

# DEBIUTY NAUKOWE STUDENTÓW **23**

## Wyższej Szkoły Bankowej



# **Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej**

**rok 2023  
nr 23**

# **The WSB University in Poznan Graduate Research Journal**

**2023  
No. 23**

edited by  
**Piotr Dawidziak**



WSB Merito University in Poznań  
Poznań 2023

# **Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej**

**rok 2023  
nr 23**

**redaktor naukowy  
Piotr Dawidziak**



**Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Poznań 2023**

**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), dr hab. Katarzyna Szarzec (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska), dr Aliaksei Zhurauliou (University of Hildesheim, Hildesheim, Niemcy), prof. dr Katarzyna Żukowska-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](mailto: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, 2023

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](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl)

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

## Spis treści

### **Mateusz Janiak**

Sytuacja finansowa gminy miejsko-wiejskiej Krotoszyn  
w pierwszym roku reformy podatkowej Polski Ład ..... 7

### **Katarzyna Drabik, Natalia Makurat,**

#### **Martyna Temich, Adrianna Siostrzonek-Sergiel**

Budżet obywatelski jako wskaźnik potrzeb mieszkańców  
województwa śląskiego w latach 2019–2021 ..... 23

### **Joanna Witkowska, Alicja Siemierz, Oles Pudiak**

Zależność pomiędzy inflacją i oprocentowaniem depozytów bankowych  
a preferencje lokowania oszczędności przez Polaków w latach 2020–2022..... 43

### **Marta Adamczyk, Agnieszka Springer**

Identyfikacja związku pomiędzy inteligencją emocjonalną  
a przywództwem transformacyjnym — systematyczny przegląd literatury ..... 69

### **Izabela Zerbe, Agnieszka Springer**

Klimat organizacyjny oraz dobrostan pracowników i ich rola  
w budowaniu przywiązania do organizacji — wyniki badań własnych..... 93

### **Hubert Igliński, Zuzanna Misiek, Julia Olszewska**

Algorytm oceny użyteczności lokalizacji stacji ładowania  
pojazdów elektrycznych ..... 111

# Contents

## **Mateusz Janiak**

The Financial Situation of the Urban-rural Commune of Krotoszyn in the First Year of the „Polski Ład” Tax Reform..... 7

## **Katarzyna Drabik, Natalia Makurat, Martyna Temich, Adrianna Siostrzonek-Sergiel**

Civic Budget as an Indicator of the Needs of the Inhabitants of the Silesian Province in 2019–2021 ..... 23

## **Joanna Witkowska, Alicja Siemierz, Oles Pudiak**

The Relationship between Inflation and Bank Deposit Interest Rates and the Savings Preferences of Poles in the Years 2020–2022..... 43

## **Marta Adamczyk, Agnieszka Springer**

The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership — A Systematic Review..... 69

## **Izabela Zerbe, Agnieszka Springer**

Organizational Climate and Employee Well-being — Their Role in Building Organizational Commitment ..... 93

## **Hubert Igliński, Zuzanna Misiek, Julia Olszewska**

Algorithm for Assessing the Usability of Locating Electric Car Charging Stations..... 111



MATEUSZ JANIAK

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: mateusz43.janiak11@gmail.com

## **Sytuacja finansowa gminy miejsko-wiejskiej Krotoszyn w pierwszym roku reformy podatkowej Polski Ład<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Artykuł dotyczy kontrowersyjnej reformy Polski Ład oraz skutków jej wprowadzenia z perspektywy jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gminy i miasta Krotoszyn. Polski Ład jest jednym z największych projektów dotyczących finansów publicznych w historii III Rzeczypospolitej Polskiej. Zmiany w formach rozliczania dochodów, zwłaszcza w przypadku podatku dochodowego od osób fizycznych (PIT), są bardzo radykalne, przez co mają znaczenie zarówno dla pracowników zatrudnionych na umowach o pracę, jak i dla przedsiębiorców korzystających z różnych form opodatkowania. Podstawą badań autora artykułu było zestawienie dochodów i wydatków majątkowych i bieżących, a także ich analiza pod względem wielkości oraz dynamiki zmian w ostatnich latach. Podjęto próbę sprawdzenia, jak wprowadzone reformy, zwłaszcza dotyczące podatku dochodowego oraz kwoty wolnej od podatku, wpłynęły na to, w jaki sposób w roku 2022 kształtowała się struktura budżetu gminy i miasta Krotoszyn, a także plany inwestycyjne. Wobec niewielu badań nad wpływem Polskiego Ładu na stan finansów jednostki samorządu terytorialnego (JST) uzyskane wyniki mogą być dobrym punktem wyjścia do dalszych badań.

**Słowa kluczowe:** samorząd terytorialny, Polski Ład, interwencjonizm, pandemia COVID-19, budżet gminy, dochody własne, Niskie Podatki, JST

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.1949>

### **1. Wprowadzenie**

Początek roku 2022 zostanie historycznie powiązany z wprowadzeniem znaczącej dla Polski reformy społeczno-gospodarczej Polski Ład. Program został stworzony w duchu ekonomii interwencjonizmu, czyli przy założeniu, iż w okresie kryzysu gospodarczego rząd podejmuje bezpośrednie interwencje na rynku, a państwo

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej pt. „Finansowe konsekwencje realizacji reformy «Polski Ład» w gminach miejskich na przykładzie gminy Krotoszyn”, napisanej pod kierunkiem dr. Jacka Polczyńskiego.

bardzo często odgrywa rolę głównego inwestora (Szpak, 2016, s. 180–183). Kryzysem, który według twórców projektu wymusił stworzenie oraz wprowadzenie tak radykalnego programu reform, w szczególności reform podatkowych, była trwająca wówczas od blisko dwóch lat pandemia wirusa COVID-19 (Polski Ład, b.d.).

Pandemia przyniosła z sobą negatywne konsekwencje społeczno-ekonomiczne w kraju i na całym świecie. Według ekspertów była ona największą pandemią w historii od czasów grypy hiszpańskiej z początku XX wieku (Liang, Liang & Rosen, 2021, s. 273–274). Rzeczpospolita Polska została znacząco dotknięta przez pandemię. Okres 2019–2022 był szczególnie burzliwy dla naszej gospodarki, biorąc pod uwagę realne PKB Polski, co prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Wzrost (spadek) realnego PKB Polski względem roku poprzedniego w latach 2019–2022

Rok	2019	2020	2021	2022
Wzrost	4,5%	-2%	6,9%	5,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: GUS (2023)

Po ponad półtorarocznym okresie od momentu rejestracji pierwszego przypadku wirusa na terenie Polski ogłoszono program reform zatytułowany Nowy Ład, który wraz z końcem roku 2021 został przeistoczony w szeroko znany już Polski Ład (Polski Ład. O programie, b.d.).

Głównym celem całego programu była gruntowna zmiana w polskim systemie podatkowym. Modyfikacje zawarte w reformie mają ogromne znaczenie dla wszystkich podmiotów, zarówno dla pracowników zatrudnionych na umowach o pracę, jak i dla przedsiębiorców korzystających z różnych form opodatkowania. Pierwotna koncepcja Polskiego Ładu obejmowała zmiany w podatkach od dochodów osób fizycznych (dalej: podatek PIT) i od dochodów osób prawnych (dalej: podatek CIT), sposobie odliczania składek zdrowotnych oraz wprowadzenie nowych ulg dotyczących zwolnień lub obniżenia PIT dla konkretnych grup społecznych (Polski Ład. O programie, b.d.).

Wpływ reformy na dochody osób fizycznych oraz przedsiębiorców był i jest do dziś szeroko omawiany, jednak to, jak Polski Ład oddziałuje na dochody sektora publicznego, w szczególności na jednostki samorządu terytorialnego, nie jest szerzej dyskutowane. Od czasu transformacji ustrojowej w Polsce przeprowadzany jest proces decentralizacji administracji publicznej, wiele zadań publicznych przekazano jednostkom najbliższym obywatelowi: województwom, powiatom i w szczególności gminom (Miszczuk i in., 2007, s. 45–60). Te szczeble samorządu posiadają znaczącą samodzielność w wypełnianiu swoich zadań oraz zadań im zleconych. Najważniejszym czynnikiem determinującym samodzielność finansową w funkcjonowaniu danej jednostki są jej dochody własne.

Program Polski Ład jest dużą zmianą dla budżetów JST, zwłaszcza gmin, z uwagi na radykalne modyfikacje w podatku PIT, jednym z najważniejszych dochodów własnych jednostek. Początek roku 2022 był burzliwym okresem w polskiej gospodarce, z biegiem czasu społeczeństwo uznało, iż zmiany wprowadzone w styczniu 2022 wywołały chaos zamiast zamierzonego ładu oraz niepewność co do wysokości przyszłych pensji podatników. Spowodowane było to wieloma przyczynami: zwiększeniem wartości obciążeń publiczno-prawnych w umowach o pracę (Business Insider Polska, 2022), brakiem możliwości odliczania składki zdrowotnej od podatku PIT (Sondaż, 2022), zbyt niską efektywnością amortyzatora, jakim była zwiększona kwota wolna od podatku, oraz prawdopodobnie w najbardziej znaczącym stopniu niską efektywnością ulgi dla klasy średniej, a w konsekwencji niemożliwością wskazania beneficjentów wprowadzonej ulgi (Anagnostopulu, 2022).

Wpływ reformy na finanse publiczne nie był jednak tak szeroko komentowany, jak jej wpływ na finanse osób fizycznych oraz przedsiębiorstw. W założeniach reformy beneficjentami zmian w podatkach dochodowych mieli być obywatele, zatem wiąże się to z uszczupleniem dochodów sektora publicznego, w szczególności miast na prawach powiatu i gmin miejskich (Polski Ład to w rzeczywistości #PolskiROZKład, 2021). Trzeba więc postawić pytanie: jaki był faktyczny wpływ Polskiego Ładu na realizację budżetów jednostek samorządu terytorialnego? W szczególności, czy reforma ograniczyła możliwości realizacji zadań własnych poprzez zmniejszenie dochodów własnych?

Wobec braku szerszej dyskusji na temat konsekwencji wprowadzenia Nowego Ładu dla sektora publicznego zostanie podjęta próba odpowiedzi na powyższe pytania na przykładzie szczegółowej analizy sytuacji finansowej gminy miejsko-wiejskiej Krotoszyn. Wybór tej gminy jest uzasadniony posiadaniem przez nią znaczących dochodów własnych jak na jednostkę zamieszkiwaną przez ok. 35 tys. mieszkańców oraz tym, iż od ponad 10 lat (nawet w okresie pandemicznym) przeprowadzane są liczne kosztowne prace renowacyjne dotyczące infrastruktury oraz architektury miasta (Ogłoszenie, 2005), przez co stanowi dobrą podstawę do oceny wpływu Polskiego Ładu na możliwość realizacji inwestycji.

## 2. Chronologia najważniejszych zmian dotyczących podatków dochodowych w roku 2022

### 2.1. Zmiany wprowadzone od stycznia 2022

Liczba planowanych zmian w ramach programu Polski Ład była bardzo duża i dotyczyła między innymi: rynku nieruchomości, usprawnień służby zdrowia czy też zwiększenia wydatków na budowę infrastruktury (PiS. Polski Ład, b.d.). Jednakże najważniejszym punktem całego programu była gruntowna reforma podatkowa. Od 1 stycznia 2022 roku, na mocy Ustawy z dnia 29 października 2021 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw, dokonano aktualizacji progu podatkowego pomiędzy stawkami podatku PIT wynoszącymi 17% i 32%. Nowy poziom tego progu wyniósł 120 000 zł, podczas gdy wcześniej było to 85 258 zł. Dodatkowo kwota wolna od podatku została podwyższona do 30 000 zł, co jest wynikiem zwiększenia kwoty zmniejszającej podatek do 5 100 zł. Wprowadzone zmiany prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zmiany obowiązujące w skali PIT od 1 stycznia 2022 roku

Podstawa obliczenia podatku w złotych		Podatek wynosi
Ponad	Do	
	120 000	17% minus kwota zmniejszająca podatek 5100 zł
120 000		15 300 zł + 32% nadwyżki ponad 120 000 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Finansów (2022a, s. 4)

Wraz z początkiem roku 2022 osoby zarabiające ówczesną najniższą stawkę krajową wynagrodzenia brutto zostały zwolnione z płacenia podatku dochodowego<sup>2</sup>.

Wprowadzono szereg ulg dotyczących podatku od dochodów osób fizycznych: ulgę na powrót, ulgę dla rodziny 4+, ulgę dla seniora oraz najbardziej znaczącą ulgę dla pracowników lub podatników osiągających przychody z pozarolniczej działalności gospodarczej, potocznie zwaną ulgą dla klasy średniej. Z uwagi na swoją specyfikę ta ulga dotyczyła największej części społeczeństwa. Mógł z niej

<sup>2</sup> Miesięczna stawka wynagrodzenia minimalnego brutto wynosiła 3010 zł, roczne zarobki wraz z odjęciem składek oraz kosztów uzyskania wynosiły 28 167,95 zł, jest to suma mniejsza niż kwota wolna od podatku.

skorzystać każdy, kto osiągnął przychody z pracy na etacie lub z działalności gospodarczej opodatkowanej według skali podatkowej. Klasa średnia to ludzie, których roczne przychody znajdowały się w przedziale od 68 421 do 133 692 zł. Kwota odliczenia była ustalana indywidualnie według wzoru (tabela 3).

**Tabela 3.** Wzór ustalenia rocznej ulgi dla klasy średniej

Roczne przychody z pracy na etacie oraz z działalności gospodarczej (w złotych) (A)		Kwota ulgi
od 68 412	do 102 588	$[A \times 6,68\% - 4\,566] \div 0,17$
ponad 102 588	do 133 692	$[A \times (-7,35\%) + 9\,829\,zł] \div 0,17$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Finansów (2022a, s. 20)

Z kolei w okresie miesięcznym przychody podatnika według ustawy musiały znajdować się w przedziale do 5 701 do 11 141 zł (Ministerstwo Finansów, 2022a, s. 4–20), co przedstawia tabela 4.

**Tabela 4.** Wzór ustalenia miesięcznej ulgi dla klasy średniej

Miesięczne przychody z pracy na etacie oraz z działalności gospodarczej (w złotych) (B)		Kwota ulgi
od 5 701	do 8 549	$[B \times 6,68\% - 380,50] \div 0,17$
ponad 8 549	do 11 141	$[B \times (-7,35\%) + 819,08] \div 0,17$

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Finansów (2022a, s. 21)

Główną konsekwencją wprowadzenia wyżej opisanej ulgi, jak i radykalnego zwiększenia kwoty wolnej od podatku jest brak możliwości odliczania składki na ubezpieczenie zdrowotne w zeznaniu podatkowym, czyli jedna z najważniejszych oraz najbardziej kontrowersyjnych zmian w reformie Polski Ład. Dotychczas pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę lub umowy-zlecenia byli zobowiązani do zapłaty 9%, gdzie 7,75% podlegało odliczeniu w zeznaniu podatkowym. W praktyce oznaczało to podwyższenie realnego opodatkowania o prawie 8%. Znacząca część pracowników miała jednak nie odczuć tego z uwagi na dwa wyżej wymienione amortyzatory (ulga dla klasy średniej i zwiększona kwota wolna od podatku). Należy również zaznaczyć, że ulga dla klasy średniej przysługiwała tylko dwóm grupom podatników — osobom zatrudnionym na podstawie umowy oraz przedsiębiorcom rozliczającym się na podstawie skali podatkowej. Wobec powyższego opodatkowanie liniowe stało się mniej atrakcyjną formą rozliczenia. Przed wprowadzeniem reformy stawka podatku wynosiła stałe 19%, do tej kwoty zostało doliczane 1,25% realnego obciążenia składką zdrowotną. Polski Ład wymusza zapłatę składki zdrowotnej w wysokości 4,9% przez podatników

korzystających z rozliczenia liniowego. Podatnicy rozliczający się metodą liniową od początku roku opłacają tę składkę na podstawie dochodu wykazanego w poprzednim miesiącu. Jednak z tym zastrzeżeniem, że podstawa składki nie może być niższa niż 9 procent minimalnego wynagrodzenia. Przedsiębiorcy nie mogą również odliczać składki od podatku, w konsekwencji składka zdrowotna w wysokości 4,9% dochodu staje się stałą opłatą (Ministerstwo Finansów, 2022a, s. 56–57).

Jak widać, zmiany były bardzo szerokie, zostały również wprowadzone relatywnie szybko (okres ogłoszenia oraz wprowadzenia projektu w życie trwał mniej niż 6 miesięcy). Jednak zamiast planowego ładu w polskiej gospodarce zapanował chaos oraz niepewność co do przyszłości finansowej wielu obywateli. System podatkowy został znacząco skomplikowany przez wprowadzenie nowych zmian, zwłaszcza ulgę dla klasy średniej. Należy zaznaczyć, iż ulga nie była obowiązkowa, a znacząca część podatników nie była pewna, czy na niej skorzysta. Algorytm obliczania ulgi był również mało efektywny dla osób znajdujących się w minimalnych oraz maksymalnych granicach dochodu. Przykładowo, podatnik zarabiający 5 700 zł miesięcznie dzięki skorzystaniu z ulgi dla klasy średniej miałby zaoszczędzić około 28 zł rocznie. Ulga, prawdopodobnie przez bardzo krótki czas opracowania i wprowadzenia Polskiego Ładu, zawierała wiele luk i nieprzewidzianych skutków, między innymi nie uwzględniała zasiłków chorobowych/rodzicielskich jako dochodów i stwarzała problem dla pracowników, których miesięczne pensje nie były stałe (w razie wyjścia poza skalę jako zadeklarowany beneficjent należało dokonać zwrotu środków).

Reforma w znaczącym stopniu zwiększała wartość obciążeń publiczno-prawnych w umowach o pracę. Dwa amortyzatory w postaci zwiększonej kwoty wolnej od podatku oraz wyżej wymienianej ulgi nie wystarczyły, aby złagodzić skutki radykalnych zmian. Większość polskich podatników była przekonana, iż tracą oni na wprowadzonych zmianach. Szczególną grupą byli przedsiębiorcy, zwłaszcza ci korzystający z innych form opodatkowania niż skala podatkowa. Program Polski Ład wymagał stanowczych zmian oraz optymalizacji na rzecz podatników.

## **2.2. Zmiany wprowadzone od lipca 2022**

Ustawa o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw, będąca aktualizacją programu Polski Ład, została podpisana przez Prezydenta RP 13 czerwca 2022 roku i weszła w życie 1 lipca tego roku. Nazwa aktualizacji reformy brzmiała: Niskie Podatki, w mediach pojawiała się określenie Polski Ład 2.0.

Zarówno z punktu widzenia pracownika zatrudnionego na podstawie umowy o pracę lub też innych umów, jak i jednostek samorządu terytorialnego najważ-

niejszą zmianą było znaczące obniżenie stawki podatku PIT. Od początku lipca 2022 roku w stosunku do dochodów uzyskanych od 1 stycznia 2022 r. obowiązywała nowa skala podatkowa (tabela 5).

**Tabela 5.** Zmiany obowiązujące w skali PIT od 1 lipca 2022 roku

Podstawa obliczenia podatku w złotych		Podatek wynosi
Ponad	Do	
	120 000	12% minus kwota zmniejszająca podatek 3600 zł
120 000		10 800 zł + 32% nadwyżki ponad 120 000 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ministerstwo Finansów (2022b, s. 3)

Podstawową zmianą było obniżenie stawki podatku od dochodów osobistych o 5 punktów procentowych, z 17% do 12%. Progi podatkowe oraz kwota wolna od podatku pozostały takie same, obniżono z kolei kwotę zmniejszającą podatek. Od lipca 2022 roku wynosi ona 3600 zł ( $30\,000\text{ zł} \times 12\% = 3600\text{ zł}$ ), natomiast miesięczna kwota równa jest 300 zł. Nowa stawka dotyczy dochodów uzyskanych od 1 stycznia 2022 roku, jednak na etapie obliczania zaliczek obowiązuje od 1 lipca 2022 roku. Przez tę decyzję przedsiębiorcy rozliczający się na podstawie skali podatkowej, chcący dokonać korekty zaliczek w okresie styczeń–czerwiec byli zmuszeni dokonać obliczeń na podstawie zasad obowiązujących przez pierwszą połowę roku (Ministerstwo Finansów, 2022b, s. 3–4).

Kontrowersyjna ulga dla klasy średniej została zlikwidowana wraz z wprowadzeniem nowej reformy. Zniesiono ją względem dochodów czy też przychodów otrzymanych od 1 stycznia, co nie oznacza jednak obowiązku dokonania korekt przez płatników w odniesieniu do już naliczonej ulgi. Wraz z jej usunięciem interesy podatników, których dotyczyła, zostały zabezpieczone. W przypadkach gdy obywatel zgłosił udział w omawianej uldze, a jego zarobki brutto w roku 2022 znajdowały się w przedziale od 68 412 zł do 133 692 zł i stracił on na likwidacji ulgi, otrzymał zwrot różnicy, czyli kwotę zmniejszającą zobowiązanie podatkowe. Kwota zwrotu była traktowana na równi z nadpłatą podatku (Ministerstwo Finansów, 2022b, s. 4–5).

### **3. Wpływ Polskiego Ładu na finanse gmin miejskich na przykładzie gminy Krotoszyn**

#### **3.1. Założenia Polskiego Ładu względem jednostek samorządu terytorialnego**

Zmiany wprowadzone w roku 2022, w szczególności tak radykalne obniżenie stawki podatku dochodowego od osób fizycznych (obniżenie o 5 punktów procentowych), są kontynuacją ciągu decyzji, z powodu których JST ponoszą ciężar zmian w podatkach dochodowych. Według danych Ministerstwa Finansów po wprowadzeniu reformy podatkowej w 2009 roku, która obniżyła stawki podatków oraz zmieniła skalę podatkową, dochody z podatku PIT spadły o 8,6 mld zł. Około 48,8% wspomnianego ubytku przypadło na dochody jednostek samorządu terytorialnego z tytułu podatku dochodowego. Obniżenie stawki PIT w 2019 roku o jeden punkt procentowy spowodowało spadek dochodów o 1,8 mld zł. Z kolei wprowadzenie zerowej stawki podatku dla obywateli do 26. roku życia, w 2020 roku doprowadziło do dochodów niższych o 6,1 mld złotych. Oznacza to, iż dochody z udziału w podatku dochodowym od osób fizycznych spadły o około 10% w okresie ostatniej dekady (Czekaj & Wiktorzak, 2022).

Już w 2021 roku podczas ogłoszenia oraz podpisania zmian zawartych w reformie Polski Ład jednostki samorządów obawiały się konsekwencji. Należy pamiętać, że najważniejszą determinantą samodzielności danej jednostki samorządu są jej dochody własne. Polski Ład w swoich założeniach jest przeciwny idei decentralizacji administracji w Polsce z uwagi na to, iż wprowadzone zmiany zmniejszają wpływy z podatku PIT. Dochody własne gmin, powiatów oraz województw są w znaczącym stopniu uzupełniane przez wpływy z podatku PIT oraz CIT.

Ze względu na to, jak rewolucyjne były dla budżetów jednostek publicznych zmiany w reformie Polski Ład, miesiąc przed wprowadzeniem programu w życie Sejm przyjął Ustawę z dnia 14 października 2021 r. o zmianie ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego oraz niektórych innych ustaw (Ustawa, 2021), która dotyczyła dostosowania systemu finansów samorządu terytorialnego do nadchodzących wyzwań związanych z szerokimi zmianami w systemie podatkowym. Podstawową formą wsparcia finansowego dla jednostek samorządu, których dochody zmniejszyły się w wyniku wprowadzonych zmian, było wprowadzenie dodatkowych środków na uzupełnienie subwencji ogólnej oraz wzmocnienie potencjału inwestycyjnego jednostek samorządu terytorialnego poprzez wprowadzenie nowej części subwencji ogólnej – subwencji rozwojowej, której kwota na 2023 rok miała wynosić 3 mld zł. O przeznaczeniu otrzymanych



środków decydował organ stanowiący JST. Zasady ustalania nowo wprowadzanej części subwencji ogólnej określono w artykule 28a Ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, w którym określono globalną kwotę tej części subwencji ogólnej, jak też parametry jej podziału: poziom wydatków majątkowych JST i liczbę mieszkańców (Ustawa, 2021, art. 8). Jednakże, mimo planów, część rozwojowa subwencji ogólnej nie została nigdy wypłacona. Ustawodawca podjął decyzję o wypłaceniu dodatkowych środków do budżetów JST o łącznej wartości 13,7 mld zł. Konsekwentnie planowana subwencja rozwojowa nie została wprowadzona wraz w początkiem 2023 roku (Ustawa, 2022).

Aby złagodzić sytuację finansową JST, wprowadzono również tak zwany mechanizm kwoty referencyjnej, który działa następująco: jeżeli w danym roku zaplanowane dochody budżetowe z udziału w podatkach PIT i CIT będą mniejsze niż tzw. kwota referencyjna, a różnica między kwotą referencyjną a kwotą realną będzie większa od wysokości części rozwojowej subwencji ogólnej, dana JST otrzyma wyrównanie ubytku dochodów, które zrówna je do poziomu kwoty referencyjnej. Kwota wyrównawcza będzie pochodzić ze zwiększonej subwencji rozwojowej. W 2022 roku kwota referencyjna rocznego dochodu gmin z tytułu rocznego dochodu gmin z udziału w PIT i CIT wynosiła 69,9 mld zł (Ustawa, 2021, art. 9b).

Najbardziej przychylnym rozwiązaniem, które odnosi się do jednostek samorządu terytorialnego w ramach programu Polski Ład, jest wprowadzenie funduszu celowego, czyli Programu Inwestycji Strategicznych. To bezzwrotne dofinansowania inwestycji publicznych realizowanych przez gminy, powiaty, miasta i województwa w całej Polsce. Program ten jest zbudowany wokół głównych założeń Polskiego Ładu i obejmuje ponad 30 obszarów gospodarki (Program Inwestycji Strategicznych, b.d.).

### **3.2. Dochody oraz wydatki budżetowe gminy i miasta Krotoszyn w roku 2022**

Planowane dochody oraz wydatki gminy Krotoszyn w 2022 roku uchwalone pod koniec 2021 roku były najniższe od czasu początku pandemii COVID-19. Jednakże po zmianach trwających w trakcie roku wszystkie ostateczne dochody oraz wydatki gminy okazały się najwyższe w ciągu ostatnich trzech lat. Z początkiem roku 2022 suma planowanych dochodów wynosiła 156 293 709 zł, a planowanych wydatków 155 236 347 zł. Po zmianach dokonanych w 2022 roku ostateczny plan budżetowy wyglądał następująco: dochody budżetowe 222 603 028 zł, wydatki budżetowe 237 574 432 zł. Jest to wzrost o 42,43% w dochodach i 53,04% w przypadku wydatków. Ostatecznie, wykonany plan budżetowy za rok 2022 dla gminy Krotoszyn to 217 223 800 zł dochodu (97,58% wykonania), 219 229 623 zł wydat-

ków (92,31% wykonania) (Sprawozdanie, 2023). Informacje te są skondensowane w tabeli 6.

**Tabela 6.** Planowane oraz dokonane wydatki/dochody (w złotych) w mieście i gminie Krotoszyn w okresie 2020–2022

Rok	Wydatki planowane wraz z początkiem roku	Dochody planowane wraz z początkiem roku	Wydatki dokonane wraz z końcem roku	Dochody dokonane wraz z końcem roku
2020	196 683 884	194 233 429	214 823 985	195 685 017
2021	174 350 427	181 457 207	199 405 291	222 663 418
2022	155 236 347	156 293 709	219 229 623	217 223 800

Źródło: Budżet (2020, 2021, 2022)

Tak znaczące różnice między planem a faktycznym dokonaniem można wyjaśnić burzliwą sytuacją w Polsce oraz na arenie międzynarodowej. Punktem zapalnym był konflikt trwający do dziś na terenie Ukrainy, który spowodował serię kaskadowych problemów takich, jak rosnące ceny energii czy też wysoka inflacja. Realizacja budżetu gminy za rok 2022 wygląda następująco (tabela 7):

**Tabela 7.** Realizacja budżetu gminy i miasta Krotoszyn w roku 2022 (w złotych)

Wyszczególnienie	Plan wg pierwotnej uchwały Rady Miejskiej	Plan ostateczny po zmianach	Wykonanie	Stopień wykonania
Dochody	156 293 709	222 603 028	217 223 900	97,58%
Wydatki	155 236 347	237 574 432	219 299 623	92,31%
Deficyt (dochody – wydatki)	1 057 362	-14 971 404	-2 075 723	13,86%
Przychody	2 065 361	24 062 324	33 785 753	140,41%
Rozchody	3 122 724	9 090 920	8 890 920	97,80%
Saldo	0	0	22 819 110	—
Zadłużenie	76 332 965	73 732 965	72 232 965	97,97%

Źródło: Sprawozdanie (2023)

Po ostatecznym wykonaniu planu budżetowego w roku 2022, biorąc pod uwagę dochody oraz wydatki, wystąpił deficyt wynoszący 2 075 723 zł. Został on uzupełniony przychodami, które przewyższyły planowaną sumę o 40%. Po dodaniu do deficytu rocznych przychodów oraz odjęciu rozchodów, saldo rozliczenia za 2022 wyniosło 22 819 110 zł. Według danych zawartych w sprawozdaniu finansowym gminy stanowiąca część przychodów w roku 2022 to wolne środki finansowe na rachunku bieżącym budżetu jednostki samorządu terytorialnego wykorzystane na podstawie art. 217 ust. 2 pkt 6 ustawy o finansach publicznych. Planowana ilość wykorzystanych środków to 18 321 674 zł, ostateczna wykorzystana kwota to

29 685 103 zł. Użycie tego typu przychodów pozwoliło gminie na kontynuowanie działalności bez zwiększania swojego zadłużenia, które ostatecznie było mniejsze niż planowane o kwotę pożyczki z europejskiego funduszu JESSICA w wysokości 1 500 000 zł (Sprawozdanie, 2023). Strukturę budżetu gminy przedstawia tabela 8.

**Tabela 8.** Dochody budżetowe gminy i miasta Krotoszyn w 2022 roku (w złotych)

Lp.	Nazwa źródła dochodów	Plan na 2022 r.	Wykonanie za 2022 r.	Udział w całości	Stopień wykonania
A.	Dochody własne	136 009 789	130 734 487	60,18%	96,12%
B.	Środki z funduszy Unii Europejskiej	1 506 379	1 506 354	0,69%	100,00%
C.	Subwencja, w tym:	39 683 714	39 683 714	18,27%	100,00%
	1. Subwencja oświatowa	38 757 527	38 757 527	17,84%	100,00%
	2. Subwencja równoważąca	926 187	926 187	0,43%	100,00%
D.	Dotacje, w tym:	45 403 145	45 299 343	20,85%	99,77%
	1. na realizację zadań zleconych	41 105 598	41 042 041	18,89%	99,85%
	2. na realizację zadań własnych	4 297 547	4 257 302	1,96%	99,06%
<b>Ogółem</b>		<b>222 603 028</b>	<b>217 223 900</b>	<b>100,00%</b>	<b>97,58%</b>

Źródło: Sprawozdanie (2023)

Głównym źródłem dochodów budżetu gminy Krotoszyn, stanowiącym dwie trzecie dochodów ogółem, są dochody własne (por. tabela 8), które charakteryzują się rosnącą dynamiką (por. tabela 9). Od 2019 roku dochody te wzrosły o prawie 40%. W roku 2021 poziom dochodów zwiększył się o 29 432 459 zł (wzrost względem poprzedniego roku o 33,13%), a w roku 2022 o 1 2454 275 zł (wzrost względem poprzedniego roku o 10,53%).

**Tabela 9.** Dochody własne gminy i miasta Krotoszyn w 2022 roku (w złotych)

Wyszczególnienie	Plan na rok 2022	Wykonanie planu za rok 2022	Udział w całości	Stopień wykonania
Wpływy z podatków i opłat lokalnych	39 877 870	39 516 098	30,23%	99,09%
Udział w podatkach stanowiących dochód budżetu państwa, z tego:	49 329 602	49 315 472	37,72%	99,97%
— PIT	40 410 620	40 410 620	30,91%	100,00%
— CIT	8 918 982	8 904 852	6,81%	99,84%
Dochody z majątku gminy	3 096 665	2 968 678	2,27%	95,87%
Pozostałe dochody	43 705 651	38 934 238	29,78%	89,08%
<b>Ogółem</b>	<b>136 009 789</b>	<b>130 734 487</b>	<b>137,72%</b>	<b>96,12%</b>

Źródło: Sprawozdanie (2023)

**Tabela 10.** Struktura dochodów własnych gminy i miasta Krotoszyn w latach 2019–2022<sup>3</sup> (w złotych)

Wyszczególnienie	Wykonanie za rok 2019	Wykonanie za rok 2020	Wykonanie za rok 2021	Wykonanie za rok 2022	Stopecz wykonania między 2022 a 2019
Wpływy z podatków i opłat lokalnych	32 541 122	32 963 852	35 943 107	39 516 098	121,43%
Udział w podatkach stanowiących dochód budżetu państwa, z tego:	44 279 151	44 012 547	50 745 210	49 315 472	111,37%
— PIT	38 069 472	37 358 502	41 700 023	40 410 620	106,15%
— CIT	6 209 679	6 654 045	9 045 187	8 904 852	143,40%
Dochody z majątku gminy	2 768 582	2 758 492	3 739 896	2 968 678	107,23%
Pozostałe dochody	13 945 664	9 112 860	27 851 997	38 934 238	279,19%
<b>Ogółem</b>	<b>93 534 520</b>	<b>88 847 752</b>	<b>118 280 212</b>	<b>130 734 487</b>	<b>139,77%</b>

Źródło: Sprawozdanie (2023)

Widoczne jest, iż najbardziej istotną częścią dochodów własnych dla gminy jest jej udział w podatku od dochodów osób fizycznych i prawnych, jednakże wpływy z podatków lokalnych oraz pozostałe dochody gminy również odgrywają znaczącą rolę w dochodach własnych Krotoszyna. Ewidentny jest spadek wpływów z podatku PIT w roku 2022 względem roku 2021. Gmina uzyskała 1 289 402 zł mniej niż w poprzednim roku, to spadek o około 3%. Widoczne jest również to, iż dochody z podatku PIT kształtowały się w trendzie wzrostowym, a ich spadek, jak też spadek innych form dochodów własnych w roku 2020, jest powiązany z trudną sytuacją krajową i międzynarodową wynikającą z pandemii COVID-19. Powodem spadku dochodów z PIT i CIT jest wprowadzenie komplikującej sytuacji reformy, widoczny jest tutaj przewidywany wpływ Polskiego Ładu na finanse gminy. Wpływy z PIT i CIT są mniejsze niż w roku poprzednim. Wzrost udziału PIT w ciągu ostatnich czterech lat jest również najmniejszych z wszystkich dochodów własnych, wyniósł on jedynie 6,15%. W roku 2022 zarejestrowano także o wiele mniejszy wpływ środków uzyskiwanych na podstawie karty podatkowej. Planowany poziom dochodów na ten rok to 290 000,00 zł, jednakże uzyskane wpływy to jedynie 176 455 zł (60,85% planowanego wykonania).

Dynamikę kształtowania się wydatków w latach 2019–2022 przedstawia tabela 11.

<sup>3</sup> Należy podkreślić, iż według danych GUS średnia stopa inflacji w Polsce w okresie 2019–2022 wynosiła 5,04% (GUS, 2022).

**Tabela 11. Struktura wydatków gminy i miasta Krotoszyn w latach 2019–2022<sup>4</sup> (w złotych)**

Wyszczególnienie	Wykonanie za 2019 r.	Wykonanie za 2020 r.	Wykonanie za 2021 r.	Wykonanie za 2022 r.	Stopień wykonania między 2022 a 2019
Wydatki bieżące	158 222 384	169 068 885	179 706 658	198 247 784	125,30%
Z tego:					
– wydatki na wynagrodzenia i pochodne od wynagrodzeń	60 640 057	63 608 909	68 726 386	74 568 511	122,97%
– wydatki na realizację zadań zleconych	52 479 016	64 267 107	63 481 723	41 041 942	78,21%
– wydatki na obsługę długu	916 894	734 990	1 048 766	2 736 161	298,42%
– pozostałe wydatki	44 186 416	40 457 878	46 449 782	79 901 168	180,83%
Wydatki majątkowe	38 878 927	19 698 633	19 698 633	21 051 839	54,15%
Ogółem	197 101 312	214 823 985	199 405 291	219 299 623	111,26%

Źródło: Sprawozdanie (2023)

Gmina w ostatnich latach dokonuje wysokich inwestycji w renowację oraz budowę nowej infrastruktury oraz dóbr publicznych. Przykłady to chociażby odnowiona strefa rekreacyjna Błonie czy też odrestaurowane krotoszyńskie kino. JST uzyskuje fundusze na te przedsięwzięcia z różnych źródeł takich, jak fundusze unijne, dotacje celowe oraz coraz większy udział dochodów własnych. Jednak wiadać, iż w ostatnich czterech latach wydatki powiązane z obsługą długu wzrosły niemalże dwukrotnie. Kwota długu na dzień 31.12.2022 roku wynosi 72 232 965 zł. Największy udział w strukturze zadłużenia na koniec 2022 roku stanowią obligacje.

Gmina, opracowując Wieloletnią Prognozę Finansową, przyjęła zasadę wynikającą z art. 242 ust. 1 ustawy o finansach publicznych mówiącą o tym, że: „organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego nie może uchwalić budżetu, w którym planowane wydatki bieżące są wyższe niż planowane dochody bieżące powiększone o nadwyżkę budżetową z lat ubiegłych i wolne środki” (Ustawa, 2009, art. 242 ust. 1). W 2022 roku zachowana była relacja określona w art. 242 ustawy o finansach publicznych. W analizowanym okresie wykonane dochody bieżące były wyższe od wykonanych wydatków bieżących o kwotę 10 600 408 zł. Oznacza to, że gmina nie powinna mieć problemów z płynnością finansową –

<sup>4</sup> Należy zauważyć, iż dane umieszczone w tabelach 10 oraz 11 zawierają wartości nominalne. Według danych GUS średnioroczna inflacja w roku 2022 wynosiła aż 14,4% względem roku poprzedniego. Z uwagi na tak wysoki poziom inflacji w roku 2022 (jak i w poprzednich okresach pandemii COVID-19) realna dynamika dochodów oraz wydatków gminy była inna (GUS, 2022).

czyli regulowaniem bieżących zobowiązań finansowych. Jednakże gmina w celu ewentualnego dalszego utrzymania tak wysokiego poziomu wydatków majątkowych jak w latach poprzednich, musi skutecznie pozyskiwać środki zewnętrzne oraz poszukiwać możliwości obniżania poziomu wydatków bieżących, co zdaniem władz gminy i miasta Krotoszyn może być „zadaniem bardzo trudnym, wymagającym wiele wyrzeczeń, ale chyba realnym do zrealizowania” (Sprawozdanie, 2023). Z uwagi na to, iż przyszłe dochody z podatków dochodowych będą realnie mniejsze w wyniku obniżenia stawek oraz wprowadzenia wyższej kwoty wolnej od podatku, gmina będzie musiała polegać na innych sposobach pozyskania dochodów. W gminie wystąpił wzrost dochodów z podatków lokalnych o 21,43% w porównaniu do roku 2019, została także wykorzystana kwota wolnych środków (wolne środki, o których mowa w art. 217 ust. 2 pkt 6 ustawy o finansach publicznych; kwota wykorzystana przez gminę to 29 685 103 zł). Gmina w celu realizacji nowych inwestycji majątkowych może również zwiększać swoje już duże zadłużenie poprzez zaciąganie nowych kredytów lub też pożyczek, które mogą zastąpić zmniejszone dochody w wyniku mniejszych wpływów z podatków dochodowych.

#### **4. Podsumowanie**

Reforma Polski Ład jest jednym z największych wydarzeń dotyczących finansów publicznych w historii III Rzeczypospolitej Polskiej. Zmiany w formach rozliczania dochodów, zwłaszcza w przypadku podatku od osób fizycznych PIT, są bardzo radykalne i przyniosą długotrwałe efekty. Trudniej ocenić natomiast, czy efekty tak ambitnych zmian będą w długim okresie uznane za pozytywne dla wszystkich Polaków. Wprowadzone zmiany drastycznie zmieniły długookresowe plany finansowe wielu jednostek. Sprawę dodatkowo komplikuje wysoka inflacja, kryzys energetyczny czy też wojna w Ukrainie. Proponowane przez rząd subwencje nie zostały zrealizowane w zaplanowany sposób, ponieważ wiele JST potrzebowało natychmiastowych dochodów, aby poradzić sobie z powstałymi problemami. Można sądzić, że Polski Ład nie wpłynie destrukcyjnie na finanse Krotoszyna, nawet w perspektywie długookresowej, jednakże definitywnie przyczyni się on do restrukturyzacji źródeł finansowania budżetu gminy. Zarząd gminy jest zmuszony do zmiany planów w kwestiach finansowych i rewizji planów inwestycyjnych. Przyszłe lata są obecnie wyzwaniem zarówno dla obywateli, jak i jednostek samorządu terytorialnego, nie tylko z powodu zmian podatkowych, ale również innych nieprzewidzianych czynników takich, jak między innymi skutki konfliktu w Ukrainie oraz groźba stagflacji. Przed gminą i miastem Kro-

toszyn stoi trudne wyzwanie zbalansowania swoich finansów w nowej, dynamicznie zmieniającej rzeczywistości. Jeżeli dochody z podatku PIT i CIT oraz wypracowana nadwyżka z roku na rok będą coraz mniejsze, a subwencje przekazywane gminie nie okażą się wystarczająco wysokie, gmina prawdopodobnie podniesie stawki podatków lokalnych lub też zwiększy swoje zadłużenie, aby utrzymać dobrą płynność finansową.

## Bibliografia

- Anagnostopulu, A. (2022). *Kto powinien zrezygnować z ulgi dla klasy średniej i jak można to zrobić?*. <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/rezygnacja-z-ulgi-dla-klasy-sredniej-dla-kogo-i-jak-to-zrobic/dbfve3p>
- Business Insider Polska. (2022). *Polski Ład w praktyce. Nauczyciele pierwszą grupą, która zobaczyła niższe pensje*. <https://businessinsider.com.pl/prawo/podatki/polski-lad-w-praktyce-nauczyciele-pierwsza-grupa-ktora-zobaczyla-nizsze-pensje/t5s7714>
- Budżet. (2020). BIP. <https://www.bip.um.krotoszyn.pl/m,4457,budzet.html>
- Budżet. (2021). BIP. <https://www.bip.um.krotoszyn.pl/m,4457,budzet.html>
- Budżet. (2022). BIP. <https://www.bip.um.krotoszyn.pl/m,4457,budzet.html>
- Czekaj, M., & Wiktorzak, M. (2022). Wpływ zmian w zakresie opodatkowania podatkiem dochodowym osób fizycznych na dochody jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Ujęcie historyczne oraz prognostyczne. *Finanse Komunalne*, 1, 31–42.
- GUS. (2022). *Informacja Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie zaktualizowanego szacunku PKB według kwartałów za lata 2020–2021*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/kwartalne-rachunki-narodowe/informacja-glownego-urzedu-statystycznego-w-sprawie-zaktualizowanego-szacunku-pkb-wedlug-kwartalow-za-lata-2021-2022,8,11.html>
- GUS. (2023). *Informacja Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie zaktualizowanego szacunku PKB według kwartałów za lata 2021–2022. Biuletyn Statystyczny*, 11. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/informacje-o-sytuacji-spoeczno-gospodarczej/biuletyn-statystyczny-nr-112023,4,144.html>
- Liang, L.T., Liang, S.T., & Rosen J.M. (2021). COVID-19: a comparison to the 1918 influenza and how we can defeat it. *Postgraduate Medical Journal*, 97, 273–274.
- Ministerstwo Finansów. (2022a). *Podręcznik Reforma Polski Ład*. [https://www.podatki.gov.pl/media/7598/handbook\\_polski\\_lad\\_2-1.pdf](https://www.podatki.gov.pl/media/7598/handbook_polski_lad_2-1.pdf)
- Ministerstwo Finansów. (2022b). *Podręcznik Niskie podatki*. [https://www.podatki.gov.pl/media/8269/podrecznik\\_niskie\\_podatki\\_w-1-3.pdf](https://www.podatki.gov.pl/media/8269/podrecznik_niskie_podatki_w-1-3.pdf)
- Miszczuk, A., Miszczuk, M., & Żuk, K. (2007). *Gospodarka samorządu terytorialnego*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ogłoszenie. (2005). *Ogłoszenie – Lokalny Program Rewitalizacji*. BIP. <https://bip.um.krotoszyn.pl/a,92209,ogloszenie-lokalny-program-rewitalizacji.html>
- PiS. Polski Ład. (b.d.). [www.polskilad.pis.org.pl](http://www.polskilad.pis.org.pl)
- Polski Ład. (b.d.). Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. <https://www.gov.pl/web/polski-lad>
- Polski Ład. O programie. (b.d.). Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. <https://www.gov.pl/web/polski-lad/o-programie>
- Polski Ład to w rzeczywistości #PolskiROZKład. (2021). Unia Metropolii Polskich. <https://metropolie.pl/arttykul/polski-lad-to-w-rzeczywistosci-polskirozklad>



- Program Inwestycji Strategicznych. (b.d.). Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. <https://www.gov.pl/web/premier/program-inwestycji-strategicznych>
- Sondaż. (2022). *Prawie 40 proc. Polaków uważa, że Polski Ład jest dla nich niekorzystny*. <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/polski-lad-39-proc-polakow-uwaza-ze-jest-dla-nich-niekorzystny/gw2dp5b>
- Sprawozdanie. (2023). *Sprawozdanie roczne z wykonania budżetu Miasta i Gminy Krotoszyn za 2022 rok wraz z objaśnieniami*. BIP. <https://www.bip.um.krotoszyn.pl/a,107105,sprawozdanie-roczne-z-wykonania-budzetu-miasta-i-gminy-krotoszyn-za-2022-rok-wraz-z-objasnieniami.html>
- Szpak, J. (2016). *Historia gospodarcza powszechna*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ustawa. (2009). Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz.U nr 2009, poz. 1240.
- Ustawa. (2021). Ustawa z dnia 14 października 2021 r. o zmianie ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego oraz niektórych innych ustaw. Dz.U nr 2021, poz. 1927.
- Ustawa. (2022). Ustawa z dnia 15 września 2022 r. o zmianie ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego oraz niektórych innych ustaw. Dz.U 2022, poz. 1964.

## The Financial Situation of the Urban-rural Commune of Krotoszyn in the First Year of the “Polski Ład” Tax Reform

**Abstract.** The article focuses on the controversial “Polski Ład” reform and the effects of its introduction from the perspective of local government units, using the example of Krotoszyn. The “Polski Ład” program is one of the most significant events regarding public finances in the history of Poland. Changes in the forms of income settlement, especially in the case of personal income tax (PIT), are very radical and will bring long-lasting effects. The article attempts to analyse how the introduced reforms, especially regarding income tax and the tax-free amount, influenced the structure of the budget of the commune and the city of Krotoszyn in 2022, as well as investment plans. Given that there are few studies on the impact of the “Polski Ład” on local finances, the results may be a good starting point for further research.

**Keywords:** local government, Polski Ład, interventionism, COVID-19 pandemic, commune budget, own revenues, Niskie Podatki, local government units



**KATARZYNA DRABIK**

Uniwersytet Merito WSB w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: kkuboszek@outlook.com

**MARTYNA TEMICH**

Uniwersytet Merito WSB w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: temichmartyna@gmail.com

**NATALIA MAKURAT**

Uniwersytet Merito WSB w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
e-mail: natalia.brygola@wp.pl

**ADRIANNA SIOSTRZONEK-SERGIEL**

Uniwersytet Merito WSB w Poznaniu  
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
<https://orcid.org/0000-0002-9616-8582>  
e-mail: adrianna.siostrzonek@chorzow.merito.pl

## **Budżet obywatelski jako wskaźnik potrzeb mieszkańców województwa śląskiego w latach 2019–2021<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Celem badań było rozpoznanie potrzeb mieszkańców województwa śląskiego na podstawie przeznaczenia budżetów obywatelskich poszczególnych gmin w latach 2019–2021. Autorki zebrały dane dotyczące budżetów obywatelskich za pomocą mechanizmów udostępniania informacji publicznej. Dane te obejmowały nie tylko informacje o przeznaczeniu budżetów, ale także dane ilościowe dotyczące liczby przeprowadzonych projektów oraz środków finansowych na nie przeznaczonych. Wyniki badań jakościowych pokazują, że mieszkańcy województwa śląskiego najchętniej przeznaczają budżety obywatelskie na zadania związane ze sportem, rozrywką i kulturą. Te właśnie potrzeby mieszkańcy regionu uważają bądź za najważniejsze, bądź za niezaspokojone w oczekiwanym stopniu. Na drugim miejscu znajdują się potrzeby dotyczące porządku i bezpieczeństwa. W dalszej zaś kolejności mieszkańcy województwa śląskiego popierają projekty dotyczące infrastruktury drogowej. Najmniejszym zainteresowaniem cieszą się natomiast projekty na finansowanie potrzeb mieszkaniowych, a także lokalny transport zbiorowy. Jedną z interesujących obserwacji była niechęć przeznaczania budżetów partycypacyjnych gmin na aktywizację seniorów.

**Słowa kluczowe:** budżety obywatelskie, województwo śląskie, budżet gminy

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.1954>

---

<sup>1</sup> Projekt dyplomowy pt. „Budżety obywatelskie gmin województwa śląskiego w latach 2019–2021” napisany pod kierunkiem dr Adrianny Siostrzonek-Sergiel.

## 1. Wstęp

Jak stanowi art. 1 pkt 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Ustawa, 1990), mieszkańcy gminy z mocy prawa tworzą wspólnotę samorządową. Mieszkańcy ci wyróżniają się wspólną świadomością, losem, a także wspólnym celem i samodzielnie realizują działania wynikające z potrzeb społeczności (Lis, 2019). Realizując zadania własne, gminy korzystają w głównej mierze ze swojego budżetu (por. Ustawa, 1990, art. 7), a o przeznaczeniu jego części mogą zdecydować bezpośrednio sami mieszkańcy. Gminy mają bowiem prawo wyodrębnić w swoim budżecie środki z przeznaczeniem na budżet obywatelski (dalej też: BO), w którego ramach wskazana ogólnie kwota wydatków przeznaczana jest na projekty zgłaszane bezpośrednio przez mieszkańców, które to projekty następnie poddawane są pod głosowanie przez społeczność lokalną.

Budżet obywatelski stwarza przestrzeń, w której pomimo rywalizacji wynikającej ze zgłaszania różnych propozycji, spełniających potrzeby obywateli o różnych preferencjach, dąży się do osiągnięcia porozumienia i tworzenia nowych więzi społecznych (Podgórska-Rykała, 2021). Otrzymana możliwość bezpośredniego wpływu na rozdysponowanie środków, które mieszkańcy sami tworzą, realizując obowiązek podatkowy, pozytywnie wpływa na poczucie przynależności do wspólnoty lokalnej. Współdecydowanie, tworzenie wspólnych dóbr, obserwacja rozwoju miasta, najbliższej okolicy oddziałuje pozytywnie na społeczeństwo, wzmacnia identyfikację z miejscem zamieszkania (Fiut i in., 2016), daje możliwość postępu, troski, współdzielenia i tworzenia nowej wspólnej przestrzeni (Błaszak, 2022). Wprowadzenie budżetu partycypacyjnego zwiększa też rzeczywistą kontrolę nad władzą (Krześ, 2014).

Prowadzenie konsultacji daje możliwość przedstawienia oraz omówienia swoich potrzeb członkom wszystkich środowisk. Budżet obywatelski umożliwia dotarcie do grup społecznych, które zagrożone są wykluczeniem społecznym. Nikt nie jest wyłączony z procesu podejmowania decyzji, nie ma znaczenia płeć, zamożność czy przynależność do mniejszości etnicznej. Dzięki temu budżet obywatelski ma wpływ socjoekonomiczny, jest narzędziem, za pomocą którego samorząd spełnia zadanie przeciwdziałaniu zjawisku wykluczenia (Kęszczyk, 2018).

To właśnie dzięki partycypacji społecznej możliwe jest budowanie zaufania mieszkańców, tworzenie skutecznych systemów zaspokajania potrzeb społeczności lokalnej czy też pozyskiwanie akceptacji dla decyzji władz (Brol & Derlukiewicz, 2023; Dworakowska, 2014; Kocot, 2014). Dzięki temu nie tylko jeszcze lepiej będą spełniane potrzeby mieszkańców, ale także wzrośnie ich zadowolenie, co może się przełożyć na głosy poparcia w kolejnych wyborach samorządowych (Fiut i in., 2016). Należy przy tym przyłączyć się do głosów zwracających uwagę,

że wprowadzanie BO nie powinno być wyrazem wyrachowania i kalkulacji politycznej, gdyż wypacza to jego pierwotny sens (Sobol, 2017).

Analiza wyborów mieszkańców jest istotna także z punktu widzenia zadań organów administracji samorządowej i rządowej na poziomie województw. Oczywiście każda gmina jest inna, a zatem ma swoje własne, specyficzne problemy i potrzeby i to przede wszystkim specyfika danej gminy powinna decydować o kierunkach jej rozwoju. Bez wątplenia jednak wiedza o tych potrzebach ma znaczenie nie tylko dla władz samorządowych na najniższym poziomie, ale także na poziomie regionu, chociażby po to, aby wspierać gminy w realizacji preferowanych dróg rozwoju. Oczywiście władze samorządowe województw też mogą organizować BO, a znajomość potrzeb i kierunków rozwojowych powinna być ważną wskazówką co do planowanych przedsięwzięć. Skuteczne działania wzbudzają zaufanie mieszkańców do władz, a dobrze zaplanowane przedsięwzięcia pozwalają efektywniej gospodarować finansami publicznymi, realizując ideę dobrego rządzenia poprzez rozwój dialogu i poprawę komunikacji, co na poziomie całych województw nie jest zadaniem łatwym.

## **2. Początki budżetów obywatelskich na świecie i w Polsce**

Początków tworzenia budżetu obywatelskiego należy szukać w Brazylii. To właśnie w tym kraju, a dokładniej w Porto Alegre, w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku po raz pierwszy zorganizowano taką formę partycypacji. Inicjatywa ta pojawiła się dzięki działaniom Związku Stowarzyszeń Sąsiedzkich Porto Alegre. Miał on na celu stworzenie efektywnej współpracy z mieszkańcami. Działania te były ściśle powiązane z trwającą w tamtych latach transformacją ustrojową. Były jednym ze sposobów odbierania kontroli panującej władzy nad budżetem publicznym. Zwiększenie zaangażowania mieszkańców w zarządzanie budżetem ograniczyło korupcję i podniosło zaufanie obywateli (Górski, 2007; Kłębowski, 2013). W 1989 roku dostęp do kanalizacji w Porto Alegre miało zaledwie 49% mieszkańców, a dzięki ich zaangażowaniu już w 2001 roku kanalizację posiadało aż 98% populacji miasta (Podgórska-Rykała, 2021). Odniesiony sukces sprzyjał rozprzestrzenianiu się idei, która wkrótce zyskała ogromną popularność, najpierw w całej Brazylii – do 2008 roku budżet obywatelski wprowadziło około 200 brazylijskich miast, następnie w całej Ameryce Południowej, a w późniejszym czasie także w Europie, Afryce, Azji i Ameryce Północnej (Kłębowski, 2013). W pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku instytucja budżetów partycypacyjnych funkcjonowała już w 1500 miastach, w tym również wielu miastach europejskich, w szczególności w Hiszpanii i Włoszech (Brol & Derlukiewicz, 2023; Matczak i in., 2015).

W Polsce idea budżetów pojawiła się dopiero w 2011 roku, w którym to Sopot jako pierwsze miasto oraz jako pierwsza jednostka samorządu terytorialnego przeprowadził głosowanie. Inicjatorem takiego kroku była Sopotcka Inicjatywa Rozwojowa. To dzięki tej nieformalnej grupie sopocian, której zależało na zwiększeniu zaangażowania mieszkańców w podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju miasta, rozpoczęto organizację pierwszego budżetu obywatelskiego w Polsce, aczkolwiek pierwotnie ówczesne władze miejskie nie były zbyt pozytywnie nastawione do tego projektu i wątpiono w jego sukces. Zmiana składu Rady Miasta po wyborach samorządowych w 2010 roku była kluczowa dla powodzenia przedsięwzięcia (Stokłuska, 2015). Początkowe obawy okazały się niesłuszne i jak stwierdził Wojciech Kłębowski: „Gdy w 2011 roku w Sopocie doprowadzono do realizacji pierwszego w Polsce budżetu partycypacyjnego, mało kto się spodziewał, że ten odosobniony eksperyment wkrótce zyska status jednej z najpopularniejszych w naszym kraju inicjatyw mających na celu włączanie mieszkańców w proces zarządzania miastami” (Kłębowski, 2013, s. 6). I tak w ślad za Sopotem budżet obywatelski rozpoczęto realizować w Elblągu, Gorzowie Wielkopolskim, Poznaniu i Zielonej Górze. W 2015 roku zrealizowano już 171 BO (Muszel, 2021; Sobol, 2017). BO nie posiadał jednak jeszcze wówczas w Polsce podstawy ustawowej, mówiącej o tym, w jaki sposób ma być konstruowany oraz wdrażany. Dawało to swobodę władzom lokalnym w zakresie skali jego finansowania, procedowania oraz akceptacji zgłaszanych projektów, co czyniło instytucję budżetu partycypacyjnego bliższą referendum niż konsultacjom społecznym (Ostachowski, 2022) i jednocześnie powodowało, że BO znacząco różniły się w poszczególnych gminach (Brol & Derlukiewicz, 2023).

Ustawowe uregulowanie instytucji budżetu obywatelskiego nastąpiło dopiero w roku 2018, kiedy to Ustawę z dnia 11 stycznia o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych, dodano do ustawy o samorządzie gminnym (Ustawa, 1990, art. 5a ust. 3–7). W ustępie 4 artykułu 5 wyjaśniono istotę BO, wskazując, że w ramach budżetu obywatelskiego mieszkańcy w bezpośrednim głosowaniu decydują corocznie o części wydatków budżetu gminy. Postanowiono, że zadania wybrane w ramach głosowania nad budżetem obywatelskim mają zostać uwzględnione w uchwale budżetowej gminy. Wprowadzono zapis o obowiązkowym przeprowadzaniu BO w miastach na prawach powiatu, a także określono minimalną kwotę, która na ten cel ma zostać przeznaczona (co najmniej 0,5% wydatków gminy zawartych w ostatnim przedłożonym sprawozdaniu z wykonania budżetu — ust. 5). Kwestię szczegółowych wymogów formalnych, jakie powinny spełniać zgłaszane projekty, zasady ich oceny czy przeprowadzania głosowania pozostawiono do decyzji rady gminy podejmowanej w drodze uchwały

(ust. 7). Postanowiono także, że rada gminy w toku prac nad projektem uchwały budżetowej nie może usuwać lub zmieniać w stopniu istotnym zadań wybranych w ramach budżetu obywatelskiego (ust. 4 zd. 2).

W literaturze przedmiotu wskazywano, że przepis art. 5a Ustawy (1990) wprowadził rozwiązanie niepozbawione wad. W szczególności podkreślano to, że niektóre duże miasta, ale niemające statusu powiatu, nie będą zobowiązane do przeprowadzenia BO, a także że takie konsultacje społeczne nie są w pełni wiążące dla władz samorządowych, gdyż władze lokalne mogą dokonywać zmian w BO, pod warunkiem że nie będą to zmiany istotne (Błaszak, 2019). Zatem mieszkańcy nie mają gwarancji, iż wybrany w głosowaniu projekt zostanie zrealizowany w takim kształcie, na jaki głosowali. Postuluje się, że aby uniknąć poczucia niesprawiedliwości wśród mieszkańców w sytuacji niewywiązania się przez władze lokalne z deklaracji w zakresie budżetu obywatelskiego, należałoby wprowadzić odrębne przepisy, które gwarantowałyby wiążący charakter decyzji podejmowanych w mechanizmie, jakim jest budżet obywatelski (Sześciło, 2019).

### **3. Przepisy miejscowe w sprawie przeprowadzenia BO**

Jak wyżej wspomniano, zasady i tryb przeprowadzenia budżetu obywatelskiego określa rada gminy w formie uchwały. Realizacja tej uchwały leży zaś w kompetencji organu wykonawczego gminy, który podejmuje decyzję o przeprowadzeniu konsultacji. Ważnym aspektem jest tutaj poprawność legislacyjna aktów prawa miejscowego.

Jak wskazała Regionalna Izba Obrachunkowa w Warszawie w orzeczeniu nr 3.48.2019 z 31 stycznia 2019 roku – „Przepis prawa miejscowego musi być sformułowany w sposób precyzyjny i czytelny, tak by wynikało z niego, kto i w jakich okolicznościach i jak powinien się zachować, aby osiągnąć skutek wynikający z tegoż przepisu. W związku z tym regulacje w niej zawarte powinny być czytelne i wzajemnie spójne, aby ich interpretacja nie budziła żadnych wątpliwości” (Uchwała, 2019).

Wątpliwości nie może budzić zwłaszcza legitymacja do udziału w głosowaniu nad BO. Przy czym należy zwrócić uwagę, że w ramach delegacji ustawowej obejmującej określenie zasad i trybu przeprowadzenia konsultacji nie mieści się określenie kręgu osób uprawnionych do wzięcia udziału w tych konsultacjach. Jak słusznie wskazał Wojewódzki Sąd Administracyjny w Poznaniu w wyroku z dnia 18 kwietnia 2018 roku (Wyrok, 2018, sygn. akt IV SA/Po 176/18), krąg ten został określony bowiem przez ustawodawcę w art. 5a ust. 1 Ustawy (1990), z którego

wynika, że uprawnionymi do udziału w konsultacjach społecznych są mieszkańcy gminy. Przepis ten nie zawiera żadnych ograniczeń, w tym ograniczeń wiekowych. Oznacza to, że ograniczenie kręgu osób uprawnionych do wzięcia udziału w BO do mieszkańców gminy, którzy osiągnęli określony wiek, stanowi istotne naruszenie prawa.

Nie jest zasadne również uzależnianie prawa do udziału w głosowaniu nad BO od sytuacji prawnej, takiej jak np. pozbawienie praw publicznych, czy też faktycznej, np. uczęszczania do szkoły znajdującej się na terenie danej gminy (por. wyrok NSA z dnia 6 września 2022 roku, III OSK 1235/21).

Należy też pamiętać, iż rada gminy, uchwalając budżet obywatelski, musi zapewnić równość oraz bezpośredniość głosowania wszystkim obywatelom (Nohlen, 2004). Przy czym należy przyjąć, że w tym przypadku pod słowem „obywatel” kryje się także cudzoziemiec czy też bezpaństwowiec. W tej kwestii warto powołać się na słowa Trybunału Konstytucyjnego, który w uzasadnieniu do wyroku z dnia 24 lutego 1999 roku (Wyrok, 1999, sygn. SK 4/98). stwierdził, że „skoro ustrojodawca użył w nowej Konstytucji RP, w odniesieniu do zakresu podmiotowego zasady równości, określeń »wszyscy« oraz »nikt«, a nie innych stosowanych w tekście konstytucji określeń (np. »obywatel«, »człowiek«), nie można twierdzić, jak to miało miejsce pod rządami art. 67 ust. 2 przepisów konstytucyjnych, że zasada ta stosuje się dzisiaj jedynie do obywateli. Przyjąć raczej należy, że zakres podmiotowy zasady równości rozciągnięty został w art. 32 na »ogół osób« (...)”. Zatem rada gminy, wprowadzając zasady głosowania nad BO, nie może w swojej uchwale zawrzeć postanowienia, że uprawnieni do głosowania są jedynie mieszkańcy gminy posiadający obywatelstwo polskie.

Inną ważną kwestią, na którą należy zwrócić uwagę przy podejmowaniu aktów prawa miejscowego dotyczących BO, jest możliwość wprowadzenia dla mieszkańców głosowania internetowego. Mianowicie z jednej strony należy zminimalizować ryzyko nieuprawnionego głosowania, identyfikując osoby głosujące jako mieszkańców gminy, a z drugiej strony – zapewnić jak najszerszą możliwość udziału w głosowaniu. Na zagrożenia z tym związane zwrócił uwagę Wojewódzki Sąd Administracyjny we Wrocławiu, który w wyroku z dnia 10 maja 2013 roku (Wyrok, 2013, sygn. akt III SA/Wr 140/13) stwierdził, że nie jest właściwe odwoływanie do numeru PESEL jako elementu identyfikacji mieszkańca gminy, gdyż nie służy on rozstrzygnięciu, czy oznaczona osoba jest „mieszkańcem gminy”. W uzasadnieniu sąd wskazał dodatkowo aspekty związane z ochroną danych osobowych: „(...) informacje objęte numerem PESEL należą do kategorii danych osobowych, co oznacza, że podlegają one ochronie przewidzianej w Ustawie z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych”. Powyższe oznacza, że gmina podczas uchwalania uchwały w sprawie regulaminu BO musi mieć na wzglę-

dzie także zasady wynikające z przepisów o ochronie danych osobowych, w tym zasadę minimalizmu.

Potrzeba minimalizacji danych obywateli przetwarzanych w ramach głosowania internetowego rodzi jednak niebezpieczeństwo nadużyć w formie nieuprawnionego głosowania. Przykładem może być sprawa tocząca się przed Sądem Rejonowym w Częstochowie w sprawie kradzieży tożsamości i użycia ich do bezprawnego głosowania w budżecie obywatelskim miasta Częstochowy (sygn. akt XI K 266/22). Sprawa dotyczyła wyłudzenia, a następnie bezprawnego użycia do głosowania nad budżetem obywatelskim miasta Częstochowy danych blisko 3 tysięcy osób.

W literaturze przedmiotu słusznie też zwraca się uwagę na ryzyka w procedurze BO ze strony urzędniczej, gdyż to pracownicy samorządowi decydują o kształcie regulaminu oraz wpływają na proces informowania mieszkańców o kryteriach, jakie muszą spełniać projekty zgłaszane do tej inicjatywy, oni również decydują, w którym momencie rozpocznie się realizacja projektów (Ostachowski, 2022; Poniatowicz, 2014). Wskazuje się też na inne problemy i zagrożenia związane z BO (Brol & Derlukiewicz, 2023).

## **4. Budżety obywatelskie w województwie śląskim w latach 2019–2021**

### **4.1. Cel badań i jego przedmiot**

Celem badań było rozpoznanie charakterystyki BO gmin województwa śląskiego pod kątem ich przeznaczenia, przy uwzględnieniu różnic pomiędzy gminami o różnym charakterze, tj. gmin miejskich, wiejskich oraz wiejsko-miejskich.

Województwo śląskie obejmuje wschodnią część Górnego Śląska (około 48% powierzchni) oraz zachodnią część Małopolski (45% powierzchni). W badanym okresie w skład województwa śląskiego wchodziło 167 gmin, w tym 49 gmin miejskich, 96 gmin wiejskich oraz 22 gmin miejsko-wiejskich.

W celu analizy jakościowej badanych budżetów w pierwszej kolejności wyodrębniono 17 kategorii ich przeznaczenia: 1 – kultura, 2 – ochrona zdrowia, 3 – zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych, 4 – edukacja publiczna, 5 – lokalny transport zbiorowy, 6 – zieleni i zadrzewienia, 7 – wybiegi dla psów, 8 – drogi rowerowe, 9 – parkingi, 10 – sport, 11 – place zabaw, 12 – porządek publiczny, 13 – bezpieczeństwo obywateli, 14 – ochrona zwierząt, 15 – aktywizacja seniorów, 16 – rozrywka, 17 – infrastruktura drogowa. Opisy poszczególnych kategorii ujęto w tabeli 1.



**Tabela 1. Kategorie badanych projektów w ramach BO**

Lp.	Nazwa kategorii	Charakterystyka projektów
1	kultura	projekty dotyczące rozwoju kultury regionalnej, zaopatrzenie bibliotek w literaturę, warsztaty artystyczne i konkursy dla mieszkańców, sztuka, koncerty muzyki klasycznej oraz spektakle teatralne
2	ochrona zdrowia	projekty dotyczące warsztatów z ochrony zdrowia, zakupu defibrylatorów, rozwoju ośrodków zdrowia, zakupu oczyszczaczy powietrza, zakupu fantomów do szkolenia z zakresu udzielania pierwszej pomocy oraz organizacji bezpłatnych badań zdrowotnych
3	zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych	projekty dotyczące budowy mieszkań socjalnych oraz komunalnych
4	edukacja publiczna	projekty dotyczące doposażenia placówek oświaty, organizacji bezpłatnych zajęć dodatkowych, utworzenia oraz doposażenia pracowni naukowych, warsztatów związanych z samoobroną, pierwszą pomocą, rozwojem biznesowym, rozwojem osobistym oraz nauką języków obcych
5	lokalny transport zbiorowy	projekty związane z rozwojem i modernizacją oraz dostępnością transportu zbiorowego
6	zieleni i zadrzewienia	projekty związane z nasadzeniem nowych drzew, krzewów, kwiatów oraz pielęgnacją istniejących terenów zielonych
7	wybiegi dla psów	projekty dotyczące utworzenia, doposażenia, powiększenia oraz modernizacji terenów spacerowych dla psów
8	drogi rowerowe	projekty dotyczące utworzenia, modernizacji i wymiany nawierzchni dróg rowerowych
9	parkingi	projekty dotyczące utworzenia oraz modernizacji parkingów
10	sport	projekty związane z utworzeniem i modernizacją infrastruktury sportowej, organizacją bezpłatnych zajęć sportowych, zakupem akcesoriów sportowych, stworzeniem siłowni na powietrzu oraz organizacją zawodów sportowych
11	place zabaw	projekty dotyczące utworzenia, doposażenia oraz modernizacji placów zabaw
12	porządek publiczny	projekty dotyczące zakupu dronów do monitorowania jakości powietrza, montażu koszy na śmieci, zakupu ławek i poidełek dla mieszkańców oraz remontów budynków użytku publicznego
13	bezpieczeństwo obywateli	projekty dotyczące montażu oświetlenia chodników, monitoringu, instalacji luster drogowych, powstania przejść dla pieszych, wymiany instalacji grzewczej, doposażenia służb ratunkowych, powstania ogrodzenia placu zabaw, organizacji warsztatów z zakresu pierwszej pomocy oraz samoobrony
14	ochrona zwierząt	projekty dotyczące montażu budek lęgowych dla ptaków, bezpłatnej sterylizacji i kastracji zwierząt, zabezpieczania bezdomnych zwierząt w schronisku, polepszenia warunków bytowych zwierząt w schroniskach oraz przeprowadzania kampanii edukacyjnej w zakresie ochrony zwierząt
15	aktywizacja seniorów	projekty związane z powstaniem zielarni dedykowanej seniorom i organizacją wydarzeń dedykowanych seniorom, w tym zajęć sportowych, rozrywkowych, edukacyjnych oraz zajęć pozwalających im na integrację z osobami młodszymi
16	rozrywka	projekty związane z aktywizacją mieszkańców: festyny, pikniki, jarmarki, koncerty rozrywkowe, kina plenerowe, festiwale, organizacja spotkań rozrywkowych dla mieszkańców, wodne place zabaw oraz zakup gier planszowych
17	infrastruktura drogowa	projekty związane z utworzeniem dróg, chodników i kładek dla pieszych oraz remontem istniejących dróg, chodników i kładek dla pieszych

Źródło: opracowanie własne



## 4.2. Hipotezy badawcze

Postawiono następujące hipotezy badawcze:

1) Mieszkańcy gmin województwa śląskiego najchętniej wybierają w głosowaniach budżety obywatelskie w kategoriach: porządek publiczny, bezpieczeństwo, ochrona zdrowia, tworzenie warunków do zaspokajania potrzeb mieszkaniowych, lokalny transport zbiorowy i infrastruktura drogowa, parkingi, nieco rzadziej wybierane są projekty w kategorii: kultura, sport, rozrywka, place zabaw, edukacja publiczna, aktywacja seniorów, zaś do najrzadziej wybieranych będą należały: zielen i zadrzewienia, wybiegi dla psów, drogi rowerowe i ochrona zwierząt.

2) Jeśli chodzi o różnice w wyborze poszczególnej kategorii projektów pomiędzy gminami o danym charakterze, dla większej przejrzystości postawionych hipotez skonstruowano tabelę (tabela 2), zawierającą listę kategorii przeznaczenia projektów i do każdej z nich wskazano charakter gminy, której mieszkańcy będą chętniej wydatkować środki z budżetów na tę właśnie kategorię.

**Tabela 2.** Hipotezy badawcze dotyczące kategorii przeznaczenia BO wybieranych w poszczególnych gminach z uwzględnieniem ich charakteru

Lp.	Kategoria przeznaczenia BO	Charakter gmin, których mieszkańcy będą głosowali na daną kategorię (hipotetycznie)
1	kultura	miejskie
2	ochrona zdrowia	miejskie
3	zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych	miejskie
4	edukacja publiczna	miejskie
5	lokalny transport zbiorowy	wiejskie
6	zielen i zadrzewienia	miejskie
7	wybiegi dla psów	miejskie
8	drogi rowerowe	miejskie
9	parkingi	miejskie
10	sport	miejskie
11	place zabaw	miejskie
12	porządek publiczny	miejskie
13	bezpieczeństwo obywateli	miejskie
14	ochrona zwierząt	miejskie
15	aktywizacja seniorów	miejskie
16	rozrywka	miejsko-wiejskie
17	infrastruktura drogowa	wiejskie

Źródło: opracowanie własne

### 4.3. Metody badawcze i obszar badań

Zastosowano metodę badawczą w postaci badania informacji publicznej pozyskanej dwiema drogami. Pierwszą drogą była wyszukanie i obserwacja informacji udostępnionych na stronach Biuletynów Informacji Publicznej i oficjalnych stronach internetowych poszczególnych gmin. Drugą drogą było pozyskanie danych za pomocą kierowanych do gmin wniosków o udostępnienie informacji publicznej.

Podczas prowadzonych badań zwrócono też uwagę na jakość wywiązywania się gmin z obowiązku udostępniania informacji publicznej. Odpowiedzi części gmin były kompletne, rozbudowane i nie wymagały dodatkowego pozyskania danych. Odpowiedzi niektórych gmin zawierały jedynie link z odesłaniem do Biuletynu Informacji Publicznej gminy, zaś 23 gminy wywiązały się z obowiązku udzielenia informacji publicznej dopiero po ponownym wysłaniu wniosku. Warto zaznaczyć, że 10 gmin w ogóle nie udzieliło odpowiedzi na wnioski o udostępnienie informacji publicznej. Podczas prowadzonych badań okazało się, że 4,26% gmin wiejskich, 6% gmin miejskich i aż 13,04% gmin wiejsko-miejskich nie odpowiedziało na dwukrotnie wysłany wniosek. BO tych gmin nie zostały zatem ujęte w badaniach.

Zauważyć też należy, że nie wszystkie gminy podejmowały BO we wszystkich latach badanego okresu.

Ostatecznie badania przeprowadzono na podstawie 2144 budżetów obywatelskich (w roku 2019 przyjęto 805 projektów, w 2020 – 674, a w 2021 – 665), których najwięcej pochodziło z gmin miejskich. Rozkład wygranych, a tym samym uwzględnianych w uchwałach budżetowych, projektów BO w poszczególnych latach z podziałem na charakter gmin przedstawia tabela 3.

**Tabela 3.** Liczba wygranych projektów w ramach BO w latach 2019–2021

Charakter gminy	2019	2020	2021
Gminy miejskie	758	614	620
Gminy wiejskie	9	9	2
Gminy miejsko-wiejskie	38	51	43
Razem	805	674	665

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi gmin

Z tabeli 3 wynika, że jeśli chodzi o liczbę projektów, to w badanym okresie liczba ta spadła. Znaczny spadek odnotowano w roku 2020, w którym to liczba wygranych projektów zmalała o ponad 16% względem roku wcześniejszego. Można przypuszczać, że było to wynikiem trudnego okresu pandemii wywołanej wiru-

sem SARS-COV-2, której wybuch w 2020 roku nie tylko spowodował spadek dochodów gmin, ale także wzrost innych wydatków, co nie pozostawało bez wpływu na BO nie tylko województwa śląskiego (Ostachowski, 2021). W literaturze pojawiają się też takie głosy, być może słuszne, że zmniejszenie liczby BO oznacza brak zaufania władz lokalnych do społeczeństwa, jak i niechęć do dzielenia się większym „ułamkiem władzy” (Ostachowski, 2022). Możliwe jest także, że to mieszkańcy coraz mniej są zainteresowani zgłaszaniem projektów do budżetów partycypacyjnych, jak i późniejszym głosowaniem nad nimi (Ostachowski, 2021). Faktyczne jednak przyczyny zmniejszających się BO nie zostały zbadane i pozostając jedynie sferze domysłów, otwierają drogę do dalszych badań i analiz.

#### 4.4. Wielkość budżetów obywatelskich

Jeśli chodzi o wielkość BO, to należy przyjąć, że nie ma ona tak istotnego znaczenia dla oceny preferencji mieszkańców, gdyż ilość środków przeznaczanych na BO przez dane gminy nie zależy od woli mieszkańców, a co za tym idzie, nie może być wskaźnikiem aktywności i kierunków rozwoju regionu. Warto jednak przyjrzeć się wielkości budżetów i jej dynamice. W badanych budżetach pod względem ich wielkości dominowały budżety gmin miejskich. W 2019 roku łączna kwota uchwalona na BO przez gminy miejskie wyniosła 104 992 486,55 zł, w roku 2020 roku ta kwota wyniosła 95 455 766,62 zł, by następnie znowu wzrosnąć w 2021 roku do kwoty 106 495 716,00 zł. Wysokość BO w poszczególnych gminach miejskich przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Kwoty uchwalone w poszczególnych gminach miejskich (w zł)

Gminy miejskie	2019	2020	2021
Będzin	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00
Bielsko-Biała	4 500 000,00	6 000 000,00	10 000 000,00
Bieruń	800 000,00	900 000,00	0,00
Błachownia	350 000,00	350 000,00	350 000,00
Bytom	4 500 000,00	4 700 000,00	5 200 000,00
Chorzów	3 500 000,00	3 700 000,00	3 700 000,00
Cieszyn	400 000,00	500 000,00	0,00
Częstochowa	9 468 489,00	9 468 489,00	9 468 489,00
Dąbrowa Górnicza	3 600 000,00	4 100 000,00	4 700 000,00
Gliwice	6 216 000,00	6 962 000,00	7 874 000,00
Jastrzębie Zdrój	2 060 000,00	2 285 800,00	2 600 000,00

Gminy miejskie	2019	2020	2021
Jaworzno	2 800 000,00	2 800 000,00	3 200 000,00
Katowice	26 508 405,00	15 000 000,00	15 600 000,00
Knurów	0,00	0,00	1 004 000,00
Lędziny	250 000,00	250 000,00	250 000,00
Lubliniec	255 592,55	311 837,62	382 227,00
Mikołów	1 000 000,00	0,00	1 000 000,00
Mysłowice	1 900 000,00	2 140 000,00	2 360 000,00
Myszków	1 080 000,00	0,00	0,00
Piekary Śląskie	2 000 000,00	2 000 000,00	2 000 000,00
Pyskowice	150 000,00	0,00	200 000,00
Racibórz	1 500 000,00	0,00	1 500 000,00
Radlin	120 000,00	0,00	0,00
Ruda Śląska	3 994 000,00	4 122 640,00	4 222 000,00
Rybnik	4 880 000,00	5 220 000,00	4 830 000,00
Rydułtowy	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Siemianowice Śląskie	2 200 000,00	2 200 000,00	2 000 000,00
Sosnowiec	6 000 000,00	6 000 000,00	6 200 000,00
Świętochłowice	1 200 000,00	1 250 000,00	1 410 000,00
Tarnowskie Góry	0,00	0,00	600 000,00
Tychy	5 000 000,00	5 000 000,00	5 000 000,00
Ustroń	360 000,00	360 000,00	360 000,00
Wodzisław Śląski	500 000,00	0,00	0,00
Zabrze	5 050 000,00	5 185 000,00	5 725 000,00
Zawiercie	0,00	1 500 000,00	1 500 000,00
Żory	1 750 000,00	2 050 000,00	2 160 000,00
<b>Łącznie</b>	<b>104 992 486,55</b>	<b>95 455 766,62</b>	<b>106 495 716,00</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi gmin

Jeśli chodzi o gminy wiejskie, to w 2019 roku łączna kwota uchwalona na BO wyniosła 529 610,00 zł, natomiast w roku 2020 ta kwota znacznie spadła i wyniosła 200 000,00 zł. W ujęciu procentowym środki przeznaczone na ten cel zmalały o 62,24 procent. W roku 2021 uchwalono kwotę w wysokości 294 460,00 zł, co w ujęciu procentowym w stosunku do roku poprzedniego wykazało wzrost o 47,23 procent. Kwoty przeznaczone na BO w poszczególnych latach w danych gminach wiejskich przedstawia tabela 5.

W 2019 roku łączna kwota uchwalona na BO przez gminy wiejsko-miejskie województwa śląskiego wyniosła 703 000 zł, natomiast w roku 2020 roku 437 980,17 zł. W ujęciu procentowym środki przeznaczone na ten cel zmalały aż o 37,7 procent.

W roku 2021 uchwalono kwotę w wysokości 493 247,05 zł, co w ujęciu procentowym w stosunku do 2020 roku wykazało wzrost o 12,62 procent. Kwoty przeznaczone na BO w poszczególnych gminach miejsko-wiejskich przedstawia tabela 6.

**Tabela 5.** Kwoty uchwalone w poszczególnych gminach wiejskich (w zł)

Gminy wiejskie	2019	2020	2021
Jaworze	180 000,00	0,00	0,00
Kozy	0,00	50 000,00	50 000,00
Świerklaniec	199 610,00	0,00	244 460,00
Świerklany	150 000,00	150 000,00	0,00
ŁĄCZNIE	529 610,00	200 000,00	294 460,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi gmin

**Tabela 6.** Kwoty uchwalone w poszczególnych gminach wiejsko-miejskich (w zł)

Gminy wiejsko-miejskie	2019	2020	2021
Łazy	70 000,00	70 000,00	70 000,00
Pszczyna	133 000,00	187 809,17	208 784,75
Siewierz	500 000,00	0,00	0,00
Toszek	0,00	180 171,00	214 462,30
ŁĄCZNIE	703 000,00	437 980,17	493 247,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi gmin

Jak wynika z badań, o ile w gminach miejskich poziom finansowania BO nie różnił się znacząco w poszczególnych latach, o tyle w gminach wiejskich i wiejsko-wiejskich poziom finansowania BO znacznie zmalał.

#### **4.5. Wyniki badań dotyczących preferencji mieszkańców co do przeznaczenia BO**

Odpowiadając na pytanie dotyczące przeznaczenia projektów BO, dokonano analizy udziału procentowego poszczególnych kategorii projektów w stosunku do łącznej ich liczby, a także z rozbiciem na poszczególne rodzaje gmin, gdyż tutaj autorki interesowała nie tyle ilość projektów, co potrzeby i kierunki rozwoju gmin o różnym charakterze, tj. miejskich, wiejskich i wiejsko-wiejskich. Wiele projektów zaspokajało różne potrzeby mieszkańców, stąd możliwe było zakwalifikowanie ich jednocześnie do kilku kategorii. Rozkład poszczególnych kategorii projektów przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Rozkład poszczególnych kategorii projektów

Lp.	Kategoria przeznaczenia BO	Procentowy udział danej kategorii w ogólnej liczbie projektów	Charakter gminy		
			miejskie	wiejskie	miejsko-wiejskie
			%	%	%
1	kultura	19,76	7,06	3,7	9
2	ochrona zdrowia	2,45	1,45	0	1
3	zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych	0	0	0	0
4	edukacja publiczna	15,4	6,7	3,7	5
5	lokalny transport zbiorowy	0,9	0,9	0	0
6	zieleń i zadrzewienia	12,77	5,07	3,7	4
7	wybiegi dla psów	2,76	1,76	0	1
8	drogi rowerowe	2,17	2,17	0	0
9	parkingi	5,03	3,03	0	2
10	sport	65,61	15,57	37,04	13
11	plac zabaw	39,52	9	18,52	12
12	porządek publiczny	39,71	13,3	7,41	19
13	bezpieczeństwo obywateli	31,28	9,87	7,41	14
14	ochrona zwierząt	4	1	0	3
15	aktywizacja seniorów	2,04	2,04	0	0
16	rozrywka	37,13	15,02	11,11	11
17	infrastruktura drogowa	22,29	6,88	7,41	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi gmin

Z przeprowadzonej analizy zebranego materiału badawczego wynika, iż mieszkańcy gmin miejskich najchętniej wybierali projekty związane ze sportem, w tym budową oraz rewitalizacją obiektów sportowych, organizacją zajęć bądź zawodów sportowych czy też zakupem wyposażenia sal gimnastycznych. Projekty te stanowiły aż 15,57% wszystkich projektów w latach 2019–2021. Minimalnie rzadziej wybierano projekty dotyczące rozrywki, w tym organizacji festynów rodzinnych, koncertów oraz warsztatów kreatywnych, jarmarków świątecznych czy kin plenerowych. Kategoria rozrywki stanowiła 15,02% wszystkich projektów w latach 2019–2021.

Kolejną ważną potrzebą do zaspokojenia w życiu mieszkańców gmin miejskich okazała się kategoria związana z utrzymaniem porządku publicznego. Jak się okazało, stanowi ona 13,30% wszystkich projektów w latach 2019–2021. Żadna z pozostałych kategorii potrzeb nie uzyskała więcej niż 10% w ogólnej puli wszystkich projektów. Co może nieco dziwić, mieszkańcy gmin miejskich w ogóle nie głosowali na propozycje związane z zaspokajaniem potrzeb mieszkaniowych, w tym remonty oraz budowę nowych mieszkań socjalnych bądź komunalnych.

W gminach wiejskich największym zainteresowaniem cieszyły się projekty dotyczące sportu. Stanowiły one aż 37,04% wszystkich wygranych projektów w latach 2019–2021. Sporym zainteresowaniem mieszkańców gmin wiejskich cieszyła się też budowa, renowacja czy też doposażenie placów zabaw. Ta kategoria otrzymała o 18,52 punktów procentowych mniej niż kategoria plasująca się na pierwszym miejscu (sport). W kręgu zainteresowań z wynikiem 11,11% wszystkich kategorii w latach 2019–2021 znajdowały się propozycje dotyczące rozrywki. Kategoriami, które uzyskały mniej niż 10% poparcia mieszkańców, była kultura, edukacja publiczna, zieleń i zadrzewienia, porządek publiczny, infrastruktura drogowa oraz bezpieczeństwo obywateli. Na projekty dotyczące pozostałych kategorii mieszkańcy gmin wiejskich nie głosowali.

Jeśli chodzi o gminy wiejsko-miejskie, to ich mieszkańcy najchętniej głosowali na projekty związane z porządkiem publicznym, takie jak montaż wiat rowerowych, tworzenie toalet publicznych czy też rewitalizacja przestrzeni publicznej. Ta kategoria wynosiła 19% wszystkich projektów w latach 2019–2021. Na drugim miejscu z wynikiem 14% znalazły się projekty takie jak montaż oświetlenia w przestrzeni publicznej, doposażanie jednostek ochotniczej oraz państwowej straży pożarnej czy też budowa i remont przejść dla pieszych, które należały do kategorii bezpieczeństwo obywateli. W kategoriach powyżej 10% wszystkich wygranych projektów znalazły się jeszcze takie kategorie jak sport (13%), place zabaw (12%) oraz rozrywka (11%).

Podsumowując wyniki poszczególnych kategorii, należy wskazać, że zdecydowanie największym zainteresowaniem mieszkańców cieszyły się zadania związane ze sportem – 65,61% (tu dominowały głosy mieszkańców gmin wiejskich). Ponad 39% otrzymały projekty dotyczące porządku publicznego (tu dominowały gminy wiejsko-miejskie) oraz placów zabaw (największą potrzebę w tym zakresie widać u mieszkańców gmin wiejskich). Niewiele mniejszym zainteresowaniem (ok. 37%) cieszyły się zadania związane z rozrywką, przy czym jeśli chodzi o rozrywkę, to nie dominuje tu żaden rodzaj gminy. Gdyby połączyć kategorie rozrywki, placów zabaw (które wszak też służą rozrywce i rekreacji), a także kultury (na którą przeznaczano 19,76% projektów), to zdecydowanie łącznie te trzy kategorie stanowiłyby największą pulę wybieranych zadań. Jak się wydaje, do tej kategorii szeroko rozumianej rozrywki można by także włączyć drogi rowerowe.

Istotną okazała się także kategoria bezpieczeństwa obywateli (31,25%). W tej grupie zadań największe potrzeby mieli mieszkańcy gmin wiejsko-miejskich, którzy również mieli największe potrzeby w kategorii porządek publiczny.

Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się projekty dotyczące zaspokajania potrzeb mieszkaniowych (w tej kategorii nie było ani jednego projektu), a także lokalny transport zbiorowy. Powyższe może wynikać z przeświadczenia, że zarówno zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych, jak i transportu lokalnego należy do tych

zadań gmin, które muszą być realizowane bez względu na budżety partycypacyjne. Podobnie jeśli chodzi o ochronę zdrowia, która stanowiła 2,45% projektów.

Z badań wynika, że niechętnie przeznaczają się środki na aktywizację seniorów – projekty o takim charakterze zadań osiągnęły jedynie 2,04%, i występowały tylko w gminach miejskich. Warto byłoby w tym zakresie przeprowadzić badania dotyczące przyczyn takiego stanu rzeczy.

Reasumując wyniki powyższych badań, należy wskazać, że hipoteza dotycząca reprezentacji poszczególnych kategorii we wszystkich BO gmin województwa śląskiego potwierdziła się częściowo. Mieszkańcy województwa śląskiego rzeczywiście często wybierali projekty dotyczące: porządku publicznego i bezpieczeństwa, ale najchętniej wybieraną kategorią był sport. Często także wybierano projekty dotyczące placów zabaw i rozrywki. Nieco rzadziej decydowano się na projekty realizujące potrzeby z zakresu infrastruktury drogowej, kultury, edukacji publicznej oraz zieleni i zadrzewień. Projekty dotyczące 8 pozostałych kategorii wybierano w niewielkich gminach. Na podstawie wyników przeprowadzonych analiz można stworzyć listę najchętniej wybieranych kategorii potrzeb, która została ujęta w tabeli 8.

**Tabela 8.** Najchętniej wybierane kategorie przeznaczenia BO

Lp.	Kategoria potrzeb	Procentowy udział danej kategorii w ogólnej liczbie projektów
1	sport	65,61%
2	porządek publiczny	39,71%
3	plac zabaw	39,52%
4	rozrywka	37,13%
5	bezpieczeństwo obywateli	31,28%
6	infrastruktura drogowa	22,29%
7	kultura	19,76%
8	edukacja publiczna	15,40%
9	zieleni i zadrzewienia	12,77%
10	parkingi	5,03%
11	ochrona zwierząt	4,00%
12	wybiegi dla psów	2,76%
13	ochrona zdrowia	2,45%
14	drogi rowerowe	2,17%
15	aktywizacja seniorów	2,04%
16	lokalny transport zbiorowy	0,9%
17	zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi gmin



Hipotezy dotyczące różnic w wyborach poszczególnych kategorii projektów pomiędzy gminami o danym charakterze w większości się potwierdziły. Okazało się jedynie, że projekty w kategoriach sport i place zabaw, co do których zakładano, że będą chętniej wybierane w gminach miejskich, były chętniej wybierane w gminach wiejskich (i to ponad dwukrotnie), zaś porządek publiczny, bezpieczeństwo obywateli i ochrona zwierząt – w gminach miejsko-wiejskich (a nie miejskich, jak zakładano). Z kolei jeśli chodzi o kategorię rozrywka, to zakładano, że będzie jej brakowało w gminach miejsko-wiejskich, a co za tym idzie, mieszkańcy tego rodzaju gmin będą głosowali na budżety zaspokajające tę potrzebę. Tymczasem to mieszkańcy gmin miejskich w większości wybierali BO z kategorii rozrywka.

W przypadku kategorii: zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych, hipoteza nie została zweryfikowana, gdyż w badanym okresie w żadnej gminie nie wygrał projekt dotyczący tych zadań. Weryfikacja założeń co do charakteru gmin, w których najczęściej wybierana jest dana kategoria potrzeb, została ujęta w tabeli 9.

**Tabela 9.** Weryfikacja hipotez dotyczących kategorii przeznaczenia BO wybieranych w poszczególnych rodzajach gmin

Lp.	Kategoria przeznaczenia BO	Charakter gmin, których mieszkańcy będą głosowali na daną kategorię (hipotetycznie)	Charakter gmin, których mieszkańcy głosowali na daną kategorię (po weryfikacji)
1	kultura	miejskie	miejskie
2	ochrona zdrowia	miejskie	miejskie
3	zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych	miejskie	brak
4	edukacja publiczna	miejskie	miejskie
5	lokalny transport zbiorowy	wiejskie	wiejskie
6	zieleń i zadrzewienia	miejskie	miejskie
7	wybiegi dla psów	miejskie	miejskie
8	drogi rowerowe	miejskie	miejskie
9	parkingi	miejskie	miejskie
10	sport	miejskie	wiejskie
11	place zabaw	miejskie	wiejskie
12	porządek publiczny	miejskie	miejsko-wiejskie
13	bezpieczeństwo obywateli	miejskie	miejsko-wiejskie
14	ochrona zwierząt	miejskie	miejsko-wiejskie
15	aktywizacja seniorów	miejskie	miejskie
16	rozrywka	miejsko-wiejskie	miejskie
17	infrastruktura drogowa	wiejskie	wiejskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi gmin

## 5. Zakończenie

Z przeprowadzonej analizy przeznaczenia BO gmin województwa śląskiego wyłania się obraz społeczności lokalnej tego regionu jako ukierunkowanej na zaspokajanie potrzeb związanych ze sportem, rozrywką i kulturą. To właśnie na te zadania mieszkańcy regionu głosują najchętniej. Na drugim miejscu znajdują się potrzeby dotyczące porządku i bezpieczeństwa. W dalszej zaś kolejności mieszkańcy województwa śląskiego popierają projekty dotyczące infrastruktury drogowej.

Można mieć nadzieję, że zebrane dane będą pełniły funkcję informacyjną dla władz samorządowych, wskazując, w jakim kierunku powinny iść przedsięwzięcia i inwestycje lokalne, także te poza BO. Jakkolwiek sam wybór konkretnych projektów w głosowaniu nie może być utożsamiany z preferencjami mieszkańców, gdyż na oddanie głosu mogą mieć wpływ także inne czynniki, takie jak liczba i treść projektów poddawanych pod głosowanie, ich promocja, podmiot zgłaszający projekt, czy w końcu frekwencja w głosowaniu i ewentualna nadreprezentacja konkretnej grupy społecznej (czy też brak tej reprezentacji wśród osób oddających głos), to jednak wyniki głosowania nad budżetami partycypacyjnymi stanowią ważną wskazówkę dla samorządów.

Wydaje się też, że warto byłoby ponawiać badania nad przeznaczeniem wybieranych projektów co kilka lat i robić analizy porównawcze, co pozwoliłoby na ocenę stopnia zaspokojenia potrzeb czy ewentualnie zmian preferencji i kierunków rozwoju. Dla pełniejszego obrazu tych preferencji warto byłoby także poddawać analizie inne czynniki mogące wpływać na decyzje mieszkańców (np. liczba i rodzaj projektów zarówno dopuszczonych do głosowania, jak i odrzuconych, ich wartość, promocja, autorstwo, czy też frekwencja wyborcza). Interesujące byłoby także badanie opinii mieszkańców na temat BO z wykorzystaniem sondażu diagnostycznego, który mógłby dać odpowiedź na pytanie, dlaczego mieszkańcy nie biorą udziału w głosowaniu, a także czy wybór projektów ich zdaniem poprzedzony był merytoryczną dyskusją. Wszystko to pozwoliłoby na pełniejszy obraz potrzeb i oczekiwań mieszkańców, a tym samym doprecyzowanie wskazań dla praktyki samorządowej.

## Bibliografia

- Błaszak, M. (2022). *Zrównoważony rozwój miast w świetle budżetów obywatelskich*. Poznań.
- Błaszak, M. (2019). Budżet obywatelski w Polsce i dylematy z nim związane. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjalny*, 3, 203–220. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2019.81.3.13>
- Brol, M., & Derlukiewicz, N. (2023). *Budżet obywatelski w największych polskich miastach — perspektywa urzędników i aktywistów*. Warszawa.

- Dworakowska, M. (2014). Rola i znaczenie budżetu partycypacyjnego w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, w: J. Osiński & J. Popławska (red.), *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego — państwo, gospodarka, świat*. Szkoła Główna Handlowa.
- Fiut, K., Górniak, A., Krasoń-Pilch, K., & Kraszewski, D. (2016). *Po co nam budżet obywatelski. Poradnik skutecznej partycypacji dla pracowników samorządowych*. Kraków.
- Górski, R. (2007). *Bez państwa: demokracja uczestnicząca w działaniu*. Kraków.
- Kęszczyk, R. (2018). Wspólne dobro naszą przyszłością — czyli innowacyjny mechanizm budżetu obywatelskiego na przykładzie miasta Gdańska. *Młody Jurysta*, 4, 28–36. <https://doi.org/10.21697/mj.2018.4.04>
- Kłębowski, W. (2013). *Budżet partycypacyjny krótka historia obsługi*. Warszawa.
- Kocot, G. (2014). Budżet partycypacyjny w Polsce, w: J. Osiński & J. Popławska (red.), *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego — państwo, gospodarka, świat*. Szkoła Główna Handlowa.
- Krześ, A. (2014). Budżet obywatelski jako inicjatywa wspierająca postawę społeczeństwa obywatelskiego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 341, 93–103. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.341.08>
- Lis, W. (2019). *Istota i rola samorządu terytorialnego w państwie demokratycznym*. Lublin.
- Maczak, P., Sadło, M., & Maczka, K. (2015). Budżety obywatelskie w województwie wielkopolskim: stan obecny i perspektywy na przyszłość. *Biuletyn Wielkopolskiego Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego*, III, 26–31.
- Muszel, M. (2021). *Aktywność Obywatelska w Trójmieście na przykładzie Budżetów Obywatelskich*. Gdańsk.
- Nohlen, D. (2004). *Prawo wyborcze i system partyjny. O teorii systemów wyborczych*. Warszawa.
- Ostachowski, P. (2022). Budżety obywatelskie miast Opolszczyzny w latach 2019–2021. *Studia Politologica*, 29(371). <https://doi.org/10.24917/20813333.29.12>
- Ostachowski, P. (2021). Budżet partycypacyjny jako wskaźnik aktywności społeczności lokalnych w przebudowie przestrzeni wybranych miast regionu świętokrzyskiego przed i w czasie pandemii COVID-19. *Studia Politologica*, 6(336), 150–164. <https://doi.org/10.24917/20813333.26.12>
- Podgórska-Rykała, J. (2021). *Budżet partycypacyjny — polityczny wynalazek, który odniósł globalny sukces*. Warszawa.
- Poniatowicz, M. (2014). Kontrowersje wokół idei budżetu partycypacyjnego jako instrumentu finansów lokalnych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach*, 198, 177–188.
- Sobol, A. (2017). Budżet obywatelski jako narzędzie rozwoju lokalnego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach*, 316, 172–182.
- Stokłuska, E. (2015). *Opis przykładu partycypacji, budżet obywatelski w Sopocie*. Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia.
- Sześciło, D. (2019). *Nowe narzędzia dla obywateli i radnych w samorządzie*. Warszawa.
- Uchwała. (2019). Uchwała RIO w Warszawie z dnia 31 stycznia 2019, nr 3.48.2019, dotycząca orzeczenia nieważności uchwały Nr III/28/2018 Rady Miasta Siedlce z dnia 28 grudnia 2018 r. w sprawie zmiany Uchwały Nr LIV/619/2018 Rady Miasta Siedlce z dnia 30 sierpnia 2018 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzenia konsultacji społecznych w ramach budżetu obywatelskiego, Dz.Urz.Woj. Mazowieckiego 2019 r., poz. 5264.
- Ustawa. (1990). Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym. Dz.U. z 2024 r., poz. 40.
- Ustawa. (2018). Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych. Dz.U. z 2018 r., poz. 130.
- Wyrok. (1999). Wyrok TK z dnia 24 lutego 1999 r., sygn. SK 4/98, OTK 1999 nr 2, poz. 24.
- Wyrok. (2022). Wyrok NSA z dnia 6 września 2022 r., III OSK 1235/21.

Wyrok. (2013) Wyrok WSA we Wrocławiu z dnia 10 maja 2013 r. III SA/Wr 140/13.

Wyrok. (2018). Wyrok WSA w Poznaniu z dnia 18 kwietnia 2018 r., sygn. akt IV SA/Po 176/18.

## **Civic Budget as an Indicator of the Needs of the Inhabitants of the Silesian Province in 2019–2021**

**Abstract.** The research aimed to identify the needs of the residents of the Silesian province based on the allocation of civic budgets of individual municipalities in 2019-2021. The authors collected data on civic budgets through public information mechanisms. The data included information on the earmarking of budgets and quantitative data on the number of projects carried out and the funds allocated. The results of the qualitative research show that residents of the Silesian region are most willing to allocate civic budgets for tasks related to sports, entertainment, and culture. These are the needs that the region's residents consider to be either the most important or not satisfied to the expected degree. In second place are needs related to order and security. Further down the list, residents of the Silesian region support road infrastructure projects. In contrast, projects to finance housing needs and local public transportation are the least popular. An observation was the reluctance of municipalities to allocate participatory budgets for activating seniors.

**Keywords:** citizen budgets, Silesian province, municipal budget

**JOANNA WITKOWSKA**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Finansów i Rachunkowości  
e-mail:asia.panas@gmail.com

**ALICJA SIEMIERZ**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Finansów i Rachunkowości  
e-mail: alicjasiemierz3003@gmail.com

**OLES PUDIĄK**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Finansów i Rachunkowości  
e-mail: oles.pudiak@icloud.com

## **Zależność pomiędzy inflacją i oprocentowaniem depozytów bankowych a preferencje lokowania oszczędności przez Polaków w latach 2020–2022<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Inflacja, czyli wzrost ogólnego poziomu cen towarów i usług, jest kluczowym wskaźnikiem ekonomicznym, który bezpośrednio wpływa na życie codzienne obywateli. Skutkiem tego procesu jest spadek siły nabywczej pieniądza krajowego. Tym samym oszczędzający mają coraz mniej pieniędzy, a lokowanie za pomocą kont oszczędnościowych staje się niedochodowe, dodatkowo koszty kredytu rosną nieproporcjonalnie szybko w stosunku do oprocentowania lokat. Celem artykułu jest próba wyjaśnienia związku między stopą inflacji a wartością oszczędności oraz preferencjami wyboru form oszczędzania Polaków w okresie 2020–2022.

**Słowa kluczowe:** inflacja, odsetki, oszczędności, bank, lokata bankowa, stopy procentowe  
<https://doi.org/10.58683/dnswsb.1980>

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie projektu dyplomowego „Inflacja a oprocentowanie depozytów bankowych w Polsce”, napisanego pod kierunkiem dr Marii Golec.

## 1. Wprowadzenie

Inflacja, czyli wzrost ogólnego poziomu cen towarów i usług, jest kluczowym wskaźnikiem ekonomicznym, który bezpośrednio wpływa na życie codzienne obywateli. Skutkiem tego procesu jest spadek siły nabywczej pieniądza krajowego. Oznacza to, że z biegiem czasu podmioty rynku potrzebują więcej pieniędzy, aby kupić ten sam towar w tej samej ilości, co poprzednio. Tym samym w ujęciu realnym oszczędzający mają coraz mniej pieniędzy, a lokowanie za pomocą kont oszczędnościowych staje się niedochodowe, ponieważ koszty kredytu rosną nieproporcjonalnie szybko w stosunku do oprocentowania lokat. Celem artykułu jest próba wyjaśnienia związku między stopą inflacji a wartością oszczędności oraz preferencjami wyboru form oszczędzania Polaków w okresie 2020–2022. W badanych latach miały miejsce szczególne zmiany, będące konsekwencją trwającej na całym świecie pandemii COVID-19. Spowodowane były także atakiem Rosji na Ukrainę. Wydarzenia te wywołały dodatkowo problemy logistyczne zaburzające odpowiednią pracę firm. Ponadto na całym świecie borykano się z brakiem surowców, materiałów, pracowników. Wszystkie te czynniki odbiły się na sytuacji materialnej Polaków.

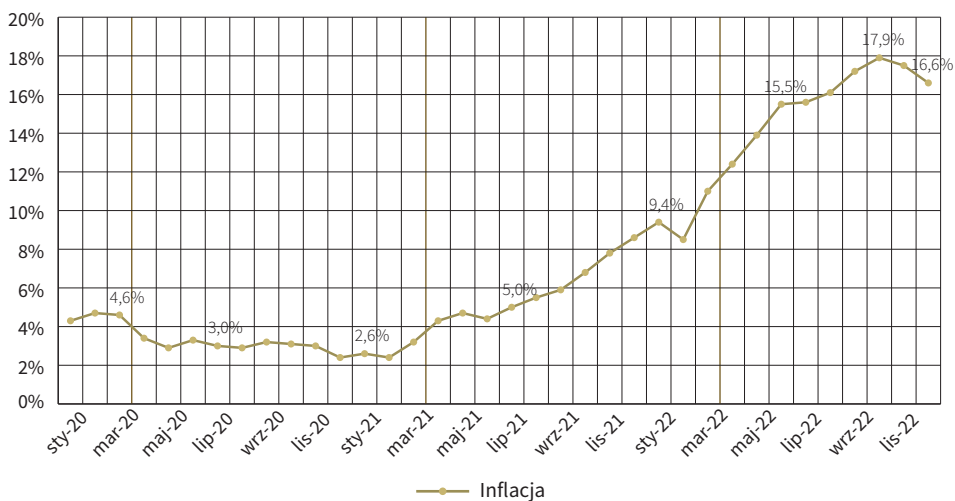
## 2. Inflacja i jej źródła w Polsce w latach 2020–2022

Ekonomiści zwyczajowo wyróżniają trzy główne teorie związane z przyczynami inflacji w gospodarce rynkowej:

- ilościowa teoria inflacji i nawiązująca do niej monetarna teoria inflacji;
- dochodowa teoria inflacji;
- kosztowa teoria inflacji.

Ilościowa teoria inflacji Fishera opiera się na założeniu, że inflacja jest nierozdzielnie związana z poziomem pieniądza w obiegu. W tej teorii stopień inflacji jest określany jako rezultat wzrostu siły pieniądza w stosunku do wzrostu produkcji dóbr i usług. Ta teoria jest często stosowana do opisywania i przewidywania zmian inflacyjnych, ponieważ uwzględnia bezpośredni związek między pieniądzem a inflacją (Dach i Szopa, 2004, s. 172). Dochodowa, albo inaczej popytowa, inflacja występuje, gdy wielkość planowanych wydatków wzrasta szybciej niż wielkość produkcji. Innymi słowy, przy całkowitym zatrudnieniu lub całkowitym wykorzystaniu mocy wytwórczych gospodarka produkuje mniej, niż ludzie chcą kupić. Społeczność konkuruje o ograniczoną podaż dostępnych towarów i usług (Kuj-

da, 1997, s. 103). Inflacja kosztowa lub podażowa jest efektem wzrostu kosztów produkcji. Taki rodzaj inflacji może wynikać z wzrostu każdego ze składników kosztów, przy założeniu, że pozostałe nie ulegną zmianie. Przyczynami takiej inflacji mogą być między innymi: wzrost płac, wzrost cen surowców, półproduktów lub produktów importowanych; wzrost narzutów na płace (np. różnego rodzaju składki społeczne) itd. Najczęściej stosowaną miarą inflacji jest wskaźnik cen konsumenta, CPI (ang. Consumer Price Index) (Czarny, 2011, s. 493).



Rys. 1. Stopa inflacji całoroczej CPI w Polsce w poszczególnych miesiącach, w latach 2020–2022  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego

Analizując zmienność poziomu inflacji w Polsce między latami 2020 a 2022, można dostrzec dynamiczny trend wzrostowy, który nie tylko wpłynął na wiele aspektów funkcjonowania gospodarki, ale też znacząco oddziaływał na codzienne życie obywateli. Wzmożona inflacja CPI może wynikać z różnorodnych czynników, takich jak rosnące ceny surowców, wzrost kosztów energii, podwyżki płac, zwiększone koszty transportu, a także szybszy wzrost planowanych wydatków w stosunku do wielkości produkcji. Zgodnie z raportami NBP o inflacji za 2020 rok duży wpływ na spadek inflacji CPI miała pandemia COVID-19 (NBP, 2020, lipiec). Pandemia o globalnym zasięgu, recesja u partnerów handlowych Polski oraz obniżenie cen surowców energetycznych na rynku międzynarodowym przyczyniły się do utrzymania niskiej inflacji w otoczeniu gospodarczym kraju. Pierwsza połowa 2020 charakteryzowała się znaczącą regresją stopy inflacji CPI. Mimo tego w drugiej połowie 2020 roku było zauważalne wyhamowanie szybkiej tendencji spadko-

wej. Inflacja nie uległa znacznemu spadkowi, ponieważ restrykcje sanitarne oraz zakłócenia w łańcuchach dostaw przyczyniły się do wzrostu kosztów działalności wielu przedsiębiorstw (NBP, 2020, listopad). Dodatkowo lockdowny wywołały znaczące zaburzenia w podaży, a rządowe działania antykryzysowe, które miały na celu ochronę gospodarki, jednocześnie przyczyniły się do wzrostu popytu, co doprowadziło do wyraźnego wzrostu inflacji. Na początku 2021 roku wskaźnik CPI utrzymywał się na takim samym poziomie jak pod koniec roku poprzedniego, natomiast w kolejnych miesiącach był zauważalny stopniowy wzrost. Przyspieszenie wzrostu cen dóbr konsumpcyjnych, które miało miejsce w maju, było skutkiem kilku różnych czynników. Głównymi przyczynami były globalne zmiany na rynku surowców (wzrost cen gazu, węgla i ropy naftowej oraz niektórych surowców rolnych), które przyczyniły się do wzrostu cen żywności i energii, a także wcześniejszy wzrost cen administrowanych oraz dobra sytuacja gospodarcza i wzrost dochodów gospodarstw domowych, które skłoniły ludzi do realizacji odroczonego popytu po złagodzeniu restrykcji pandemicznych. Dodatkowy czynnik stanowiły ograniczenia podaży na niektórych rynkach, które przyczyniły się do wzrostu cen produktów nieżywnościowych (NBP, 2021, listopad). W pierwszej połowie roku 2022 zarówno w Polsce, jak również w innych krajach notowano wzrost cen produktów i usług konsumpcyjnych. Inflacja według indeksu CPI była szczególnie wysoka w maju i czerwcu, osiągając odpowiednio 13,9% i 15,6% w skali roku. Przyczyną tego trendu był głównie wzrost cen surowców na rynkach globalnych, który zaczął się po rosyjskiej agresji zbrojnej przeciwko Ukrainie w lutym (NBP, 2022, lipiec). Główną przyczyną inflacji były czynniki podaży, takie jak wzrost cen surowców, jednakże za obserwowany w pierwszej połowie 2022 roku wysoki poziom inflacji odpowiedzialne były również czynniki popytowe, takie jak dynamiczne ożywienie gospodarcze po okresie pandemii COVID-19. Wzrost popytu w wyniku ożywienia gospodarczego doprowadził do sytuacji, kiedy brakowało towarów, co przejawiało się w występowaniu niedoboru podaży. Druga połowa 2022 roku zachowała trend wzrostowy i w październiku wskaźnik inflacji CPI osiągnął poziom 17,9% (NBP, 2022, listopad). Podobny skok inflacji w dużym stopniu wynikał z rekordowo wysokich cen surowców energetycznych na globalnym rynku. W gospodarce nastąpił znaczny wzrost cen żywności i energii, który był efektem działania kilku czynników. Przede wszystkim wzrosły ceny surowców, które są podstawowym składnikiem produkcji żywności i energii. Kolejny ważny czynnik to trudności w dostawach, co wpływało na ograniczenie podaży i w konsekwencji wzrost cen. Ostatnią przyczyną były rosnące koszty pracy, które zwiększyły koszt produkcji i tym samym cenę końcową wyrobów konsumenckich.



### 3. Aktywa finansowe Polaków

W ostatnich latach największy wpływ na aktywa finansowe Polaków miała pandemia COVID-19 oraz rozpoczęta w 2022 roku wojna Rosji z Ukrainą. Badanie *Finanse Polaków w czasie COVID-19. Jak pandemia wpłynęła na portfele i zwyczaje finansowe Polaków?* ujawniło niepokojący fakt, że mimo rosnącej świadomości społecznej i coraz większej liczby osób regularnie oszczędzających, wciąż niemal 1/5 badanych nie ma zbudowanej tzw. poduszki finansowej, czyli zabezpieczenia finansowego, który może pomóc w radzeniu sobie z utratą pracy, nagłymi wydatkami lub innymi sytuacjami kryzysowymi, które mogą wpłynąć na stabilność finansową gospodarstwa domowego. Z kolei na pytanie, czy doświadczenia z pandemią wpłyną na zwyczaje finansowe Polaków i zmotywują ich do oszczędzania na przyszłość, tylko 35 proc. osób odpowiedziało twierdząco. Niemal połowa (46 proc.) miała problem z jednoznaczną odpowiedzią na to pytanie. A zdaniem 16 proc. nawet ostatnie doświadczenia nie będą impulsem do ostrożnego gospodarowania pieniędzmi i gromadzenia oszczędności na wypadek gorszych czasów (Federacja konsumentów, Fundacja Rozwoju Rynku Finansowego, 2020). W 2021 roku sytuacja materialna gospodarstw domowych nieznacznie się poprawiła. W porównaniu z rokiem 2020 osiągnęły one wyższe dochody i zwiększyły poziom wydatków.

**Tabela 1.** Przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny w gospodarstwie domowym oraz przeciętne miesięczne wydatki na osobę w gospodarstwie domowym w latach 2020–2022

Przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na 1 osobę	2020	2021	2022
		1 919	2 062
Przeciętne miesięczne wydatki na 1 osobę			
ogółem	1 210	1 316	1 475
towary i usługi konsumpcyjne	1 165	1 269	1 420
żywność i napoje bezalkoholowe	335	347	394
użytkowanie mieszkania lub domu i nośniki energii	227	250	281
transport	107	124	144
restauracje i hotele	46	54	69
rekreacja i kultura	69	80	90
pozostałe wydatki na towary i usługi	74	79	87
zdrowie	64	74	81
odzież i obuwie	50	58	62
edukacja	12	15	18
wyposażenie mieszkania i prowadzenie gospodarstwa domowego	69	74	76

Przeciętne miesięczne wydatki na 1 osobę			
łącznie	59	63	65
napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe	35	36	37

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (2023) i NBP (2021, 2022, 2023)

Przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na osobę w gospodarstwie domowym w roku 2021 wzrósł do 2 062 zł (nominalnie o 7,4% i realnie o 2,2%), w kolejnym roku do 2 250 zł (nominalnie o 9,1% i realnie niższy o 2,6%). Zmieniły się także poziom i struktura wydatków. Przeciętne miesięczne wydatki na osobę w gospodarstwie domowym wzrosły w 2021 roku o 8,8% (realnie o 3,5%), do 1316 zł, w kolejnym roku do 1 475 zł. Największy wzrost dotyczył wydatków na transport, zdrowie, restauracje i hotele oraz rekreację i kulturę, a także użytkowanie mieszkania i nośniki energii. Zmniejszył się natomiast udział wydatków na żywność i napoje, wyposażenie i prowadzenie gospodarstwa domowego (NBP, 2022).

**Tabela 2.** Wartość aktywów finansowych gospodarstw domowych oraz ich struktura w latach 2020–2022, według ich stanu na koniec okresów

Instrumenty	2020	2021	2022
<b>Struktura aktywów finansowych gospodarstw domowych (w mld zł)</b>			
Depozyty bankowe	993,8	1059,9	1094,4
Depozyty w SKOK-ach	8,9	9,4	9,3
Tytuły uczestnictwa funduszy inwestycyjnych	153,3	166,6	134,4
Z tytułu ubezpieczeń na życie	62,7	57,5	45,9
Skarbowe papiery wartościowe	40,8	55,1	87,9
Nieskarbowe papiery wartościowe	3,2	1,5	2,7
Akcje notowane na rynkach GPW	80,8	89	80,3
Gotówka w obiegu (bez kas banków)	301	334,1	347,8
Ogółem	1644,5	1773,1	1802,7
<b>Struktura aktywów finansowych gospodarstw domowych (w %)</b>			
Depozyty bankowe	60,5	59,8	60,7
Depozyty w SKOK-ach	0,5	0,5	0,5
Tytuły uczestnictwa funduszy inwestycyjnych	9,3	9,4	7,5
Z tytułu ubezpieczeń na życie	3,8	3,2	2,5
Skarbowe papiery wartościowe	2,5	3,1	4,9
Nieskarbowe papiery wartościowe	0,2	0,1	0,1
Akcje notowane na rynkach GPW	4,9	5	4,5
Gotówka w obiegu (bez kas banków)	18,3	18,9	19,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych NBP (2021, 2022, 2023)

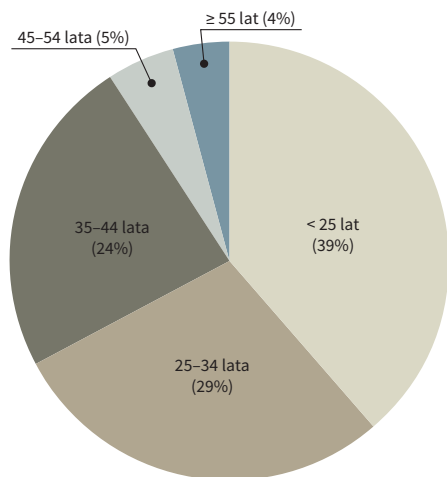
W strukturze aktywów, podobnie jak i w latach poprzednich, dominowały depozyty bankowe oraz gotówka. W 2021 roku przyrost depozytów bankowych był niższy niż w poprzednim roku (udział depozytów w aktywach w 2021 roku obniżył się do 59,8%), co związane było m.in. z mniejszą skalą środków przekazanych osobom samozatrudnionym i mikroprzedsiębiorcom w ramach tzw. tarcz antykryzysowych, mających na celu przeciwdziałanie skutkom pandemii COVID-19, z wykorzystywaniem zgromadzonych oszczędności na zakup mieszkań oraz zwiększeniem popytu konsumpcyjnego. Wzrósł natomiast udział gotówki (do 18,9% w 2021 r.). Rosnący udział gotówki i bardzo duży udział depozytów bankowych wskazywał na preferowanie przez gospodarstwa domowe w Polsce bezpiecznych sposobów zarządzania nadwyżkami finansowymi. Na koniec 2021 roku depozyty w bankach i SKOK-ach stanowiły łącznie 61,3% aktywów finansowych gospodarstw domowych, a wraz ze zgromadzoną przez nie gotówką aż 79,2% (NBP, 2022).

## **4. Analiza przeprowadzonych badań ankietowych**

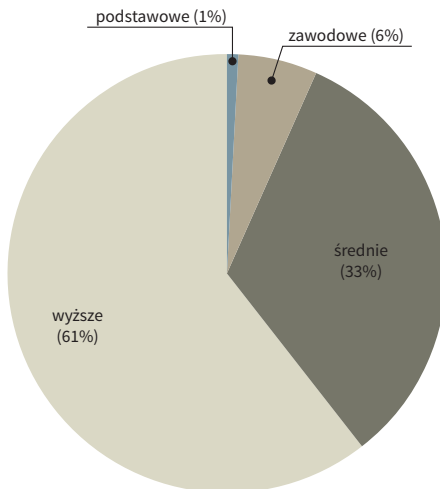
### **4.1. Charakterystyka próby badawczej**

Celem określenia wielkości popytu klientów banku na inwestowanie za pomocą depozytów bankowych przeprowadzono badanie ankietowe. Kwestionariusz zawierał 15 pytań, w tym 11 jednokrotnego wyboru i 4 pytania wielokrotnego wyboru. Badanie zostało przeprowadzone w okresie 06.03.2023–20.03.2023 w grupie 108 osób w różnych przedziałach wiekowych i o różnym statusie materialnym. Ankieta była w pełni anonimowa i udostępniona w wersji elektronicznej na portalach społecznościowych, takich jak Facebook, Instagram, Telegram, a także w wersji papierowej. Udział respondentów, którzy wypełnili ankietę w wersji elektronicznej, wyniósł 90%, natomiast 10% ankietowanych wypełniło kwestionariusz w wersji papierowej. Strukturę wiekową respondentów przedstawia rys. 2.

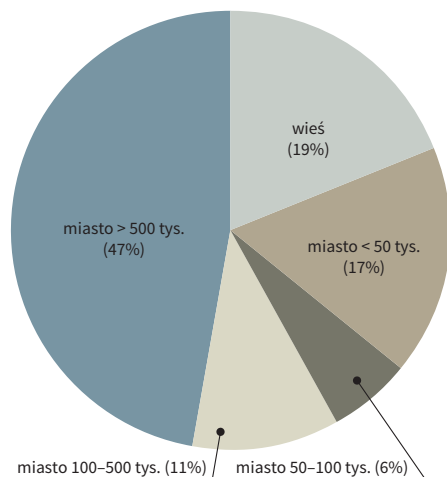
Jak widać na prezentowanym wykresie, ponad 90% uczestników badania to osoby w wieku poniżej 45 lat, w tym największa grupa ankietowanych była poniżej 25. roku życia (38%). Z kolei najmniej liczną grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 45–54 lat oraz osoby powyżej 55. roku życia. Można z tego wywnioskować, że badanie nie było reprezentatywne dla całej populacji, zwłaszcza dla osób w starszym wieku i skupiło się głównie na grupie młodszych osób. W konsekwencji może to mieć wpływ na interpretację wyników i wniosków z badania, szczególnie jeśli dotyczą one preferencji ankietowanych.



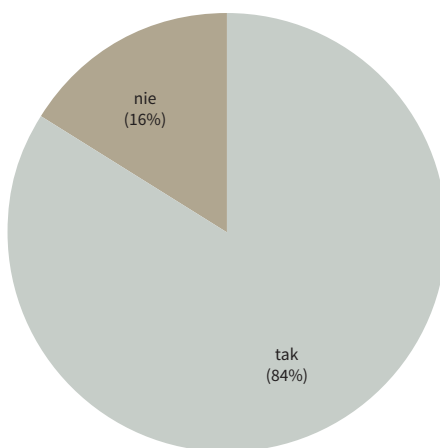
**Rys. 2.** Wiek ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



**Rys. 3.** Wykształcenie ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



**Rys. 4.** Miejsce zamieszkania ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



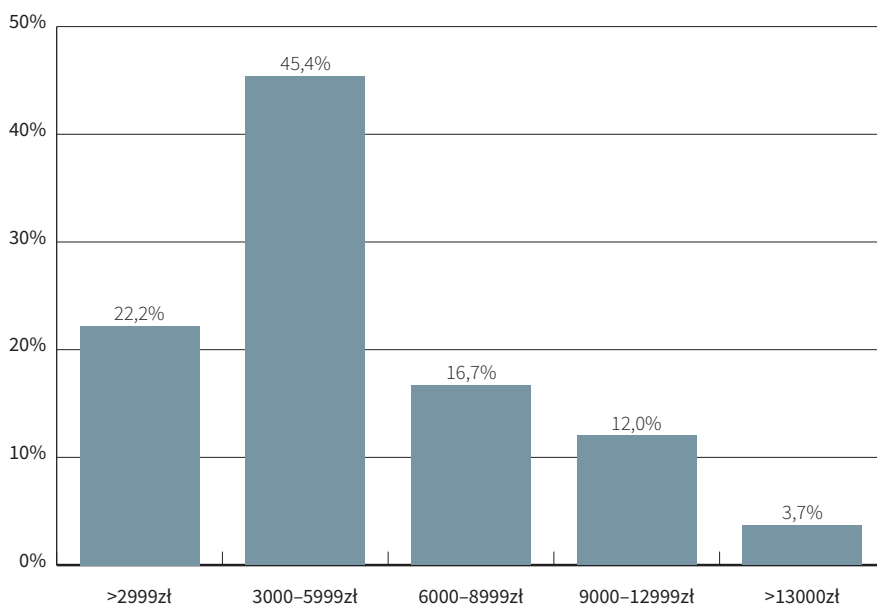
**Rys. 5.** Posiadanie stabilnego miesięcznego dochodu przez ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Wśród wszystkich respondentów aż 61% legitymuje się wykształceniem wyższym a 33% posiada wykształcenie średnie. Pozostali respondenci mają wykształcenie zawodowe (5%) oraz podstawowe (1%). Warto zauważyć, że ankietowani z wykształceniem podstawowym są osobami poniżej 25. roku życia. Wynik ten może wpłynąć na interpretację wyników badania i wnioski, ponieważ osoby o różnym poziomie wykształcenia mogą mieć różne preferencje, postawy i zachowania w stosunku do badanego tematu.

Aż 47% ankietowanych osób mieszka w mieście powyżej 500 000 mieszkańców. Prawie jedna piąta ankietowanych (19%) mieszka na wsi, a 17% w mieście do 50 000 mieszkańców. Pozostali mieszkają w mieście powyżej 50 000 (6%) oraz powyżej 100 000 (11%) mieszkańców.

Zdecydowana większość respondentów posiada miesięczny dochód (84%) i tylko 16% nie ma stabilnego dochodu. Istotne jest, że odpowiedź „nie” została zaznaczona tylko przez osoby do 44. roku życia, w tym trzy czwarte osób jest w przedziale wiekowym „poniżej 25 lat”. To może oznaczać, że młodsze osoby są mniej stabilne finansowo lub dopiero zaczynają swoją karierę zawodową i nie mają jeszcze stabilnych źródeł dochodu.

Na pytanie „Ile wynosi miesięczny dochód netto?” 67,6% ankietowanych odpowiedziało, że w przedziale do 5999 zł, w tym 22,2% zarabia mniej niż 2999 zł miesięcznie (rys. 6). 16,7% posiada wynagrodzenie w przedziale 6000–8999 zł netto



Rys. 6. Wysokość miesięcznego dochodu netto ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

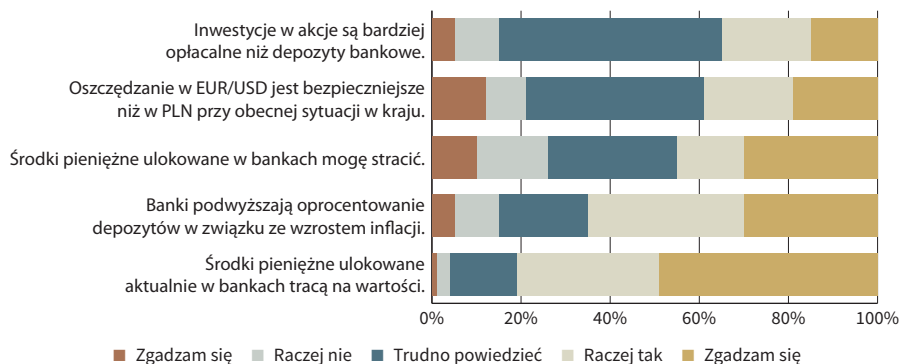
na miesiąc. Pozostałe 12% respondentów mieści się w przedziale wynagrodzenia 9000–12999 zł oraz 3,7% zarabia powyżej 13 tys. zł. Trzy czwarte ankietowanych, którzy posiadają najniższe zarobki, ma wykształcenie zawodowe lub średnie oraz są w wieku do 34 lat. W grupie zarabiających od 9000 zł miesięcznie znajdują się jedynie respondenci w wieku od 25 do 54 lat.

Można wywnioskować, iż zdecydowana większość respondentów uzyskuje wynagrodzenie za pracę wyższe niż minimalne wynagrodzenie w Polsce, co może wpływać na ich poziom życia, możliwości finansowe oraz wielkość oszczędności. Warto zwrócić uwagę na fakt, że osoby z wykształceniem wyższym mogą mieć większe szanse na znalezienie pracy z wyższym wynagrodzeniem.

#### **4.2. Opinie i decyzje respondentów dotyczące oszczędności**

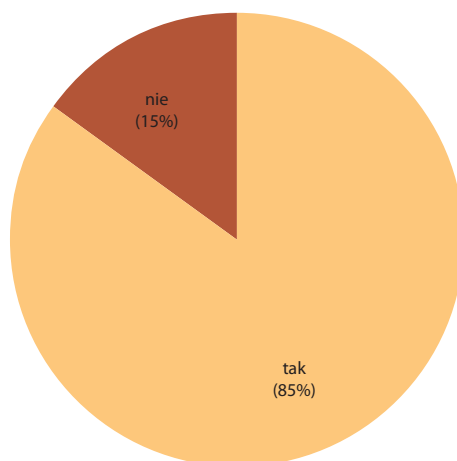
W celu poznania ogólnego stosunku respondentów do zagadnień będących przedmiotem analiz zbadano ich opinię na temat bezpieczeństwa oszczędności, oprocentowania depozytów bankowych względem inflacji, ryzyka utraty środków pieniężnych ulokowanych w bankach, a także opłacalności inwestycji w akcje w porównaniu do depozytów bankowych. Poniższe wyniki wskazują, że wiele osób zgadza się z twierdzeniem, iż pieniądze ulokowane w bankach tracą na wartości, co może skłonić ich do poszukiwania alternatywnych sposobów inwestowania swoich środków. Z kolei dla banku jest to dosyć negatywna informacja, gdyż klienci mogą zacząć wycofywać swoje środki z kont bankowych oraz rezygnować z usług banku. Ponad połowa ankietowanych zgadza się z twierdzeniem, że banki zwiększają oprocentowanie depozytów w odpowiedzi na wzrost inflacji. Może to również wywierać pozytywny wpływ na zwiększenie zysków z depozytów badanych osób. Poza tym 35% respondentów nie zgadza się lub nie ma zdania na ten temat, co może świadczyć o niskim poziomie wiedzy w zakresie wpływu inflacji na depozyty bankowe lub braku zainteresowania. Znaczna część ankietowanych jest w stanie nie zgodzić się z tezą, że mogą stracić swoje pieniądze ulokowane w banku. Może to świadczyć o dosyć wysokim poziomie zaufania do wybranych przez ankietowanych banków, a także szerokiej wiedzy na temat sposobów zabezpieczania swoich oszczędności. Natomiast pozostali mogą mieć obawy dotyczące utraty środków ulokowanych w banku, co może świadczyć o braku wiedzy lub niepewności w zakresie tematu zabezpieczenia środków. W odniesieniu do oszczędzania w EUR lub USD, wyniki badania wskazują, że część respondentów (39%) zgadza się lub raczej zgadza się z tezą, że jest to bezpieczniejsza opcja niż oszczędzanie w PLN. Jednocześnie 40% ankietowanych ma trudności w określeniu, w jakiej walucie lepiej oszczędzać, co może świadczyć o ograniczonej wiedzy na temat rynków walutowych i ich wpływie na bezpieczeństwo oszczędzania. W kontekście inwestycji w akcje w porównaniu

do depozytów bankowych, około połowa respondentów nie była w stanie jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, która opcja jest bardziej opłacalna. Z drugiej strony, 35% respondentów zgadza się z twierdzeniem, iż inwestycje w akcje są bardziej opłacalne niż depozyty bankowe. Powyższe wyniki sugerują, że istnieje potrzeba edukacji finansowej i zwiększenia świadomości respondentów na temat różnych opcji inwestycji oraz ich potencjalnego ryzyka i możliwych korzyści.



Rys. 7. Opinie ankietowanych dotyczące wybranych stwierdzeń  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

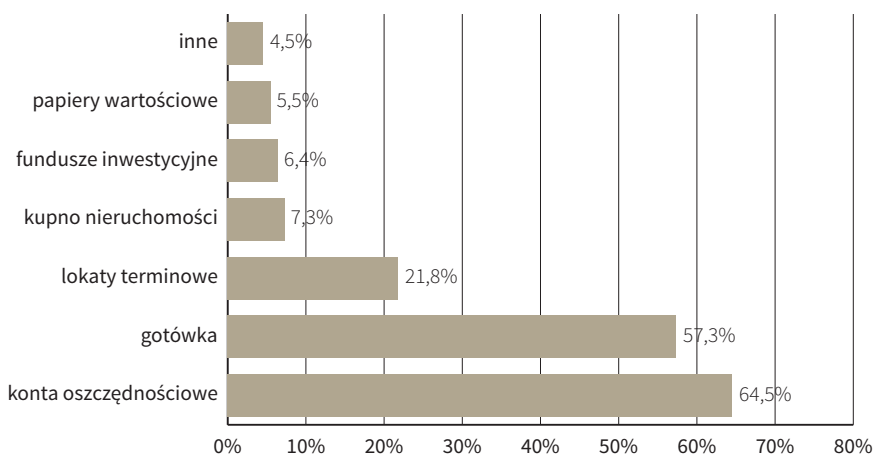
Posiadanie stabilnego dochodu (por. rys. 5) może skłaniać do gromadzenia oszczędności. W przypadku badanej populacji zdecydowana większość, bo aż 85% deklaruje ich posiadanie, co przedstawiono na rys. 8. To może sugerować,



Rys. 8. Posiadanie oszczędności przez ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

że osoby te potrafią zarządzać swoimi finansami i planować wydatki. Poza tym, wśród ankietowanych, którzy zaznaczyli odpowiedź „nie”, 13% ma wynagrodzenie do 5999 zł netto miesięcznie. Taki wynik wskazuje na to, że niski dochód może utrudniać oszczędzanie.

Istotną obserwacją jest wybierana forma oszczędzania. Większość respondentów preferuje instrumenty, które są dostępne i proste w obsłudze, takie jak konto oszczędnościowe i gotówka. Warto zauważyć, iż respondenci mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi. Lokata terminowa jest również popularnym wyborem, co może wynikać z relatywnie bezpiecznego charakteru tej formy oszczędzania. Dodatkowo lokata umożliwia otrzymanie wyższej stopy zwrotu niż na koncie oszczędnościowym. Warto podkreślić, że depozyty bankowe obejmują lokaty oraz rachunki oszczędnościowe, co wskazuje, że jest to najczęściej wybierany instrument oszczędzania wśród respondentów. Równocześnie inwestycje w nieruchomości (7,3%), oszczędzanie za pomocą funduszy inwestycyjnych (6,4%) oraz inwestowanie w papiery wartościowe (5,5%) są mniej popularne. To może wynikać z faktu, że podobne formy oszczędzania są bardziej złożone i ryzykowne.

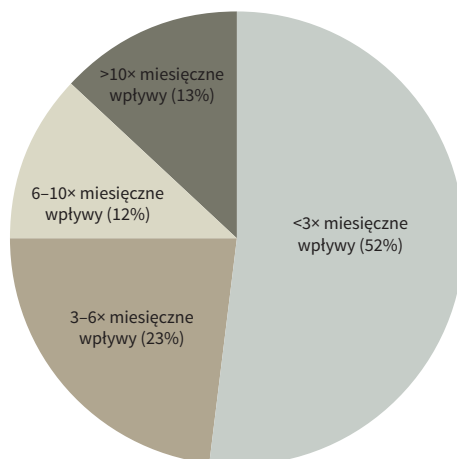


Rys. 9. Instrumenty oszczędzania wśród ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

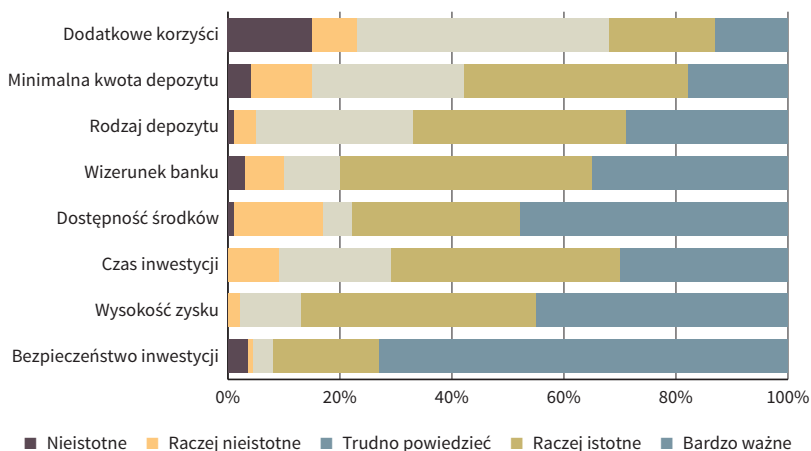
Aż 52% osób, które wzięły udział w badaniu, posiada oszczędności w wysokości do 3-krotności miesięcznych wpływów, 23% osób znajduje się w przedziale powyżej „3-krotności, ale nie więcej niż 6-krotność”. Respondenci w tych przedziałach posiadają dochód mniejszy niż 6000 zł netto miesięcznie. Jednocześnie wśród ankietowanych posiadających oszczędności powyżej 6-krotności dochodu 30% ma dochód przekraczający 9000 zł netto miesięcznie. Z uwagi na to moż-



na wywnioskować, że im wyższy dochód, tym większa szansa na zgromadzenie większych oszczędności. Jednakże nawet osoby o niższych dochodach są w stanie oszczędzać i gromadzić pewne kwoty, co jest ważnym elementem budowania stabilności finansowej.



Rys. 10. Wysokość zgromadzonych oszczędności ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

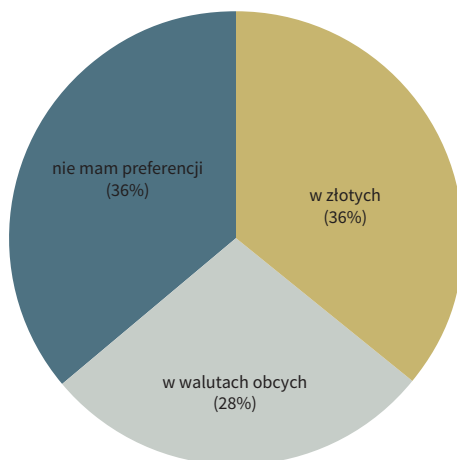


Rys. 11. Czynniki determinujące wybór ofert depozytów bankowych wśród ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Analizując rys. 11, można stwierdzić, iż najważniejszym czynnikiem przy wyborze depozytu bankowego wśród badanej grupy osób jest bezpieczeństwo inwestycji. Istotnymi czynnikami są również dostępność środków oraz wysokość

inwestycji. Raczej istotnym jest wizerunek banku, minimalna kwota depozytu, a także czas inwestycji. Co do pozostałych czynników, ankietowanym było trudno ustalić, czy były one istotne, czy też nie miały większego znaczenia. Można przypuszczać, że wysokość zysku z inwestycji jest kluczowym czynnikiem determinującym wybór oferty depozytu bankowego. Z kolei dla 87% respondentów wysokość zysków jest istotna, ale bezpieczeństwo inwestycji ważniejsze. Ten wynik sugeruje, że bezpieczeństwo inwestycji jest kluczowym czynnikiem determinującym wybór depozytu bankowego dla większości badanych osób, ale równocześnie pewne znaczenie ma elastyczność, potencjalna rentowność i inne czynniki, które wpływają na decyzje inwestycyjne.

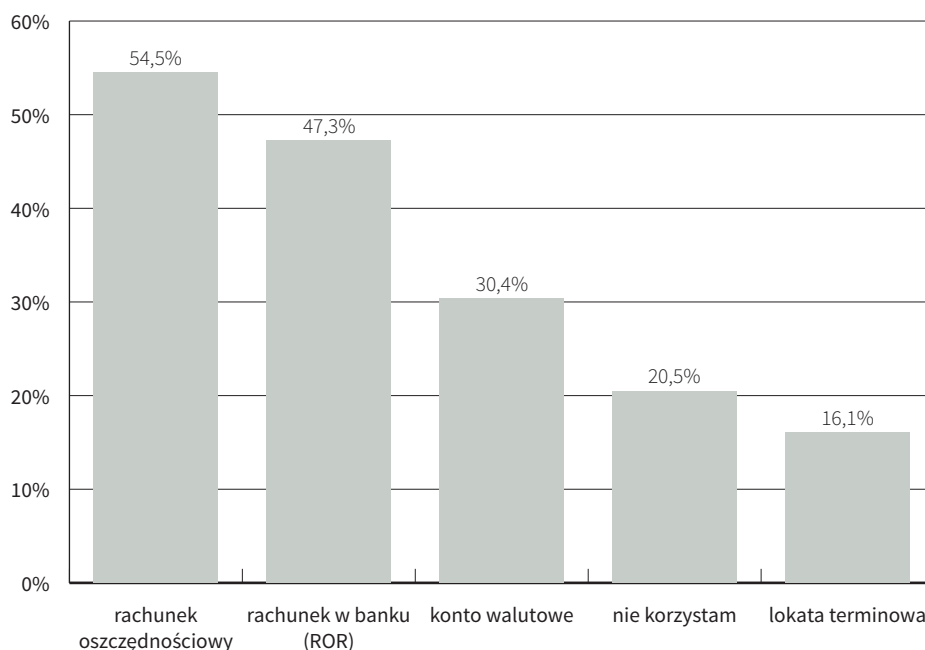
Zapytano następnie o preferencje dotyczące waluty depozytów bankowych. Według otrzymanych wyników 35,5% respondentów woli oszczędzać w złotych, aby zminimalizować wpływ inflacji na ich oszczędności. Odpowiedź „nie mam preferencji” uzyskała 36,4%, co może wskazywać na brak wiedzy na temat wpływu inflacji na oszczędności lub na faktyczny brak preferencji dotyczących sposobu oszczędzania. Odpowiedź „w walutach obcych” była najrzadziej wybierana (28,1%), co może wskazywać, że ankietowanym zależy na stabilności wartości ich oszczędności.



Rys. 12. Preferencje dotyczące waluty depozytów bankowych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Wśród badanych osób najczęściej wybieranym depozytem bankowym jest rachunek oszczędnościowy (54,5%) oraz rachunek w banku ROR (47,3%). Konto walutowe wybiera 30,4% ankietowanych, a lokatę terminową 16,1% osób. Jednocześnie 20,5% ankietowanych nie korzysta z zaproponowanych instrumentów

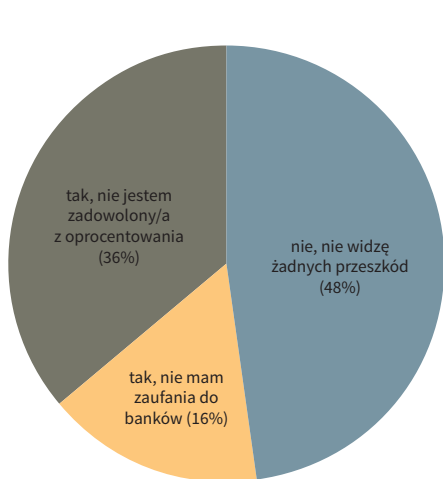
depozytowych, co może wskazywać na to, że są to osoby, które preferują inne sposoby oszczędzania lub nie posiadają oszczędności. Warto też podkreślić, iż to pytanie dla ankietowanych było przygotowane w formie wielokrotnego wyboru, wartości procentowych udziałów nie sumują się do 100%. Popularność wybranych depozytów bankowych wśród ankietowanych przedstawiono na rys. 13.



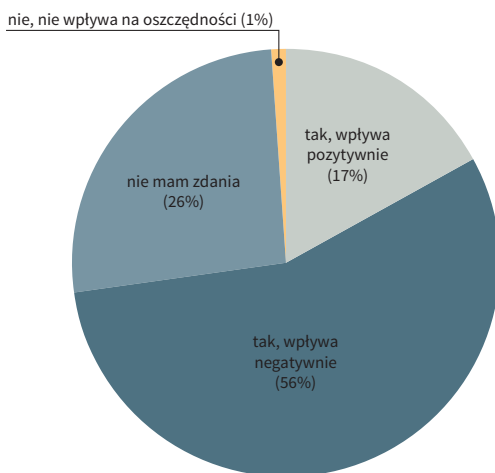
Rys. 13. Popularność wybranych depozytów bankowych wśród ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Na pytanie, czy ankietowany widzi przeszkody w inwestowaniu w depozyty bankowe (rys. 14), prawie połowa odpowiedziała, że nie widzi żadnych przeszkód. Natomiast 36% nie jest zadowolone z obecnego oprocentowania, a 16% nie ma zaufania do banków. Sugerować to może, że pomimo pozytywnego nastawienia do inwestowania w depozyty bankowe wielu respondentów nie jest zadowolonych z obecnej sytuacji na rynku finansowym i wymaga większej przejrzystości oraz lepszych ofert ze strony banków. Dodatkowo, niskie oprocentowanie może skłonić niektórych badanych do szukania alternatywnych form oszczędzania.

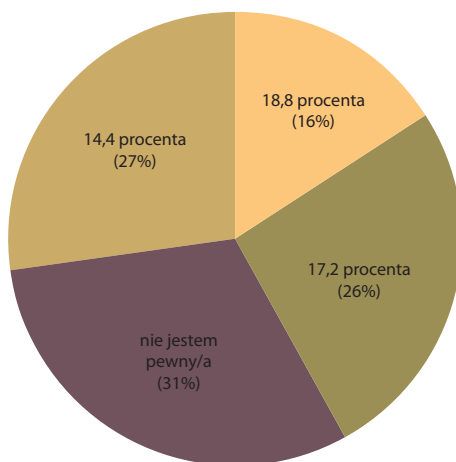
Zgodnie z opinią o wpływie inflacji na oszczędności respondentów (rys. 15), aż 56% respondentów uważa, że inflacja wpływa negatywnie na lokowanie oszczędności w depozyty bankowe, co może oznaczać, że rosnące ceny i koszty życia powodują spadek wartości ich oszczędności, a to zmniejsza ich siłę nabywczą



**Rys. 14.** Opinia nt. przeszkód w inwestowaniu w depozyty bankowe  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



**Rys. 15.** Opinia o wpływie inflacji na oszczędności respondentów  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego



**Rys. 16.** Poziom średniorocznej inflacji w Polsce w 2022 według ankietowanych  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

w przyszłości. Z kolei 17% jest zdania, że inflacja wywiera pozytywny wpływ na taką formę oszczędzania. Jest to stosunkowo niewielka grupa, ale może to oznaczać, że niektórzy respondenci uważają, że inflacja może prowadzić do wzrostu stóp procentowych na kontach oszczędnościowych oraz lokatach bankowych, co zwiększy ich dochód. 26% osób nie ma jednoznacznego zdania na ten temat i tylko 1% sądzi, że inflacja w żaden sposób nie wpływa na oszczędzanie poprzez depozyty bankowe. Takie odpowiedzi ankietowanych mogą być konsekwencją braku wiedzy ekonomicznej lub zainteresowania tym tematem.

Ostatnie pytanie miało na celu sprawdzenie wiedzy respondentów na temat średniorocznej inflacji w Polsce w 2022 roku. Wynik „nie jestem pewny/a” był najczęściej wybierany (30,9%), co może wskazywać na brak wiedzy na ten temat lub trudność w szacowaniu wartości inflacji przez ankietowanych. Dodatkowo, niska częstotliwość wyboru pozostałych odpowiedzi może sugerować ograniczone zainteresowanie tematem inflacji wśród badanych osób.

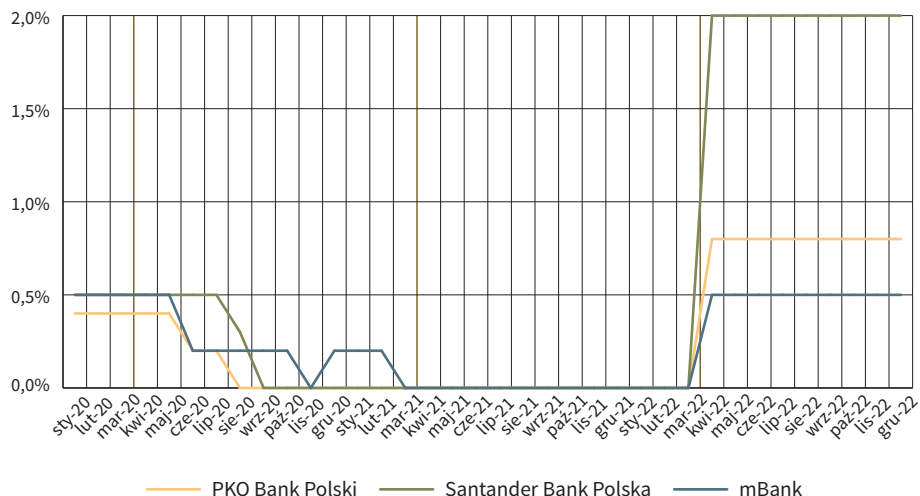
## **5. Porównanie stóp procentowych depozytów w latach 2020–2022 oraz innych stóp procentowych na rynku w latach 2020–2022**

Stopy procentowe depozytów są jednym z czynników wpływających na wybór banku przez klientów. Oprocentowanie zależy od długości okresu, na jaki są one zawierane i kwoty depozytu. Zazwyczaj im dłuższy jest okres depozytu lub im wyższa jest kwota, tym wyższe jest oprocentowanie. Oprocentowanie może się różnić w zależności od banku, może być również zmienne, w zależności od sytuacji rynkowej. Publikacja tabel stóp procentowych pozwala na łatwe porównanie ofert różnych banków i wybór produktu. Dzięki temu klienci mogą dokonywać bardziej świadomych decyzji finansowych i wybierać najlepsze produkty zgodnie z ich potrzebami i preferencjami. Banki oferują różne rodzaje depozytów, w tym na przykład lokaty zwykłe, lokaty strukturyzowane, rachunki oszczędnościowe, depozyty terminowe, a także różnego rodzaju konta oszczędnościowe z różnymi stawkami oprocentowania. Nie mniej bezpieczną i stabilną formą oszczędzania są coraz bardziej popularne obligacje skarbowe. Wysoka inflacja skłania ludzi do szukania bezpiecznych i stabilnych form oszczędzania, a obligacje skarbowe są postrzegane jako zabezpieczenie przed spadkiem wartości pieniądza.

Celem badania jest sprawdzenie zmienności w czasie: depozytów bankowych, obligacji skarbowych oraz inflacji. Analizę stóp procentowych i inflacji przeprowadzono w ujęciu miesięcznym dla lat 2020–2022. Zmiany oferty depozytów w la-

tach 2020–2022 dla klientów detalicznych przedstawiono na przykładzie trzech dużych banków: PKO Bank Polski, mBank i Santander Bank Polska. Analiza zmienności oprocentowania została stworzona w oparciu o tabele stóp procentowych dla osób fizycznych w ramach bankowości detalicznej. Do porównania obligacji Skarbu Państwa wybrano 2-letnie i 5-letnie obligacje skarbowe.

Ważnym założeniem przy porównywaniu ofert banków na depozyty jest ustalenie parametrów porównywalnych dla wszystkich ofert. PKO Bank Polska w ofercie dla klientów prezentuje m.in. Rachunek Oszczędnościowy Plus, Pierwsze Konto Oszczędnościowe, Lokatę terminową na 3, 6, 12 miesięcy, Lokatę terminową dla klientów, którzy ukończyli 60. rok życia, Lokatę na nowe środki, Lokatę mobilną, Rachunek terminowej lokaty oszczędnościowej w ramach Wyspecjalizowanego Programu Inwestycyjnego Autolokacja III, Lokatę progresywną na 18 miesięcy. W ofercie banku Santander jest m.in.: Konto systematyczne, Konto oszczędnościowe, Konto oszczędnościowe private banking, Lokata na 1, 3, 4 miesiące, e-lokata, lokata mobilna. mBank proponuje klientom m.in.: eKonto oszczędnościowe, Rachunek umożliwiający regularne oszczędzanie w wersji premium i standard, Lokatę 3- i 6-miesięczną, lokatę dla nowych klientów. Ze względu na dużą różnorodność oferowanych produktów, na potrzeby analizy porównane zostały oferty dla klientów indywidualnych dla oszczędności zgromadzonych na koncie oszczędnościowym i lokacie 3-miesięcznej. Przyjęto założenie, że kwota oszczędności to 5000 zł (rys. 17).

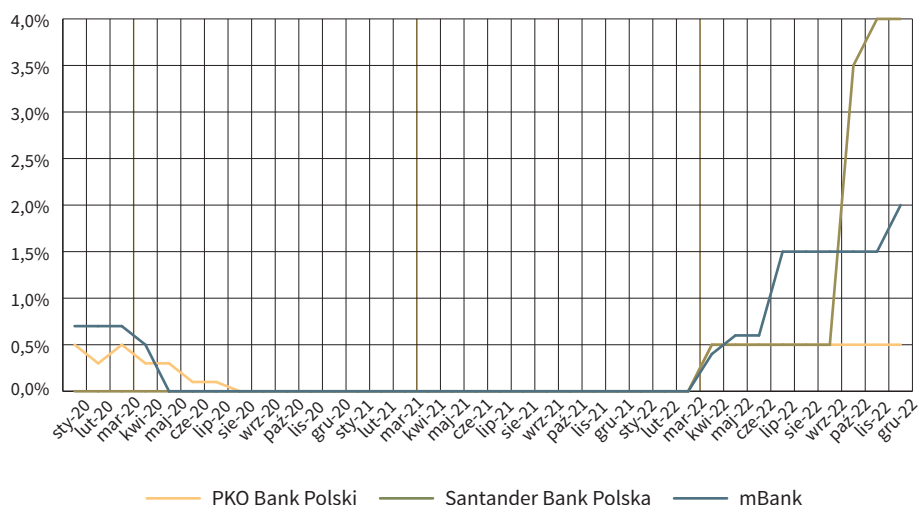


Rys. 17. Oprocentowanie kont oszczędnościowych oferowanych przez Santander Bank Polska, PKO Bank Polski i mBank w latach 2020–2022

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych publikowanych przez Santander Bank Polska, PKO Bank Polski i mBank

Od początku roku 2020 oprocentowanie kont oszczędnościowych było na stabilnym, jednak bardzo niskim poziomie. Do maja 2020 wszystkie trzy banki oferowały klientom oprocentowanie, które nie przekraczało 0,5%. W drugiej połowie 2020 roku wszystkie banki zaczęły stopniowo obniżać swoje oprocentowanie. mBank jako pierwszy, bo już w sierpniu 2020 roku, obniżył oprocentowanie do poziomu 0,01%, miesiąc później uczynił tak Santander Bank Polska. Bank PKO BP jako ostatni zdecydował się na stałą obniżkę i od marca 2021 oprocentowanie wynosiło 0,01%. W okresie rosnącej już inflacji wszystkie badane banki utrzymywały prawie zerowe oprocentowanie do pierwszego kwartału 2022 roku. Zmianę zaobserwowano od kwietnia 2022 roku; banki zareagowały w tym samym czasie i podniosły oprocentowanie, które zostało utrzymane do końca roku 2022. Najwyższą ofertę można było otrzymać w banku Santander, oprocentowanie konta oszczędnościowego wyniosło 2%. mBank i PKO Bank Polski podniosły oprocentowanie, ale oferta nie przekraczała 0,75%.

Niewiele wyższe oprocentowanie zaobserwowano na lokatach 3-miesięcznych. Od początku roku 2020 najwyższą ofertę miał bank PKO Bank Polski: 0,7%, w mBanku te wartości w pierwszym kwartale wahały się pomiędzy 0,5% a 0,3%. Santander Bank Polska w tym samym czasie nie miał w swojej ofercie oprocentowanej lokaty. W maju 2020 roku PKO Bank Polski obniżył oprocentowanie lokaty do 0,01%, w czerwcu mBank obniżył oprocentowanie lokat do 0,10%, i dołączył

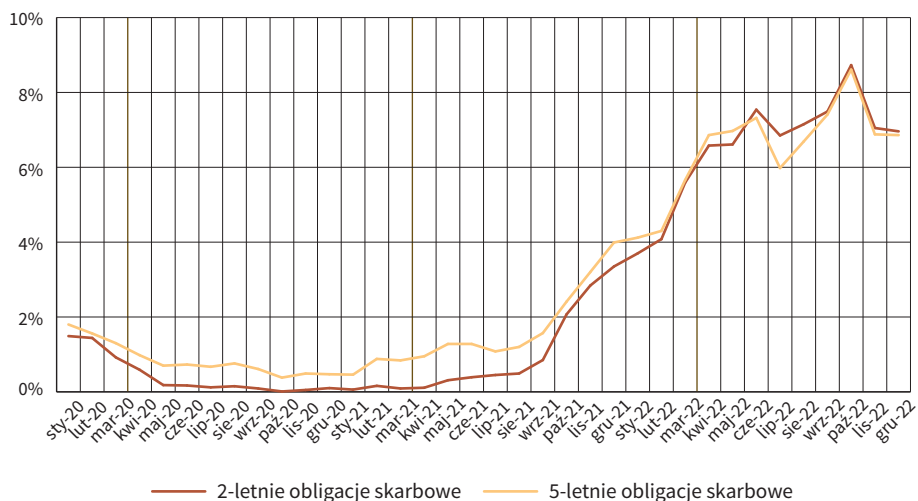


Rys. 18. Oprocentowanie lokat 3-miesięcznych oferowanych przez Santander Bank Polska, PKO Bank Polski i mBank w latach 2020–2022

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych publikowanych przez Santander Bank Polska, PKO Bank Polski i mBank

z ofertą 0,01% do pozostałych banków w sierpniu. Podobnie jak w przypadku oprocentowania kont oszczędnościowych, w kwietniu 2022 roku wszystkie banki zareagowały i podniosły oprocentowanie lokat. Nadal jednak oferowane oprocentowanie było niskie, średnio tylko 0,5%. W lipcu 2022 roku PKO Bank Polski podniósł ofertę do 1,5%, w listopadzie do 2%. Santander Bank Polska zareagował później z ofertą, ale zaproponował zdecydowanie wyższe oprocentowanie niż pozostałe banki: w październiku oferowano 3,5%, a od listopada 2022 roku — 4%. W mBanku oferta nie uległa zmianie do końca roku 2022 (rys. 18).

Na podstawie przedstawionych danych (rys. 19) można zauważyć, że rentowność obligacji 5-letnich jest wyższa niż rentowność obligacji 2-letnich. Jest to zgodne z teorią inwestycji — obligacje o dłuższym terminie zapadalności zazwyczaj oferują wyższe oprocentowanie, aby zrekomensować inwestorom dłuższy okres niepewności oraz ryzyka związanego z inflacją i zmianami na rynku finansowym. Od maja 2020 roku do września 2021 rentowność zarówno 5-letnich, jak i 2-letnich obligacji skarbowych wykazywała stabilny, lecz zdecydowanie niski trend. Średnia rentowność obligacji 2-letnich utrzymywała się na poziomie 0,2%, natomiast obligacje 5-letnie oferowały oprocentowanie nieco wyższe, wynoszące około 1%. Jednak to obligacje skarbowe najszybciej reagowały na rosnącą inflację, pierwszy wzrost zanotowano we wrześniu 2021 roku i od tego czasu oprocentowanie regularnie wzrastało. W czwartym kwartale 2021 roku mieliśmy do czynienia z wyraźną dynamiką zmian. Rentowność 2-letnich obligacji wzrosła o dodatkowe 3 p.p.,

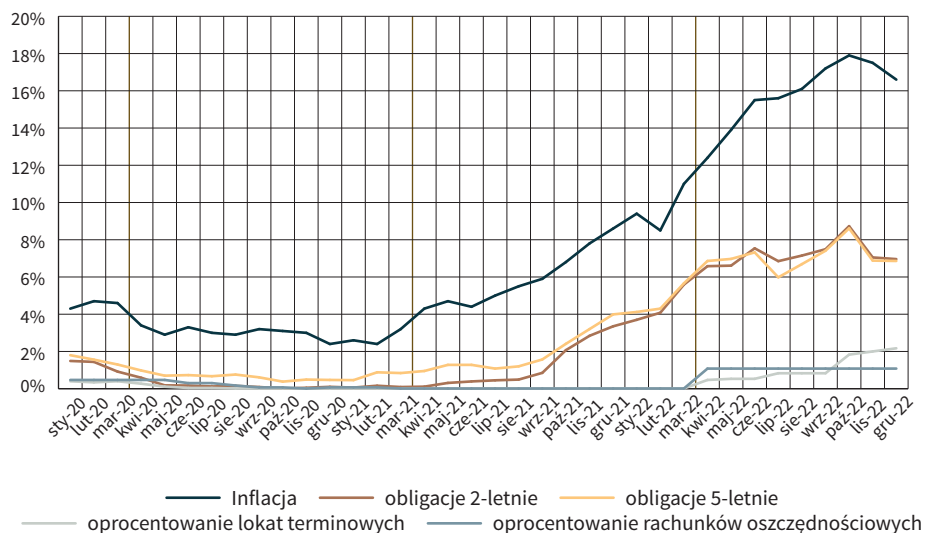


Rys. 19. Rentowność 2-letnich i 5-letnich obligacji skarbowych w latach 2020–2022  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych publikowanych przez Citi Handlowy



osiągając na koniec 2021 roku poziom 4%. Podobna zmiana nastąpiła w przypadku obligacji 5-letnich. Średnie oprocentowanie w roku 2022 było wyższe od roku poprzedniego o 5 p.p. w przypadku obligacji 5-letnich i o 6 p.p. w przypadku obligacji 2-letnich.

Analiza tych zmiennych w kontekście rosnącej inflacji ma istotne znaczenie dla oszczędzających. Rys. 20 przedstawia porównanie inflacji z kluczowymi produktami finansowymi, takimi jak oprocentowanie rachunków oszczędnościowych, lokat terminowych oraz rentowność obligacji skarbowych o różnych terminach zapadalności.



**Rys. 20.** Porównanie stóp procentowych depozytów oferowanych przez Santander Bank Polska, PKO Bank Polski i mBank i inflacji w Polsce w latach 2020–2022

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych publikowanych przez NBP, Citi Handlowy, Santander Bank Polska, PKO Bank Polski i mBank

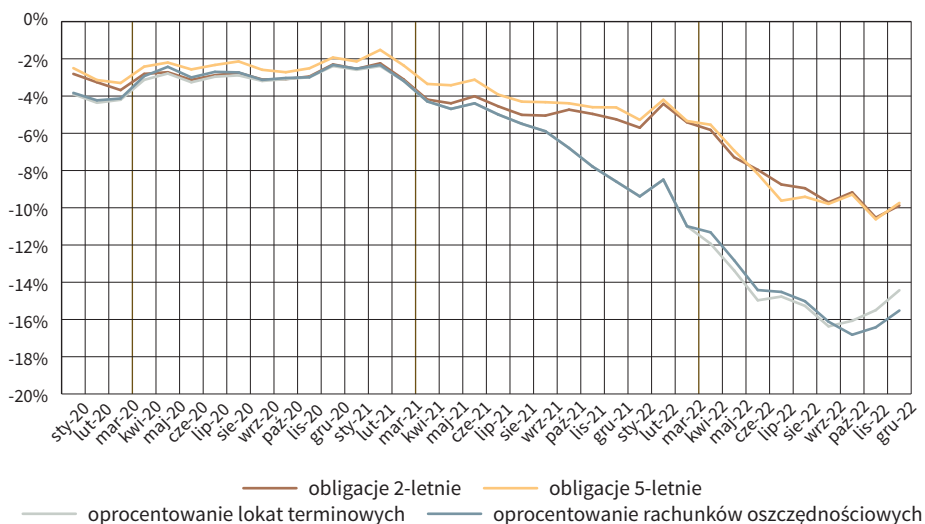
**Tabela 3.** Współczynniki korelacji Pearsona między stopą inflacji a wybranymi parametrami finansowymi w Polsce w latach 2020–2022

	Współczynnik korelacji Pearsona
Rentowność obligacji 5-letnich	0,98
Rentowność obligacji 2-letnich	0,98
Oprocentowanie rachunków oszczędnościowych	0,80
Oprocentowanie lokat terminowych	0,78

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych publikowanych przez NBP, Citi Handlowy, Santander Bank Polska, PKO Bank Polski i mBank

Do dalszej analizy wykorzystano współczynnik korelacji liniowej Pearsona, który pozwala w sposób jednoznaczny stwierdzić istnienie korelacji. Współczynnik korelacji Pearsona przyjmuje wartości od  $-1$  do  $1$ , im bliżej skrajnych wartości, tym korelacja jest silniejsza (Ignatczyk i Chromińska, 2004, s. 170).

W przeprowadzonym badaniu istnieje silna i dodatnia współzależność. Wraz ze wzrostem inflacji nastąpił wzrost stóp procentowych. Największą zależność zauważono pomiędzy inflacją a rentownością obligacji skarbowych ( $0,98$ ). Słabszą korelację wykazano zarówno pomiędzy oprocentowaniem na kontach oszczędnościowych ( $0,80$ ), jak i oprocentowaniem lokat ( $0,78$ ). Na podstawie analizowanych danych zaobserwowano, że wraz ze wzrostem inflacji rosną stopy procentowe, jednak realna stopa zwrotu rozpatrywanych instrumentów pozostaje ujemna (por. rys. 21). Ujemne realne stopy procentowe negatywnie wpływają na oszczędzających. Depozyty bankowe, choć nadal bezpieczne, stają się coraz mniej atrakcyjne. Poddane analizie wybrane obligacje skarbowe również. Odpowiedzią na rosnącą inflację mogą być indeksowane obligacje skarbowe, które są postrzegane jako zabezpieczenie przed spadkiem wartości pieniądza.



**Rys. 21.** Realne stopy procentowe depozytów oferowane przez Santander Bank Polska, PKO Bank Polski i mBank w latach 2020–2022  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych publikowanych przez NBP, Citi Handlowy, Santander Bank Polska, PKO Bank Polski i mBank

## 6. Wnioski

Wnioski z przeprowadzonego badania ankietowego mają istotne znaczenie dla zrozumienia zachowań i wyborów respondentów w temacie inwestowania za pomocą depozytów bankowych w czasach rosnącej inflacji. Badanie skupiło się głównie na młodszych osobach, zwłaszcza poniżej 25. roku życia, co może wpłynąć na reprezentatywność wyników. Ponadto większość respondentów posiada wykształcenie wyższe, co może wpływać na ich poziom świadomości finansowej i preferencji inwestycyjnych.

Z badania ankietowego można wywnioskować, że aż 85% respondentów posiada lub gromadzi swoje oszczędności. Analiza uzyskanych odpowiedzi pozwala na wyciągnięcie kilku istotnych wniosków. Warto podkreślić, iż oszczędzanie za pomocą depozytów bankowych było najpopularniejszym wariantem odpowiedzi wśród ankietowanych. Mimo że banki oferują najczęściej niską stopę zwrotu w swoich produktach, to jednak klienci w głównej mierze cenią sobie bezpieczeństwo inwestycji, dużą dostępność środków, możliwości wypłaty w każdym momencie oraz znaną i bezpieczną wysokość zysku. Wśród badanych najczęściej wybierane były formy oszczędzania takie jak rachunek oszczędnościowy oraz lokata terminowa. Z ankiety wynika, że 68% ankietowanych wybiera depozyty bankowe jako formę oszczędzania, a około 10% z nich korzysta z więcej niż jednego rodzaju depozytu, przy czym znacząca liczba respondentów preferuje również konta walutowe. Respondenci równolegle korzystają z innych form gromadzenia środków, w tym najbardziej popularne były fundusze inwestycyjne, papiery wartościowe, kupno nieruchomości i oszczędzanie w gotówce. Gotówka to drugi najczęściej wybierany sposób gromadzenia oszczędności przez ankietowanych. Część osób nie ma pełnego zaufania do instytucji bankowych i nie są do końca przekonani do oszczędzania tylko za pomocą depozytów. Głównym powodem zaniepokojenia respondentów jest popularność twierdzenia, że środki pieniężne ulokowane w bankach tracą na wartości, a także obawy przed ryzykiem utraty swoich środków. Może to świadczyć o braku świadomości funkcjonowania Bankowego Funduszu Gwarancyjnego oraz innych sposobów zabezpieczenia środków na kontach przez banki.

Większość ankietowanych (56%) uważa, że inflacja ma negatywny wpływ na oszczędzanie w formie depozytów bankowych. Pomimo negatywnego nastawienia do inflacji większość ankietowanych (35,5%) nadal preferuje oszczędzanie w złotych, aby zminimalizować wpływ inflacji na wartość ich oszczędności. To sugeruje, że choć ankietowani rozumieją negatywne skutki inflacji, wciąż preferują lokalną walutę ze względu na stabilność oraz brak ryzyka walutowego. Część ankietowanych zgadza się z twierdzeniem, że pieniądze ulokowane w bankach

tracą na wartości w wyniku inflacji. To sugeruje, że istnieje popyt na alternatywne formy inwestowania, które mogą zapewnić większy wzrost kapitału w obliczu inflacji. Jednakże istnieje także grupa osób, która uważa, że inflacja może wywierać pozytywny wpływ na oszczędności.

Oprocentowanie depozytów bankowych wykazuje tendencję do wzrostu wraz ze wzrostem poziomu inflacji, jednakże ten związek jest obserwowany w mniejszym stopniu. Bardzo ważna jest edukacja i doształcanie się w kwestii poszczególnych instrumentów finansowych. Jeżeli zakres wiedzy na temat tego, co obecnie dzieje się na rynku, jest duży, wtedy istnieje możliwość racjonalnego wyboru produktów, które ograniczają straty i podwyższają zysk. Ostatnie niestabilne lata podniosły (wzmocniły) niepewność co do wartości gromadzonych oszczędności gospodarstw domowych. Nawet jeśli ludzie nie do końca są świadomi, ile dokładnie wynosi inflacja w Polsce, odczuwają jej wartość codziennie w sklepach, płacąc rachunki czy korzystając z różnych usług. Każde gospodarstwo domowe po określeniu rozmiarów bieżącej konsumpcji musi zdecydować, w jakich formach będzie gromadziło osiągnane nadwyżki finansowe lub wcześniej zgromadzone oszczędności. Jeśli będzie trzymać pieniądze w gotówce lub zdeponuje je na nieoprocentowanym koncie bankowym, ich wartość spadnie wraz ze wzrostem cen. Analiza inwestycji powinna porównywać wielkość możliwej bieżącej konsumpcji z przyszłymi korzyściami z inwestycji. Należy odwołać się do pojęcia wartości pieniądza w czasie. Suma pieniędzy odłożona dziś nie będzie mieć tej samej wartości np. za rok. Biorąc pod uwagę bieżącą inflację, na podstawie przedstawionych badań nasuwa się wniosek, że aktualnie na rynku nie ma względnie bezpiecznych ofert, które choć w połowie pokryłyby różnicę pieniądza w czasie. Jednak z całą pewnością można stwierdzić, że oszczędzanie do tzw. skarpety się nie opłaca i mimo wszystko warto rozważyć dostępne opcje. Należy uwzględnić takie czynniki jak bezpieczeństwo, czas czy możliwości finansowe.

## Bibliografia

- Citi Handlowy. (2021, luty). CitiMonthly. <https://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/files2/monthly2102.pdf>
- Citi Handlowy. (2022, luty). CitiMonthly. <https://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/files2/monthly2202.pdf>
- Citi Handlowy. (2022, grudzień). CitiMonthly. [https://www.citibank.pl/poland/files/monthly\\_2022\\_12.pdf](https://www.citibank.pl/poland/files/monthly_2022_12.pdf)
- Citi Handlowy. (2023, marzec). CitiMonthly. <https://www.citibank.pl/poland/homepage/polish/files2/monthly2303.pdf>
- Czarny, B. (2011). *Podstawy ekonomii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dach, Z., Szopa, B. (2024). *Podstawy makroekonomii*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

- Federacja Konsumentów, Fundacja Rozwoju Rynku Finansowego. (2020). *Finanse Polaków w czasie COVID-19. Jak pandemia wpłynęła na portfele i zwyczaje finansowe Polaków?*. <https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2020/11/Raport-Finanse-Polak%C3%B3w-w-czasie-COVID-19.pdf>
- Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2023). *Miesięczne wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych od 1982 roku*. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-pot-inflacja/miesieczne-wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-od-1982-roku/>
- Ignatczyk, W., Chromińska, M. (2004). *Statystyka. Teoria i zastosowanie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Kujda, M. (1997). *Makroekonomia*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania.
- MBank. (2023). *Archiwum oprocentowania produktów z oferty indywidualnej*. <https://www.mbank.pl/pomoc/oprocentowanie/oferta-indywidualna/>
- Narodowy Bank Polski (NBP). (2020, lipiec). *Raport o inflacji – lipiec 2020*. [https://www.nbp.pl/polityka\\_pieniezna/dokumenty/raport\\_o\\_inflacji/raport\\_lipiec\\_2020.pdf](https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/raport_o_inflacji/raport_lipiec_2020.pdf)
- Narodowy Bank Polski (NBP). (2020, listopad). *Raport o inflacji – listopad 2020*. [https://www.nbp.pl/polityka\\_pieniezna/dokumenty/raport\\_o\\_inflacji/raport\\_listopad\\_2020.pdf](https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/raport_o_inflacji/raport_listopad_2020.pdf)
- Narodowy Bank Polski (NBP). (2021, lipiec). *Raport o inflacji – lipiec 2021*. [https://www.nbp.pl/polityka\\_pieniezna/dokumenty/raport\\_o\\_inflacji/raport\\_lipiec\\_2021.pdf](https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/raport_o_inflacji/raport_lipiec_2021.pdf)
- Narodowy Bank Polski (NBP). (2021, listopad). *Raport o inflacji – listopad 2021*. [https://www.nbp.pl/polityka\\_pieniezna/dokumenty/raport\\_o\\_inflacji/raport\\_listopad\\_2021.pdf](https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/raport_o_inflacji/raport_listopad_2021.pdf)
- Narodowy Bank Polski (NBP). (2022, listopad). *Raport o inflacji – listopad 2022*. [https://www.nbp.pl/polityka\\_pieniezna/dokumenty/raport\\_o\\_inflacji/raport\\_listopad\\_2022.pdf](https://www.nbp.pl/polityka_pieniezna/dokumenty/raport_o_inflacji/raport_listopad_2022.pdf)
- Narodowy Bank Polski (NBP). (2022). *Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2021 r.* <https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/11/rozwoj2021-1.pdf>
- Narodowy Bank Polski (NBP). (2023). *Archiwum podstawowych stóp procentowych NBP od 1998*. <https://nbp.pl/podstawowe-stopy-procentowe-archiwum/>
- PKO Bank Polski. (2023). *Archiwum oprocentowania środków pieniężnych gromadzonych na rachunkach bankowych i od kredytów udzielanych przez PKO Bank Polski*. <https://www.pkobp.pl/oprocentowanie/archiwum-oprocentowania-srodkow-pienieznych-gromadzonych-na-rachunkach-bankowych-i-od-kredytow-udzielanych-przez-pko-bank-polski/archiwum-oprocentowania-za-uslugi-oferowane-klientom-ryнку-detalicznego-osobom-fizycznym-oraz-malym-i-srednim-przedsiębiorstwom-2/>
- Santander Bank Polska S.A. (2023). *Szczegółowe informacje o oprocentowaniu kont i lokat*. <https://www.santander.pl/przydatne-informacje/oprocentowanie#informacje>

## The Relationship between Inflation and Bank Deposit Interest Rates and the Savings Preferences of Poles in the Years 2020–2022

**Abstract.** Inflation is the rate of increase in prices over a given period, it is a key economic indicator that directly impacts the daily lives of citizens. The consequence of this process is a decrease in the purchasing power of the national currency. Consequently, savers have less and less money, and placing savings in savings accounts becomes unprofitable because the changes between the rising cost of credit and the interest rates on deposits are disproportionate. This article aims to attempt to explain the relationship between the inflation rate and the value of savings, as well as the preferences for savings forms among Poles in the period 2020–2022.

**Keywords:** inflation, interest, savings, bank, bank deposit, interest rates



**MARTA ADAMCZYK**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: adamczyk Marta96@gmail.com

**AGNIESZKA SPRINGER**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: agnieszka.springer@pozn.merito.pl

## **Identyfikacja związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym – systematyczny przegląd literatury<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Poniższa praca ma na celu zidentyfikowanie związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym. Metodą badawczą, jaką wybrano dla zrealizowania wspomnianego celu, jest systematyczny przegląd literatury. W wyniku analizy 18 prac empirycznych udowodniono, że temat inteligencji emocjonalnej i przywództwa transformacyjnego cieszy się sporym zainteresowaniem. Ponadto znaczna część badanych opracowań wskazuje na związek dwóch wspomnianych kwestii. Z analizowanej literatury wynika, że posiadanie inteligentnych emocjonalnie liderów przynosi wiele korzyści dla organizacji i biznesu. Inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym pozytywnie wpływa na sukces projektu, zaangażowanie pracownika, wydajność pracy czy zamiar pozostania w danym zawodzie.

**Słowa kluczowe:** inteligencja emocjonalna, style przywództwa, przywództwo transformacyjne, systematyczny przegląd badań

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.1961>

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Identyfikacja związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym – systematyczny przegląd literatury”, napisanej pod kierunkiem dr hab. Agnieszki Springer, prof. Uniwersytetu WSB Merito.

## 1. Wprowadzenie

Inteligencja emocjonalna i przywództwo transformacyjne to dwa zagadnienia z obszaru psychologii w biznesie. Emocje i zarządzanie nimi są obszernym tematem poruszonym zarówno w literaturze naukowej, jak i praktyce psychologicznej. Ponadto kwestię przywództwa w kontekście paradygmatów, teorii czy stylów chętnie podejmują osoby związane z zarządzaniem. Koncepcja inteligencji emocjonalnej wydaje się stosunkowo nowa i choć pewnie znana psychologom, nie jest ona tak powszechna w praktyce zarządczej w różnych organizacjach. Ten rodzaj inteligencji wydaje się jednak szczególnie ważny w kontekście przywództwa, co jest uzasadnieniem dla podjęcia tego tematu. Na potrzeby tego artykułu uszczegółowiono zagadnienie przywództwa i skupiono się na przywództwie transformacyjnym. Wybór jest poparty faktem, iż przywództwo transformacyjne charakteryzuje się emocjonalnym podejściem i relacją na płaszczyźnie lider – podwładny. Przywódca transformacyjny jest zazwyczaj osobą charyzmatyczną, posiada wizję, potrafi zmotywować pracowników, wpłynąć na ich zaangażowanie, cechuje się indywidualnym podejściem do członków swojego zespołu, a także koncentruje się na budowaniu relacji i jest świadomy ich znaczenia zarówno dla dobrostanu pracownika, jak i sukcesu organizacji. W związku z tym samoświadomość, zarządzanie emocjami, umiejętność odczytywania emocji innych, zarządzanie relacjami z innymi – czyli składowe inteligencji emocjonalnej – wydają się idealnie wpisywać w ten rodzaj przywództwa.

Celem artykułu jest zatem identyfikacja zależności pomiędzy inteligencją emocjonalną (IE) oraz przywództwem transformacyjnym, a także wskazanie kluczowych konsekwencji organizacyjnych posiadania przez liderów wysokiej IE. Aby zrealizować wskazany cel, jako metodę badawczą wybrano systematyczny przegląd literatury, a analizie poddano opublikowane przez ostatnie 10 lat i dostępne prace empiryczne. W trakcie wyszukiwania publikacji wykorzystano naukową międzynarodową bazę danych Scopus, a w procesie analizy uwzględniono wszystkie teksty, do których biblioteka Uniwersytetu WSB Merito w Poznaniu zapewniała dostęp w wersji pełnotekstowej.

## 2. Podstawy teoretyczne

### 2.1. Inteligencja emocjonalna

Pierwszą osobą, która zaczęła dostrzegać fakt, iż istnieją różne rodzaje inteligencji, był Howard Gardner, który spopularyzował koncepcję inteligencji wielora-



kiej (*multiple intelligences*). Według Gardnera istnieje osiem typów inteligencji: logiczno-matematyczna, lingwistyczna, przyrodnicza, muzyczna, przestrzenna, kinestetyczna, interpersonalna i intrapersonalna (Gardner, 1983). To pokazuje zróżnicowane postrzeganie inteligencji, która nie powinna być sprowadzana do wyniku standardowych testów na wysokość IQ. Inteligencję winno się rozumieć jako szerokie pasmo uzdolnień wykraczających poza klasyczny kanon umiejętności związanych z logicznym myśleniem. Pojęcie inteligencji emocjonalnej (EI – *Emotional Intelligence* lub EQ – *Emotional Quotient*) zostało bliżej nakreślone i zdefiniowane przez Daniela Golemana w 1995 roku, jednakże w literaturze pojawiało się już wcześniej. Termin inteligencji emocjonalnej został po raz pierwszy użyty w 1985 roku przez amerykańskiego badacza – Wayne Payne’a (1985). Za twórców i prekursorów ogólnej koncepcji inteligencji emocjonalnej uważa się dwóch amerykańskich psychologów – Petera Saloveya i Johna Mayera, którzy w 1990 roku opublikowali artykuł pt. „Emotional Intelligence” i zdefiniowali EI jako „umiejętność monitorowania własnych i innych uczuć oraz emocji, ich rozróżniania i wykorzystywania tych informacji do kierowania własnym myśleniem i działaniami” (Salovey i Mayer, 1990). Owa publikacja stała się inspiracją dla Daniela Golemana, który zagłębił się w ten temat i szerzej go opisał.

Według Golemana „inteligencja emocjonalna odnosi się do zdolności rozpoznawania uczuć własnych i innych, motywowania siebie oraz dobrego zarządzania emocjami w sobie i naszych związkach z innymi. Opisuje zdolności różniące się od inteligencji akademickiej, a jednocześnie ją uzupełniające, czyli czysto poznawcze zdolności mierzone przez IQ” (Goleman, 1998, s. 317). Goleman zidentyfikował również pięć wymiarów EI, do których należą: 1) samoświadomość (*self-awareness*), 2) samokontrola (*self-regulation*), 3) motywowanie emocji innych (*motivation*), 4) empatia (*empathy*) oraz 5) umiejętności o charakterze społecznym (*social skills*) (Goleman, 1998). Co najważniejsze, kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej to nie wrodzone talenty, ale umiejętności, których można się nauczyć (Goleman i in., 2002). W literaturze przedmiotu istnieje kilka modeli inteligencji emocjonalnej, które rozkładają ten konstrukt na czynniki pierwsze. Wyróżnia się: (1) model inteligencji emocjonalnej na podstawie zdolności (Salovey i in., 2004), (2) model inteligencji emocjonalnej na podstawie cech osobowości (Petrides i in., 2018) i (3) model mieszany (Goleman, 1998; *Mixed Models of Emotional Intelligence*, b.d.).

Model zdolnościowy jest definiowany jako „zestaw zdolności umożliwiający postrzeganie i wyrażanie emocji, przyswajanie tych emocji w myślach, rozumienie i uzasadnianie emocji, a także ich regulowanie w stosunku do siebie i innych” (Salovey i in., 2004, s. 82). W tym ujęciu wyróżnia się cztery filary, które tworzą podstawę opisywanego modelu. Pierwszym z nich są umiejętności związane z po-

strzeganiem i wyrażaniem emocji. Drugi filar stanowią zdolności emocjonalnego wspomagania myślenia, w tym kierowanie uwagą czy przyjmowanie różnych punktów widzenia w celu oceny sytuacji. Kolejnym, trzecim poziomem są zdolności, które umożliwiają zrozumienie i argumentowanie emocji. Czwarty, jak to określają autorzy modelu, najwyższy poziom, zajmują zdolności związane z zarządzaniem i regulacją emocji – swoich i innych. Oznacza to, że osoba potrafi się uspokoić, po tym jak została rozszoszczona, lub jest w stanie załagodzić niepokój drugiej osoby (Salovey i in., 2004).

Drugim modelem inteligencji emocjonalnej, który opiera się na cechach osobowości (*trait EI*) jest teoria Konstantina Vasily'ego Petridesa i in. (2018). Petrides uważa, że inteligencja emocjonalna „opisuje postrzeganie naszego świata emocjonalnego: jakie są nasze dyspozycje emocjonalne i jak dobrzy jesteśmy w zakresie postrzegania, rozumienia, zarządzania i wykorzystywania emocji własnych i innych ludzi” (Petrides i in., 2018, s. 50). Ta teoria stoi w opozycji do wyżej opisywanego modelu inteligencji emocjonalnej opartej na zdolnościach. Petrides sugeruje, że ludzie mają szereg cech emocjonalnych, które rozpatrują na swój własny sposób, i jest to część ich osobowości. Tak jak model zdolnościowy uważany jest za uniwersalnie adaptacyjny, tak w tym przypadku nie ma zachowań, reakcji, sposobu postrzegania świata i innych, które są ogólnie poprawne lub najlepsze.

Trzecią kategorią teorii inteligencji emocjonalnej są modele mieszane – pierwszy z nich to koncepcja Bar-Ona (1997, 2000), drugi – Daniela Golemana (1998). Bar-On definiuje inteligencję emocjonalną jako „szereg pozapoznawczych możliwości, kompetencji i umiejętności (*capabilities, competencies and skills*), które wpływają na zdolność jednostki do radzenia sobie z wymaganiami i naciskami środowiskowymi” (Matczak i Knopp, 2013, s. 16). Ten model zakłada, iż inteligencja emocjonalna rozwija się z czasem, a także może być doskonalona na drodze terapii i szkolenia. Opracowany przez Golemana model mieszany został zainspirowany koncepcją inteligencji emocjonalnej Johna Mayera i Petera Saloveya. Goleman zasugerował, że inteligencja emocjonalna jest zbudowana na pięciu filarach. Są to: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne (Daniel Goleman's Emotional Intelligence Theory Explained, 2013; Sfetcu, 2020). Warto też zaznaczyć, że definicja i postrzeganie inteligencji emocjonalnej przez Golemana ewoluowały i aktualnie zakłada on istnienie czterech elementów inteligencji emocjonalnej: samoświadomości (*self-awareness*), samokontroli (*self-management*), świadomości społecznej (*social awareness*) i zarządzania relacjami (*relationship management*). Goleman zaznacza, że człowiek posiada dwa rodzaje inteligencji – racjonalną i emocjonalną – i są to inteligencje komplementarne, wzajemnie się uzupełniające. W istocie, nie można osiągnąć pełni intelektu bez inteligencji emocjonalnej (Goleman, 2007). Mimo powyższej wiedzy inteligencja

emocjonalna jest wciąż niedoceniana, a posługiwanie się tym terminem – nie tak powszechne jak korzystanie z pojęcia ilorazu inteligencji, rozumianego jako wartość liczbową (wskaźnik) odnosząca się do inteligencji intelektualnej.

## 2.2. Wybrane teorie przywództwa

Na przestrzeni lat wyłoniło się wiele teorii przywództwa. Jedną z pierwszych, która zdominowała ówczesne postrzeganie przywództwa, jest koncepcja wielkiego człowieka (*the Great Man theory*), której początki datuje się na lata czterdzieste XIX wieku. Sądzono, że niektóre osoby są urodzonymi liderami, z wrodzonymi cechami przywódczymi, umożliwiającymi im kierowanie innymi. Teoria wielkiego człowieka stała się pretekstem do ukształtowania idei – teorii cech (Benmira i Agboola, 2021). Teoria cech ma swoje początki w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku i, jak nazwa wskazuje, skupiała się na konkretnych cechach, które odróżniały liderów od nieliderów. Obecnie niektóre firmy wykorzystują w rekrutacji narzędzia psychometryczne, które wpisują się w teorię cech. Te narzędzia pozwalają określić kluczowe cechy osobowości, które mogą być przydatne na danym stanowisku (Benmira i Agboola, 2021).

Kolejnym sposobem widzenia przywództwa jest teoria behawioralna (lata czterdzieste XX wieku), oparta na naukach o zachowaniu. Ta teoria stoi w opozycji do poprzednich, ponieważ zakłada, że bycia liderem można się nauczyć. W tym przypadku jest położony nacisk na rzeczywiste zachowanie lidera i jego działania. Behawioralna teoria przywództwa mówi o tym, że aby być skutecznym i efektywnym przywódcą, należy przyswoić określony zestaw zachowań (Benmira i Agboola, 2021).

Punktem zwrotnym, który doprowadził do powstania kolejnej teorii, stało się postrzeganie roli środowiska. Wysłunięto wnioski, iż w rozumieniu przywództwa należy poddać analizie szerszy obraz – nie tylko samej osoby lidera, ale również otoczenia, w którym ta rola jest realizowana. Ten czynnik spowodował powstanie teorii przywództwa sytuacyjnego, której autorstwo przypisuje się Kenowi Blanchardowi i Paulowi Herseyowi (1969). Z tej perspektywy przywództwo jest elastyczne, albowiem nie ma konkretnych cech i zachowań, które byłyby uniwersalne i pasowały do dobrego lidera.

Z kolei postępująca globalizacja, ciągłe innowacje technologiczne, dynamiczne środowisko doprowadziło do powstania teorii transformacyjnej i transakcyjnej. Uznano, że skupienie się na jednym wymiarze przywództwa nie jest wystarczające do analizy i zrozumienia tego tematu. Przeszto wyznaczać wyraźną granicę pomiędzy przywódcą a jego podwładnymi, a zaczęto skupiać się na znaczeniu interakcji na płaszczyźnie lider–pracownik oraz na środowisku,

które podlega ciągłym zmianom, niosąc za sobą złożoność wyzwań. Zarówno przywództwo transakcyjne, jak i przywództwo transformacyjne są w dużej mierze oparte na relacjach pomiędzy liderem a członkiem grupy i to jest główna cecha, która odróżnia te teorie od innych. Jednakże między jedną a drugą występują drobne różnice. Przywództwo transakcyjne polega na relacji wymiany zachodzącej pomiędzy liderem a członkami grupy. Podwładny realizuje powierzone mu zadania i oczekiwania przywódcy, a w zamian za to zostają zaspokojone jego potrzeby. Przywództwo transformacyjne z kolei wychodzi z pewnych ram i formalnych warunków, jakie są ustalone na przykład w umowie o pracę. W tym przypadku lider zachęca swój zespół do podjęcia dodatkowych starań, inicjatyw, które nie są stricte wpisane w umowę. Dochodzi do sytuacji, gdzie pobudzone są zachowania obywatelskie, przywódca stara się wpłynąć pozytywnie na osoby pracujące w swoim zespole, wzmacniać poczucie kompetencji, a także budować dobrą samoocenę. Tacy liderzy mają zdolności przekonywania innych do tego, że ich praca jest ważna i ma głębszy sens, co prowadzi do sytuacji, w której podwładni czują większą satysfakcję, są bardziej zmotywowani, więcej się angażują i odnoszą lepsze wyniki (Marzec, 2020).

### **2.3. Rola inteligencji emocjonalnej w przywództwie**

Goleman już w pierwszym rozdziale książki pt. *Primal Leadership* zaznacza, że efektywność dobrego lidera zazwyczaj jest postrzegana przez pryzmat świetnych pomysłów, strategii, wizji, natomiast nie jest to do końca właściwe rozumienie. Według autora wspaniałe przywództwo ma bardziej pierwotną podstawę, którą są emocje. Większe znaczenie ma w tym ujęciu sposób, czyli to, jak coś zrobi lider, niż to, co faktycznie zrobi. Nawet najbardziej dopracowana strategia czy plan mogą legnąć w gruzach, jeżeli pominie się kwestię pobudzenia emocji w zespole. Rozumienie siły emocji (które są jeszcze czasami postrzegane jako coś personalnego) w miejscu pracy jest kluczowym czynnikiem, który pozwala znaleźć się wśród najlepszych przywódców. To z kolei pozytywnie wpływa na osiąganie korzystnych wyników finansowych organizacji, a także efektywne zarządzanie motywacją oraz zaangażowaniem pracowników (Goleman i in., 2013).

Lider chcący stworzyć rezonans wspierający rozwój, motywację, pasję i optymizm powinien posiadać konkretne kompetencje i umiejętności, które zostały ujęte w czterech domenach inteligencji emocjonalnej Golemana (czyli samoświadomość, samokontrolę, świadomość społeczną oraz umiejętność zarządzania relacjami) i które są ściśle ze sobą połączone, przenikają się. Lider, który nie rozumie siebie, swoich emocji (nie ma samoświadomości), nie może nimi dobrze zarządzać. Jeżeli taka osoba nie posiada samokontroli, będzie mieć również prob-

lemy w zarządzaniu relacjami. Goleman zwraca szczególną uwagę na samoświadomość oraz świadomość społeczną w wywoływaniu rezonansu. Emocje liderów są porównywane do fali dźwiękowych, które wpływają na stany emocjonalne ludzi w ich otoczeniu. Przeciwnieństwem są negatywnie nastawieni liderzy, którzy nie potrafią poradzić sobie z własnymi emocjami i tym samym tworzą dysonans (Goleman i in., 2013). Warto podkreślić, że kompetencje ujęte w modelu inteligencji Golemana nie są wrodzonymi talentami, można je nabyć, nauczyć się określonych umiejętności, dlatego też każdy przywódca ma możliwości rozwoju.

Podsumowując, warto zauważyć, że koncepcja przywództwa jest obszerna i znajduje się w polu zainteresowań badaczy, przez co wiedza z tego zakresu jest stale modyfikowana i aktualizowana. Jedną z istotniejszych modyfikacji teorii przywództwa jest dodanie koncepcji inteligencji emocjonalnej oraz inteligentnego emocjonalnie lidera. To stwarza stosunkowo nową perspektywę, z jakiej może być rozpatrywane przywództwo. Znaczenie inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym, biznesowym, menadżerskim jest wciąż niedoceniane i niezbyt rozpowszechnione. W procesach rekrutacji wyznacznikami są częściej konkretne umiejętności i doświadczenie niż kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej. Niemniej jednak, jak zaznaczono wyżej, inteligencja emocjonalna jest niezwykle ważna i ma realny wpływ na funkcjonowanie pracowników, zespołów, działów i organizacji. W związku z tym należy poddać analizie zrealizowane do tej pory i opublikowane badania na temat związku przywództwa transformacyjnego i inteligencji emocjonalnej.

W nawiązaniu do wyżej nakreślonego problemu i celu pracy postawiono następujące pytania badawcze:

1. W jakiego typu organizacjach prowadzone są badania nad inteligencją emocjonalną liderów?
2. Jaką rolę odgrywa inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym?
3. Jakie konsekwencje organizacyjne posiadania liderów z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej zostały zaobserwowane w badaniach?

### **3. Metoda badawcza**

W celu zidentyfikowania, przeanalizowania i zweryfikowania obecnego stanu wiedzy na temat związku między inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym został wykorzystany systematyczny przegląd literatury (Page i in., 2021). Odwołanie się do istniejących badań naukowych pozwala na upo-

rządkowanie stanu wiedzy z danego obszaru oraz otwiera perspektywy konieczności dalszych badań w określonym kierunku. W pierwszym etapie została wyodrębniona baza danych – Scopus, która służyła jako wyszukiwarka artykułów naukowych. Drugi etap polegał na wyselekcjonowaniu artykułów naukowych według określonych kryteriów. W wyszukiwarce Scopus użyto następujących haseł: „emotional”, „intelligence”, „transformational”, „leadership”. Zakres został ograniczony do wyszukania wspomnianych słów kluczowych w tytule artykułu za pomocą operatora „and”. Zapytanie sformułowano następująco: TITLE (emotional AND intelligence AND transformational AND leadership). Pominięto wyszukiwanie wspomnianych wyrażen w słowach kluczowych i abstrakcie, aby skupić się na pracach, których głównym problemem jest temat przywództwa transformacyjnego i inteligencji emocjonalnej. W rezultacie uzyskano 78 publikacji. Trzecim krokiem było zawężenie wyników do tych najbardziej adekwatnych i użytecznych z punktu widzenia postawionego celu – dlatego też zostały zastosowane dodatkowe kryteria.

Pierwszym z nich był czas publikacji: zawężono go do ostatnich 10 lat, czyli skupiono się na latach 2013–2022. Wybór ten jest uzasadniony faktem, iż postęp w metodach badawczych, a także rozwój nauki, a przede wszystkim zmiany na rynku pracy i w sposobach zarządzania ludźmi mogły spowodować, że przegląd i analiza badań sprzed 2013 roku mogłyby być obciążone ryzykiem niskiej trafności. Kolejnym kryterium był typ dokumentu (*document type*): artykuł (wykluczono referat konferencyjny – *conference paper*), następnie wskazano źródło (*source type*): czasopismo naukowe. Z uwagi na możliwości językowe wśród kryteriów znalazł się język : angielski. Spośród znalezionych 46 publikacji 45 napisanych było w języku angielskim, a 1 praca w języku hiszpańskim. Następnym etapem było przejrzanie owych 45 prac w celu weryfikacji tematyki podjętej w artykule. Z powodu braku dostępu do niektórych artykułów (bazowano na dostępie gwarantowanym przez Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu) liczba publikacji została zminimalizowana do 20. W związku z tym, że jest to stosunkowo niewielka liczba prac, postanowiono nie zawężać tych wyników do konkretnych dziedzin lub branży.

Celem tej pracy jest zintegrowanie wyników badań empirycznych, w związku z czym na dalszym etapie wykluczono prace o charakterze teoretycznym. Po wstępnej lekturze tytułu oraz abstraktu stwierdzono, że 18 z 20 prac to prace empiryczne, a co za tym idzie, zostały zakwalifikowane do dalszej analizy. Pozostałe dwie prace na tym etapie odrzucono. Opisany proces z poszczególnymi etapami został zobrazowany na rysunku 1.

Identyfikacja publikacji wg słów kluczowych w tytule „emotional”, „intelligence”, „transformational”, „leadership” w bazie danych Scopus n = 78



Zawężenie wyników do publikacji z lat 2013–2022; n = 51



Zawężenie wyników do typu dokumentów: artykuł; n = 46



Zawężenie wyników do źródła dokumentu: czasopismo naukowe; n = 46



Zawężenie wyszukiwania do publikacji w języku angielskim; n = 45



Wstępny przegląd artykułów pod kątem dostępności pełnego tekstu; n = 20



Wybór prac empirycznych; n = 18

Rys. 1. Proces identyfikacji publikacji do systematycznego przeglądu literatury

Źródło: opracowanie własne

Wyselekcjonowane artykuły poddano analizie frekwencyjności ze względu na słowa kluczowe. Pozwala to na wskazanie obszarów i tematów prac, które zostały wzięte pod uwagę w przeglądzie literatury. Do najczęstszych należały: *Transformational leadership* (17), *Emotional intelligence* (14), *Organization Commitment* (3), *Leadership* (2), *Project success* (2), *Mediation* (2). Pozostałe, takie jak np. *Group emotional intelligence*, *Work settings*, *Services sector*, *Job satisfaction*, pojawiły się raz.

#### 4. Charakterystyka zgromadzonych publikacji

Tabela 1 obrazuje charakterystykę analizowanych publikacji, która ma na celu przybliżenie zarysu i konkretnych cech prac, takich jak typ organizacji, w której zostało przeprowadzone badanie, wielkość próby, kraj oraz rok publikacji.



**Tabela 1.** Charakterystyka ze względu na typ organizacji, próbę, kraj i rok publikacji

Lp.	Tytuł publikacji	Typ organizacji	Próba	Kraj	Rok
1	Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach	nieokreślony	104 kierowników	Norwegia	2013
2	Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings?	52 różne prywatne i publiczne organizacje	272 podwładnych	Hiszpania	2017
3	Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership	16 organizacji profit i non-profit	177 kierowników niskiego i średniego szczebla	Chorwacja	2020
4	Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment	nieokreślony	325 kierowników projektów, którzy ukończyli co najmniej jeden projekt	Wietnam	2020
5	Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Managers in Manufacturing Companies	firmy produkcyjne	50 kierowników	Malezja	2018
6	When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay	szuźba zdrowia — pielęgniarstwo	535 pielęgniarzek	Chiny	2017
7	Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector	sektor usługowy — m.in. telekomunikacja, bankowość, szuźba zdrowia, instytucje edukacyjne	267 kierowników, głównie średniego szczebla	Pakistan	2014
8	Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers	przemysł budowlany	73 kierowników projektów, którzy ukończyli średnie lub duże projekty w ciągu ostatnich 3 lat	Wielka Brytania i Nowa Zelandia	2018
9	Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership?	głównie instytucje edukacji wyższej i bankowość	267 respondentów — 85 liderów i 182 zwolenników liderów	Afryka Południowa	2021
10	The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan	organizacje publiczne tj. szuźba zdrowia, policja, urząd podatkowy, uniwersytety	382 respondentów, w tym kierownicy projektów, członkowie zespołu, interesariusze pracujący nad projektami dot. technologii, budownictwa, IT, inżynierii	Pakistan	2021
11	The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: the mediating effect of leader's emotional intelligence	teleinformatyka	338 pracowników pełnoetatowych	Palestyna	2019
12	The influence of emotional intelligence on employee's counterwork behavior and organizational commitment: Mediating role of transformational leadership	prywatne uniwersytety	302 pracowników	Irak	2020



Lp.	Tytuł publikacji	Typ organizacji	Próba	Kraj	Rok
13	The Roles of Emotional Intelligence, Interpersonal Skill, and Transformational Leadership in Improving Construction Safety	trzy duże organizacje z branży budowlanej	273 respondentów na różnych stanowiskach przy zarządzaniu projektem	Australia	2013
14	The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective	duże instytucje finansowe	226 kierowników	Afryka Południowa	2020
15	The impact of an emotional intelligence training on transformational leadership	służba zdrowia — pielęgniarstwo	45 pielęgniarek na stanowisku kierowniczym	Stany Zjednoczone	2021
16	Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator	instytucje szkolnictwa wyższego	220 pracowników uczelni	Pakistan	2017
17	Walk the Talk: Bringing Spirituality to Workplace through Transformational Leadership and Emotional Intelligence in Higher Education Institutions	instytucje szkolnictwa wyższego	252 pracowników z 5 różnych publicznych uniwersytetów	Pakistan	2019
18	What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors	instytucje szkolnictwa wyższego	299 studentów w wieku 17–36 lat	Kanada	2021

Źródło: Opracowanie własne

Najwięcej prac badawczych, które zostały zakwalifikowane do analizy, opublikowano w 2020 i 2021 roku — po cztery publikacje dla każdego rocznika. Następnym pod względem liczby analizowanych prac jest rok 2017 (trzy publikacje). W latach 2013, 2018 i 2019 pojawiają się po dwie publikacje na każdy rok. Jedna praca została opublikowana w 2014 roku.

W zidentyfikowanych pracach badacze w przeważającej mierze wykorzystali dla diagnozy IE skalę Inteligencji Emocjonalnej Wonga i Lawa WLEIS, a do przywództwa transformacyjnego skalę MLQ (szczegółowy opis narzędzi zawiera tab. 2).

**Tabela 2.** Narzędzia wykorzystane w badaniach

Lp.	Tytuł publikacji	Narzędzie wykorzystane do zbadania inteligencji emocjonalnej	Narzędzie wykorzystane dla przywództwa transformacyjnego
1	Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach	MSCEIT 2.0 — Test Inteligencji Emocjonalnej Mayer-Salovey-Caruso ( <i>The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test</i> )	MLQ 5X — Wieloczynnikowy Kwestionariusz Przywództwa autorstwa Avolio, Bassa i Junga ( <i>Multifactor Leadership Questionnaire 5X</i> ) — 16-elementowy kwestionariusz mierzący 4 składowe przywództwa transformacyjnego

Lp.	Tytuł publikacji	Narzędzie wykorzystane do zbadania inteligencji emocjonalnej	Narzędzie wykorzystane dla przywództwa transformacyjnego
2	Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings?	WEIP-S — Grupowy Profil Inteligencji Emocjonalnej w skróconej wersji autorstwa Jordana i Lawrence'a ( <i>Workgroup Emotional Intelligence Profile</i> ) — kwestionariusz złożony z 16 elementów identyfikujący 4 elementy EI: 2 z nich odnoszą się do zdolności intrapersonalnych w obszarze świadomości i zarządzania swoimi emocjami. Pozostałe 2 elementy odnoszą się do zdolności interpersonalnych, świadomości emocji innych i zarządzania emocjami innych.	Skrócona hiszpańska wersja MLQ — kwestionariusz badający 4 składowe przywództwa transformacyjnego
3	Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership	ESCQ-45 — Kwestionariusz Umiejętności i Kompetencji Emocjonalnych wg Takšič, Mohorič i Duran ( <i>Emotional Skills and Competence Questionnaire</i> ) — 45-elementowy kwestionariusz, podzielony na 3 skale mierzące: zdolność postrzegania i rozumienia emocji, zdolność do wyrażania i nazywania emocji, zdolność do zarządzania i regulowania emocji VET-3 — Test Słownictwa Emocjonalnego Takšič i innych ( <i>Vocabulary Emotions Test</i> ), mierzący jeden aspekt EI — rozumienie emocji	MLQ-X5
4	Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment	WLEIS — Skala Inteligencji Emocjonalnej Wonga i Lawa ( <i>Wong and Law Emotional Intelligence Scale</i> ) — skala obejmuje 16 pytań z 4 obszarów EI: samoocena emocjonalna, ocena emocjonalna innych, regulowanie emocji i używanie emocji	Skala przywództwa transformacyjnego autorstwa Aga i innych ( <i>the scale of transformational leadership</i> ) składająca się z 13 pytań
5	Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Managers in Manufacturing Companies	Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej zaadaptowany z modelu umiejętności wg Mayera, składający się z 30 elementów, badający 4 sfery EI: postrzeganie emocji, wykorzystanie emocji w celu ułatwienia myślenia, rozumienie emocji, zarządzanie emocjami	MLQ
6	When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay	WLEIS	Chińska wersja skali przywództwa transformacyjnego autorstwa Li i Shi (2005), składająca się z 26 elementów i mierząca 4 aspekty: moralność, indywidualne podejście, artykułowanie wizji, charyzmę

Lp.	Tytuł publikacji	Narzędzie wykorzystane do zbadania inteligencji emocjonalnej	Narzędzie wykorzystane dla przywództwa transformacyjnego
7	Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector	WLEIS	MLQ złożony z 20 elementów
8	Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers	WLEIS	MLQ-5X
9	Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership?	ESCI — Inwentarz Kompetencji Emocjonalnych i Społecznych ( <i>The Emotional and Social Competency Inventory</i> ) autorstwa Boyatzis i Golemana, badający 4 kompetencje: samoświadomość, zarządzanie swoimi emocjami, świadomość społeczną i zarządzanie relacjami	MLQ — sekcja dotycząca przywództwa transformacyjnego
10	The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan	Model Kompetencji Inteligencji Emocjonalnej Golemana ( <i>Goleman's Emotional Competency Model</i> ), składający się z 18 elementów i mierzący 4 konstrukty EI: samoświadomość, samoregulację, świadomość społeczną i zarządzanie relacjami	MLQ-5X
11	The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: the mediating effect of leader's emotional intelligence	Inwentarz Inteligencji Emocjonalnej Genos ( <i>The Genos Emotional Intelligence Inventory</i> ) — złożony z 39 elementów	MLQ-5X
12	The influence of emotional intelligence on employee's Counterwork behavior and organizational commitment: Mediating role of transformational leadership	Skala Meta-Nastroju Cechy — <i>Trait Meta Mood Scale</i> (TMMS), składająca się z 16 elementów opisujących 3 wymiary EI: interpersonalne czynniki uwagi emocjonalnej, naprawę emocjonalną, klarowność emocjonalną	23 elementy zaadaptowane i zmodyfikowane z MLQ
13	The Roles of Emotional Intelligence, Interpersonal Skill, and Transformational Leadership in Improving Construction Safety	Ocena Inteligencji Emocjonalnej — <i>Emotional Intelligence Appraisal</i> wg Bradberry i Greavesa — samoocena oparta na umiejętnościach opracowana jako miara zachowania kompetentnego emocjonalnie, która zapewnia oszacowanie inteligencji emocjonalnej danej osoby	Skala Globalnego Przywództwa Transformacyjnego — <i>Global Transformational Leadership</i> (GLT) autorstwa Carless i innych, mająca 7 elementów
14	The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective	Krótsza wersja Genos	MLQ
15	The impact of an emotional intelligence training on transformational leadership	Kwestionariusz TEIQue opierający się na teorii inteligencji emocjonalnej jako cechy <i>Trait Emotional Intelligence Questionnaire</i> w formie skróconej	MLQ-5X

Lp.	Tytuł publikacji	Narzędzie wykorzystane do zbadania inteligencji emocjonalnej	Narzędzie wykorzystane dla przywództwa transformacyjnego
16	Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator	WLEIS	MLQ złożony z 20 elementów
17	Walk the Talk: Bringing Spirituality to Workplace through Transformational Leadership and Emotional Intelligence in Higher Education Institutions	WLEIS	MLQ złożony z 20 elementów, badający 4 wymiary przywództwa
18	What makes a leader? Trait emotional intelligence and Dark Tetrad traits predict transformational leadership beyond HEXACO personality factors	Kwestionariusz TEIQue w skróconej formie składający się z 30 elementów	Skala Zachowań Lidera opracowana przez Podsokffa i innych — <i>The Leader Behaviour Scale</i> (LBS), ma 20 elementów mierzących 6 wymiarów przywództwa transformacyjnego

Źródło: Opracowanie własne

## 5. Analiza zebranego materiału pod kątem postawionych pytań badawczych

### 5.1. W jakiego typu organizacjach prowadzone są badania nad inteligencją emocjonalną liderów?

W tym miejscu należy wspomnieć, iż z racji tego, że autorzy kilku publikacji nie precyzują typu organizacji, w których są przeprowadzane badania, odpowiedź na wyżej wymienione szczegółowe pytanie badawcze może być obciążona błędem. Wśród publikacji poddanych analizie znajdują się cztery prace, w których rodzaj badanych branż czy organizacji nie został określony w ogóle lub został bliżej niezdefiniowany, np. „52 różne prywatne i publiczne organizacje”, „16 organizacji profit i non-profit”. Podczas analizy zidentyfikowane zostały także artykuły, które odnoszą się do szerszego, mniej konkretnego i mało szczegółowego typu organizacji. Są to prace dotyczące sektora usługowego, obejmującego wiele różnych działalności, m.in. takich jak telekomunikacja, bankowość, edukacja, czy też prace dotyczące organizacji publicznych, takich jak służba zdrowia, policja, urząd podatkowy, uniwersytety. Jednakże spośród artykułów, w których autorzy sprecyzowali typ organizacji, najwięcej badań zostało przeprowadzonych w instytucjach edukacji wyższej. W tej kategorii znajdują się cztery prace, natomiast warto dodać, że istnieją również inne publikacje, w których próba badawcza została wybrana wśród różnych organizacji publicznych i prywatnych, w tym także uniwersytetów, co w efekcie daje jeszcze większą liczbę prac, których podmiotem badań są pracownicy akademicy. Kolejnymi kategoriami organizacji, w których

prowadzone są badania w zakresie relacji IE i przywództwa, są firmy związane z przemysłem budowlanym (2 publikacje), usługami pielęgniarstwowymi (2), finansami (2), produkcją (1) i telekomunikacją (1).

## **5.2. Jaką rolę odgrywa inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym?**

W zakwalifikowanych pracach częstym przedmiotem badań była inteligencja emocjonalna w roli mediatora, moderatora lub predyktora w związku pomiędzy przywództwem transformacyjnym a inną zmienną. Badania pokazują, że inteligencja emocjonalna jest znaczącym mediatorem w związku pomiędzy przywództwem transformacyjnym a duchowością w miejscu pracy (Majeed i in., 2019), w związku między przywództwem transformacyjnym a zachowaniami obywatelskimi w organizacji (OCB – *organizational citizenship behavior*) (Majeed i in., 2017), w związku między przywództwem transformacyjnym a wydajnością pracy (Waglay i in., 2020), a także w związku między przywództwem transformacyjnym a zaangażowaniem pracownika (Milhem i in., 2019).

Pierwsze z wspomnianych badań miało na celu sprawdzenie związku między przywództwem transformacyjnym a duchowością miejsca pracy. W badaniu określono, że istotny statystycznie jest związek między przywództwem transformacyjnym a duchowością w miejscu pracy, gdzie inteligencja emocjonalna odgrywa znaczącą rolę jako mediator. Wykazano, że duchowość w miejscu pracy, przywództwo transformacyjne i inteligencja emocjonalna mogą funkcjonować jako jeden, potwierdzony model teoretyczny. W tymże modelu inteligencja emocjonalna funkcjonuje jako instrument, dzięki któremu przywództwo transformacyjne ostatecznie wpływa na duchowość w miejscu pracy (Majeed i in., 2019).

Inne badanie miało na celu ustalenie związku między przywództwem transformacyjnym a zachowaniami obywatelskimi w organizacji poprzez pośredniczącą rolę inteligencji emocjonalnej nauczycieli. Wyniki wskazują, że związek między przywództwem transformacyjnym a zachowaniami obywatelskimi w organizacji jest statystycznie istotny, przy czym inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę mediatora. Badacze udowodnili, że inteligencja emocjonalna jest mechanizmem pośredniczącym, dzięki któremu przywództwo transformacyjne ostatecznie wpływa na OCB. Ponadto posługiwanie się inteligencją emocjonalną w przywództwie transformacyjnym może zwiększyć lojalność pracownika, podnosić ducha pracy, pozytywnie wpływać na zaangażowanie pracownika, a to przekłada się na wyższy poziom zachowań obywatelskich w organizacji (Majeed i in., 2017).

Kolejna praca dotyczyła roli inteligencji emocjonalnej i autonomii w przywództwie transformacyjnym w perspektywie teorii wymiany członek zespołu–lider

(*leader-member exchange* — LMX). Wyniki sugerują, że przywództwo transformacyjne jest skuteczne w zwiększaniu wydajności dzięki inteligencji emocjonalnej i silnym relacjom LMX. Ponadto wykazano, iż LMX i inteligencja emocjonalna w pełni pośredniczą w związku między przywództwem transformacyjnym a wydajnością pracy. Skuteczność i efektywność liderów transformacyjnych można wytłumaczyć silnymi relacjami LMX, które rozwijają przywódcy, wykorzystując inteligencję emocjonalną jako strategię wywierania wpływu. Wyniki wskazują, że inteligencja emocjonalna jest ważnym mechanizmem wykorzystywanym przez liderów transformacyjnych do budowania silnych zespołów, co ostatecznie skutkuje ich wydajnością (Waglay i in., 2020).

Z kolei w badaniu przeprowadzonym w sektorze teleinformatycznym w Palestynie wykazano, że wpływ przywództwa transformacyjnego na zaangażowanie pracowników jest całkowicie zapośredniczony przez inteligencję emocjonalną lidera w pracy. Innymi słowy, liderzy, którzy wykazują transformacyjne zachowania przywódcze, emocjonalne, inspirujące i motywacyjne, są bardziej skuteczni w angażowaniu pracowników w miejscu pracy (Milhem i in., 2019). W kolejnym z badań została poddana analizie moderująca rola inteligencji emocjonalnej w relacji przywództwa transformacyjnego i zaangażowania organizacyjnego w sektorze usług w Pakistanie. Wyniki dowiodły, że liderzy transformacyjni posiadający kompetencje w zakresie inteligencji emocjonalnej mogą przyczynić się do zwiększonego zaangażowania pracowników (Khan i in., 2014).

Jeszcze inną kategorią badań są prace, w których inteligencja emocjonalna odgrywa rolę predyktora przywództwa transformacyjnego. Jedno z badań przeprowadzono na 104 norweskich kierownikach, a uzyskane wyniki pokazują, że IE nie jest predyktorem zastosowania przywództwa transformacyjnego, w przypadku gdy kontrolowano zmienne osobowościowe i ogólną sprawność umysłową. Jednakże wspomniano również, że ograniczeniem badania może być narzędzie pomiarowe, które jest mało rzetelne, o wątpliwej trafności, a wyniki z tego testu są trudne do zinterpretowania (Follesdal i Hagtvæt, 2013).

Warto też zauważyć, że są prowadzone badania, które rozpatrują wpływ przywództwa transformacyjnego na inteligencję emocjonalną (a nie odwrotnie). Jedną z takich publikacji jest praca badawcza, która ma na celu odpowiedzieć na pytanie, czy przywództwo transformacyjne może być predyktorem grupowej inteligencji emocjonalnej w środowisku pracy. Uczestnikami byli podwładni, którzy należeli do różnych organizacji prywatnych i publicznych w Hiszpanii. Wyniki pokazały, że osoby, które oceniają styl swojego lidera jako transformacyjny, mają również wyższy poziom grupowej EI. Jednocześnie zostało nadmienione, że konieczne jest pogłębienie przewidywalności tej relacji z racji tego, że moc predykcji nie była aż tak wysoka, jak tego oczekiwano (Lopez-Zafra i in., 2017).

Jeszcze inni badacze zastanawiali się, czy inteligencja emocjonalna zoperacjonalizowana jako test umiejętności oparty na osiągnięciach lub jako samoopisowa skala zdolności rozumienia emocji może wyjaśnić wyjątkową wariację w przewidywaniu stylu przywództwa transformacyjnego, wykraczającą poza cechy osobowości i zdolności poznawcze. Wyniki pokazują, że inteligencja emocjonalna nie ma związku ze stylem transformacyjnym. Natomiast z analizy regresji hierarchicznej samooceny przywództwa transformacyjnego wynika, że to cechy osobowości, a nie inteligencja emocjonalna były istotnymi predyktorami (Hajnci i Vučević, 2020). Jednocześnie jednak badanie przeprowadzone na 50 menadżerach w Malezji stoi w opozycji do wyżej opisanej publikacji. Wyniki ukazują pozytywny związek pomiędzy inteligencją emocjonalną i przywództwem transformacyjnym. Zmienne dotyczące postrzegania emocji i przywództwa transformacyjnego były istotnie i silnie skorelowane (Chan i in., 2018).

Podobne wyniki zaprezentowano w badaniu przeprowadzonym na 73 menadżerach projektów w branży budowlanej z Wielkiej Brytanii i Nowej Zelandii, w którym udowodniono, że osoby o wyższym poziomie inteligencji emocjonalnej, rozumianej jako umiejętności, częściej były skłonne zaadaptować styl przywództwa transformacyjnego. Analiza korelacji Pearsona potwierdziła umiarkowane poziomy współzależności dla wszystkich czterech konstruktów inteligencji emocjonalnej ( $p \leq 0,01$ ) z przywództwem transformacyjnym (Potter i in., 2018). Analogicznie również w badaniu Görgensa i współpracowników wykazano, że trzy z czterech badanych komponentów przywództwa transformacyjnego są kształtowane pod wpływem inteligencji emocjonalnej (Gorgens-Ekermans i Roux, 2021).

Ciekawe wyniki dało również badanie, w którym sprawdzono i przeanalizowano wśród 45 pielęgniarek na stanowiskach kierowniczych wpływ treningu z zakresu inteligencji emocjonalnej na przywództwo transformacyjne. Wykazano, że program szkoleniowy z EI, po którym następują regularne przypomnienia podkreślające znaczenie działań inteligencji emocjonalnej, może skutkować zwiększeniem poziomu EI i transformacyjnymi zachowaniami przywódczymi. Dodatkowym wnioskiem z tych badań okazało się twierdzenie, że łączenie liderów z ich rówieśnikami w pary, tak aby obaj mogli rozliczać się nawzajem z praktykowania działań promujących inteligencję emocjonalną, może prowadzić do wzrostu i utrzymania wyższego poziomu EI (Frias i in., 2021).

### **5.3. Jakie konsekwencje organizacyjne posiadania liderów z wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej zaobserwowano w badaniach?**

Badania prowadzone nad związkiem inteligencji emocjonalnej i przywództwa transformacyjnego pokazują, że rozwój emocjonalnie kompetentnych liderów



transformacyjnych prowadzi do powstania emocjonalnie kompetentnych grup/zespołów, a to może wpływać pozytywnie na wydajność pracy, a także zaangażowanie (Lopez-Zafra i in., 2017). Wykazano, iż inteligencja emocjonalna i przywództwo transformacyjne pozytywnie wpływają na przebieg projektu, przyczyniając się do jego sukcesu. Emocjonalnie inteligentny lider, który pomaga stworzyć idealne warunki pracy, a także środowisko mają znaczenie dla pomyślnego wyniku projektu. Zrozumienie emocji podwładnych i współpracowników przyczynia się do ulepszenia i efektywności procesów. Ma to miejsce między innymi w sytuacji, kiedy podwładny jest stawiany pod presją pomyślnego ukończenia zadania. Kierownicy projektów powinni umieć odczytywać i przetwarzać zarówno swoje emocje, jak i emocje osób, z którymi pracują przy danym projekcie w celu osiągnięcia postawionego celu. Autorzy wskazują także, że jednym z elementów bycia dobrym liderem jest umiejętność wpływania na pracowników poprzez kompetencje przywódcze. Podziw i szacunek członków zespołu dla lidera projektu może pomóc osiągnąć sukces projektu (Thuy i in., 2020).

Badanie z udziałem pielęgniarek dowodzi, że zarówno przywództwo transformacyjne, jak i inteligencja emocjonalna mają znaczący wpływ na zamiar pozostania we wspomnianym zawodzie. Pielęgniarki, które posiadały wyższy poziom inteligencji emocjonalnej i/lub pracowały dla menadżera reprezentującego styl przywództwa transformacyjnego, wyrażały większą chęć pozostania. Pielęgniarki z wyższym poziomem inteligencji emocjonalnej mają większą samoświadomość, co może prowadzić do zwiększonej zdolności radzenia sobie z trudnościami w sposób adaptacyjny, prawdopodobnie zwiększając retencję. Wyniki pokazują istotne implikacje dla działu zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. fakt, że szkolenie kierowników pielęgniarek w zakresie korzystania z przywództwa transformacyjnego może być skuteczną strategią zwiększania inteligencji emocjonalnej pielęgniarek (Wang i in., 2018).

Z kolei badanie przeprowadzone wśród sektora usługowego w Pakistanie pokazuje, że lider transformacyjny z inteligencją emocjonalną może zwiększyć zaangażowanie swoich podwładnych. W Pakistanie, kraju charakteryzującym się kulturą kolektywistyczną, przywiązuje się dużą wagę do szacunku i poczucia własnej wartości jednostek, dlatego firmy i organizacje, które oferują wyłącznie korzyści materialne, mogą mieć problemy w kwestii zaangażowania swoich pracowników. Wyniki badania wskazują, że efektywne wykorzystanie inteligencji emocjonalnej może zwiększyć zaangażowanie pracowników (Khan i in., 2014). Potwierdzono również, że liderzy o wysokim stopniu inteligencji emocjonalnej potrafią lepiej niż inni (tj. osoby o niskim poziomie inteligencji emocjonalnej) kontrolować i zarządzać swoimi emocjami. Ponadto są oni bardziej świadomi swojego otoczenia i korzystnie wpływają na uczucia i emocje współpracowni-



ków. Kierownicy z wyższą inteligencją emocjonalną okazują się lepszymi liderami i są bardziej empatyczni w stosunku do podwładnych. Menadżerowie projektów, którzy posiadają samoświadomość, lepiej zarządzają relacjami, co skutkuje posiadaniem efektywnego zespołu, i są zwykle lepsi w rozwiązywaniu problemów z nowym projektem (Fareed i in., 2021). Jednocześnie, podczas gdy w niektórych organizacjach rozwój relacji na poziomie lider–podwładny jest postrzegany jako nieistotny i czasochłonny proces, wyniki pokazują wagę i duże znaczenie owej relacji dla wydajności pracownika (Waglay i in., 2020).

Konstrukty EI są pozytywnie i bezpośrednio skorelowane z określonymi cechami przywódcy transformacyjnego, co oznacza, że lider o wyższym poziomie inteligencji emocjonalnej powinien skuteczniej wpływać na podwładnych oraz ich motywacje. Przywództwo transformacyjne natomiast jest fundamentalnym elementem pielęgnowania kultury innowacji i zmian, prowadząc pracowników do większego zaangażowania w pracę na rzecz najlepszego interesu organizacji (Frias i in., 2021).

## 6. Wnioski

Z powyższej analizy systematycznego przeglądu literatury wynika kilka wniosków na temat roli inteligencji emocjonalnej w przywództwie transformacyjnym. Pierwszy z nich odnosi się do popularności tematu. Koncepcje inteligencji emocjonalnej i przywództwa transformacyjnego są zagadnieniami, które cieszą się sporym zainteresowaniem wśród badaczy. Warto podkreślić, że w ciągu ostatnich lat powstało znacznie więcej publikacji na temat inteligencji emocjonalnej i przywództwa transformacyjnego niż w latach wcześniejszych, a zatem wnioskować można, że tematyka ta zyskuje na popularności.

Drugi wniosek nasuwający się po analizie dostępnych publikacji wskazuje na fakt, że w większości badań znaleziono związek między inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym. Nie powinno to być dużym zaskoczeniem z racji tego, że jeśli przyjrzeć się, na czym polega i czym charakteryzuje się przywództwo transformacyjne, można zauważyć znaczenie emocji dla tego typu przywództwa, a co za tym idzie, uwidacznia się rola inteligencji emocjonalnej. Badania pokazują, że połączenie zachowań przywództwa transformacyjnego z umiejętnościami i kompetencjami z zakresu inteligencji emocjonalnej może przynieść znaczne korzyści organizacji. Udowodniono, że inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym odgrywa rolę zmiennej pośredniczącej i ma znaczący wpływ na wydajność pracy, zaangażowanie pracownika, duchowość w miejscu pracy czy zachowania obywatelskie w organizacji.

W tym miejscu należy wspomnieć, że w opozycji do powyższego pojawiły się także dwie publikacje, których autorzy nie stwierdzili związku pomiędzy inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym. Kwestią zasadniczą w tym przypadku może być dobór narzędzi użytych do określenia zakresu i umiejętności inteligencji emocjonalnej. Autorzy już na wstępie kwestionują ważność i niezawodność użytego narzędzia, sugerując zastosowanie alternatywnych pytań, które w sposób bardziej rzetelny mogłyby zbadać poziom inteligencji emocjonalnej. Ich wyniki faktycznie pokazują, że wynik z testu MCSEIT nie stanowi o prawdopodobieństwie występowania przywództwa transformacyjnego. Podobnie wypada badanie z użyciem testu umiejętności opartego na osiągnięciach (VET-3). To pozwala wnioskować, że wybór odpowiedniego narzędzia jest niezwykle ważny w określaniu związku między inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym. Biorąc pod uwagę liczbę badań, które opisują pozytywny związek między inteligencją emocjonalną a przywództwem transformacyjnym, w porównaniu do liczby badań, które zaprzeczają jakimkolwiek związkom (jest tych badań znacznie mniej), nasuwa się wniosek, że wybór odpowiedniego narzędzia badawczego, które będzie rzetelne, wiarygodne i niezawodne, jest kluczowy w przeprowadzeniu badania.

Kolejny wniosek odnosi się do sytuacji, w której posiadanie liderów inteligentnych emocjonalnie przynosi wiele korzyści dla biznesu. W żadnym z analizowanych badań nie znaleziono i nie wykazano negatywnego wpływu inteligencji emocjonalnej lidera na pracownika lub organizację. W istocie jest całkowicie odwrotnie. Autorzy publikacji sugerują konieczność poszerzenia wiedzy na temat inteligencji emocjonalnej w przypadku roli lidera. Niejednokrotnie zostało wskazane, że zmodyfikowanie procesu rekrutacji, tak by pozwolił on na zbadanie potencjału kandydata w zakresie EI, przyniosłoby zyski i korzyści dla danej firmy. W tym miejscu warto zaznaczyć i przywołać wnioski z poprzedniego akapitu, dotyczące trafnego wyboru narzędzi psychometrycznych, aby proces rekrutacji był faktycznie skuteczny i odnosił zamierzone cele. Jak już wcześniej wspomniano, inteligencja emocjonalna w przywództwie transformacyjnym pozytywnie wpływa na powodzenie i sukces projektu, zaangażowanie pracownika, wydajność pracy czy zamiar pozostania w danym zawodzie. Jest to bardzo ważny aspekt z perspektywy zarządzania biznesem, dlatego że wymienione zjawiska mają korzystny wpływ na powodzenie i sukces organizacji. Jednocześnie, biorąc pod uwagę wnioski w omawianych publikacjach, w tym wnioski implikacyjne, okazuje się, że wiedza na temat istoty i znaczenia inteligencji emocjonalnej w miejscu pracy jest wciąż niedostateczna.

Na koniec nie można jednak pominąć ograniczeń, jakie niesie ze sobą przeprowadzona analiza. Jednym z istotniejszych był brak dostępności do pełno-

tekstowych wersji wszystkich zidentyfikowanych prac, co mogło spowodować, że wyniki są niekompletne. W dalszych pracach warto byłoby poszerzyć zakres przeszukiwania o kolejne bazy danych, a także przeprowadzić metaanalizę zidentyfikowanych relacji.

## Bibliografia

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Chan, S.W., Omar, S.S., Ramlan, R., Ahmad, F., & Zaman, I. (2018). Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Managers in Manufacturing Companies. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(3.21), 1–4. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.21.17083>
- Daniel Goleman's Emotional Intelligence Theory Explained. (2013, luty). *Resilient Educator*. <https://resilienteducator.com/classroom-resources/daniel-golemans-emotional-intelligence-theory-explained/>
- Fareed, M.Z., Su, Q., & Awan, A.A. (2021). The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success; an empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*, 2(2). <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100036>
- Follesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 747–761. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.004>
- Frias, A., Hampton, D., Tharp-Barrie, K., & Thomas, J. (2021). The impact of an emotional intelligence training on transformational leadership. *Nursing Management*, 52(2), 18–25. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000731924.03153.df>
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*. Jacek Santorski — Wydawnictwo Biznesowe.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership—Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gorgens-Ekermans, G., & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>
- Hajncł, L., & Vučenović, D. (2020). Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Psihologijske teme*, 29(1), 119–134. <https://doi.org/10.31820/pt.29.1.7>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26034.
- Khan, M.I., Awan, U., Yasir, M., Mohamad, N.A.B., Shah, S.H.A., Qureshi, M.I., & Zaman, K. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 2(33), 67–92.

- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., & Augusto-Landa, J.M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings. *Revista de Psicología Social*, 32(3), 513–538. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352170>
- Majeed, N., Jamshed, S., Nazri, M., & Mustamil, N.M. (2019). Walk the Talk: Bringing Spirituality to Workplace through Transformational Leadership and Emotional Intelligence in Higher Education Institution. *Jurnal Pengurusan*, 56, 1–19.
- Majeed, N., Mustamil, N.M., Nazri, M., Jamshed, S., & Ramayah, T. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management & Marketing*, 12(4), 571–590. <http://dx.doi.org/10.1515/mmcks-2017-0034>
- Marzec, I. (2020). Rola przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego w kształtowaniu efektywności urzędników gminy. *Przegląd Organizacji*, 11(970), 11–17. <https://doi.org/10.33141/po.2020.11.02>
- Matczak, A., & Knopp, K. (2013). *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Wydawnictwo Liberi Libri.
- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11, 33–42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- Mixed models of emotional intelligence: Bar-On. (b.d.). *FutureLearn*. <https://www.futurelearn.com/info/blog> (2024.04.03)
- Page, M.J., Moher, D., Bossuyt, P.M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Mckenzie, J.E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372(160), 1–36. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- Payne, W. (1985). *A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-Integration; Relating to Fear, Pain and Desire*. Dissertation. The Union for Experimenting Colleges and Universities. The Union for Experimenting Colleges and Universities.
- Petrides, K., Maria-Jose, S.-R., Siegling, A., Saklofske, D., & Mavroveli, S. (2018). Emotional Intelligence as Personality: Measurement and Role of Trait Emotional Intelligence in Educational Contexts. *Springer International Publishing/Springer Nature*, 49–81. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/978-3-319-90633-1\\_3](https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/978-3-319-90633-1_3)
- Potter, E., Egbelakin, T., Phipps, R., & Balaei, B. (2018). Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 23(1), 73–89. <https://doi.org/10.1108/JFMPC-01-2017-0004>
- Salovey, P., Brackett, M., & Mayer, J. (2004). *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. Dude Publishing.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211
- Sfetcu, N. (2020). Models of Emotional Intelligence–Emotional Intelligence in Research and Education. *SetThings*. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.34890.18887>
- Thuy, D.T., Cam, L.N.T., & Dan, T.N.N. (2020). Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(3), 223–233. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>

- Waglay, M., Becker, J., & du Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(a1762), 1–12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1762>
- Wang, L., Tao, H., Bowers, B., Brown, R., & Zhang, Y. (2018). When nurse emotional intelligence matters: How transformational leadership influences intent to stay. *Nursing Management*, 26(4), 358–365. <https://doi.org/10.1111/jonm.12509>

## The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership — A Systematic Review

**Abstract.** The following work aims to identify the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. The research method chosen to achieve this goal is a systematic literature review. Eighteen empirical studies were subjected to analysis. The identified articles were analyzed to find answers to the research questions. Through the selected method, it has been demonstrated that the topics of emotional intelligence and transformational leadership are of considerable interest. Furthermore, a significant portion of the results indicates a relationship between these two concepts. Having emotionally intelligent leaders brings many benefits to organizations and businesses. Emotional intelligence in transformational leadership positively influences the success of a project, employee engagement, work efficiency, and intention to remain in a given profession.

**Keywords:** emotional intelligence, leadership styles, transformational leadership, systematic literature review



**IZABELA ZERBE**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: izerbe@hotmail.com

**AGNIESZKA SPRINGER**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Finansów i Bankowości

e-mail: agnieszka.springer@pozn.merito.pl

## **Klimat organizacyjny oraz dobrostan pracowników i ich rola w budowaniu przywiązania do organizacji – wyniki badań własnych<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest zbadanie roli poczucia dobrostanu oraz związku pomiędzy poziomem przywiązania pracowników do zatrudniającej ich organizacji a klimatem w niej panującym, aby zdefiniować obszary organizacyjne wymagające działań ze strony kadry zarządzającej w celu zwiększenia przywiązania pracowników do aktualnego miejsca pracy. Do badania wykorzystano analizę statystyczną opartą na badaniu ilościowym w układzie korelacyjnym, żeby jednocześnie zmierzyć wszystkie trzy badane zmienne: klimat pracy, przywiązanie do organizacji oraz poczucie dobrostanu pracowników. W badaniu wzięły udział osoby aktywne zawodowo w przedziale wiekowym między 20. a 66. rokiem życia. Analiza statystyczna przeprowadzonych badań potwierdziła założenie dotyczące wpływu pozytywnego postrzegania klimatu pracy przez pracownika oraz tego, jak przez to postrzega samego siebie, na wzrost jego przywiązania do organizacji, bazującego na komponencie afektywnym, który charakteryzują pozytywne emocje. Potwierdzony został również związek pomiędzy klimatem pracy a poczuciem dobrostanu pracownika. Wskazano obszary klimatu pracy, które odpowiednio zarządzane mogą pozytywnie wpłynąć zarówno na przywiązanie pracowników do organizacji, jak i na ich poczucie dobrostanu, które z kolei może korzystnie oddziaływać na wyniki danej firmy.

**Słowa kluczowe:** dobrostan, przywiązanie do organizacji, klimat organizacyjny, pracownik

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.1958>

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie pracy magisterskiej „Znaczenie klimatu dla przywiązania pracowników do organizacji – mediująca rola dobrostanu” napisanej pod kierunkiem dr hab. Agnieszki Springer, prof. UWSB Merito.

## 1. Wstęp

Jedną z cech charakterystycznych aktualnych czasów, określanych mianem czasów VUCA, jest zmienność (*Volatility*), która oznacza częstotliwość, czas reakcji i zakres zazwyczaj niespodziewanych zmian (Waibel i in., 2020). Zjawiska te z perspektywy przedsiębiorstwa mogą oznaczać również rotację pracowników, którzy szukają nowych wyzwań i/lub lepszych warunków zatrudnienia u innego pracodawcy. Przyczyny zmiany miejsca pracy bywają różne i mogą wynikać z klimatu pracy, który z kolei może korelować z poczuciem dobrostanu pracowników, czyli indywidualną pozytywną postawą przeżywania emocji (Czerw, 2017, s. 20). Obserwując zachowania pracowników korporacji, dostrzec można, że niektórzy z nich trwają przy aktualnym pracodawcy, mimo że nie zawsze wydają się usatysfakcjonowani zajmowanym stanowiskiem czy też powierzonymi zadaniami. Tymczasem inni, pomimo dobrych warunków organizacyjnych, decydują się zmienić pracę. Z perspektywy menadżerskiej ważne jest, aby mimo różnych problemów związać pracowników długoterminową i jakościowo najlepszą relacją z organizacją, tak aby wspólnie móc osiągać cele przedsiębiorstwa i aby obie strony odnosiły z tego korzyści. Z tych względów sformułowane zostało główne pytanie badawcze, a mianowicie, w jakim stopniu klimat organizacyjny i dobrostan pracowników mają znaczenie dla ich przywiązania organizacyjnego. Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie, sformułowano trzy pytania szczegółowe:

- Q1: Jaki jest związek pomiędzy klimatem pracy a przywiązaniem do organizacji?
- Q2: Jaka jest zależność pomiędzy klimatem pracy a dobrostanem pracowników?
- Q3: Jaki jest związek pomiędzy dobrostanem a przywiązaniem pracowników do organizacji?

Praca identyfikuje zatem zależności pomiędzy trzema konstruktami teoretycznymi, a mianowicie klimatem organizacyjnym, dobrostanem i przywiązaniem do organizacji.



## 2. Podstawy teoretyczne

### 2.1. Klimat organizacyjny

Aby móc rozstrzygnąć kwestię poziomu poczucia dobrostanu i przywiązania organizacyjnego pracowników wybranych organizacji, konieczne jest dokładne wyjaśnienie przyjętej zmiennej niezależnej, jaką jest klimat organizacyjny. Pojęcie to stanowi określenie klimatu panującego w miejscu pracy, który może mieć wpływ na stan emocjonalny i poczucie dobrostanu pracowników (Lubrańska, 2014). Często mylony jest on z kulturą organizacyjną, która stanowi odrębny element organizacji, dlatego należy jasno oba te terminy od siebie odróżnić (Denison, 1996). Kulturę organizacyjną można określić jako kanon podstawowych założeń działania, których dana grupa nauczyła się dzięki rozwiązywaniu problemów związanych z przystosowaniem się do czynników zewnętrznych oraz tych związanych z normalizowaniem wewnętrznym (Denison, 1996). Co więcej, kultura organizacyjna jest „zjawiskiem głębokim, podświadomym, bardziej abstrakcyjnym, istniejącym poprzez symbole, historie i mity” (Lubrańska, 2011, s. 623). Natomiast klimat organizacyjny w odróżnieniu do kultury organizacyjnej jest czymś bardziej powierzchownym, uważanym za zestawienie poglądów pracowników odnośnie do stałych atrybutów i cech charakterystycznych organizacji, dzięki którym właśnie ta organizacja wyróżnia się spośród innych (Durniat, 2018).

Jak już wspomniano, klimat organizacyjny jest swoistą oznaką kultury organizacji, która jest obiektywna i obserwowana na poziomie organizacji, podczas gdy klimat jest sumą subiektywnych doświadczeń pojedynczych pracowników. W ten sposób klimat organizacyjny zdefiniowany został przez Davida A. Kolba, który swoją karierę poświęcił badaniom dotyczącym sposobom uczenia się oraz zachowaniu organizacyjnemu (Weatherhead School of Management, b.d.). Inspiracją do stworzenia przez Kolba teorii klimatu organizacyjnego w ujęciu psychologicznym była teoria pola Kurta Lewina, która odnosi się do związku pomiędzy człowiekiem a jego otoczeniem, szczególnie pomiędzy sytuacjami i zdarzeniami, które w tym otoczeniu mają miejsce, oraz do tego, jak wydarzenia zachodzące w tym polu oddziałują na tego człowieka (Parlett, 1991).

W literaturze fachowej znaleźć można liczne przykłady definicji klimatu, jednakże tu skupiono się na tych, które zakładają, że znaczenie dla tego zjawiska mają osoby tworzące daną organizację lub zespół. Pracownicy w bezpośredni sposób oddziałują na siebie, w tym na emocje współpracowników, co z kolei buduje ich przekonania na temat całej organizacji. Przełożeni wraz z pracownikami razem tworzą klimat miejsca pracy (Nawrat, 2013), który może mieć znaczenie dla ich poczucia dobrostanu.

## 2.2. Dobrostan pracowników

Dobrostan to pojęcie, które już od wielu lat cieszy się zainteresowaniem naukowców. Najogólniej mówiąc, dobrostan jest pozytywną postawą doświadczania emocji oraz kognitywną pozytywną oceną własnego życia (Czerw, 2017, s. 20). Prace psychologów, którzy dostrzegli znaczenie radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, doprowadziły do skoncentrowania się na badaniu szczęścia, zadowolenia z życia, dobrostanu oraz dobrego życia, które są charakterystyczne dla psychologii pozytywnej (Ilska & Kołodziej-Zaleska, 2018). Jedną z bardziej rozpoznawalnych koncepcji dobrostanu jest ta przedstawiona w 1989 roku przez Carol Ryff z Uniwersytetu Pensylwanii (USA). Ryff stworzyła swoją koncepcję, opierając się na tradycji eudajmonistycznej, w której dobrostan to doznanie współtowarzyszące realizacji zdolności człowieka oraz prowadzeniu życia w zgodzie z jego naturą (Karaś & Ciecuch, 2017). Dobrostan w ujęciu eudajmonistycznym oznacza również życie sensowne, wartościowe oraz celowe. Koncepcja ta nawiązuje do arystotelesowskiego znaczenia szczęśliwego życia, zajmuje się możliwościami człowieka, a dobrostan w jej ujęciu nazywany jest również dobrostanem psychologicznym (Mieczyńska, 2022). Obok eudajmonistycznej perspektywy postrzegania dobrostanu należy przybliżyć również perspektywę hedonistyczną, która definiuje dobrostan jako przeżywanie przyjemności oraz jako indywidualną satysfakcję z prowadzonego życia (Karaś & Ciecuch, 2017).

Wspomniane podejścia do dobrostanu (eudajmonistyczne i hedonistyczne) doprowadziły do powstania terminu subiektywny dobrostan (Ilska & Kołodziej-Zaleska, 2018). Oba te spojrzenia na dobrostan zostały połączone przez Martina Seligmana, który przedstawił swoją perspektywę dążenia do dobrostanu, w którym jako jego komponenty podał poczucie sensu, zaangażowanie i pozytywne emocje. Do listy tej dodane zostały później relacje i osiągnięcia. W ten sposób powstał model PERMA, nazywany również modelem rozkwitania (*model of flourishing*) (Goodman i in., 2018; Seligman, 2018). Model PERMA tworzą:

P = pozytywne emocje (*positive emotions*), które w założeniu Seligmana stanowią motywację wielu akcji podejmowanych przez człowieka, a także są ogólną tendencją do odczuwania zadowolenia i radości (Goodman i in., 2018; Kun i in., 2016);

E = zaangażowanie (*engagement*), rozumiane jako przywiązanie do czegoś, koncentracja na działaniach rekreacyjnych, hobbystycznych czy też na pracy, ale również takie zaangażowanie w wykonywaną czynność, które prowadzi do tak zwanego stanu przepływu (*flow*), co w psychologii pozytywnej oznacza stan zatracenia się w wykonywaniu danej czynności w chwili obecnej (Kun i in., 2016);

R = relacje (*relationships*), czyli pozytywny wpływ wynikający z dobrych kontaktów z innymi ludźmi. Wpływ ten wzrasta, gdy w wyniku tychże relacji odczuwa się szacunek do własnej osoby, zaufanie, jest się docenianym i ma się duże poczucie przynależności do jakiejś jednostki społecznej, np. do zespołu w miejscu pracy (Rödel, 2020);

M = znaczenie (*meaning*), czyli nadanie większego znaczenia obranym celom, do których osiągnięcia wykorzystuje się wszystkie zdolności i mocne strony, ale również skupienie się na czymś innym niż na samym sobie (Kun i in., 2016);

A = osiągnięcia (*accomplishment*), czyli poczucie spełnienia w życiu, jakie się prowadzi, odczuwane tylko dla samego siebie, nawet jeśli życie to nie ma żadnego wpływu na obecne w nim relacje międzyludzkie i nawet jeśli nie wynikają z niego żadne pozytywne emocje (Seligman, 2018).

Model PERMA jest na tyle uniwersalny, że stosuje się go również jako wsparcie w zarządzaniu ludźmi w przedsiębiorstwach, by z jego pomocą najpierw zmierzyć, w jakim stopniu zatrudnionym w przedsiębiorstwie osobom towarzyszy poczucie dobrostanu, a następnie – w zależności od wyników – doprowadzić do poprawy sytuacji, stosując adekwatne praktyki HR (Rödel, 2020).

### 2.3. Przywiązanie do organizacji

Przywiązanie do organizacji nazywane jest psychologicznym związkiem między pracownikiem a przedsiębiorstwem, w wyniku którego od pracowników oczekiwana jest zarówno gotowość do wykonywania zadań, jak i wysoki poziom zaangażowania w postaci wysokiej frekwencji i niskiej skłonności do fluktuacji (Schmid, 2009). O'Reilly i Chatman, autorzy jednego z modeli przywiązania, definiują je jako postawę psychologicznego przywiązania jednostki do organizacji (Caldwell i in., 1990; Vandenberg i in., 1994). Badacze na różne sposoby sprawdzali, w jaki sposób pracownicy mogą czuć się przywiązani do organizacji, w której są zatrudnieni, co cechuje dany rodzaj przywiązania oraz w jaki sposób może być osiągnięty.

Niedługo po pracach Chatman i O'Reilly'ego, w 1990 roku opublikowane zostały prace Johna Meyera i Natalie Allen (Allen & Meyer, 1990), którzy przedstawili własną propozycję modelu przywiązania. Oparta ona została na pracach Portera i jego współpracowników z 1974 roku, gdzie przywiązanie do organizacji określone jest jako wartość oddania się organizacji i utożsamiania się z nią pracownika, oraz na pracy Beckera z 1960 roku, gdzie przywiązanie określone zostało jako skłonność do pozostania w organizacji ze względu na potencjalne koszty powstałe w wyniku porzucenia miejsca pracy (Bańka i in., 2002). W wyniku integracji obu tych propozycji Meyer i Allen scharakteryzowali przywiązanie do organizacji

jako wielowymiarowe zjawisko, w którym wyróżnili trzy komponenty. Pierwszym z nich jest komponent afektywny (*affective commitment*), bazujący na silnym przywiązaniu emocjonalnym pracownika do miejsca pracy, gdzie pracownik mocno identyfikuje się ze swoim miejscem zatrudnienia i chętnie angażuje się w swoją pracę, ponieważ ją lubi (Bańka i in., 2002). Drugi komponent przywiązania to przywiązanie kontynuacyjne (*continuance commitment*), czyli takie, gdzie koszty opuszczenia danej organizacji są dla samego pracownika zbyt wysokie (Macko i in., 2014), a pracownik jest przekonany, że pozostając w danej organizacji, poświęca się jej, oraz że posiada on za mało opcji zmiany miejsca zatrudnienia (Wnuk, 2017). Ostatnim komponentem przywiązania organizacyjnego wg Meyera i Allen jest komponent normatywny (*normative commitment*), który powstaje w człowieku, bazując na oczekiwaniach ze strony najbliższych lub ze strony kultury, w jakiej się żyje, a także na zauważalnych i prawdziwie otrzymywanych profitach ze strony organizacji (Peplińska i in., 2018). Komponent ten może w dużej mierze przypominać jedną z sześciu reguł wpływu społecznego zdefiniowanych przez Cialdinię, a mianowicie regułę wzajemności, która mówi o potrzebie odwdzięczenia się za przysługę lub otrzymane dobro (Wysocki, 2013). W przypadku komponentu normatywnego przywiązania do organizacji przejawia się również chęć bycia lojalnym wobec organizacji, wynikająca z moralnego poczucia obowiązku dążenia do osiągnięcia wyznaczonych celów organizacyjnych. Według koncepcji Meyera i Allen pracownik może reprezentować wszystkie trzy komponenty przywiązania jednocześnie, jednakże każdy z nich w różnej intensywności. Badacze wskazują jednak na to, że komponent afektywny, czyli ten opierający się na emocjonalnym przywiązaniu do przedsiębiorstwa wynikającym z pozytywnych emocji, jest najważniejszy dla sukcesu firmy oraz że jest on w bezpośredniej korelacji z poczuciem dobrostanu pracownika (Schmid, 2009).

O znaczeniu badań nad przywiązaniem świadczą liczne publikacje podejmujące temat, które pojawiły się przez ostatnie trzy dekady. Przeprowadzone 6 stycznia 2023 roku poszukiwania w bazie danych EBSCO publikacji opartych na sformułowaniu *organizational commitment* dały wynik: 19 934 artykuły. Większość prac poświęcona została identyfikacji czynników budujących przywiązanie organizacyjne, z uwzględnieniem czynników zewnętrznych związanych ze środowiskiem pracy oraz czynników wewnętrznych, wynikających z samego pracownika. Aby przywiązanie mogło rosnąć, ważny dla środowiska pracy jest między innymi rodzaj pracy, dopasowanie do organizacji, autonomia i uprawnienia pracownika oraz jasny zakres obowiązków i oczekiwań (Lewicka, 2017). Wśród czynników wewnętrznych wspomagających budowanie przywiązania organizacyjnego znajdują się takie, które wywodzą się między innymi z cech osobowościowych pracującego, z jego prywatnej sytuacji życiowej, długości doświadczenia zawodowego, jak

również jego wieku, a nawet płci (Lewicka, 2017). Mając świadomość wielości zmiennych znaczących dla budowania przywiązania, analizę skupiono na klimacie (będącym czynnikiem o charakterze organizacyjnym) oraz na dobrostanie (będącym czynnikiem o charakterze indywidualnym).

### 3. Postawienie hipotez

Poszukując odpowiedzi na pierwsze z postawionych pytań badawczych, należy zwrócić uwagę na specyficzne cechy klimatu organizacyjnego oraz postawę, jaką jest przywiązanie do organizacji. W obu przypadkach naukowcy wskazują na subiektywne doznania pracownika, które w przypadku klimatu są wynikiem doświadczania przez pracownika określonych działań podejmowanych przez pracodawcę, natomiast w przypadku przywiązania stanowią zbiór pozytywnych emocji i oceny danego miejsca pracy. A zatem jeśli takie obszary jak relacje ze współpracownikami, możliwości awansu czy relacje z przełożonym są pozytywnie oceniane przez pracowników, to pracownicy są skłonni do dłuższego trwania przy swoim pracodawcy. Powyższa zależność wpisuje się w ogólne założenia dotyczące ludzkiej motywacji, w tym w teorię piramidy potrzeb Maslowa, które dotyczą potrzeby przynależności, rozumianej jako potrzeba społecznej akceptacji, potrzeby uznania, na przykład w miejscu pracy, oraz potrzeby samorealizacji rozumianej przez rozwój osobisty, w tym przypadku również w miejscu pracy (Zajac, 2014). Spełnianie tych potrzeb może pozytywnie korelować ze wzrostem bazującego na komponencie afektywnym przywiązania, czyli tego z trzech komponentów, który charakteryzuje się pozytywną emocjonalną więzią pracownika z zatrudniającą go organizacją. Jednocześnie może dojść do uruchomienia reguły wzajemności, która z kolei prowadzić będzie do przywiązania normatywnego. Zatem pierwszą szczegółową hipotezą postawioną na potrzeby badania w ramach tejże pracy jest:

**Hipoteza 1:** Klimat miejsca pracy oraz przywiązanie organizacyjne są ze sobą dodatnio skorelowane. Zależność ta jest silniejsza w przypadku przywiązania emocjonalnego i normatywnego.

Drugie z pytań badawczych dotyczyło relacji pomiędzy klimatem pracy a dobrostanem. Biorąc pod uwagę fakt, że przyjęta w ramach pracy koncepcja opracowana przez Seligmana zakłada, że dobrostan składa się z komponentów hedonistycznych oraz eudajmonistycznych, budowaniu go sprzyjać będzie pozytywny klimat organizacyjny. Jednocześnie wysoki poziom dobrostanu, którego efektem jest osiągnięcie stanu rozkwitnięcia w obszarze życia zawodowego, może zwrócić

pozytywnie oddziaływać na organizację oraz panujący w niej klimat pracy. Na podstawie tego postawiono drugą hipotezę, jaką jest:

**Hipoteza 2:** Klimat miejsca pracy jest dodatnio skorelowany z poczuciem dobrostanu pracowników.

Biorąc pod uwagę czynniki składające się na model dobrostanu PERMA oraz komponenty trójczynnikowego modelu przywiązania organizacyjnego, gdzie komponent afektywny opiera się na pozytywnym nastawieniu pracownika do miejsca pracy i samego pracodawcy (Bańka i in., 2002), należy sprawdzić, czy poczucie dobrostanu jest obecne u tych pracowników, którzy właśnie w sposób afektywny są przywiązani do swojego pracodawcy. Tym samym sformułowano ostatnią hipotezę mówiącą, że:

**Hipoteza 3:** Poczucie dobrostanu pracowników jest dodatnio skorelowane z afektywnym komponentem przywiązania organizacyjnego z trójskładnikowego modelu według Meyera i Allen.

#### **4. Metoda badawcza: Narzędzia badawcze i organizacja badań**

Niniejsza praca opiera się na badaniu ilościowym w układzie korelacyjnym, w którym w jednym czasie mierzone będą wszystkie powyżej scharakteryzowane zmienne (Creswell, 2013, s. 74). Odpowiedzi na każdą z trzech części kwestionariusza udzielano na podstawie skali Likerta, która dla przywiązania do organizacji wynosiła siedem punktów, dla dobrostanu jedenaście punktów, a dla klimatu organizacyjnego pięć punktów. Klimat organizacyjny, a konkretnie wybrane jego elementy, które obejmują: sytuację ogólną, ocenę współpracowników, ocenę przełożonych oraz ocenianie i możliwości awansu, zbadane zostały za pomocą części kwestionariusza do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Bögela z 1992, składającego się z 33 pytań, w polskiej adaptacji (Durniat, 2018). Do pomiaru przywiązania organizacyjnego według koncepcji Meyera i Allen wykorzystano polską wersję Skali Przywiązania do Organizacji opracowaną przez Bańkę i współpracowników (2002). Ta część kwestionariusza składa się z 18 pytań odnoszących się do osobistych odczuć badanej osoby wobec zatrudnianej go/jej organizacji, po 6 pytań na każdą ze skal. Trzecia zmienna, czyli dobrostan, badany był zgodnie z przyjętym modelem PERMA autorstwa Seligmana, składającym się z pięciu czynników tak zwanego rozkwitania (*flourish*). Ankietowanym postawiono 23 pytania odnoszące się do różnych aspektów ich życia, takich jak na przykład relacje z innymi, zaangażowanie, osiągnięcia czy znaczenie.

Ankieta badająca wskazane zmienne rozpowszechniona została pod koniec marca 2023 roku drogą elektroniczną poprzez media społecznościowe, takie jak



LinkedIn i Facebook oraz przez komunikatory. Rozpowszechniony kwestionariusz gwarantował respondentom anonimowość, co zapewnione zostało dzięki zadaniu minimalnej liczby pytań dotyczących ankietowanych osób, w tym brak pytań dotyczących ich danych personalnych, a także brak konieczności podania takich informacji, jak adres poczty elektronicznej. W badaniu udział wzięło 141 osób, które na samym początku poinformowane zostały o celu przeprowadzenia badania, o temacie badań, o osobie przeprowadzającej badanie oraz o instytucji afiliującej. Wszystkie osoby zdecydowały się na dobrowolny udział w badaniu. Z uwagi na braki danych 2 osoby wykluczono z analiz, uzyskując ostatecznie próbę na poziomie 139 osób. Wśród 139 osób aż 109 stanowiły kobiety, a 30 to mężczyźni, zaś przedział wiekowy badanej grupy wyniósł od 20. do 66. roku życia. Staż pracy na podanych stanowiskach u aktualnego pracodawcy wynosił od jednego miesiąca do 45 lat ( $M = 7,88$ ).

## 5. Prezentacja wyników badań

Zebrane dane poddane zostały analizie statystycznej, do której posłużył program z pakietu IBM SPSS Statistics 28. Analizę rozpoczęto od przedstawienia podstawowych statystyk opisowych charakteryzujących badaną próbę. Następnie przeanalizowano dane, używając między innymi testu Shapiro-Wilka, a zebrane dane poddane zostały analizie korelacji. We wszystkich przypadkach za poziom istotności przyjęto próg  $\alpha = 0,05$ .

Tabela 1. Statystyki opisowe badanych zmiennych oraz test Shapiro-Wilka

Zmienna	Min	Max	M	SD	Sk.	Kurt.	Shapiro-Wilka
Klimat pracy	5	25	17,53	5,05	-0,65	0,18	<,001
Przywiązanie afektywne	1	7	4,14	1,49	-0,14	-0,64	0,079
Przywiązaniekontynuacyjne	1	6,5	3,53	1,48	0,18	-0,93	0,002
Przywiązanie normatywne	1	7	3,53	1,51	0,29	-0,70	0,004
Poczucie dobrostanu	1,83	9,83	7,15	1,52	-1,12	1,45	<,001

Min – minimalny wynik, Max – maksymalny wynik, M – średnia,

SD – odchylenie standardowe, Sk. – skośność, Kurt. – kurtoza

Źródło: opracowanie własne

W następnym kroku dokonano statystycznej charakterystyki badanych zmiennych, jakimi są klimat organizacyjny, rodzaje przywiązania organizacyjnego: afektywne, normatywne i trwania oraz poczucie dobrostanu. Charakterystyka podanych zmiennych oraz wyniki testu przedstawione zostały w tabeli 1. Więk-

szość badanych zmiennych istotnie różni się od rozkładu normalnego (z wyjątkiem przywiązania afektywnego), a zatem w analizach korelacji wykorzystany zostanie współczynnik korelacji rang Spearmana.

W pierwszej kolejności dokonano interpretacji uzyskanych wyników, korzystając ze skali zaproponowanej przez autorkę polskiej adaptacji narzędzia, Katarzynę Durniat (2018), która podzieliła wyniki na niski, niższy przeciętny, wyższy przeciętny i wysoki. Na podstawie wyników tabeli 1, gdzie ogólny klimat pracy osiągnął średnio wynik 17,53 pkt., plasuje się on na poziomie niższym przeciętnym (17–18>). Wynik ten powinien być interpretowany jako pewnego rodzaju sygnał dla zarządzających, że należy przyjrzeć się bliżej sytuacji w danej organizacji, która została oceniona dość negatywnie. To wskazuje na istnienie problemów wewnątrzorganizacyjnych, które niosą ze sobą poważne zagrożenia. Obawy budzi fakt, że wśród badanych jako najniższą ocenę klimatu podano współczynnik o wartości 5, który gdyby odnosił się do osób badanych w jednej organizacji, wskazywałby bardzo negatywną ocenę klimatu pracy w tejże organizacji, gdzie konieczna byłaby natychmiastowa naprawcza interwencja decydentów. Maksymalną oceną, jaką podano wobec ogólnego klimatu pracy, jest 25, która w przypadku jednej organizacji wskazywałaby na bardzo dobre warunki pracy i sprzyjający klimat pracy, przyczyniający się do budowania lojalności i przywiązania oraz stanowiący podstawę do odczuwania zadowolenia z wykonywanej pracy. Biorąc pod uwagę rodzaj przywiązania organizacyjnego dominującego wśród badanej próby, najwyższy średni wynik 4,14 osiągnął komponent afektywny, a komponenty kontynuacyjny oraz normatywny osiągnęły ten sam średni wynik równy 3,53. Ogólne poczucie dobrostanu badanej próby wyniosło 7,15, co na 11-punktowej skali od 0 do 10 wskazuje na jego wysoki poziom.

Aby bliżej poznać istotę klimatu organizacyjnego, dokonano jego oceny również w zakresie badanych składowych, czyli skal: przełożeni, współpracownicy oraz ocenianie i możliwość awansu (tab. 2). Ocena przełożonych wśród badanej próby wyniosła  $M = 41,93$ , co jest wynikiem wyższym przeciętnym oraz stanowi sygnał do analizy swoich słabych i mocnych stron, a także szans i zagrożeń, które mogą być pomocne w opracowaniu planu naprawczego (Durniat, 2018). Polecane to jest również w przypadku komponentu klimatu, czyli oceniania i możliwości awansu, którego średni wynik wyniósł  $M = 23,47$ , co należy uznać za wynik wyższy przeciętny. W przypadku komponentu klimatu, jakim są współpracownicy, średni wynik wyniósł  $M = 20,39$ , co interpretuje się jako wynik najniższy, oznaczający sytuację, gdzie potrzebna jest natychmiastowa reakcja ze strony zarządzających oraz natychmiastowe podjęcie kroków sprawdzających problem i jego źródło, a także podjęcie współpracy z ekspertem zewnętrznym w celu wypracowania strategii na-



prawczej (Durniat, 2018). Podobnie jak w przypadku miary ogólnej, również rozkłady dla skal cząstkowych uzyskały wynik istotnie różny od rozkładu normalnego.

**Tabela 2.** Statystyki opisowe wybranych komponentów klimatu pracy oraz test Shapiro-Wilka

Zmienna	Min	Max	M	SD	Sk.	Kurt.	Shapiro-Wilka
Przełożeni	14	60	41,93	10,16	-0,48	-0,31	0,006
Współpracownicy	6	30	20,39	5,42	-0,24	-0,55	0,039
Ocenianie i możliwości awansu	7	35	23,47	6,02	-0,46	0,01	0,017

Min – minimalny wynik, Max – maksymalny wynik, M – średnia,  
SD – odchylenie standardowe, Sk. – skośność, Kurt. – kurtoza

Źródło: opracowanie własne

Po opisanii podstawowych statystyk badanych zmiennych przetestowano siłę związków pomiędzy klimatem pracy a komponentami przywiązania, tj. komponentem afektywnym, kontynuacyjnym oraz normatywnym. Wyniki tej analizy zawarte zostały w tabeli 2.

**Tabela 3.** Związek pomiędzy ogólnym klimatem pracy a komponentami przywiązania organizacyjnego wg Meyera i Allen

	Ogólny klimat pracy	
	<i>rho</i>	Istotność
Komponent kontynuacyjny	0,182	0,032
Komponent normatywny	0,348	<0,001
Komponent afektywny	0,524	<0,001

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przedstawione w tej tabeli pokazują, że związki pomiędzy ogólnym klimatem pracy a wszystkimi trzema komponentami przywiązania są statystycznie istotnie, ponieważ  $p < 0,05$ . To wskazuje na to, że istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że owe związki nie wynikają z przypadku. Dla komponentu afektywnego siła związku tej zmiennej z klimatem pracy wynosi  $rho = 0,524$ , co wskazuje na silną korelację między tymi zmiennymi. W przypadku kontynuacyjnego komponentu przywiązania korelacja ta jest słaba, gdyż  $rho = 0,182$ , co można interpretować jako słaby związek między wzrastaniem pracownika w przywiązaniu do aktualnej organizacji ze względu na wysokie koszty odejścia a polepszeniem ogólnego klimatu pracy. W przypadku normatywnego komponentu przywiązania  $rho = 0,348$ , co oznacza umiarkowaną korelację z klimatem pracy. Mimo różnej siły wszystkich trzech korelacji są one ze sobą dodatnio skorelowane, gdyż każda z tych wartości jest większa od 0, a więc występuje między nimi pozytywne oddziaływanie. Uzyskane rezultaty pozwalają na przyjęcie hipotezy 1.

Po analizie korelacji zmiennej niezależnej, jaką jest klimat pracy, ze zmienną zależną pod postacią przywiązania organizacyjnego, podjęto się analizy korelacji Pearsona dla wspomnianej już zmiennej niezależnej i drugiej zmiennej zależnej, jaką jest poczucie dobrostanu. Wynik tej analizy podano w tabeli 4, w której widoczna jest dodatnia korelacja między obydwoma zmiennymi. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że charakteryzuje ją słaba siła ( $\rho = 0,182$ ), jednakże dodatnia korelacja, co oznacza, że wraz z polepszeniem się ogólnego klimatu pracy zwiększa się poczucie dobrostanu, a na podstawie  $p = 0,032$  nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy 2.

**Tabela 4.** Związek pomiędzy ogólnym klimatem pracy a poczuciem dobrostanu

	Ogólny klimat pracy	
	$\rho$	Istotność
Poczucie dobrostanu	0,182	0,032

Źródło: opracowanie własne

Wyniki analiz korelacji pomiędzy zmiennymi zawiera tabela 5. Widoczny jest związek pomiędzy poczuciem dobrostanu badanej próby a komponentami klimatu, jakimi są pracownicy oraz przełożeni. Dla obu tych zmiennych  $p < 0,05$ , zatem wynik jest istotny statystycznie i istnieje między nimi wprost proporcjonalny związek. Mimo potwierdzenia istnienia związku między tymi zmiennymi jego siła jest słaba, ponieważ dla korelacji dobrostan–współpracownicy  $\rho = 0,184$ , a dla korelacji dobrostan–przełożeni  $\rho = 0,243$ . Nie istnieje jednak statystycznie istotny związek między dobrostanem a komponentem klimatu pracy, jakim jest ocenianie i możliwości awansu. Dodatkowo analiza pozwoliła zatem stwierdzić, że nie wszystkie komponenty klimatu mają jednakowe znaczenie dla budowania dobrostanu pracownika.

**Tabela 5.** Związek pomiędzy wybranymi komponentami klimatu pracy a dobrostanem

	Dobrostan	
	$\rho$	Istotność
Współpracownicy	0,184	0,030
Przełożeni	0,243	0,004
Ocenianie i możliwości awansu	0,124	0,147

Źródło: opracowanie własne

Trzecie z pytań badawczych dotyczyło związku dobrostanu i przywiązania, a wyniki analiz przedstawione zostały w tabeli 6.

**Tabela 6.** Związek pomiędzy poczuciem dobrostanu a komponentami przywiązania organizacyjnego wg Meyera i Allen

	Dobrostan	
	<i>rho</i>	Istotność
Komponent afektywny	0,158	0,064
Komponent kontynuacyjny	-0,004	0,967
Komponent normatywny	0,060	0,485

Źródło: opracowanie własne

Dane wynikające z tej analizy wskazują na dodatni, jednakże słaby związek dobrostanu ze wszystkimi trzema komponentami przywiązania organizacyjnego. Jednakże współczynnik istotności  $p$  tych korelacji jest większy od 0,05, a zatem wyniki te nie są istotne statystycznie. Z uwagi na fakt, że najsilniejszy związek zaobserwowano w odniesieniu do komponentu afektywnego, postanowiono dodatkowo dokonać analiz związków z poszczególnymi składowymi dobrostanu wyodrębnionymi zgodnie z modelem PERMA. Wyniki tej analizy przedstawia tabela 7, która wskazuje na istnienie związku wybranego komponentu przywiązania z pozytywnymi emocjami ( $P = positive\ emotions$ ), ze znaczeniem ( $M = meaning$ ) oraz z osiągnięciami ( $A = achievements$ ).

**Tabela 7.** Związek pomiędzy komponentami dobrostanu według modelu PERMA a komponentem afektywnym przywiązania organizacyjnego

	Komponent afektywny	
	<i>rho</i> Spearmana	Istotność ( $p < 0,05$ )
Pozytywne emocje (P)	0,196	0,021
Zaangażowanie (E)	0,150	0,077
Relacje (R)	0,000	0,999
Znaczenie (M)	0,186	0,029
Osiągnięcia (A)	0,211	0,013

Źródło: opracowanie własne

## 6. Dyskusja nad wynikami badań

Biorąc pod uwagę intensywność i nieprzewidywalność zmian, jakim na co dzień sprostać muszą przedsiębiorcy, oraz wyzwania spowodowane różnicami pokoleniowymi, temat przywiązania pracowników do pracodawcy staje się coraz ważniejszy. Wraz z zatrudnieniem nowego pracownika rodzi się nadzieja na dłuższe zatrzymanie go przy sobie. Biorąc pod uwagę trójskładowy model

przywiązania według Meyera i Allen, gdzie przywiązanie składa się z przywiązania afektywnego, normatywnego oraz kontynuacyjnego, wskazuje się na ważność rozwinięcia tego pierwszego komponentu, ponieważ jego dominacja jest charakterystyczna dla tych najcenniejszych pracowników, którzy wykazują najlepsze osiągnięcia w pracy (Bańka i in., 2002). Trochę gorsi od tych pracowników, ale wciąż wartościowi dla organizacji są pracownicy, których przywiązanie bazuje na komponencie normatywnym. Model przywiązania według Meyera i Allen został dobrze przyjęty przez świat naukowy, czego dowodem są liczne prace na jego podstawie (Jaros i in., 1993), o czym wspomniano już w poprzednich fragmentach tej pracy. Pracownik, który wykazuje świetne wyniki w pracy, ma pozytywny wkład w samo istnienie i dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Na tej podstawie założono, że komponent afektywny przywiązania organizacyjnego rośnie wraz ze wzrostem osobistego zadowolenia pracownika, dzięki sprzyjającemu środowisku pracy (Bańka i in., 2002). Założenie to samo w sobie jest wskazówką, do czego prowadzić powinny działania podejmowane przez osoby zarządzające ludźmi w przedsiębiorstwach.

Zebrane dane pozwoliły na przyjęcie hipotezy 1, która mówiła o tym, że klimat miejsca pracy oraz przywiązanie organizacyjne są ze sobą dodatnio skorelowane. Najsilniejszy związek istnieje z afektywnym komponentem przywiązania, umiarkowany z normatywnym, zaś najsłabszy – ale wciąż dodatni – wykazany został związek z komponentem kontynuacyjnym. Wyniki tej analizy potwierdzają założenie, że jeśli środowisko pracy jest odbierane przez pracownika jako wspierające i przykłada się do polepszenia postrzegania siebie samego, może się przyczynić do wzrostu przywiązania z dominującym komponentem afektywnym, które ma swoje źródło między innymi w osiąganiu zamierzonych celów firmowych, tuż obok ogólnego zadowolenia z siebie i wychodzenia naprzeciw stawianym oczekiwaniom (Durniat, 2018). Wyniki badań własnych pokrywają się w tym przypadku również z definicją powstawania dominacji obu komponentów, które mówią o ich powstawaniu ze względu na pozytywny wpływ działań organizacji lub też oddziaływanie środowiska pracy na pracownika, co skutkuje emocjonalnym przywiązaniem do pracodawcy lub chęcią odwdzięczenia się mu.

Również hipoteza 2 mówiąca o tym, że klimat miejsca pracy jest dodatnio skorelowany z poczuciem dobrostanu pracowników, znalazła swoje potwierdzenie w badaniach. Dodatkowo, tak jak się spodziewano, najsilniejszy związek dotyczył przywiązania afektywnego i normatywnego, choć także w przypadku komponentu kontynuacyjnego związek był istotny. Jeśli komponent afektywny przywiązania nie byłby tym dominującym, zwiększałoby to szanse na zbudowanie przywiązania, którego podstawą jest chęć odwdzięczenia się organizacji w po-

staci dobrze wykonywanej pracy bądź właśnie wzrostem lojalności wobec niej. Oba wspomniane przejawy wdzięczności wobec organizacji będą miały dla niej pozytywne skutki.

O ile związek klimatu z dobrostanem i przywiązaniem nie podlega dyskusji, o tyle analiza korelacji pomiędzy dobrostanem a przywiązaniem nie pozwala na przyjęcie trzeciej z postawionych hipotez badawczych. Może to wynikać z ogólnego założenia Martina Seligmana, które wskazuje na to, że dobrostan składa się z takich komponentów jak pozytywne emocje, zaangażowanie, relacje międzyludzkie, znaczenie oraz osiągnięcia. Dodatkowej analizie korelacji poddano zatem pojedyncze komponenty dobrostanu i potwierdzono dodatni, umiarkowany związek pomiędzy afektywnym komponentem przywiązania a komponentami dobrostanu wg modelu PERMA, jakimi są w tym przypadku znaczenie, osiągnięcia oraz pozytywne emocje. Tak więc zwiększenie znaczenia tych komponentów dobrostanu może być spowodowane: doświadczaniem pozytywnych emocji w czasie wykonywania swojej pracy, osiąganiem zamierzonych celów indywidualnych lub organizacyjnych oraz nadawaniem większego znaczenia wykonywanym zadaniom (Kun i in., 2016). To wszystko wiąże się ze wzrostem więzi z organizacją, której podstawą są pozytywne emocje, a więc mowa o wzroście afektywnego poczucia przywiązania.

## 7. Podsumowanie i wnioski praktyczne

Wybrany temat i zjawiska w nim ujęte są ważne z tego względu, że coraz więcej przedsiębiorców zmaga się z dużą fluktuacją pracowników i wskazuje na problem z zatrzymaniem pracowników oraz ich zaangażowaniem w wykonywaną pracę (Skowron-Mielnik & Bor, 2015). Do tego coraz częściej zwraca się uwagę na poczucie dobrostanu oraz tak zwane rozkwitanie (*flourish*) w ujęciu zawodowym i jego rolę w zwiększeniu szans na zatrzymanie tych najcenniejszych pracowników, charakteryzujących się wysokim współczynnikiem afektywnego przywiązania do organizacji, którzy w największym stopniu przyczyniają się do sukcesu organizacji. Dzięki przeprowadzonemu badaniu wskazano na związki pomiędzy poszczególnymi komponentami klimatu pracy a ogólnym poczuciem dobrostanu, co wskazuje bezpośrednio obszary klimatu pracy, które dzięki umiejętnemu zarządzaniu mogą w pewnym stopniu doprowadzić do wzrostu dobrostanu pracowników, ale i do wzrostu przywiązania pracowników do zatrudniającej ich organizacji. Ponadto lepsze poznanie poziomu poczucia dobrostanu pracowników za pomocą modelu PERMA, a także poznanie ich oceny ogólnego klimatu pracy i jego komponentów, może pomóc we wskazaniu obszarów wymagających interwencji naprawczych i/lub zapobiegawczych w danej organizacji. Ponieważ wiadomo, że niektóre z kom-

ponentów wybranych modeli pozytywnie korelują z afektywnym komponentem przywiązania, a dobrostan pozytywnie koreluje z komponentami klimatu pracy, coraz częściej wskazuje się na obszary, na których skupić się powinni zarządzający, aby wzmocnić pozycję rynkową swojej organizacji. Organizacjom, które mają problemy z zatrzymaniem pracowników, zaleca się podjęcie praktyk skoncentrowanych na poprawie klimatu organizacji, szczególnie w zakresie relacji z przełożonym i współpracownikami. Podjęcie działań w zakresie poprawy klimatu przyczynia się bowiem do zwiększenia odczuwanego dobrostanu, a w dalszej konsekwencji przywiązania afektywnego.

## Bibliografia

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bańka, A., Wołoska, A., & Bazinska, R. (2002). Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, 8.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245–261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Creswell, J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czerw, A. (2017). *Psychologiczny model dobrostanu w pracy: Wartość i sens pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Weatherhead School of Management (b.d.). *David Kolb*. Case Western Reserve University. <https://weatherhead.case.edu/executive-education/instructors/david-kolb>
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>
- Durniat, K. (2018). Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela – Polska adaptacja i normalizacja. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(3), 48–72. <https://doi.org/10.18559/SOEP.2018.3.3>
- Goodman, F.R., Disabato, D.J., Kashdan, T.B., & Kauffman, S.B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321–332. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>
- Ilska, M., & Kołodziej-Zaleska, A. (2018). Dobrostan hedonistyczny i eudajmonistyczny w sytuacjach kryzysów normatywnych i nienormatywnych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 123.
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance affective and moral commitment on the withdrawal proces: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995. <https://doi.org/10.2307/256642>
- Karaś, D., & Ciecuch, J. (2017). Polska adaptacja Kwestionariusza Dobrostanu (Psychological Well-Being Scales) Carroll Ryff. *Roczniki Psychologiczne*, 20(4), 815–835. <https://doi.org/10.18290/rpsych.2017.20.4-4pl>

- Kun, A., Balogh, P., & Krasz, K.G. (2016). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56–63. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4492.0567>
- Lewicka, D. (2017). *Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników*. Institute of Labor and Social Studies, Warsaw.
- Lubrańska, A. (2011). Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego. *Medycyna Pracy*, 62(6), 623–631.
- Lubrańska, A. (2014). Klimat organizacyjny jako wyznacznik emocjonalnych doświadczeń pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(96), 109–124.
- Macko, M., Suśanaj, Z., & Jakopec, A. (2014). Konstrukttywne i kontrproduktywne oblicza przywiązania do organizacji. *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów*, 34(4), 81–101. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.3418>
- Mieczysława, I. (2022). Czym jest dobrostan w naszym życiu. *Przegląd Naukowo-Metodyczny Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa*, 53(4).
- Nawrat, D. (2013). Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, 14(9).
- Parlett, M. (1991). Refleksje o Teorii Pola. *British Gestalt Journal*, 1, 68–91.
- Peplińska, A., Godlewska-Werner, D., Celińska, S., Nieckarz, Z., & Połomski, P. (2018). Przywiązanie do organizacji i motywacja do pracy a poziom materializmu pracowników – Pośrednicząca rola satysfakcji z pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(120), 11–30.
- Rödel, S. (2020). Sinnorientierte Führung: Die PERMA-Flourishing-Theorie neu sortiert. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 4, 241–246.
- Schmid, B.E. (2009). Vom Schatten herrschender Verhältnisse oder: Was fördert Organisationales Commitment? *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 2, 23–32.
- Seligman, M. (2018). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Simon and Schuster.
- Skowron-Mielnik, B., & Bor, M. (2015). Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji. *Management Forum*, 3(3). <https://doi.org/10.15611/mf.2015.3.06>
- Vandenberg, R.J., Self, R.M., & Seo, J.H. (1994). A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures. *Journal of Management*, 20(1), 123–140. <https://doi.org/10.1177/014920639402000106>
- Waibel, R., Metzger, T., & Tietz, R. (2020). Vom System Natur lernen. *Der Betriebswirt*, 61(2), 69–89. <https://doi.org/10.3790/dbw.61.2.69>
- Wnuk, M. (2017). Właściwości psychometryczne polskiej wersji skali przywiązania do organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 177(3), 109–125.
- Wysocki, S. (2013). Reguły wywierania wpływu – badanie menedżerów w organizacji. *Nauki Społeczne*, 1(7), 61–78.
- Zajac, S. (2014). Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. J. Piłonia w Krośnie*, 67, 185–202.

## Organizational Climate and Employee Well-being – Their Role in Building Organizational Commitment

**Abstract.** The aim of the article is to examine the role of well-being and the relationship between employees' commitment to organization and the climate within it, in order to define organizational areas requiring managerial action to increase employee commitment to their current workplace. The study employed statistical analysis based on quantitative research in a correlational design to simultaneously measure all three studied variables: work climate, organizational commitment, and

employee well-being. The study involved professionally active individuals aged between 20 and 66 years. The statistical analysis of the conducted research confirmed the assumption regarding the impact of positive perception of the work climate by the employee and how this perception influences their self-view, on the increase in their organizational commitment, based on the affective component characterized by positive emotions. The relationship between work climate and employee well-being was also confirmed. The areas of work climate were identified, which, if properly managed, can positively affect both employees' commitment and well-being, which in turn can positively impact the company's results.

**Keywords:** well-being, organizational commitment, organizational climate, employee



**HUBERT IGLIŃSKI**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: hubert.iglinski@poznan.merito.pl

**ZUZANNA MISIEK**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: misiek\_zuzanna@interia.pl

**JULIA OLSZEWSKA**

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu  
Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: olszewskajulia66@gmail.com

## **Algorytm oceny użyteczności lokalizacji stacji ładowania pojazdów elektrycznych<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Transport, w szczególności transport drogowy, jest obok energetyki i przemysłu jednym z największych emitentów gazów cieplarnianych i zanieczyszczeń, negatywnie wpływających na klimat, zdrowie ludzi i środowisko naturalne. Mimo wielu kontrowersji wydaje się, że kluczowym środkiem do ograniczenia kosztów zewnętrznych transportu jest jego elektryfikacja. Pojazdy elektryczne ze względu na ograniczony zasięg i długi czas potrzebny na ładowanie wymagają rozbudowanej sieci punktów ładowania. Niska dostępność tej sieci — a z tym mamy do czynienia w Polsce — hamuje rozwój elektromobilności. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest prezentacja autorskiego algorytmu oceny lokalizacji stacji ładowania maksymalizującej ich użyteczność dla osób eksploatujących elektryczne samochody osobowe. Opierając się na przeprowadzonych w ramach projektu dyplomowego badaniach wśród obecnych i potencjalnych użytkowników oraz studiach literatury przedmiotu, stworzono narzędzie do oceny potencjalnych i istniejących lokalizacji stacji ładowania. Jego główną zaletą jest kompleksowość i równocześnie łatwość użycia. Stąd też powinno ono powszechnie służyć samorządom lokalnym do oceny planowanych na ich obszarze stacji ładowania.

**Słowa kluczowe:** transport, elektromobilność, stacje ładowania, przydatność

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.1962>

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany na podstawie projektu dyplomowego autorek Zuzanny Misiek i Julii Olszewskiej pt. „Projekt algorytmu decyzyjnego rozmieszczenia ładowarek do samochodów elektrycznych”, napisanej pod kierunkiem dr. Huberta Iglińskiego.

## 1. Wprowadzenie

Współczesne systemy transportowe, zwłaszcza w krajach rozwiniętych, a do tej grupy należy również Polska, opierają się w przeważającej mierze na transporcie drogowym. Widać to zarówno w przewozach ładunków, jak i osób. W ostatniej dekadzie w Unii Europejskiej, będącej dobrą egzemplifikacją ogólnoświatowych trendów, udział transportu drogowego w przewozach ładunków (z wyłączeniem transportu morskiego) liczonych pracą przewozową wzrósł z 70% w 2013 roku do 74,7% w 2022 roku. Podobny trend można zauważyć w przewozach osób. W badanym okresie udział indywidualnego transportu samochodowego zwiększył się z 78,8% do 80,3%. W Polsce umocnienie się transportu drogowego w roli dominującej gałęzi transportu było jeszcze bardziej znaczące – z 77,7% do aż 83,1% w przewozach ładunków<sup>2</sup> i z 76,7% do 81,5% w przewozach osób samochodami osobowymi (EU Transport in figures, 2024).

Taka dominacja transportu drogowego wynika z szeregu immanentnych zalet, jakie on posiada: największa dostępność, elastyczność, bezpośredniość, spora prędkość handlowa, w szczególności na małych i średnich dystansach, a także uniwersalność. Transport ten niesie jednak za sobą również szereg niekorzystnych zjawisk. Wspólnym terminem je opisującym jest pojęcie kosztów zewnętrznych transportu. Można je zdefiniować jako różnicę pomiędzy wszystkimi kosztami społecznymi ponoszonymi na realizację procesów transportowych a kosztami prywatnymi ponoszonymi przez przewoźników i osoby prywatne (Bąk, 2009).

Najważniejszymi z kosztów zewnętrznych generowanych przez transport drogowy są:

- zmiany klimatyczne będące skutkiem emitowania gazów cieplarnianych, w szczególności dwutlenku węgla (CO<sub>2</sub>),
- zanieczyszczenia atmosfery w efekcie emisji cząstek stałych (PMs) i tlenków azotu (NO<sub>x</sub>),
- koszty wypadków w części niepokrytej przez ubezpieczenia,
- hałas i wibracje,
- zajętość terenu i jego zeszpecenie.

W celu ograniczenia kosztów zewnętrznych transportu, a przede wszystkim dla uniknięcia katastrofy klimatycznej, ponieważ globalnie transport generuje

---

<sup>2</sup> Tak duży wzrost wynikał w szczególności z bardzo znacznego wzrostu pracy przewozowej realizowanej przez firmy transportowe zarejestrowane w Polsce w przewozach międzynarodowych z ok. 147 do 245 mld tkm w latach 2013–2022. Przełożyło się to na wzrost pracy przewozowej w statystykach Polski, choć spora jej część w formie kabotażu i *cross-trade* służyła w większości pozostałym krajom UE.

ok. 20% gazów cieplarnianych, a w Unii Europejskiej nawet ok. 25%, w tym za ponad 75% odpowiada transport drogowy (EU Transport in figures, 2024), dynamicznie rozwijane są prace nad paliwami i napędami alternatywnymi, zwłaszcza pojazdami elektrycznymi. Przyjmuje się bowiem, że samochody elektryczne nie emitują gazów cieplarnianych, zwłaszcza w miejscu, w którym się poruszają. Nie generują też zanieczyszczeń tlenkami azotu i cząstkami stałymi<sup>3</sup> oraz znacznie redukują emisję hałasu, a w szczególności wibracji.

W Polsce również daje się zauważyć ten trend, jednak zmiany są wciąż dość powolne, zwłaszcza w zakresie infrastruktury do ładowania pojazdów elektrycznych. Ustawa o elektromobilności i paliwach alternatywnych (2018) nałożyła na samorządy istotne obowiązki w zakresie instalacji tego typu punktów, jednak samorządom wciąż brakuje doświadczenia w tej sferze i oczywiście środków finansowych do ich budowy. Brak łatwo dostępnych i dobrze zaprojektowanych (nieograniczających ich użyteczności) stacji do ładowania jest jedną z kluczowych barier rozwoju elektromobilności.

Stąd też celem niniejszego artykułu jest prezentacja autorskiego algorytmu oceny lokalizacji stacji ładowania maksymalizującej użyteczność korzystania z nich przez osoby eksploatujące elektryczne samochody osobowe.

## 2. Poziom rozwoju elektromobilności na świecie i w Polsce

Choć nie jest to powszechnie znane, niezaprzeczalnym faktem pozostaje, że samochody elektryczne pojawiły się na długo przed spalinowymi, już bowiem w połowie XIX wieku. Jednymi z pierwszych ich konstruktorów byli Robert Davidson i Thomas Davenport – wynalazca pierwszego amerykańskiego silnika na prąd zmienny, jednak prawdziwie udaną konstrukcją drogową był pojazd Gastona Plante'a z 1859 roku zasilany energią elektryczną pochodzącą z akumulatorów kwasowo-ołowiowych własnego pomysłu (Britannica, 2024). Niestety, dynamiczny rozwój prac nad silnikami spalinowymi w drugiej dekadzie XX wieku sprawił, że

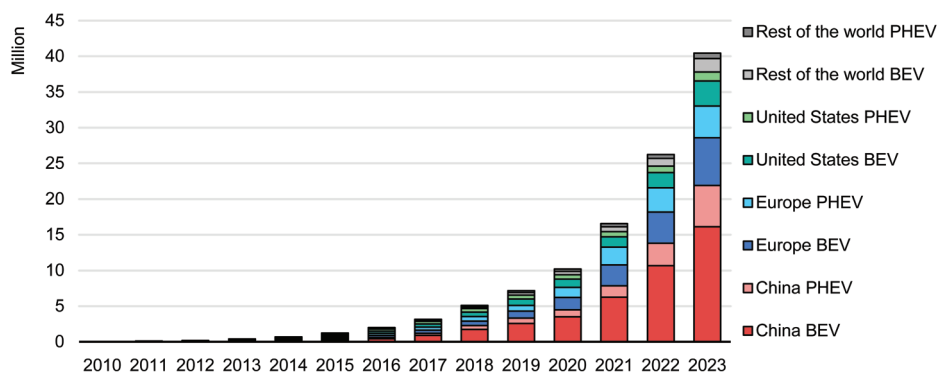
---

<sup>3</sup> Należy mieć jednak świadomość, że gazy cieplarniane powstają podczas produkcji energii elektrycznej, w szczególności w Polsce, której system elektro-energetyczny wciąż w przeważającej mierze opiera się na spalaniu wysokoemisyjnego węgla kamiennego i brunatnego. Ponadto z uwagi na zasiarczenie węgla emitowane są znaczące ilości dwutlenku siarki, tlenków azotu oraz cząstek stałych (KOBiZE, 2022). Z tego też względu masowy rozwój elektromobilności w Polsce, bez radykalnego zmniejszenia udziału węgla na rzecz odnawialnych źródeł energii (OZE) w strukturze produkcji energii elektrycznej, może nawet potęgować emisję gazów cieplarnianych w całym cyklu W2W (*well-to-wheel*) zamiast ją zmniejszać. Istotne koszty zewnętrzne powstają również przy pozyskiwaniu surowców do produkcji akumulatorów, w szczególności litu i kobaltu, oraz wciąż trudne do dokładnego ustalenia koszty utylizacji lub recyklingu akumulatorów. Kwestie te, choć fundamentalne, nie są przedmiotem niniejszego artykułu i nie będą dalej rozwijane.

samochody elektryczne prawie zanikły. Na nowo na rynek wprowadziła je Tesla Elona Muska, w 2008 roku rozpoczynając produkcję modelu Tesla Roadster. Jednak prawdziwy przełom przyniósł model s z 2011 roku oraz kolejni producenci, głównie chińscy, którzy szybko podążyli jej śladem, tylko w przeciwieństwie do Tesli skierowali swoją ofertę również do mniej zamożnych klientów.

W 2008 roku na świecie było nieco ponad 6,5 tys. samochodów elektrycznych – BEV – *Battery Electric Vehicle* (samochodów czerpiących energię wyłącznie z akumulatorów). W kolejnych latach pojawiły się również samochody elektryczne PHEV – *Plug-In Hybrid Electric Vehicle* (pojazdy z napędem hybrydowym spalinowo-elektrycznym, z możliwością doładowania ich w sieci elektrycznej), a ich sprzedaż szybko zaczęła rosnąć i już po 7 latach przekroczyła 1 mln sztuk (Global EV Outlook 2020, 2020). To był jedynie początek. Produkcję samochodów elektrycznych podjęli również producenci europejscy, zwłaszcza niemieccy, ale też amerykańscy i sprzedaż zwiększyła się z nieco ponad 1 mln w 2017 roku, przez 3 mln w 2020 roku, do ponad 14 mln w 2023 roku. Całkowita liczba samochodów BEV i PHEV przekroczyła 40 mln na koniec 2023 roku. Najwięcej z nich – blisko 22 mln (54,5%) zarejestrowano w Chinach, a kolejne 11,2 mln (27,9%) w Europie (rys. 1) (Global EV Outlook 2024, 2024).

#### Global electric car stock trends, 2010-2023



IEA. CC BY 4.0.

Notes: BEV = battery electric vehicle; PHEV = plug-in hybrid vehicle. Includes passenger cars only.

Sources: IEA analysis based on country submissions and data from ACEA, EAFO, EV Volumes and Marklines.

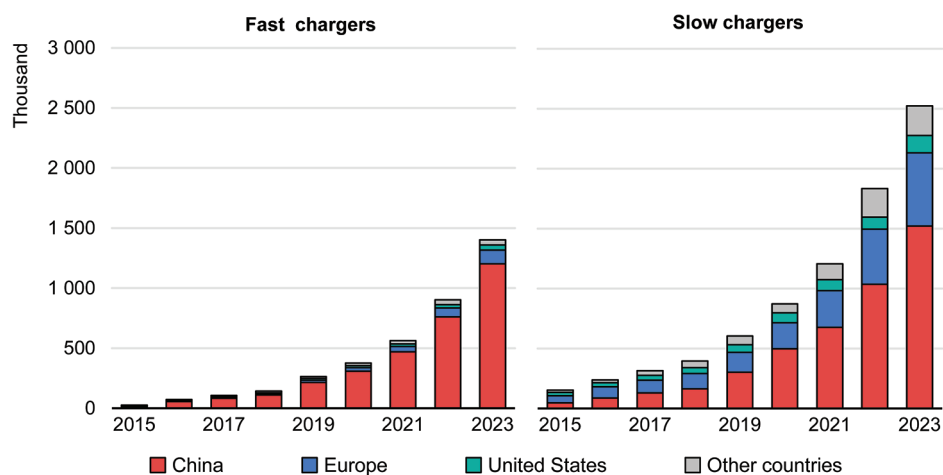
Rys. 1. Liczba zarejestrowanych samochodów elektrycznych (BEV i PHEV) na świecie w latach 2013–2023

Źródło: Global EV Outlook 2024 (2024)

Mimo ambitnych zapowiedzi premiera Morawieckiego z 2016 roku o milionie zarejestrowanych samochodów elektrycznych każdego typu w Polsce do 2025 roku (Money.pl, 2022), na koniec 2023 roku było ich mniej niż 100 tys., dokładnie 51 tys.

BEV i 47,1 tys. PHEV oraz 1,2 tys. autobusów i prawie 6 tys. elektrycznych pojazdów dostawczych i ciężarowych. I choć rynek szybko się rozwija, zwłaszcza w latach 2020 i 2021, kiedy liczba samochodów elektrycznych rosła o 100% rocznie, to w kolejnych latach dynamika wyhamowała do ok. 50% (Licznik elektromobilności, 2024). Można zatem zakładać, że słynny milion zarejestrowanych pojazdów elektrycznych pojawi się w Polsce nie wcześniej niż w 2029 roku.

### Installed publicly accessible light-duty vehicle charging points by power rating and region, 2015-2023



IEA. CC BY 4.0.

Note: Values shown represent number of charging points.

Source: IEA analysis based on country submissions.

Rys. 2. Publicznie dostępne punkty do ładowania w latach 2015–2023  
Źródło: Global EV Outlook 2024 (2024)

Wraz z liczbą pojazdów elektrycznych szybko rośnie liczba stacji i punktów do ładowania. W 2008 roku publicznie dostępnych było tylko 339 punktów do ładowania i wszystkie one znajdowały się w USA. Już po 5 latach, na koniec 2013 roku, było ich prawie 50 tys., z czego ok. 1/3 znajdowała się w Stanach Zjednoczonych. W 2019 roku liczbę punktów oszacowano na ponad 860 tys., z czego niespełna 80 tys. w USA, za to ponad pół miliona zainstalowano w Chinach (Global EV Outlook 2020, 2020). Z końcem 2023 roku globalna liczba punktów do ładowania osiągnęła liczbę ok. 4 mln i była prawie o połowę wyższa niż rok wcześniej (rys. 2) (Global EV Outlook 2024, 2024). W rezultacie znacznie wzrosła ich dostępność, ponieważ w 2008 roku na jeden publicznie dostępny punkt przypadało prawie 20 samochodów, a w 2023 roku ta wartość zmniejszyła się do ok. 10 oraz poprawiła się jakość

rozumiana jako przede wszystkim moc ładowania. Pierwsze szybkie ładowarki (o mocy powyżej 22 kW) pojawiły się dopiero w 2010 roku i ich udział wynosił mniej niż 9% ogółu, a w 2023 roku stanowiły one już ok.  $\frac{1}{3}$  wszystkich punktów. Podobnie jak w przypadku samochodów, najczęściej punktów, łącznie ok. 2,8 mln (68%), znajduje się w Chinach, natomiast w Europie, choć ich liczba szybko rośnie (do ok. 800 tys. na koniec 2023 r.), stanowią one jedynie  $\frac{1}{5}$  wszystkich publicznie dostępnych urządzeń.

Na koniec 2023 roku w Polsce było prawie 3300 ogólnodostępnych stacji wyposażonych w nieco ponad 5,9 tys. punktów do ładowania. Większość z nich to ładowarki prądu przemiennego z mocą do 22 kW, czyli tzw. wolne. Tylko co czwarta ładowarka pozwala ładować samochody prądem stałym o większej mocy, i to one są bardziej oczekiwane przez klientów, zwłaszcza kiedy zależy im, aby w punkcie ładowania spędzić jak najmniej czasu. Ponadto ładowarki charakteryzują się znaczną koncentracją. Blisko 40% punktów znajduje się w 10 największych polskich miastach, na czele z Warszawą, gdzie na koniec 2023 roku było ich ok. 600 (Licznik elektromobilności, 2024), co z punktu widzenia systemowego nie jest zbyt korzystne. Natomiast z punktu widzenia mieszkańców stolicy, ale też Gdańska, Szczecina, Poznania, Krakowa i Katowic (gdzie jest ich najczęściej, powyżej 200 w każdym z miast), zwłaszcza tych jeżdżących głównie lokalnie, duża koncentracja punktów do ładowania w ich miastach stanowi zaletę.

Pomimo rozwoju sieci ładowania w Polsce porównanie do innych państw Unii Europejskiej wypada bardzo słabo. Na koniec 2023 roku w UE dostępnych było ponad 600 tys. punktów ładowania. Najwięcej w Holandii – 145 tys. punktów, w Niemczech 126 tys. i we Francji ok. 105 tys. Tym samym sieć dostępna w Polsce stanowiła mniej niż 1% łącznej liczby, podczas gdy powierzchnia Polski stanowi 7,4% powierzchni wspólnoty, a populacja odpowiednio 8,4%. Co więcej, w Polsce na jeden punkt ładowania przypadało prawie 17 pojazdów osobowych (BEV i PHEV). Średnia dla UE wynosiła ok. 12,5 pojazdu, choć w przypadku Holandii jest to tylko 5 pojazdów na 1 punkt ładowania (EAFO, 2024).

Także Warszawie z liczbą ok. 600 dostępnych punktów daleko do unijnych miast liderów. Według portalu EV.Magazine (Swallow, 2023) w I połowie 2023 roku w Amsterdamie dostępnych było 4800 punktów ładowania, w Paryżu ponad 2,2 tys., a w Berlinie powyżej 2000. Uwzględniając liczbę ludności i powierzchnię powyższych miast, okazuje się, że w Warszawie wiosną 2023 roku znajdowała się średnio 1 ładowarka na 1 km<sup>2</sup>, podczas gdy w Amsterdamie były 22, w Paryżu 19, a w Berlinie ok. 2,5. Natomiast gęstość populacyjna wynosiła w stolicy Polski 0,3 punktu na 1000 mieszkańców, w Amsterdamie 5,8, a w Paryżu i Berlinie odpowiednio 1 i 0,5.

### **3. Pojęcie użyteczności lokalizacji punktów ładowania samochodów elektrycznych**

Zgodnie z założeniami wspólnotowego programu Fit For 55 do końca 2025 roku liczba ogólnodostępnej infrastruktury ładowania pojazdów elektrycznych w Polsce powinna wynosić ponad 40 tysięcy! To aż 8 razy więcej niż obecnie, dlatego przy rozbudowie sieci infrastruktury, w warunkach ograniczonych zasobów finansowych i rzeczowych oraz bardzo krótkim okresie do realizacji tego planu, tak ważną jest maksymalizacja użyteczności korzystania z niej, niedogodne umiejscowienie stacji lub dobór złych parametrów użytkowych może być bowiem równie poważną przeszkodą w rozwoju niskoemisyjnego transportu na masową skalę, co ich niewystarczająca liczba.

Według najprostszej definicji użyteczność oznacza cechę przynoszącą pożytek, odpowiadającą na określone potrzeby lub pomagającą w czymś (Słownik języka polskiego, 2024). Ekonomiczne ujęcie tego zagadnienia określa je także jako zadowolenie z konsumpcji, czyli zdolność dobra do zaspokajania potrzeb. Jest to subiektywna miara określająca przyjemność i satysfakcję jednostki z korzyści płynących z użytkowania określonych towarów i usług. Natomiast w normie ISO 9241-11 (2018) użyteczność (ang. *usability*) zdefiniowano jako skuteczność, wydajność i satysfakcję, z jaką określone jednostki osiągają cele w określonych środowiskach.

W kontekście lokalizowania infrastruktury ładowania pojazdów elektrycznych ocena kryteriów użyteczności będzie związana z weryfikacją opinii jej użytkowników. Dzięki temu możliwe będzie wskazanie, które aspekty wpłyną na maksymalizację użyteczności stacji ładowania dla grupy docelowej.

### **4. Autorski algorytm oceny użyteczności lokalizacji punktów ładowania samochodów elektrycznych**

Na podstawie badań dostępnej literatury przedmiotu (Urząd Dozoru Technicznego, 2023; De Bruyckere & Burger, 2022; Charly, Thomas, Foley & Caulfield, 2023; Szymańska, Szczur & Zmuda-Trzebiatowski, 2019) i badań ankietowych użytkowników samochodów elektrycznych (aktualnych i potencjalnych) dotyczących doświadczeń i preferencji ładowania ich pojazdów (lokalizacji, czasu ładowania, typu złącza, mocy ładowarki itp.), przeprowadzonych w październiku i listopadzie 2023 roku na grupie 112 respondentów zamieszkujących Poznań i powiat poznań-



ski, uznano, że kluczowymi obszarami oceny użyteczności lokalizacji punktów ładowania pojazdów elektrycznych są:

- ranga punktu ładowania,
- dostępność przestrzenna punktu,
- wygoda użytkowania.

Obszary te należy jednak uszczegółowić i w ramach każdego z nich zastosować dodatkowe kryteria pozwalające dokładniej określić użyteczność danej lokalizacji.

Ranga punktu ładowania będzie ustalana poprzez wskaźnik rangi (WR) wyliczony na podstawie oceny 4 kryteriów szczegółowych. Przyjęto, że każdemu z tych kryteriów będą przyznawane następujące punkty:

- za liczbę ładowarek w przeliczeniu na 1 stanowisko postojowe:
  - ▷ WR = 3, jeśli 1 ładowarka przypada na 1 stanowisko;
  - ▷ WR = 1, jeśli 1 ładowarka przypada na 2 stanowiska;
  
- za wymiary stanowisk postojowych:
  - ▷ WR = 2, dla stacji posiadającej stanowiska przystosowane do postoju samochodów ciężarowych (3,5 m × 8 m);
  - ▷ WR = 1,5, dla stacji posiadającej stanowiska przystosowane do postoju samochodów osobowych użytkowanych przez osoby niepełnosprawne (3,6 m × 5 m);
  - ▷ WR = 1, dla stacji posiadającej stanowiska przystosowane do postoju samochodów osobowych (2,5 m × 5 m);
  
- za liczbę stanowisk postojowych:
  - ▷ WR = 2, dla stacji posiadającej 5 lub więcej stanowisk postojowych;
  - ▷ WR = 1,75, dla stacji posiadającej 3 lub 4 stanowiska postojowe;
  - ▷ WR = 1,5, dla stacji posiadającej 2 stanowiska postojowe;
  - ▷ WR = 1, dla stacji posiadającej 1 stanowisko postojowe;
  
- za moc ładowarki (moc ładowarki pozwala także określić przybliżoną szybkość ładowania):
  - ▷ WR = 3, dla ładowarek o mocy >100 (ultraszybkie);
  - ▷ WR = 2,5 dla ładowarek DC, o mocy od 22 do 50 kW (szybkie);
  - ▷ WR = 2 dla ładowarek AC, o mocy 11 do 22 kW (średnio szybkie);
  - ▷ WR = 1, dla ładowarek wykorzystujących prąd zmienny o mocy poniżej 11 kW (wolne).



W rezultacie wskaźnik rangi dla każdej z badanych lokalizacji będzie mieścił się w przedziale od 4 do 10 punktów.

Drugim kluczowym obszarem podlegającym ocenie jest wskaźnik dostępności przestrzennej (DP), określający atrakcyjność lokalizacji stacji ładowania przez pryzmat odległości i czasu, jaki użytkownicy będą musieli poświęcić na dotarcie do niej. Wskaźnik dostępności przestrzennej określać będą dwa kryteria:

- gęstość sieci ładowarek — liczba dostępnych stacji na 100 km dróg publicznych lub gęstość ładowarek na 1 km<sup>2</sup> w obszarach miejskich;
- intensywność zagospodarowania przestrzennego — mierzona gęstością zaludnienia (liczba osób na 1 km<sup>2</sup>) lub stosunkiem powierzchni budynków na jednostkę powierzchni danego obszaru (1 m<sup>2</sup> budynków na 1 km<sup>2</sup> powierzchni obszaru).

Obliczeń dokonuje się, mnożąc liczbę mieszkańców zamieszkujących dany obszar przez współczynnik z tabeli, a uzyskaną wartość dzieląc przez 1000. Uzyskany wynik pozwoli oszacować, jaką gęstość stacji ładowania na 100 km dróg by osiągnięto, posiadając określoną liczbę stacji ładowania w okolicy, a jednocześnie określić wartość strefy, tj. odległość między stacjami (jednak nie wyznacza rekomendowanej liczby stacji ładowania na danym obszarze). Na przykład, przy gęstości 5 stacji na 100 km drogi maksymalny możliwy zakres odległości między stacjami to 20 km. Jest to maksymalny zasięg wyznaczonej strefy. Zakres odległości wyznaczony przez strefy mierzony jest w linii prostej od najbliższego punktu ładowania. Za przynależność do strefy przyznawane są następujące wartości punktowe:

- DP = 5, dla strefy 1;
- DP = 3, dla strefy 2;
- DP = 1, dla strefy 3.

Najczęściej stosowaną miarą, zwykle w różnego rodzaju zestawieniach i rankingach miast, jest gęstość ładowarek na jednostkę powierzchni, czyli liczba stacji przypadających na 1 km<sup>2</sup>. Trzeba jednak pamiętać, że miasta mają bardzo różną intensywność zabudowy, dużo większą w centrum niż na peryferiach i z tego względu wydaje się, że lepszym rozwiązaniem będzie posłużenie się kryterium: liczba stacji ładowania na 1000 mieszkańców. Dodatkowo kryterium to zostanie poddane kalibracji poprzez podzielenie badanego obszaru na 4 kategorie oraz na 3 strefy (tab. 1). Kategorie dzielą badane obszary od takich o dużej powierzchni i małej liczbie ludności, co jest charakterystyczne dla gmin wiejskich, do obszarów o dużej liczbie ludności skoncentrowanej na małej powierzchni, typowych

dla centrów dużych miast. Strefy natomiast podzielono ze względu na odległość, jaką kierowca będzie musiał przebyć w drodze do stacji ładowania. Strefa numer 1 charakteryzuje się najmniejszą odległością między stacjami ładowania. Strefa numer 2 oznacza odległość pośrednią, natomiast strefa numer 3 – największą.

Drugim ze szczegółowych kryteriów wyznaczanych w celu określenia wskaźnika dostępności przestrzennej są strefy dostępności pieszej mierzonej w linii prostej między punktem ładowania a najbliższym mu atraktorem ruchu. Za atrakторы ruchu uznać można takie obiekty jak centra handlowe, supermarkety, szkoły, centra logistyczne, hotele, urzędy, budynki biurowe, ośrodki kulturalne i sportowe, fabryki i magazyny, szpitale, parkingi ogólnodostępne, stacje paliw i inne obiekty, które generują zwiększony ruch w pobliżu swojego położenia. Ładowanie samochodu elektrycznego trwa co najmniej kilkadziesiąt minut w przypadku ultraszybkich ładowarek o mocy >100 kW i kilka godzin przy standardowej mocy rzędu 22 kW, dlatego tak ważne jest istnienie powyższych atraktorów w pobliżu punktu ładowania, ponieważ taka lokalizacja znacząco wpływa na użyteczność punktu.

**Tabela 1.** Rekomendowane wskaźniki liczby stacji ładowania przypadających na 1000 mieszkańców do obliczeń wartości stref maksymalnej odległości między stacjami

Charakterystyka obszaru	Strefa 1	Strefa 2	Strefa 3
Obszar o dużej powierzchni i bardzo małej liczbie ludności, np. obszary wiejskie	4	2,7	2,4
Obszar o dużej powierzchni i umiarkowanej liczbie mieszkańców, w którym zlokalizowane są główne ciągi transportowe	2	1,6	1
Obszar o niewielkiej powierzchni i umiarkowanej liczbie mieszkańców, np. obszary miejskie obejmujące tereny zielone	1,5	1,0	0,7
Obszar o małej powierzchni i bardzo dużej liczbie ludności, np. centra miast, główne dzielnice mieszkalne	0,8	0,6	0,4

Źródło: Opracowanie własne

Podobnie jak w przypadku odległości między stacjami ładowania, w tym przypadku również wyznaczane są trzy takie strefy, punktowane w zależności od odległości, jaką użytkownik stacji ładowania będzie musiał przejść, by dostać się z miejsca pozostawienia samochodu do konkretnego atraktora (DP = 5, dla strefy 1; DP = 3, dla strefy 2; DP = 1, dla strefy 3). Strefa numer 1 jest strefą o najmniejszej odległości między stacją a atraktorem ruchu, strefa numer 2 wyznacza odległość pośrednią, a strefa numer 3 – najdalszą. Zakresy stref zależą będą w tym przypadku od gęstości zagospodarowania przestrzennego. Dla obszarów ulokowanych w centrach miast, charakteryzujących się zgrupowaniem intensywnej zabudowy, będą one wynosiły 150 m dla strefy 1, 250 m dla strefy 2 i 350 m dla

strefy 3. Obszarom o umiarkowanej gęstości zagospodarowania przestrzennego przyporządkowuje się odległości wynoszące 200 m dla strefy 1, 300 m dla strefy 2 i 400 m dla strefy 3. Zakres stref wyznaczony dla obszarów o najmniejszej intensywności zagospodarowania wynosi 300 m dla strefy 1, 600 m dla strefy 2 i 900 m dla strefy 3.

Trzecim i ostatnim ocenianym komponentem jest wskaźnik wygody użytkownika (WU). Wygoda użytkownika określana będzie jako syntetyczny wskaźnik procentowy zbudowany na następujących kryteriach i przypisanych im wartościach:

- czynniki funkcjonalne – max 25%:
  - ▷ prawidłowe oznakowanie, umożliwiające bezproblemowy dojazd do stacji i odróżnienie stanowisk postojowych dla pojazdów EV od stanowisk postojowych dla pojazdów spalinowych (5%)<sup>4</sup>;
  - ▷ dostępność rodzajów gniazd: dla ładowarek AC – typ 1, typ 2, dla ładowarek DC – CSS (Combo 2), CHAdeMO (10%);
  - ▷ dostosowanie do potrzeb użytkowników z niepełnosprawnościami: spełnienie wymagań dotyczących wymiarów, oznakowania, odpowiedniego rodzaju nawierzchni oraz dostępu z chodnika, a także udostępnienie instrukcji ładowania w widocznym miejscu (10%);
  
- czynniki związane z bezpieczeństwem użytkownika – max 20%:
  - ▷ odpowiednie oświetlenie lokalizacji, wyposażenie w monitoring i środki zapobiegające uszkodzeniu pojazdów (środki ochrony mechanicznej, np. słupki, odbojnice, bariery) (4%);
  - ▷ bezproblemowy dostęp dla służb ratunkowych (4%);
  - ▷ wyposażenie w ochronę przeciwko prądowi piorunowemu (4%);
  - ▷ spełnienie wymagań technicznych dla stacji ładowania i punktów ładowania stanowiących element infrastruktury ładowania drogowego transportu publicznego, zawartych w Rozporządzeniu Ministra Energii z dnia 26 czerwca 2019 roku (4%);
  - ▷ lokalizacja poza miejscem występowania i składowania substancji łatwopalnych i wybuchowych (4%);
  
- czynniki infrastrukturalne, wyznaczone przez udział publicznej infrastruktury ładowania do stacji o dużej mocy i stacji o normalnej mocy; czynnik ten jest zmniejszany o 5 punktów procentowych, gdy poziom udziału ładowarek o dużej mocy w publicznej infrastrukturze jest niższy niż 40%

---

<sup>4</sup> Spełnienie danego kryterium oznacza przyznanie danej wartości procentowej.

i zmniejsza się o kolejne 5 p.p. za każde 10% mniejszego udziału ładowarek o dużej mocy w publicznej infrastrukturze — max 15%;

- czynniki związane z warunkami drogowymi, czyli częstotliwość ruchu drogowego i występowania zatorów oraz wypadków drogowych, czynnik ten jest zmniejszany o 5 p.p., gdy któreś z wymienionych zjawisk występuje często — max 15%;
- czynniki kosztowe, wyznaczone przez koszt instalacji urządzenia, koszt jego podłączenia do sieci elektrycznej oraz koszt rocznego utrzymania urządzenia — max 15%;
- czynniki środowiskowe wynikające z przepisów budowlanych — max 10%.

Ostateczna ocena lokalizacji będzie wartością punktową będącą iloczynem trzech składników: wskaźnika rangi (WR), wskaźnika dostępności przestrzennej (DP) oraz wskaźnika wygody użytkowania (WU).

$$\text{Ocena lokalizacji} = WR \times DP \times WU$$

WR — wskaźnik rangi

DP — dostępność przestrzenna

WU — wygoda użytkowania

Tak wyznaczona ocena lokalizacji danej stacji do ładowania pojazdów elektrycznych mieści się w przedziale od 0 do 100 punktów. Przyjęto, że lokalizacje, w których planuje się budowę stacji do ładowania, a które uzyskały od 0 do 29,99 pkt., nie powinny być realizowane. Lokalizacje z punktacją od 30,00 do 69,99 spełniają część kryteriów i należy przeprowadzić dalszą weryfikację, czy istnieje możliwość jej poprawienia lub czy stacja może zostać wykorzystana i zbudowana w późniejszym okresie rozwoju sieci lub po zmianach zagospodarowania przestrzennego, np. ukończeniu planowanego osiedla. Natomiast lokalizacje, których wynik przekracza 70,00 punktów, powinny być jak najszybciej realizowane, ponieważ będą miały wysoką użyteczność dla osób eksploatujących samochody elektryczne.

## 5. Ocena przykładowej stacji ładowania samochodów elektrycznych

Do oceny przyjęto niedawno oddaną do użytku stację ładowania POZ 008 i POZ 007 znajdującą się przy ulicy Powstańców Wielkopolskich 1/2 (rys. 3).



Rys. 3. Oceniana stacja do ładowania  
Źródło: Fot. J. Olszewska i Z. Misiek

Stacja składa się z 2 punktów ładowania AC o mocy do 22 kW obsługujących 4 stanowiska postojowe przeznaczone dla samochodów osobowych o wymiarach 2,5 m na 5 m. Poszczególne kryteria wskaźnika rangi zostały ocenione zgodnie z tymi wskazanymi w pkt. 4 niniejszego artykułu i łącznie wskaźnik rangi  $WR = 5,75$  pkt.

Obszar wokół stacji jest typowo śródmiejski o dużej gęstości zaludnienia i o dużej liczbie atraktorów. Są to przede wszystkim Uniwersytet WSB Merito (do wejścia do rektoratu ok. 30 m, a do budynku CP, gdzie mieści się biblioteka i dziekanat – ok. 200 m), Uniwersytet Ekonomiczny (do wejścia do Collegium Altum ok. 60 m), Uniwersytet Adama Mickiewicza (do Collegium Novum ok. 150 m i jedynie nieco dalej do Wydziału Neofilologii), a także jedno z największych centrów handlowych w Poznaniu – Stary Browar (oddalony o ok. 200 m) i wiele innych punktów handlowych, usługowych i gastronomicznych. Stąd oba wskaźniki dostępności przestrzennej ocenione zostały na 5 pkt. – łącznie  $DP = 10$  pkt.

Stacja jest prawidłowo oznakowana i zapewniono bezproblemowy dojazd do niej i odróżnienie stanowisk postojowych dla pojazdów EV od stanowisk postojowych dla pojazdów spalinowych. Niestety, dostępne jest tylko jedno złącze typu 2. Wadą jest również fakt, że jedynie w minimalnym stopniu odpowiada potrzebom osób z niepełnosprawnościami ruchowymi. Dlatego czynniki funkcjonalne oceniono jedynie na 8,5 z 25%. Stacja nie ma osobnego monitoringu, brakuje również



środków zapobiegających uszkodzeniu pojazdów (np. elastyczne słupki), jednak w pełni spełnia pozostałe aspekty kryterium bezpieczeństwa, stąd przyznane 16 na 20%. Pozostałe kryteria z wyjątkiem ostatniego, czynniki środowiskowe wynikające z przepisów budowlanych, były spełnione częściowo, dokładnie w ⅔. Tym samym łączna wartość wskaźnika wygody użytkownika (WU) oceniona została na 64,5%.

Korzystając z przyjętej formuły, wyliczono, iż stacja uzyskała ocenę równą 37,1 pkt. Oznacza to, że lokalizacja spełnia część kryteriów lokalizacyjnych, ale istnieje możliwość poprawienia jej użyteczności poprzez działania niskokosztowe, w szczególności poprawę środków bezpieczeństwa w badanej lokalizacji, takich jak zwiększenie dostępności dla osób niepełnosprawnych, instalacja środków ochrony pojazdów i instalacja monitoringu. Warto również rozważyć dołożenie drugiego typu złącza, najlepiej CCS, ze względu na popularność w Polsce stosujących je marek Audi, BMW, Mercedes i Volkswagen.

## 6. Podsumowanie

W celu zapobiegnięcia zbliżającej się katastrofie klimatycznej, a raczej złagodzenia i odsunięcia w czasie jej skutków oraz poprawy jakości życia i zdrowia mieszkańców, zwłaszcza miast, konieczne jest podjęcie zdecydowanych i efektywnych działań. Jednym z nich jest rozwój elektromobilności. Ten jednak nie nastąpi bez radykalnej poprawy dostępności stacji ładowania samochodów elektrycznych. Polska ma szczególnie sporo do zrobienia w kwestii elektromobilności, ponieważ w ciągu zaledwie dwóch najbliższych lat (2024–2026) powinna 8-krotnie zwiększyć liczbę punktów do ładowania. Ten plan wydaje się nie do zrealizowania, dlatego tym bardziej należy zadbać o maksymalizację użyteczności planowanych stacji dla ich przyszłych użytkowników. W tym celu konieczne jest stworzenie algorytmu oceny planowanych inwestycji obejmującego najważniejsze dla użytkowników kryteria. Bazując na uprzednich badaniach ankietowych wśród obecnych i potencjalnych użytkowników oraz studiach literatury przedmiotu, zaproponowano takie właśnie autorskie narzędzie. Jego atutem jest kompleksowość, ale równocześnie łatwość w użyciu.

## Bibliografia

- Bąk, M. (2009). *Koszty i opłaty w transporcie* (s. 47–51). Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Britannica. (2024, 2 kwietnia). <https://www.britannica.com/biography/Gaston-Plante>
- Charly, A., Thomas, N.J., Foley, A., & Caulfield, B. (2023). Identifying optimal locations for community electric vehicle charging. *Sustainable Cities and Society*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104573>
- De Bruyckere, L., & Burger, J. (2022). *Standards for EV smart charging: A guide for local authorities* (s. 6–17). Environmental Coalition on Standards, RAP.
- European Alternative Fuels Observatory (EAFO). (2024, 2 kwietnia). <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/interactive-map>
- EU Transport in figures. *Statistical Pocketbook 2024*. (2024). Publications Office of the European Union.
- Global EV Outlook 2020. (2020). International Energy Agency. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2020>
- Global EV Outlook 2024. (2024). International Energy Agency. <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024>
- ISO. (2018). Ergonomics of human-system interaction — Part 11: Usability: Definitions and concepts.
- Krajowy Ośrodek Bilansowania i Zarządzania Emisjami (KOBiZE). (2022). *Wskaźniki emisyjności CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, CO i pyłu całkowitego dla energii elektrycznej na podstawie informacji zawartych w Krajowej bazie o emisjach gazów cieplarnianych i innych substancji za 2021 rok* (s. 2–6). [https://www.kobize.pl/uploads/materialy/materialy\\_do\\_pobrania/wskazniki\\_emisyjnosci/Wska%C5%BAniki\\_emisyjno%C5%9Bci\\_dla\\_energii\\_elektrycznej\\_grudzie%C5%84\\_2022.pdf](https://www.kobize.pl/uploads/materialy/materialy_do_pobrania/wskazniki_emisyjnosci/Wska%C5%BAniki_emisyjno%C5%9Bci_dla_energii_elektrycznej_grudzie%C5%84_2022.pdf)
- Licznik elektromobilności. (2024). PZPM. <https://www.pzpm.org.pl/pl/Elektromobilnosc/Licznik-Elektromobilnosci/Rok-2023/GRUDZIEN-2023>
- Money.pl. (2022). *Morawiecki zapowiadał milion aut elektrycznych do 2025 r. Na razie nie ma nawet 50 tys.* <https://www.money.pl/gospodarka/morawiecki-zapowiadal-milion-aut-elektrycznych-do-2025-r-na-razie-nie-ma-nawet-50-tys-6737627455249216a.html>
- Słownik języka polskiego. (2024, 2 kwietnia). <https://sjp.pwn.pl/sjp/uzytecznosc;2534174.html>
- Swallow, T. (2023). *Top 10: Cities for EV Charging*. EV Magazine, <https://evmagazine.com/top10/top-10-cities-providing-ev-charging-solution>
- Szymańska, P., Szczur, A., & Zmuda-Trzebiatowski, P. (2019). Kryteria lokalizacji punktów ładowania samochodów elektrycznych. Studium przypadku: sieć punktów ładowania w Poznaniu. *Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG*, 22(2), 20–33. <https://doi.org/10.4467/2543859XPKG.19.008.11148>
- Urząd Dozoru Technicznego. (2023). *Stacje i punkty ładowania pojazdów elektrycznych. Przewodnik UDT dla operatorów i użytkowników — zalecane praktyki*. <https://www.udt.gov.pl/poradniki-i-przewodniki/przewodnik-udt-stacje-i-punkty-ladowania-pojazdow-elektrycznych>
- Ustawa. (2018). Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o elektromobilności i paliwach alternatywnych (Dz. U. z 2021 r. poz. 110, z późn. zm.).

## **Algorithm for Assessing the Usability of Locating Electric Car Charging Stations**

**Abstract.** Transport, particularly road transport, is one of the largest sources of greenhouse gas emissions and pollutants that negatively impact climate, human health, and the natural environment, alongside the energy and industrial sectors. Despite ongoing controversies, electrification is a crucial solution for reducing the negative external costs associated with transport. However, electric vehicles face challenges due to their limited range and long charging times, necessitating a comprehensive network of charging stations. This network's inadequate availability significantly impedes electromobility advancement, and Poland has substantial work to do in this area. This article aims to develop an original algorithm for assessing the location of charging stations to enhance their usability for electric vehicle users. We have created a tool for evaluating potential and existing charging station locations based on previous surveys of current and potential users and a review of existing literature. The main advantage of this tool is its comprehensiveness and ease of use, making it highly applicable for local authorities to assess planned charging stations within their jurisdictions.

**Keywords:** transport, electric vehicles, charging stations, usability



**Recenzenci „Debiutów Naukowych Studentów  
Wyższej Szkoły Bankowej” 2023, nr 23**

**Reviewers of “The WSB University in Poznan  
Graduate Research Journal” 2023, no. 23**

dr Anna Bernaciak	<i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>
dr hab. Teresa Chirkowska-Smolak	<i>Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu</i>
dr Józef Karpiński	<i>Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu</i>
dr hab. Anna Maryniak	<i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>
dr hab. Beata Pająk-Patkowska	<i>Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu</i>
dr Joanna Rachocka	<i>Wielkopolska Akademia Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej – Akademia Nauk Stosowanych</i>
dr hab. inż. Agnieszka Stachowiak	<i>Politechnika Poznańska</i>
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: · lub × (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 **dwoch 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 skrótyjnych. *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 >