicowanej grupy uczestników. Próba respondentów została dobrana metodą losową. W badaniu wzięło udział łącznie 100 osób. Dominującą grupą były kobiety, które stanowiły 69% wszystkich respondentów. Mężczyźni stanowili 29% badanej populacji. Ponadto 2% respondentów zadeklarowało inną płeć niż kobieta i mężczyzna.

Badanie składało się z dwóch części. W pierwszej badano zaufanie odczuwane przez pracowników względem swoich przełożonych. Wykorzystano skalę zaufania do przełożonego — narzędzie stworzone przez Marcina Wnuka w oparciu o model zaufania Mayera, Davisa i Schoormana (2005). Według tego modelu zaufanie składa się z trzech elementów: umiejętności, życzliwości i integralności i „stanowi gotowość podwładnego do narażenia się na doznanie krzywdy od przełożonego, bez możliwości kontroli i wpływu na jego postawę względem siebie. Oznacza to, że immanentną cechą budowania relacji opartej na zaufaniu jest ryzyko, które w relacji przełożony–podwładny ze względu na władzę posiadaną przez menedżera podejmuje podległy mu pracownik. Ryzyko to wiąże się z potencjalnymi skutkami negatywnej postawy przełożonego w postaci doznania przez podwładnego krzywdy. Wymiar umiejętności zgodnie z założeniami autorów tej koncepcji oraz dodatkowo dla oddania pełniejszego zakresu semantycznego w języku polskim został odzwierciedlony poprzez umiejętności i kompetencje” (Wnuk, 2020, s. 104). Umiejętności i kompetencje dotyczyły przede wszystkim umiejętności menedżerskich, takich jak motywowanie, rozwiązywanie problemów, zarządzanie zasobami ludzkimi czy realizacja celów. Jak zauważa Wnuk (2020), umiejętności menedżerskie są podstawą zaufania podwładnych. Skala zawierała 20 stwierdzeń, a odpowiedzi udzielano na pięciostopniowej skali Likerta, obejmującej opcje od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”. Kwestionariusz zawierał 12 pytań dotyczących integralności i życzliwości oraz 8 pytań dotyczących umiejętności i kompetencji. Maksymalna liczba punktów, jaką można było uzyskać w kategorii integralności i życzliwości, zgodnie z założeniami autora narzędzia, wynosiła 60 punktów, minimalna z kolei — 12 punktów, natomiast dla umiejętności i kompetencji — maksymalnie uzyskać można było 40 punktów, minimalnie — 8 punktów, co łącznie dawało maksymalnie 100 punktów, minimalnie 20 punktów.

W związku z tym, iż autor narzędzia badawczego nie przedstawił skali, według której można by interpretować poziom zaufania wobec przełożonego, przyjęto następującą czteropoziomą klasyfikację zaufania, zgodnie z przyjętymi zakresami punktowymi:

1. Integralność i życzliwość — maksymalna liczba punktów wynosiła 60. Respondenci byli klasyfikowani w następujących kategoriach:
 - ▷ Brak zaufania lub bardzo niski poziom: 1–15 punktów

- ▷ Niskie zaufanie: 16–30 punktów
 - ▷ Średnie zaufanie: 31–45 punktów
 - ▷ Wysokie zaufanie: 46–60 punktów
2. Umiejętności i kompetencje — w tej kategorii maksymalna liczba punktów wynosiła 40. Respondenci byli klasyfikowani w następujących kategoriach:
- ▷ Brak zaufania lub bardzo niski poziom: 1–10 punktów
 - ▷ Niskie zaufanie: 11–20 punktów
 - ▷ Średnie zaufanie: 21–30 punktów
 - ▷ Wysokie zaufanie: 31–40 punktów
3. Zaufanie ogółem — maksymalna liczba punktów wynosiła 100. Wyniki były klasyfikowane w następujących kategoriach:
- ▷ Brak zaufania lub bardzo niski poziom: 1–25 punktów
 - ▷ Niskie zaufanie: 26–50 punktów
 - ▷ Średnie zaufanie: 51–75 punktów
 - ▷ Wysokie zaufanie: 76–100 punktów.

Druga część ankiety badała stany „ja” u menedżerów w ocenie ich podwładnych. Kwestionariusz ma charakter autorski, ponieważ istniejące narzędzia nie w pełni odpowiadały specyficznym potrzebom badania. Celem było zbadanie stanów „ja” menedżerów w kontekście ich korelacji z poziomem zaufania do nich. Ankieta zawierała 18 pytań. Pytania te zostały podzielone na sześć kategorii, odpowiadających różnym stanom „ja”: dziecka podporządkowanego, dziecka wolnego, dziecka zbuntowanego, dorosłego, rodzica opiekuńczego i rodzica krytycznego. Każda z kategorii obejmowała trzy pytania, które miały na celu ocenę różnych aspektów zachowania menedżerów:

1. Dziecko podporządkowane:
 - ▷ Tendencja do szukania akceptacji lub potwierdzenia swoich działań przez wyższe kierownictwo.
 - ▷ Niepewność lub niezdecydowanie w samodzielnym podejmowaniu ważnych decyzji.
 - ▷ Niewyrażanie własnych opinii, zwłaszcza jeśli mogą one różnić się od opinii wyższego kierownictwa.
2. Dziecko wolne:
 - ▷ Poszukiwanie nowych rozwiązań na realizację zadań i kwestionowanie słuszności i skuteczności istniejących do tej pory zasad oraz procedur.
 - ▷ Wyrażanie entuzjazmu w stosunku do wyzwań w pracy.
 - ▷ Dzielenie się z zespołem pomysłami i inspirowanie ich do pobudzenia kreatywności.

3. Dziecko zbuntowane:

- ▷ Impulsywne reakcje na stresujące sytuacje lub niespodziewane problemy.
- ▷ Frustracja lub niezadowolenie wyrażane w sposób, który negatywnie wpływa na relacje w zespole.

4. Dorosły:

- ▷ Otwartość na różne punkty widzenia, aktywne słuchanie i rozważanie opinii innych przed podjęciem decyzji.
- ▷ Utrzymywanie spokoju i obiektywizmu w trudnych sytuacjach.
- ▷ Podejmowanie decyzji w oparciu o fakty i logiczną analizę.

5. Rodzic opiekuńczy:

- ▷ Dostępność dla pracowników i chęć udzielenia im wsparcia, nawet gdy jest bardzo zajęty.
- ▷ Troska o dobrostan pracowników i promowanie zdrowych nawyków w pracy.
- ▷ Regularne uznawanie osiągnięć zespołu i tworzenie pozytywnej atmosfery.

6. Rodzic krytyczny:

- ▷ Skupienie na błędach i częste przypominanie o nich, nawet po ich skorygowaniu.
- ▷ Podkreślanie znaczenia dyscypliny i konsekwencji w pracy, rzadkie docenianie inicjatywy wykraczającej poza ustalone ramy.
- ▷ Rzadkie oferowanie pochwały za pracę, skupienie się na wytykaniu błędów.

Odpowiedzi na pytania były udzielane na pięciostopniowej skali Likerta, od „Zdecydowanie się nie zgadzam” do „Zdecydowanie się zgadzam”.

W tabeli 1 przedstawiono przykładowe stwierdzenia do oceny poszczególnych stanów „ja”:

Tabela 1. Stwierdzenia z kwestionariusza własnego

Stan „ja”	Stwierdzenie
Stan rodzica krytycznego	Mój menedżer skupia się na błędach i często przypomina o nich, nawet po ich skorygowaniu.
Stan rodzica opiekuńczego	Mój menedżer troszczy się o dobrostan swoich pracowników, promując zdrowe nawyki w pracy.
Stan dorosłego	Mój menedżer podejmuje decyzje oparte na faktach i logicznej analizie.
Stan dziecka wolnego	Mój menedżer często dzieli się swoimi pomysłami, inspirując zespół do kreatywności i wspólnego szukania nowych dróg.

Stan „ja”	Stwierdzenie
Stan dziecka przyporządkowanego	Mój menedżer zazwyczaj nie wyraża własnych opinii, zwłaszcza jeśli mogą one różnić się od opinii wyższego kierownictwa.
Stan dziecka zbuntowanego	Mój menedżer często kwestionuje istniejące zasady i procedury, poszukując nowych sposobów realizacji zadań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stworzonego kwestionariusza

4. Wyniki badań własnych

W analizie danych zastosowano programy Excel oraz SPSS. Excel został wykorzystany do wstępnej obróbki danych, obejmującej podstawowe obliczenia oraz wizualizacje. Zaawansowane analizy statystyczne zostały przeprowadzone za pomocą programu SPSS.

Z analiz częstości wynika, że w kontekście życzliwości i integralności żaden z respondentów nie zadeklarował braku zaufania do przełożonych, 8% badanych oceniło zaufanie do menedżerów jako niskie. Większość uczestników badania, bo aż 67%, stwierdziła, że poziom zaufania do menedżerów plasuje się na średnim poziomie. Natomiast jedna czwarta respondentów zadeklarowała wysoki poziom zaufania wobec przełożonego. Wyniki badania dotyczące zaufania do przełożonych w zakresie umiejętności i kompetencji wskazują, że jedynie 4% respondentów zadeklarowało, że nie ufa swoim przełożonym w tym zakresie. Niskie zaufanie do menedżerów wyraziło 6% uczestników badania, natomiast średnie zaufanie wykazało 43% badanych. Wysoki poziom zaufania zadeklarowało 47% respondentów, czyli najwięcej przebadanych. Wyniki badania zaufania ogółem do przełożonych wskazują, że żaden z respondentów nie zadeklarował braku zaufania do menedżerów. Niskie zaufanie do przełożonego wyraziło 7% uczestników badania, podczas gdy największa liczba respondentów (57%) wykazała średni poziom zaufania do swoich przełożonych. Wysoki poziom zaufania wobec menedżerów zadeklarowało 36% badanych.

4.1. Dominujący stan „ja” u menedżerów

W badaniu został zastosowany kwestionariusz badający stany „ja” u menedżerów, składający się z 18 pytań, z których każde dotyczyło jednego z sześciu stanów „ja”: dorosłego, dziecka wolnego, rodzica opiekuńczego, rodzica krytycznego, dziecka podporządkowanego i dziecka zbuntowanego. Na każde z pytań udzielano odpowiedzi w pięciopunktowej skali Likerta. Każdemu zestawowi pytań została przyporządkowana skala umożliwiająca uzyskanie maksymalnie 15 punktów. Przyjęto kryterium, zgodnie z którym osoby uzyskujące wynik pomiędzy 12 a 15 punktów

w danej skali uznawano za reprezentantów danego stanu „ja”. Następnie każdej odpowiedzi respondenta przyznano wartość równą 1 za plasowanie się w skali pomiędzy 12 a 15 punktów, oraz wartość równą 0 za plasowanie się w skali pomiędzy 1 a 11 punktów. Następnie zsumowano odpowiedzi, co umożliwiło uzyskanie punktacji końcowej dla każdego stanu „ja”. Ta metoda pozwoliła na najbardziej precyzyjne określenie dominujących stanów „ja” na podstawie odpowiedzi respondentów. Wyniki badania prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Dominujące stany „ja”

Lp.	Stan „ja”	Punkty	Procenty
1.	Dorosły	50	28,91%
2.	Dziecko wolne	44	25,43%
3.	Rodzic opiekuńczy	40	23,12%
4.	Rodzic krytyczny	16	9,25%
5.	Dziecko podporządkowane	13	7,51%
6.	Dziecko zbuntowane	10	5,78%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Analiza częstości stanów „ja” menedżerów wykazuje, że najczęściej występującym stanem jest dorosły, który został zauważony przez 28,91% respondentów. Następnie, na kolejnych pozycjach pod względem częstości, znajdują się dziecko wolne z wynikiem 25,43% oraz rodzic opiekuńczy z wynikiem 23,12%. Stan rodzica krytycznego był zgłaszany przez 9,25% respondentów, podczas gdy dziecko podporządkowane występowało u 7,51% badanych. Najrzadziej zgłaszanym stanem był stan dziecka zbuntowanego, który wystąpił u 5,78% respondentów. Te wyniki sugerują, że dominującymi stanami „ja” w badanej grupie są te związane z aspektem dorosłości oraz opiekuńczości, przy czym stany związane z rodzicielstwem dominują nad stanami łączącymi się z aspektami wolności i buntu. W związku z wynikami nie potwierdzono hipotezy H1.

4.2. Związek pomiędzy stanami „ja” a zaufaniem do menedżerów – analiza korelacji

Do zbadania związku pomiędzy stanami „ja” menedżerów a poziomem odczuwanego zaufania wobec nich użyto współczynnika korelacji Spearmana. Uzyskane wyniki korelacji Spearmana prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Wyniki korelacji

Stan „ja”	Współczynnik korelacji	Poziom istotności	Siła korelacji	Istotność statystyczna
Rodzic opiekuńczy	0,659	<0,01	silna, dodatnia	istotna
Rodzic krytyczny	-0,243	0,015	słaba, ujemna	istotna
Dziecko zbuntowane	-0,253	0,05	słaba, ujemna	istotna
Dziecko podporządkowane	-0,170	0,090	bardzo słaba, ujemna	nieistotna
Dziecko wolne	0,589	<0,001	umiarkowana, dodatnia	istotna
Dorosły	0,574	<0,01	umiarkowana, dodatnia	istotna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Otrzymany współczynnik korelacji Spearmana dla stanu rodzica opiekuńczego w ocenie podwładnych oraz poziom zaufania 0,659 wskazują na silną, dodatnią korelację pomiędzy zmiennymi. W badanej próbie wyższe wartości oceny stanu rodzica opiekuńczego korelowały z wyższym poziomem zaufania wobec menedżerów. Korelacja ta jest istotna na poziomie 0,01, co oznacza, że można być pewnym, iż związek ten nie jest przypadkowy. Z kolei współczynnik korelacji Spearmana dla oceny stanu rodzica krytycznego oraz poziom zaufania -0,243 wskazują na umiarkowaną, negatywną korelację między zmiennymi. W badanej próbie wyższe wartości oceny stanu rodzica krytycznego korelowały z niższym poziomem zaufania wobec menedżerów. Ponadto istotność wyniku $p = 0,015$ wskazuje, że związek jest istotny wśród próby badawczej. Następnie przeanalizowano związek pomiędzy stanem dziecka zbuntowanego a poziomem zaufania. Współczynnik korelacji Spearmana dla oceny stanu dziecka zbuntowanego oraz poziom zaufania -0,253 wskazują na umiarkowaną, negatywną korelację między tymi zmiennymi. Oznacza to, że menedżerowie, którzy częściej przebywają w stanie dziecka zbuntowanego, zazwyczaj mają niższy poziom zaufania ze strony swoich podwładnych. Korelacja ta jest istotna na poziomie 0,05. Z kolei wyniki analizy wykazały, że współczynnik korelacji dla stanu dziecka podporządkowanego oraz poziomu zaufania wyniósł -0,170. Uzyskany współczynnik wskazuje na słaby, negatywny związek między tymi zmiennymi. Oznacza to, że menedżerowie, którzy częściej przebywają w stanie dziecka podporządkowanego, cieszą się niższym poziomem zaufania ze strony swoich podwładnych. Jednakże istotność wyniku $p = 0,090$ nie osiągnęła poziomu statystycznej istotności na poziomie 0,05. Oznacza to, że związek między przebywaniem w stanie dziecka podporządkowanego a poziomem zaufania nie jest istotny statystycznie w badanej próbie. Ponadto uzyskane wyniki (ρ Spearmana = 0,589) między przebywaniem menedżerów w stanie dziecka wolnego a poziomem zaufania odczuwanym przez ich podwładnych wskazują umiarkowanie silny pozytywny związek między tymi zmiennymi. Oznacza to,

że im częściej menedżerowie przebywają w stanie dziecka wolnego, tym wyższy poziom zaufania odczuwają ich podwładni. Wynik ten jest istotny statystycznie na poziomie $<0,001$. Jako ostatni zbadano stan dorosłego oraz poziom zaufania, jaki żywią do tego stanu pracownicy – współczynnik korelacji wyniósł 0,574, co wskazuje na umiarkowanie silny pozytywny związek między tymi zmiennymi. W badanej próbie wyższa ocena przebywania menedżera w stanie dorosłego korelowała z wyższym poziomem zaufania odczuwanego przez podwładnych. Wyniki te są statystycznie istotne dla badanej próby.

4.3. Największy i najmniejszy poziom zaufania, które wzbudzają menedżerowie

W celu zbadania, który stan „ja” u menedżerów wzbudza kolejno największe i najmniejsze zaufanie, wyodrębniono odpowiedzi respondentów, które według przyjętej skali przedstawiały konkretny stan „ja” menedżerów. Wyniki te zestawiono z sumą odpowiedzi danego badanego dotyczącymi zaufania. Następnie wyniki przedstawiające poziom zaufania wszystkich respondentów kwalifikujących swoich przełożonych jako pozostających w jednym ze stanów „ja” zsumowano, obliczono średnią poziomu zaufania dla każdego stanu „ja” i porównano te średnie. Otrzymane wyniki prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Odczuwane zaufanie wobec poszczególnych stanów „ja” menedżerów

Stany „ja”	Średnia zaufania
Rodzic opiekuńczy	77,75
Rodzic krytyczny	67,88
Dorosły	76,69
Dziecko zbuntowane	64,80
Dziecko podporządkowane	68,00
Dziecko wolne	76,48

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zebranych danych

Menedżerowie, u których występuje stan rodzica opiekuńczego, wzbudzają największe zaufanie (77,75). Troskliwość, empatia i skłonność do wspierania pracowników, które charakteryzują ten stan, są kluczowymi czynnikami budującymi poczucie zaufania. Wyniki te są spójne z wynikiem korelacji Spearmana, który wyniósł 0,659, co wskazało na silną, dodatnią korelację pomiędzy stanem rodzica opiekuńczego a wyższym poziomem zaufania wobec menedżerów. Menedżerowie, których cechował stan dorosłego, również cieszą się wysokim poziomem zaufania, na poziomie 76,69 punktów. Racjonalność, obiektywność oraz

podejmowanie decyzji opartych na faktach i dostępnych danych zwiększają ich wiarygodność w oczach pracowników. Menedżerowie w stanie dziecka wolnego wykazują wysoki poziom zaufania na poziomie 76,48 punktów, co może być związane z kreatywnością, spontanicznością i otwartością na zmiany oraz nowe pomysły. To sugeruje, że kreatywność, spontaniczność i otwartość na nowe idee, które charakteryzują stan dziecka wolnego, są cenione przez pracowników i mogą budować zaufanie w dynamicznych i innowacyjnych organizacjach. Wynik ten jest spójny z wynikiem korelacji Spearmana, który wyniósł 0,589, co potwierdziło umiarkowanie silny dodatni związek pomiędzy menedżerami wykazującymi cechy stanu dziecka wolnego a poziomem zaufania odczuwanym przez ich podwładnych. Z kolei menedżerowie reprezentujący stan rodzica krytycznego osiągają niższy poziom zaufania, na poziomie 67,88 punktów. Menedżerowie w stanie dziecka podporządkowanego posiadają średnie zaufanie na poziomie 68 punktów. Unikanie konfrontacji i trudnych decyzji może prowadzić do postrzegania ich jako osób stroniących od odpowiedzialności, a przez to mniej kompetentnych, co może ostatecznie wpłynąć na obniżenie zaufania w zespole. Najniższy poziom zaufania z wynikiem 64,8 punktów wzbudzają menedżerowie w stanie dziecka zbuntowanego.

5. Dyskusja wyników i podsumowanie

Przeprowadzone badania miały na celu weryfikację związku między oceną podwładnych stanu „ja” ich menedżerów a poziomem zaufania, jaki ci menedżerowie u nich wzbudzają. Wyniki badań sugerują, że stany „ja” menedżerów mają związek z tym, jaki poziom zaufania odczuwają wobec nich ich podwładni. Wyniki badań pozwoliły zweryfikować postawione hipotezy: hipoteza H1 mówiąca o tym, że najczęściej występującym stanem „ja” u menedżerów w ocenie ich podwładnych jest stan rodzica krytycznego, została odrzucona. W badanej próbie respondenci ocenili, że stanem „ja” najczęściej występującym u ich przełożonego jest dorosły, następnie na kolejnych pozycjach pod względem częstości znajduje się dziecko wolne, a później rodzic opiekuńczy. Rzadziej dostrzegany był stan rodzica krytycznego i dziecka podporządkowanego, a najrzadziej stan dziecka zbuntowanego. Należy jednak nadmienić, że taki stan rzeczy jest mocno zależny od charakterystyki próby badanej, gdyż w innych badaniach oceny stanów „ja” u menedżerów, dokonanych na grupie menedżerów hinduskich, najrzadziej zauważanym stanem „ja” był stan dziecka wolnego (Habeeb Ur Rahiman & Kodikal, 2020). Jeżeli chodzi o polską populację, to stany „ja” menedżerów badała Magdalena Kraczkla (2016) i z jej analiz wynika, że najwięcej menedżerów charakteryzuje się

wysoką częstotliwością przybierania postawy rodzica krytycznego, umiarkowaną częstotliwością przybierania postaw rodzica opiekuńczego, dorosłego oraz dziecka spontanicznego, a także niskim poziomem postawy dziecka przystosowanego. Zauważyć należy, że badanie zostało przeprowadzone w latach 2011–2014, a badania będące przedmiotem tej pracy przeprowadzono w 2024 roku, co może wskazywać na zmiany w stanach „ja” polskich menedżerów na przestrzeni lat. Może to wiązać się m.in. z postępującą cyfryzacją pracy, która wymaga rozsądku i logicznego myślenia stanu dorosłego, a także ze zmianami pokoleniowymi pracowników – wejście na rynek pracy pokolenia Z i Y przynosi inne oczekiwania wobec pracy i przełożonych. Młodsze pokolenia cenią sobie otwartość, elastyczność, autentyczność i możliwość rozwoju osobistego. Menedżerowie muszą przyjmować bardziej wspierające i empatyczne podejście, aby zbudować zaufanie i zaangażowanie wśród młodszych pracowników, stąd stan rodzica opiekuńczego, który promuje wsparcie i troskę, może być bardziej odpowiedni w tym kontekście.

Hipoteza H2 – mówiąca o tym, że stany „ja” występujące u menedżerów wykazują związek z poziomem odczuwanego wobec nich zaufania – została potwierdzona. Otrzymano istotne statystycznie korelacje między oceną stanu „ja” a poziomem zaufania podwładnych. Dalsze analizy pozwoliły wykazać, które stany „ja” korelują z poziomem zaufania. Hipoteza H3, która zakładała, że największy poziom zaufania wzbudzają menedżerowie w stanie rodzica opiekuńczego, została potwierdzona. Analiza wyników wykazała, że menedżerowie charakteryzujący się troskliwością, empatią i skłonnością do wspierania pracowników rzeczywiście cieszą się najwyższym poziomem zaufania. Z kolei hipoteza H4, zgodnie z którą najmniejszy poziom zaufania wzbudzają menedżerowie, u których występuje stan dziecka wolnego, została obalona. Wyniki pokazały, że menedżerowie w tym stanie charakteryzują się stosunkowo wysokim poziomem zaufania, co sugeruje, że kreatywność, spontaniczność i otwartość na nowe idee, które cechują stan dziecka wolnego, są cenione przez zbadanych pracowników i mogą budować zaufanie w dynamicznych i innowacyjnych środowiskach organizacyjnych. Zaznaczyć również należy, że menedżerowie, którzy przyjmują bardziej wspierające i empatyczne podejście (w przypadku tych badań stan rodzica opiekuńczego, dorosłego oraz dziecka wolnego), mogą skuteczniej budować zaufanie wśród swoich podwładnych. Uzyskane wyniki można odnieść do psychologicznych mechanizmów, takich jak zaspokajanie potrzeb pracowników, np. w koncepcji samookreślenia *self-determination* (Deci & Ryan, 2000), która wskazuje na trzy podstawowe potrzeby: autonomii, kompetencji i relacyjności. Tę ostatnią potrzebę często wspiera stan rodzica opiekuńczego i dziecka wolnego – poprzez autentyczność, przystępną emocjonalną i serdeczność – dzięki czemu możliwe jest tworzenie się relacji i zaufania.

Przeprowadzone badania wskazują na to, jakie działania mogą podjąć organizacje i menedżerowie, aby poprawić zaufanie w organizacjach. Przede wszystkim menedżerów powinno się zachęcać do regularnej refleksji nad swoimi stanami „ja” oraz do monitorowania, w jaki sposób różne stany wpływają na ich interakcje z pracownikami. Regularnie analizując własne zachowania, przełożeni mogą lepiej zrozumieć, jakie stany „ja” występują u nich najczęściej, a także pracować nad tym, jak świadomie wybierać stany, które mogą służyć byciu lepszym menedżerem. W organizacjach warto pracować zespołowo nad kulturą organizacyjną w taki sposób, aby odzwierciedlała otwartość, transparentność oraz zaufanie organizacyjne. W takiej kulturze menedżerowie mogą udzielać swym zespołom regularnej i konstruktywnej informacji zwrotnej, a także otrzymywać ją od swojego zespołu. Pozwala to na bieżąco wykrywać obszary wymagające poprawy i od razu je korygować. Przybliżenie w organizacji teorii analizy transakcyjnej, a w szczególności stanów „ja”, może sprzyjać ich lepszemu zrozumieniu przez pracowników, co może spowodować bardziej efektywne budowanie relacji oraz zaufania w zespole. Rozwijanie u menedżerów umiejętności miękkich, takich jak empatia, aktywne słuchanie i zarządzanie stresem oraz inteligencja emocjonalna, może pomóc w lepszym zrozumieniu i regulowaniu swoich emocji oraz emocji pracowników, co może spowodować przyjmowanie poszczególnych stanów „ja” świadomie. Menedżerowie, którzy świadomie wybierają poszczególne stany „ja”, w zależności od potrzeby, są w stanie zbudować przestrzeń do współpracy i zaufania.

Do ograniczeń przeprowadzonych badań należy zaliczyć wielkość i reprezentatywność próby badawczej, która nie odzwierciedla różnorodności populacji. Przyszłe badania dotyczące poruszanej tematyki powinny uwzględniać większe i bardziej zróżnicowane próby badawcze, a także różne metody badawcze, takie jak badania jakościowe, aby uzyskać pełniejszy obraz związku między badanymi zmiennymi. Badanie stanów „ja” menedżerów i ich związku z zaufaniem do przełożonych umożliwi nowe kierunki badań, które mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia dynamiki relacji w organizacjach oraz opracowania bardziej efektywnych strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Przyszłe badania mogłyby również sprawdzić związki pomiędzy strukturami, takimi jak kultura organizacyjna czy specyfika branży, z zaufaniem w kontekście stanów „ja” menedżerów. Można by również zbadać wpływ zaufania na style kierowania według typologii Lewina, Lippita i White’a, przyjmowane przez menedżerów, a także związek pomiędzy stylami zarządzania a stanami „ja”. Ciekawym kierunkiem badań byłoby również zbadanie związku pomiędzy stanami „ja” a stylami przywiązania według koncepcji Bowlby’ego. Ponadto badacze mogliby przyjrzeć się wpływowi zmiennych, takich jak wiek i przynależność pokoleniowa, płeć czy poziom wykształcenia, na przyjmowane stany „ja” menedżerów i ich związki z zaufaniem.

Bibliografia

- Berne, E. (1994). *Seks i kochanie*. Wydawnictwo „Książka i Wiedza”.
- Berne, E. (2001). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. A Condor Book Souvenir Press (Educational & Academic) Ltd. <https://doi.org/10.1037/11495-000>
- Berne, E. (2004). *W co grają ludzie: Psychologia stosunków międzyludzkich*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Habeeb Ur Rahiman, M., & Kodikal, R. (2020). Understanding transactional analysis of managers: An empirical study in India. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 141–153. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.13](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.13)
- Hay, J. (2010). *Analiza transakcyjna dla trenerów*. Grupa Doradczo-Szkoleniowa TRANSMISJA.
- Jagiella, J. (2012). *Słownik analizy transakcyjnej*. Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.
- James, M., & Jongeward, D. (2017). *Narodzić się, by wygrać: Żyć w zgodzie ze sobą*. Dom Wydawniczy REBIS.
- Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98–109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.005>
- Kaplan, A.D., Kessler, T.T., & Hancock, P.A. (2020). How trust is defined and its use in human-human and human-machine interaction. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 64(1), 1150–1154. <https://doi.org/10.1177/1071181320641275>
- Kraczla, M. (2016). Menedżer w perspektywie Analizy Transakcyjnej E. Berne’a. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 17, 275–288.
- Laghi, F., Crea, G., & Filippini, C. (2020). Evaluation and measurement of ego states: The psychometric properties of the Italian translation of the revised version of the Ego State Questionnaire (ESQ-R). *International Journal of Transactional Analysis Research & Practice*, 11(2), 14–24. <https://doi.org/10.29044/v11i2p14>
- Liebowitz, J., Paliszewicz, J., & Gołuchowski, J. (2018). *Intuition, trust, and analytics*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315195551>
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Möllerling, G., Bachmann, R., & Lee, S.H. (2004). Introduction: Understanding organizational trust — Foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556–570. <https://doi.org/10.1108/02683940410551480>
- Nienaber, A.M., Romeike, P.D., & Schewe, R.S.G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507–534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>
- Özyilmaz, Y.D.A. (2010). Vertical trust in organizations: A review of empirical studies over the last decade. *Journal of Social Sciences Institute*, 7(13), 1–28.
- Pankowska, D. (2010). *Nauczyciel w perspektywie analizy transakcyjnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Stewart, I., & Joines, V. (2008). *TA today: A new introduction to transactional analysis*. Life-space Publishing.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge University Press.

- Szymanowska, E., & Sękowska, M. (2000). *Analiza transakcyjna w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Widdowson, M. (2009). *Transactional analysis: 100 key points and techniques*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003375890>
- Wnuk, M. (2020). Skala Zaufania do Przełożonego jako narzędzie do mierzenia zaufania do menedżerów. *Humaniora. Czasopismo Internetowe*, 31, 97–115. <https://doi.org/10.14746/h.2020.3.7>

The Relationship Between Ego States in Transactional Analysis Theory and the Level of Perceived Trust in Managers from the Perspective of Their Subordinates

Abstract. The dynamically changing labour market requires managers to seek more effective ways of managing interpersonal relationships within organizations. This article presents findings of a study aimed to determine whether there is a connection between the level of trust subordinates feel toward their managers and the Ego States (a construct derived from Transactional Analysis) in which these managers operate. The research utilized the Trust in Supervisor Scale developed by Marcin Wnuk and a self-designed questionnaire to assess respondents' Ego States. The results confirmed the existence of a relationship between managers' Ego States and the level of trust felt by employees. Trust correlated most strongly with the Nurturing Parent state (0.659), followed by the Free Child state (0.589), and then the Adult state (0.574). This observed relationship may result from the interaction of various sociological, psychological, biological, environmental, cultural, and economic factors.

Keywords: Transactional Analysis, Ego States, Child Ego State, Adult Ego State, Parent Ego State, organizational trust

Recenzenci „Debiutów Naukowych Studentów Wyższej Szkoły Bankowej” 2024, nr 24

Reviewers of “The WSB University in Poznan Graduate Research Journal” 2024, no. 24

dr Anna Bernaciak	<i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>
dr hab. Teresa Chirkowska-Smolak	<i>Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu</i>
dr Tomasz Gabrusewicz	<i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>
dr Małgorzata Michalik	<i>Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu</i>
dr hab. Tomasz Olejniczak	<i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>
dr Kamil Ogrodnik	<i>Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego w Przemysłu</i>
dr hab. Beata Pająk-Patkowska	<i>Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu</i>
dr hab. Marcin Piechocki	<i>Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu</i>
dr Maciej Stokłosa	
dr Katarzyna Walkowiak	<i>Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu</i>

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB Merito w Poznaniu dla autorów

Tekst

- w formacie .doc, .docx lub .rtf
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

Objętość tekstu

- do 40 tys. znaków ze spacjami, tj. ok. 22 stron wraz z tabelami i rycinami

Tekst główny

- marginesy: 2,5 cm z każdej strony
- numeracja stron — ciągła, u dołu strony
- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami — 1,5 wiersza
- wyróżnienia — pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne — kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy — pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie — samo nazwisko
- skróty — za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej — tylko skrót, np. *Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS)*

Układ tekstu

- tytuł artykułu po polsku i angielsku
- imię i nazwisko autora (współautorów)
- afiliacja
- numer ORCID (jeśli jest)
- adres e-mail
- zwięzłe i rzeczowe streszczenie po polsku i angielsku (do 150 słów) przygotowane zgodnie ze strukturą: cel, metody, wyniki, wnioski.
- słowa kluczowe po polsku i angielsku (do 8 słów)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wnioski)
- bibliografia

Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli — objaśnione pod nią

Ilustracje

- w formacie: .tif dla bitmap; .eps dla plików wektorowych i .xls lub .xlsx dla wykresów
- rozdzielczość bitmap min. 300 dpi, dłuższy bok min. 15 cm
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalików, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

Wzory matematyczne

- przygotowane w edytorze równań
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne — kursywą, liczby i cyfry — pismem prostym
- znak mnożenia to: $\cdot$ lub $\times$ (nie $*$ czy x)
- pisownia jednostek — według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

Przypisy bibliograficzne umieszczone w tekście (według APA 7)

- Zawierają nazwisko autora i rok publikacji, np.:
Dennett (2021) lub (Dennett, 2021)
- W przypadku **dwóch autorów** — podajemy nazwiska obu:
Mankiw i Taylor (2022)... lub (Mankiw i Taylor, 2022)
- Cytowanie dokładne tekstów wziętych w cudzysłów:
Dennett (2021, s. 34) lub (Dennett, 2021, s. 34)
- Cytowanie **trzech i więcej autorów** — podajemy nazwisko pierwszego autora i dodajemy: i in.:
Begg i in. (2023)... lub (Begg i in., 2023)
- **Brak nazwiska autora/redaktora** — podajemy kilka pierwszych słów tytułu pracy:
(Raport na temat czytelnictwa, 2022)
- Cytowanie **więcej niż jednej publikacji**:
Dennett (2017, 2019, 2021) lub (Dennett, 2017, 2019, 2021)
- Jeśli autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.
(Dennett, 2019a, 2019b)
- Cytowanie źródeł **za innym autorem** (jedynie w szczególnych przypadkach):
Jabłoński (2020) za: Dennett (2017) lub
(Jabłoński, 2020, za: Dennett, 2017)

Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające tekst główny

- numerowane kolejno i umieszczone u dołu strony, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza

Bibliografia

- Uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawiać chronologicznie wg dat wydania.
- **artykuł w czasopiśmie** — nazwisko autora, inicjały imienia, data publikacji (w nawiasie), tytuł artykułu (prosto), tytuł czasopisma (kursywą), tom (kursywą) i nr czasopisma (prosto), zakres stron oraz (jeśli podano) numer DOI:
Boruś, M. (2000). Znaczenie technik skrutacyjnych. *Bankowość*, 12(1), 53–55. <https://doi.org/xxxxx.yyyy.zzz>
- **pozycja książkowa** — nazwisko autora/redaktora, inicjały imienia, data publikacji (w nawiasie), tytuł książki (kursywą), numer wydania (w nawiasie), wydawnictwo i — jeśli podano — nr DOI:
Koler, M., i Bocen, A.Z. (2022). *Badanie źródeł ubóstwa* (wyd. 6). Wydawnictwo Naukowe. <https://doi.org/xxxxx.yyyy.zzz>
- **rozdział pracy zbiorowej** — nazwisko autora rozdziału, inicjały imienia, data publikacji (w nawiasie), tytuł rozdziału (prosto). Następnie: W: inicjały imienia, nazwisko redaktora + (red.), tytuł pracy zbiorowej (kursywą), numer wydania i zakres stron (w nawiasie), wydawnictwo i — jeśli podano — nr DOI:
Crott, M., i Lassy, K.A. (2019). Doświadczenie codzienności. W: N.R. Szulc (red.), *Źródła wiedzy człowieka* (wyd. 3., s. 31–45). Wydawnictwo Uczelniane. <https://doi.org/xxxxx.yyyy.zzz>
- **portal internetowy organizacji** — nazwa organizacji, rok publikacji, dzień i miesiąc (w nawiasie) — jeśli podano — tytuł portalu internetowego, adres internetowy:
McKinsey & Company. (2022, 14 lipca). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- **pojedyncza strona internetowa** — nazwisko, inicjały autora, rok publikacji, dzień i miesiąc (w nawiasie), tytuł artykułu (kursywą), tytuł portalu internetowego, adres internetowy:
Marczak, J.A., i Thomas, M. (2019, 15 lipca). *Przyczyny bezrobocia w Wielkopolsce*. Obserwator Wielkopolski. <https://www.obserwatorwielkopolski.com>

ISSN 1428-7129



9 771428 712004 >