

**ZESZYTY NAUKOWE
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

**RESEARCH REVIEWS
OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**

**ZARZĄDZANIE
MANAGEMENT**

Nr 47

redakcja
Małgorzata Okręglika

Częstochowa 2022

Rada Naukowa

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

Redakcja Czasopisma

Redaktor Naczelny – dr hab. Małgorzata Okręglicka, prof. PCz
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr hab. inż. Anna Lemańska-Majdzik, prof. PCz
Sekretarz Redakcji – dr inż. Anna Biniek-Poskart
Redaktor statystyczno-techniczny – dr inż. Ilona Pawełoszek
Redaktor techniczny – dr Judyta Kabus
Redaktor techniczny – mgr inż. Paweł Ujma
Redaktor językowy (język polski) – mgr Joanna Jasińska
Redaktor językowy (język angielski) – dr Iwona Sikora, mgr Christine Frank-Szarecka

Projekt okładki – mgr inż. Dorota Boratyńska

Zdjęcie na okładce – mural pt. *Ogniwo Leonarda* autorstwa dr. hab. Jacka Sztuki, prof. PCz

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: www.znz.pcz.pl

ISSN 2083-1560

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
Częstochowa 2022



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej
42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B, tel. 34 325 04 80
www.wydawnictwo.pcz.pl

SPIS TREŚCI

Słowo wstępne	5
Sławomir Rogowski Wybrane regulacje ustawowe a doskonalenie zarządzania jakością w mediach publicznych	7
Magdalena Roman Zarządzanie budżetem jednostki samorządu terytorialnego i strategią rozwoju 2030+	22
Joanna Rudawska The One Stop Shop Model – A Case Study of a Digital Innovation Hub	32
Anna Elżbieta Sawicka Cyberbezpieczeństwo jako współczesne wyzwanie w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem	45
Piotr Szamrowski Facebook jako narzędzie kreowania relacji w organizacjach pożytku publicznego w dobie pandemii COVID-19	65
Rafał Szrajnert Heurystyki i błędy poznawcze w codziennej pracy z perspektywy zarządzania marketingiem w przedsiębiorstwie	76
Agnieszka Tylec, Patrycja Kokot-Stępień Zmiany w zakresie zasad dokonywania potrąceń z wynagrodzeń za pracę w kontekście regulacji Polskiego Ładu	88
Kamil Wójcik Logistyczna obsługa klienta na przykładzie przedsiębiorstwa z branży usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych	101

Słowo wstępne

W skład numeru 47. „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” wchodzi osiem artykułów naukowych autorstwa doświadczonych przedstawicieli nauki oraz młodych naukowców. Prezentowane publikacje opierają się zarówno na rozważaniach teoretycznych, dokonanych na podstawie przeglądu literatury krajowej i międzynarodowej, jak i empirycznych, zawierających oryginalne analizy, oceny, dyskusje i wnioski. Tematyka podjęta w niniejszych artykułach dotyczy nauk o zarządzaniu i jakości i obejmuje m.in. takie zagadnienia, jak: zarządzanie budżetem jednostek samorządu terytorialnego; cyberbezpieczeństwo w zarządzaniu przedsiębiorstwem; model One Stop Shop (OSS); Facebook jako narzędzie kreowania relacji w organizacjach pożytku publicznego w czasie pandemii COVID-19; logistyczna obsługa klienta; wybrane regulacje ustawowe w kontekście doskonalenia zarządzania jakością w mediach publicznych; heurystyki i błędy poznawcze w codziennej pracy z perspektywy zarządzania marketingiem w przedsiębiorstwie; zmiany w zakresie zasad dokonywania potrąceń z wynagrodzeń za pracę w kontekście regulacji Polskiego Ładu. Od strony merytorycznej każdy z zamieszczonych tekstów stanowi wartość dodaną dla naukowców, studentów i praktyków zarządzania. Zagadnienia prezentowane przez Autorów niniejszych artykułów są niezwykle interesujące i zajmujące, zaś podjęta w nich dyskusja i wnioskowanie są szczególnie istotne w dobie obecnie panującego kryzysu polityczno-gospodarczego, potwierdzając tym samym aktualność omawianych treści.

Jako Zespół Redakcyjny wyrażamy nadzieję, że bieżący numer „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” zyska zainteresowanie szerokiego grona Czytelników i będzie stanowił zarówno cenne źródło wiedzy, jak i inspirację do dalszego zgłębiania prezentowanych tematów.

Redakcja

Preface

Edition number 47 of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” includes eight scientific articles written by experienced researchers and young researchers. The presented publications are based both on theoretical considerations, made on the basis of a review of national and international literature, and empirical considerations, containing original analyses, assessments, discussions and conclusions. The topics discussed in these articles concern management and quality sciences and include such issues as: managing the budget of local government units; cybersecurity in company management; the One Stop Shop (OSS) model; Facebook as a tool for creating relations in public benefit organizations during the COVID-19 pandemic; logistics customer service; selected statutory regulations in the context of improving quality management in public media; heuristics and cognitive errors in everyday work from the perspective of company marketing management; changes in the rules for deductions from remuneration for work in the context of the Polish Deal regulations. From the substantive point of view, each of the published texts is an added value for researchers, students and management practitioners. The issues presented by the authors of these articles are extremely interesting and engaging, and the discussion and conclusions undertaken in them are particularly important in the current political and economic crisis, thus confirming the topicality of the content discussed.

As the Editorial Team, we hope that the current issue of “Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” will attract the interest of a wide range of readers and will be both a valuable source of knowledge and inspiration for further exploration of the presented topics

Editorial Board

WYBRANE REGULACJE USTAWOWE A DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W MEDIACH PUBLICZNYCH

Sławomir Rogowski^{1*}

¹ Uniwersytet Warszawski, Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii, Polska


Streszczenie: Celem artykułu jest prześledzenie i ocena wpływu na jakość zarządzania najważniejszych regulacji ustawowych w obrębie mediów publicznych, jakie dokonały się po wyborach parlamentarnych w 2015 roku. Badane nowelizacje dotyczą wyboru kadry kierowniczej i trybu przyznawania dotacji. Autor dostrzega mieszanie rozwiązań politycznych z zarządzaniem przedsiębiorstwem medialnym, stanowiące zagrożenie dla pluralizmu i bezstronności mających istotny wpływ na zarządzanie przez jakość. Można jednak przyjąć, że realizacja zadań misji publicznej w mediach publicznych, według zapisów ustawy medialnej, posiada odniesienia do procesów doskonalenia zarządzaniem jakością, chociaż istnieje konieczność poszukiwań np. właściwego wariantu ustawowego praktykowanych rozwiązań.

Słowa kluczowe: karty powinności, media publiczne (MP), misja publiczna, kapitał ludzki, zarządzanie jakością

Kod klasyfikacji JEL: L82, M12

Wprowadzenie

Celem artykułu jest analiza i ocena wpływu na jakość zarządzania kluczowych regulacji ustawowych w obrębie mediów publicznych, jakie dokonały się po wyborach parlamentarnych w 2015 roku. Autor przyjmuje, że do istotnych zadań mediów publicznych (MP) należą m.in. takie kwestie, jak: polityka jakości, stabilne finansowanie, optymalizacja zarządzania, nowe technologie, interaktywność a potrzeby społeczne (Rogowski, 2018). Realizacja tak rozumianych wyzwań pozwala na

¹ Sławomir Rogowski, dr, WDIB UW, Bednarska 2/4, 00-310 Warszawa, Polska, s.rogowski@uw.edu.pl,
 <https://orcid.org/0000-0002-1996-0402>

* Autor korespondencyjny: Sławomir Rogowski, s.rogowski@uw.edu.pl

poprawę jakości i efektywności funkcjonowania. Autor poddaje analizie wprowadzone przepisy, dotyczące wykorzystania kapitału ludzkiego w zarządzaniu mediami publicznymi, jak również kart powinności, oraz poszukuje odpowiedzi na pytanie, które z nich poprawiają jakość zarządzania w MP. W odniesieniu do finansowania programu autor proponuje uchwycenie zachodzących procesów metodą trylogii Jurana, według której można analizować zarządzanie środkami publicznymi w MP. Autor zwraca też uwagę na wyznaczniki aksjologiczne.

Znaczenie jakości mediów publicznych

Media w epoce postindustrialnej wypełniają potrzeby „społeczeństwa kontentowego” (Rogowski, 2020), w którym występuje uzależnienie od ciągłego dostarczania treści. Jednocześnie mamy do czynienia z wtórnym analfabetyzmem – badania pokazują, że około 70% obywateli nie rozumie sensu słów pojawiających się w telewizyjnych wiadomościach (Wróblewski & Czubaj, 2018). W tej sytuacji, jako alternatywa wobec oferty mediów komercyjnych i tabloidów, powinno się znaleźć miejsce na interesujące i rzetelne media publiczne. W obrębie poszukiwania sensu zadań mediów publicznych rysują się trzy nadrzędne postulaty o charakterze imperatywnym:

1. Aksjologiczny – media publiczne to ogólnodostępne dobro społeczne, pełniące istotną rolę w tworzeniu nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego, zaawansowanego gospodarczo, technologicznie i otwartego na zmiany, które dba ze szczególną wrażliwością o edukację i rozwój społeczny, pielęgnuje tradycję i historię własnego kraju, sprzyja budowaniu własnej tożsamości, jak również gwarantuje harmonijną różnorodność kulturową.
2. Funkcjonalny – media publiczne są istotnym elementem infrastruktury państwa – umożliwiają obywatelom równy i powszechny dostęp do wartościowej informacji, kultury, edukacji, mądrej rozrywki i sportu.
3. Partycypacji obywatelskiej – na obywatelach spoczywa szczególny, podmiotowy obowiązek uczestnictwa w systemie demokracji, a zwłaszcza kontroli władzy różnych szczebli i organizacji życia społecznego w państwie.

Niemniej, aby wytwarzać jakość, najpierw należy stworzyć warunki czy systemy organizacyjno-techniczne umożliwiające produkcję programów audiowizualnych o wysokiej jakości, do czego konieczne jest (Dziomdziora & Weksler, 2015):

- doprecyzowanie misji i zadań mediów publicznych,
- zapewnienie stabilnego systemu finansowania ze źródeł publicznych,
- ograniczenie aktywności komercyjnej,
- odpolitycznianie mechanizmu zarządzania mediami publicznymi.

Liczne projekty czy próby uzyskania stabilnego finansowania MP prowadzą do finansowania budżetowego, jednocześnie uzależniając je od woli politycznej rządzących. W zakresie doprecyzowania misji i zadań mediów publicznych droga do redefinicji misji, a tym samym poprawy jakości, wiedzie przez:

- debatę publiczną pokazującą oczekiwania odbiorców poprzez: zaangażowanie NGO, środowisk i stowarzyszeń twórczych, organizacji konsumenckich, środowiska medioznawców;
- odejście od uznaniowości na rzecz wprowadzania parametryzacji i konstruowania algorytmów planowania misji publicznej według nowej jej definicji i związanych z nią regulacji oraz algorytmiczny sposób rozliczania, tzn. kwalifikowanie zgodne z prawem wykonania misji publicznej przez nadawców;
- motywacyjną konfigurację środków na zadania misji publicznej.

W proponowanej debacie społecznej nad redefinicją misji mediów publicznych pomocna może być wykładnia kwalitologiczna prof. Stanisława Piątka, według której „Zasada wysokiej jakości oznacza wysokie standardy realizacyjne, warsztatowe oraz techniczne, tak aby jakość odbioru programów i innych usług była jak najwyższa. Treści oferowane przez media publiczne powinny być atrakcyjne i zrozumiałe. Powinny nieść ze sobą pewną wartość, w szczególności poznawczą, intelektualną lub estetyczną. Mają pomóc zrozumieć rzeczywistość i sprzyjać refleksji. Od nadawców publicznych oczekuje się wyznaczania jakościowych standardów. Media publiczne powinny kształtować zapotrzebowanie odbiorców na wysoką jakość przekazów i sprzyjać podnoszeniu poziomu jakościowego oferty mediów w ogóle” (Piątek et al., 2014).

Metoda badawcza

W napisaniu niniejszego artykułu pomocne było kilkanaście opracowań z zakresu omawianych zagadnień, dotyczących kwestii definiowania jakości i zarządzania jakością oraz różnych koncepcji kierowania publicznym przedsiębiorstwem medialnym. Autor posługuje się metodą analizy literaturowej w wymienionych publikacjach dedykowanych ustawie o radiofonii i telewizji (u.r.tv.); są to komentarze prawnicze dotyczące poszczególnych przepisów. Jednocześnie w szczególności śledzi wybrane zmiany w obrębie u.r.tv. w okresie po 2015 roku aż do chwili obecnej i porównuje je z poprzednimi rozwiązaniami regulacyjnymi, rozważając ich aspekty projakościowe na płaszczyźnie zarządzania przedsiębiorstwem medialnym. W przeprowadzonej analizie nieodzowne było wykorzystanie tekstów dokumentów źródłowych i sprawozdań Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji (KRRiT) oraz aktualnych wersji u.r.tv. i ustawy o opłatach abonamentowych. Autor koncentruje się na dwóch obszarach zmian ustawowych. Pierwsza zmiana dotyczy pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych osób do pracy w MP i tworzenia szeroko rozumianego kapitału ludzkiego. Druga zmiana stanowi dostosowanie przepisów prawa polskiego do zasad wspólnego rynku (*Komunikat Komisji Europejskiej...*, 2009), w literaturze przedmiotu nazywana jest „kartami powinności” dla jednostek MP. Autor przedstawia nowelizację i dokonuje odniesienia do trylogii Josepha M. Jurana „planowanie jakości – kontrola jakości – poprawa jakości” (Hamrol & Mantura, 2002; Tejaningrum, 2019). W tym wypadku schemat jest zastosowany w odniesieniu do pola zadań misji MP.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w mediach publicznych

System polityczny, historia i tradycje kraju odgrywają ważną rolę w kształtowaniu mediów publicznych (Węglińska et al., 2021; Chadwick, 2013). Pierwszą istotną zmianą wprowadzoną po wyborach 2015 roku jest zmiana systemu powoływania kadry kierowniczej na funkcje w mediach publicznych. Fakt ten ma odniesienie do trybu powoływania rad nadzorczych, a w konsekwencji władz poszczególnych spółek. W obowiązujących rozwiązaniach pominięto konkursy na najważniejsze stanowiska w spółkach mediów publicznych, dając te kompetencje najpierw właścicielowi (Skarb Państwa), a następnie, pół roku później, Radzie Mediów Narodowych. Od tej pory „Rada jest organem właściwym w sprawach powoływania i odwoływania składów osobowych organów jednostek publicznej radiofonii i telewizji” (Ustawa z dnia 22 czerwca 2016 r. o Radzie Mediów Narodowych).

Poprzednia procedura miała dwustopniowy charakter (Ustawa z dnia 6 sierpnia 2010 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o opłatach abonamentowych, art. 27-28). KRRiT przeprowadzała konkursy do rad nadzorczych (1-7 os.), a te po ich wyborze przeprowadzały konkursy na stanowiska w zarządach i decydowały o ich liczebności (1-5 os.). Następnie KRRiT zatwierdzała (bądź nie) składy osobowe zarządów. Ważnym warunkiem uczestnictwa kandydatów w konkursie na członka rady nadzorczej było posiadanie kompetencji w dziedzinie prawa, finansów, kultury oraz mediów, zgłaszanych przez organy kolegialne uczelni akademickich. Dodatkowy wymóg stanowiło posiadanie złożonego egzaminu uprawniającego do zasiadania w spółkach Skarbu Państwa. Zwolnione z tego wymogu były osoby legitymujące się stopniem doktora w zakresie ekonomii lub prawa. Natomiast kandydaci na członków zarządu, na drodze konkursu, powinni byli być powoływani spośród osób posiadających kompetencje w „dziedzinie zarządzania oraz radiofonii i telewizji” (KRRiT, 2014).

W aktualnie obowiązujących zasadach mamy do czynienia z nowym przepisem, który dokonuje „Zmiany w dotychczasowym obszarze kompetencyjnym KRRiT, wprowadzone zgodnie z przywołaną wcześniej nowelizacją, dotyczą m.in. prawa powoływania i odwoływania zarządów oraz rad nadzorczych. To uprawnienie zostało powierzone ministrowi właściwemu do spraw Skarbu Państwa, a więc organowi, który wykonuje funkcje Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy w odniesieniu do spółek publicznej radiofonii i telewizji. Jednocześnie ustawodawca podkreślił, iż z chwilą powołania Rady Mediów Narodowych jako organu właściwego w sprawach powoływania i odwoływania składów osobowych organów publicznej radiofonii i telewizji oraz Polskiej Agencji Prasowej będzie obowiązywał tryb konkursowy” (KRRiT, 2016), a jednak w późniejszej praktyce nie znalazło to zastosowania. Trybunał Konstytucyjny w wyroku z 13 grudnia 2016 r. orzekł o niezgodności z Konstytucją ustawy nowelizacyjnej z 30 grudnia 2015 r. Zdaniem Trybunału KRRiT powinna posiadać dominującą rolę w kreowaniu modelu organizacji mediów publicznych w procesie powoływania organów spółek publicznej radiofonii i telewizji. Trybunał Konstytucyjny wskazał, że KRRiT stanowi instytucjonalną gwarancję wolności słowa, prawa do informacji oraz zapewnienia interesu publicznego w radiofonii i telewizji. Powołanie Rady Mediów Narodowych przypieczętowało

rezygnację z poszukiwań kompetentnych i niezależnych członków władz spółek mediów publicznych. Od tej pory nowa Rada, pozbawiając KRRiT uprzednich prerogatyw w zakresie prowadzenia konkursów, stała się ciałem zastępującym KRRiT i rady nadzorcze w wyborach i zatwierdzaniu władz przez dotychczasowego regulatora. Praktyka taka wprowadza do władz osoby o nieznanym bliżej kompetencjach zarządczych. Procedury wyborów, via konkursy, mają bezpośredni wpływ m.in. na jakość procesów decyzyjnych w zakresie zatwierdzania i rozliczania zarządów z wykonania kart powinności i planów programowo-finansowych. De facto regulacje te są jednym z istotnych czynników mających wpływ na jakość zarządzania. Autor przeprowadził w latach 2015 i 2021 dwuetapowe badania, z których wynika, że pracownicy mediów wśród istotnych czynników projakościowych na pierwszym miejscu stawiają „wiedzę, know-how, kompetencje (kapitał ludzki)”. Tym samym wpływa to na jakość zarządzania i powstawanie wartościowych programów (Rogowski, 2021). Natomiast przyjęte przepisy w aktualnym kształcie pozwalają na wybór władz i politykę personalną w spółkach MP według klucza partyjnego. Stan taki budzi wątpliwości, bowiem stoi w sprzeczności z zasadą pluralizmu i bezstronności (Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, art. 21.1), wielości nurtów, opinii i rzetelnego nadzoru. Sytuacja taka całkowicie powierza kontrolę nad MP jednej opcji politycznej. W przyszłych rozwiązaniach legislacyjnych ten kierunek powinien być udoskonalany. Kluczem do takiego procesu, na końcu którego są zobiektywizowane i pluralistyczne MP (np. BBC), jest odpolitycznienie systemu. Tym samym – rodzaj paktu ponad podziałami, uznanie MP jako dobra wspólnego wolnego od politycznych rekomendacji.

Karty powinności od 2018 roku

Historia zmian u.r.tv. w dużym stopniu dotyczy zarządzania mediami publicznymi w zakresie finansowania misji nadawców publicznych. Jeden z takich przykładów stanowi wprowadzenie w 2010 roku planów finansowo-programowych, które dały początek planowaniu i rozliczaniu misji (Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, art. 21). Za pomocą tego instrumentu KRRiT nabyła możliwość prewencyjnej kontroli nad prawidłowością wydatkowania środków publicznych przez nadawców publicznych na zadania związane z realizacją misji publicznej (Drab, 2020, s. 353). Od 2012 roku swoje prace prowadził zespół roboczy złożony z przedstawicieli Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji przy udziale reprezentantów mediów publicznych. Był to zespół ds. przygotowania propozycji pełnego dostosowania regulacji w zakresie misji mediów publicznych i jej finansowania do zasad rynku wewnętrznego w kontekście uwag przedstawionych w 2011 roku przez Komisję Europejską. Istotnym elementem była propozycja wprowadzenia planów średniookresowych. W pierwszym kwartale 2016 roku strona polska przekazała Komisji Europejskiej projekt nowelizacji u.r.tv., który m.in. przewidywał koncepcję zawierania przez spółki mediów publicznych, w porozumieniu z KRRiT, tzw. karty powinności (podobnie realizowana jest misja publiczna nadawców we Francji – Cahier de Charges i Wielkiej Brytanii – Charter of Obligations

BBC), precyzującej zadania publiczne na okres pięciu lat. Zaproponowane rozwiązania zostały pozytywnie przyjęte przez Komisję Europejską, ale konieczne było doprecyzowanie szczegółowego trybu wdrożenia zmian (KRRiT, 2016). I tak, w nowelizacji u.r.tv. z dnia 20 lipca 2018 r., w obrębie planów rocznych dokonano zmiany nazwy na „plany programowo-finansowe”. Nowelizacja zobowiązała również jednostki publiczne radiofonii i telewizji do opracowania planów programowo-finansowych do 31 maja każdego roku i przedłożenia ich KRRiT. Ich charakter i zakres uległ zmianie w stosunku do obowiązujących wcześniej planów finansowo-programowych (i poprzedzających je założeń programowo-finansowych). W założeniu projektodawców plany te, w realizacji kart powinności, mają służyć dalszemu doprecyzowaniu misji publicznej. Dana jednostka publicznej radiofonii i telewizji została zobowiązana do opracowania i przekazania Krajowej Radzie planu programowo-finansowego przedsięwzięć ustalonych w karcie powinności, w zakresie realizacji zadań wynikających z realizacji misji publicznej w następnym roku kalendarzowym (Drab, 2020). W konsekwencji, w ramach konsultacji w zakresie ścieżki legislacyjnej, uzasadniano zmianę poprzez założenie, że dalsze doprecyzowanie misji publicznej zostanie określone w planach programowo-finansowych, które w wykonaniu karty powinności będą określały przedsięwzięcia w obszarze zadań wynikających z misji publicznej w konkretnym roku kalendarzowym. Jednocześnie zmiana sposobu szczegółowego określania zadań wynikających z realizacji misji publicznej i wprowadzenie instytucji karty powinności podkreśla konieczność nowelizacji przepisów dotyczących planów programowo-finansowych. Plan, poza wskazaniem zadań do realizacji przez nadawców publicznych w danym roku kalendarzowym, powinien wyraźnie określić środki publiczne, które mają być przeznaczone na realizację tych zadań. Zakres planów programowo-finansowych powinien być szczegółowo określony w rozporządzeniu KRRiT, które jednak nie powinno zbyt ingerować w swobodę nadawców publicznych w kształtowaniu treści programów i tzw. ramówki, tj. nakładać obowiązek zbyt szczegółowego określania katalogu zadań, które zostaną objęte planem. Całość instrumentów regulacyjnych określających i doprecyzujących misję publiczną (tj. u.r.tv. i inne akty prawne określające zadania mediów publicznych, karty powinności, plany programowo-finansowe) tworzyć będzie system, w którym dąży się do określenia tej misji przy jej szerokim ujęciu w sposób możliwie najbardziej jasny i precyzyjny, w tym do wskazania programów i kategorii innych usług objętych misją publiczną (Druk sejmowy, 2018).

Konsekwencją przyjętych rozwiązań w ustawie jest Rozporządzenie KRRiT z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie szczegółowego zakresu planów programowo-finansowych i trybu ich uzgadniania, w którym uwagę powinno się zwrócić szczególnie na § 2 pkt 4, tworzący swoistą podstawę zmiany planu programowo-finansowego. Zmiana podyktowana jest faktem, że jednostka publicznej radiofonii i telewizji jest zobowiązana do złożenia projektu planu KRRiT w terminie do 31 maja każdego roku. KRRiT ustala z kolei podział wpływów abonamentowych między jednostki publicznej radiofonii i telewizji nie później niż do 30 września każdego roku. Sposób podziału tych środków może w oczywisty sposób powodować konieczność zmiany planów programowo-finansowych z uwagi na przyznanie nadawcom publicznym kwoty innej niż zakładana w pierwotnym programie. Jest to tym bardziej

istotne, jeśli weźmie się pod uwagę niesystemowe i doraźne, jednak w ostatnich latach regularne dotacje z budżetu państwa na rzecz nadawców publicznych z tytułu rekompensaty nieuzyskanych przychodów z opłat abonamentowych. I tak, na mocy ustawowej, w 2017 roku przyznano nadawcom publicznym rekompensatę w wysokości 980 000 zł z tytułu utraconych wpływów z opłat abonamentowych z tytułu zwolnień ustawowych w latach 2010-2017, w kolejnym okresie kwotę 1 260 000 zł za lata 2018-2019, a w 2020 roku rekompensata z tytułu utraconych wpływów abonamentowych z tytułu zwolnień ustawowych w roku 2020 (oraz w latach 2018 i 2019, a niezrekompensowanych) ustalona została w łącznej wysokości 1 950 000 zł.

Warto zauważyć, że ustawa zobowiązuje nadawców do utrzymywania poziomu prognozowanych przychodów abonamentowych zawartych w kartach powinności na poziomie z roku 2020. Fakt ten można odczytywać jako wyraz niepewności w planowaniu środków dla MP na realizację zobowiązań z kart powinności. Tym samym wymiar strategiczny planów programowo-finansowych jest bardziej realny niż w przypadku kart powinności, ponieważ plany te są przyjmowane jedynie na kolejny rok kalendarzowy. Nie należy jednak zapominać, że stanowią one w dużej mierze doprecyzowanie postanowień kart powinności przyjmowanych na okres kolejnych pięciu lat kalendarzowych (Niewęglowski, 2020).

Ponadto należy zwrócić uwagę na art. 31b.1. u.r.tv., w którym mówi się: „Jednostki publicznej radiofonii i telewizji są obowiązane do sporządzenia i złożenia KRRiT oraz udostępnienia na swoich stronach internetowych, w terminie do dnia 30 kwietnia danego roku kalendarzowego, sprawozdania za poprzedni rok kalendarzowy z realizacji misji publicznej, zawierającego informację o realizacji określonych w przepisach prawa oraz karcie powinności zadań wynikających z misji publicznej, o której mowa w art. 21 ust. 1” u.r.tv.

Przyjęte rozwiązania ustawowe, w kontekście systemowym (spójna całość cyklu, zamknięcie procesu), można odnieść do problemu zarządzania jakością poprzez powtarzalny obowiązek sprawozdawania z realizacji misji nadawcy publicznego. W tym sensie przyjęte rozwiązania ustawowe, w kontekście systemowym, stanowią spójną całość zamkniętego cyklu. Zatem można je odnieść do problemu zarządzania jakością poprzez powtarzalny obowiązek sprawozdawania z realizacji misji nadawcy publicznego, tj. obiegu pieniędzy publicznych, zaczynając od projektowania, aplikowania i przyznawania, realizowania, sprawozdawania według trylogii Jurana (Sok & Taib, 2012). Proces ten przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Schemat uzgodnieniowy planów finansowo-programowych praktykowany pomiędzy nadawcami a regulatorem

Prognoza wielkości środków abonamentowych na rok następny	Przedłożenie propozycji nadawcy dot. zawartości programowej i kwoty	Analiza KRRiT, propozycja planów po korekcie plus kwota	Wtórna korekta zawartości przez nadawcę	Ostateczne uzgodnienie treści i kwoty, ogłoszenie uzgodnionych planów	Rozliczenie i praca nad planem na rok następny
Planowanie jakości		Kontrola jakości		Poprawa jakości	

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Omawiane w artykule karty powinności oraz zmodyfikowane plany zmienione na porozumienia programowo-finansowe zmiernają w kierunku lepszych rozwiązań w nowej ustawie. Należy pamiętać, że są one konsekwencją praktyki regulacyjnej i wcześniej projektowanych rozwiązań, w wyniku czego doprecyzowano katalog zadań misyjnych. W sposób szczegółowy określono zasady postępowania w przypadku, gdy środki publiczne przeznaczone dla spółki publicznej radiofonii i telewizji przewyższają koszty realizacji przez nie misji publicznej. A co za tym idzie – bardziej przejrzyste, z uwzględnieniem doświadczeń z dotychczasowej praktyki, ujęto obowiązki sprawozdawcze nadawców i poszerzono kompetencje nadzorcze KRRiT, która uzyskała prawo do wydawania wiążących zaleceń dotyczących sposobu realizacji misji, a w przypadku gdyby nie były one realizowane – nakładania kar finansowych na osoby zarządzające działalnością nadawców publicznych. „Wprowadzona nowelizacja unowocześnia cały mechanizm definiowania, jakie są zadania nadawców publicznych. Określenie zakresu misji publicznej jest konieczne, by określić, jaka część działalności nadawców winna być finansowana ze środków publicznych” (Tazowski, 2019).

Pierwsza zmiana ustawy w 2015 roku odnosząca się do trybu powoływania rad nadzorczych, a w konsekwencji władz spółek, wpisuje się w tendencje upolitycznienia mediów publicznych, tymczasem właściwa polityka kadrowa stanowi grupę czynników rozumianą jako „wiedza, kompetencje (kapitał ludzki)” w obrębie trójkąta sił jakości (Rogowski, 2021). Procedury wyborów mają bezpośredni wpływ m.in. na jakość procesów decyzyjnych w zakresie zatwierdzania i rozliczania zarządów z wykonania kart powinności i planów programowo-finansowych. Wprowadzenie w 2018 roku nowej regulacji, jaką są karty powinności, było konsekwencją konieczności poprawienia regulacji w zakresie doprecyzowania art. 21, rozumianego jako zarządzanie jakością i jakością treści w MP. Był to krok w zakresie ewolucyjnego dostosowania i szukania wspólnych rozwiązań regulacyjnych w obszarze MP, zgodnych z dyrektywą medialną UE. Jednak przyjęte rozwiązania są obciążone kilkoma wadami i wątpliwościami, z których najważniejszy jest brak rozwiązania problemu stabilnego finansowania dla MP. Bez tej regulacji karty powinności, jako dokumenty o charakterze strategicznym, pozostają dokumentami o fakultatywnym stosowaniu ich zasad i bez pokrycia. Co pewien czas Skarb Państwa, rozumiany jako właściciel spółek, będzie musiał szukać doraźnych rozwiązań finansujących.

Pierwsze karty powinności obowiązują od 2020 roku, a zatem o powodzeniu nowego prawa zdecyduje praktyka nadawców i skłonność (lub nie) KRRiT do wprowadzonego nadzoru oraz możliwość przyjęcia lub odrzucenia planów i sankcji za ich łamanie. Niemniej przyjęte w artykule założenie, że realizacja zadań misji publicznej w MP według zapisów ustawy medialnej posiada odniesienia do procesów doskonalenia zarządzaniem jakością, jest prawidłowe. Choć dokonane porównania pokazują konieczność poszukiwań np. właściwego wariantu ustawowego praktykowanych rozwiązań. Niemniej praktyka MP wpisuje się w formułę zarządzania jakością. Fazy zarządzania procesami w organizacji MP posiadają cykliczny cha-

rakter schematu planistycznego Josepha M. Jurana. Tym samym pozwala na doskonalenie procesów, które aby były skuteczne, powinny być tak zaplanowane i zorganizowane, ażeby zapewniły odpowiedni stopień realizacji zaplanowanych działań i celów.

Natomiast kwestią pozostającą do doprecyzowania pozostaje jakość w rozumieniu jakości audycji audiowizualnej jako treści. W tej mierze widoczny jest nadal brak jednoznacznej definicji.

Literatura

- Chadwick, P. (2013). Prologue. W: G. Ferrell Love, & F. Martin (Eds.). *The Value of Public Service Media* (s. 11-18). Nordicom.
- Drab, T. (2020). Art.21c [Plan programowo-finansowy przedsięwzięć określonych w karcie powinności]. W: A. Niewęglowski (Red.), *Ustawa o radiofonii i telewizji. Komentarz* (s. 352-356). Wolters Kluwer.
- Druk sejmowy (2018). *Druk nr 2501. Rządowy projekt ustawy o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o opłatach abonamentowych*.
<http://www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2501>
- Dziomdziora, W., & Weksler, J. (2015). *Strategia rozwoju rynku medialnego w Polsce 2015-2020*. Fundacji Sztuka Media Film.
- Hamrol, A., & Mantura, W. (2002). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie stosowania zasad pomocy państwa wobec radiofonii i telewizji publicznej (2009/C 257/01)* (Dz. Urz. UE C 257/1, 27.10.2009).
- KRRiT. (2014). *Podsumowanie drugiego konkursu na członków rad nadzorczych w publicznej radiofonii i telewizji*. <http://www.archiwum.krrit.gov.pl/dla-nadawcow-i-operatorow/publiczni/wybory-wladz-mediow-publicznych/konkurs2013/news,1650,podsumowanie-drugiego-konkursu-na-czlonkow-rad-nadzorczych-mediow-publicznych.html>
- KRRiT. (2016). *Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności w 2016 roku*. http://www.archiwum.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/sprawozdania/spr-i-inf-2016/sprawozdanie-krrit-2016.pdf
- Niewęglowski, A. (2020). *Ustawa o radiofonii i telewizji. Komentarz*. Wolters Kluwer.
- Piątek, S., Dziomdziora, W., & Wojciechowski, K. (2014). *Ustawa o radiofonii i telewizji – komentarz*. C.H. Beck.
- Rogowski, S. (2018). Universal Audiovisual Contribution – Possibility or Necessity?. W: A. Pethe, B. Nierenberg, D. Marquardt, J. Gołuchowski, M. Łuczak, & M. Barańska (Red.), *Media Economics. Economics Issues in the Media. Theory and Practise* (s. 31-45). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rogowski, S. (2020). Dystrybucja utworów audiowizualnych w społeczeństwie kontentowym. W: S. Rogowski & A. Wróblewska (Red.), *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu* (s. 22-23). Semper.
- Rogowski, S. (2021). Poszukiwanie jakości w mediach. *Zarządzanie Mediami*, 9(4), 663-679. DOI: 10.4467/23540214ZM.21.036.14579
- Rozporządzenie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie szczegółowego zakresu planów programowo-finansowych i trybu ich uzgadniania (Dz.U. 2018 poz. 235).
- Sok, K. L., & Taib, C. (2012). Diffusion of Juran Trilogy toward Students' Satisfaction: A Case Study at School of Technology Management and Logistic (STML), *Journal of Technology and Operations Management*, 7(1), 48-53. DOI: <https://doi.org/10.32890/jtom2012.7.1.4>
- Tazowski, L. (2019). Kreowanie władz mediów publicznych w projektach legislacyjnych 2005-2018. W: J. Dworak, M. Jethon, S. Jędrzejewski, A. Krajewski, K. Luft, & L. Tazowski (Red.), *Raport Media Publiczne 2015-2019: studium przypadku i co dalej?* (s. 82-94). Instytut Bronisława Komorowskiego.

- Tejaningrum, A. (2019). Implementation the Trilogy Juran in SMEs Business Case Study in Indonesia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 506, 012031. DOI: 10.1088/1757-899X/506/1/012031
- Ustawa z dnia 22 czerwca 2016 r. o Radzie Mediów Narodowych (Dz.U. 2016 poz. 929).
- Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34).
- Ustawa z dnia 6 sierpnia 2010 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o opłatach abonentowych (Dz.U. 2010 nr 152 poz.1023).
- Węglińska, A., Szurmiński, Ł., & Wąsicka-Sroczyńska, M. (2021). Politicization as a Factor of Shaping News in the Public Service Media: A Case Study on Public Television in Poland. *Athenaeum Polish Political Science Studies*, 72(4), 29-50. DOI: 10.15804/athena.2021.72.02
- Wróblewski J., & Czubaj M. (2018). Kraina analfabetów. *Polityka*, <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/klasykipolityki/1760878,1,kraina-analfabetow.read>

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania zewnętrznego.

SELECTED STATUTORY REGULATIONS AND IMPROVING QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC MEDIA

Abstract: The aim of the article is to trace and assess the impact on the quality of management of the most important statutory regulations in the field of public media that took place after the parliamentary elections in 2015. The examined amendments concern the selection of management staff and the procedure for granting subsidies. The author notices the mixing of political solutions with media company management, which poses a threat to pluralism and impartiality having a significant impact on quality management. However, it can be assumed that the implementation of the tasks of a public mission in public media, according to the provisions of the Media Act, has references to the processes of improving quality management, although there is a need to search for, for example, the appropriate statutory variant of the solutions used.

Keywords: quality management, public media (MP), duty cards, public mission, human capital

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



ZARZĄDZANIE BUDŻETEM JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO I STRATEGIĄ ROZWOJU 2030+

Magdalena Roman^{1*}

¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Polska


Streszczenie: W artykule przedstawiono koncepcje zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego i strategię wraz ze specyfiką zarządzania tymi jednostkami. Celem artykułu jest prezentacja realizacji budżetu miasta Częstochowy. Scharakteryzowano budżet oraz jego składowe, dochody i wydatki jednostki samorządu terytorialnego. Przedstawiono strategię rozwoju 2030+ i budżet miasta Częstochowy w latach 2016-2020. Strategia miasta Częstochowy ulega ciągłym modyfikacjom i zmianom, które są powiązane z raportem „Polska 2030”. Zawarto w nim dziesięć kluczowych wyzwań, które stoją przed Polską i samorządem. Artykuł opracowano na podstawie analizy przeglądu literatury i przeanalizowano przykładowe budżety miasta Częstochowy z lat 2016-2020. Porównano planowane oraz wykonane wydatki i dochody w latach 2016-2020. Budżet jednostki samorządu terytorialnego ulega także ciągłym modyfikacjom związanym z bieżącą sytuacją, jak np. pandemią. W wybranych pięciu działach budżetu planowane dochody/wydatki przekraczały ich wykonanie. Wpływ na taki stan rzeczy mogą mieć różne przyczyny, np. planowanie na wyrost bez realnego pokrycia w rzeczywistości, zmieniające się otoczenie czy też planowanie życzeniowe decydentów jednostek samorządu terytorialnego.

Słowa kluczowe: budżet, jednostka samorządu terytorialnego, strategia rozwoju

Kod klasyfikacji JEL: H7, R5

Wprowadzenie

Na podstawie czynników kształtujących rozwój lokalny można wskazać obszary, na których skupia się działalność jednostek samorządu terytorialnego. Obszary te to: bezrobocie, polepszanie stanu i jakości środowiska, restrukturyzacja przedsiębiorstw,

¹ Magdalena Roman, dr, ul. Dąbrowskiego 69, 42-201 Częstochowa, Polska, magdalena.roman@pcz.pl
 <https://orcid.org/0000-0002-0281-8987>

* Autor korespondencyjny: Magdalena Roman, magdalena.roman@pcz.pl

rewitalizacja terenów przemysłowych, procesy integracyjne wewnątrz jednostki samorządu terytorialnego. Wymienione obszary związane są z działaniami jednostek samorządowych poprzez: dążenie do wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej, rozwój technologiczny, wprowadzenie innowacji oraz rozwój infrastruktury instytucjonalnej. Samorząd terytorialny w procesie gospodarowania realizuje zadania polegające na zarządzaniu mieniem i finansami, stymulowaniu rozwoju lokalnego oraz działaniach interwencyjnych. Punktem wyjścia do analizy zarządzania samorządowego, a tym samym do wyznaczania czynników wpływających na podejmowanie decyzji w jednostkach samorządu terytorialnego, jest charakterystyka stanu ekonomicznego. Samorząd terytorialny można uznać za szczególny podmiot gospodarowania, posiadający samodzielność decyzyjną, dysponujący własną administracją, mieniem komunalnym oraz finansami, ale działający nie w celach zarobkowych, lecz wykonujący zadania o charakterze użyteczności publicznej dla dobra mieszkańców danej wspólnoty samorządowej. Celem artykułu jest prezentacja realizacji budżetu miasta Częstochowy w latach 2016-2020, który jest jednym z najważniejszych zadań jednostki samorządu terytorialnego.

Zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego – przegląd literatury

Specyfika zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego

Potrzeba zarządzania pojawia się zawsze podczas wykonywania wspólnych działań dla danej zbiorowości. Umiejętność skoordynowania tych działań i właściwe pokierowanie nimi istotnie wpływa na osiągnięcie postawionego celu. Zarządzanie jest procesem, który zachodzi w każdej zorganizowanej zbiorowości. Towarzyszy człowiekowi i zawsze jest procesem oddziaływania na zasoby organizacji dla osiągnięcia jej celów. Zarządzanie to formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), zatem organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów (Gawłowski et al., 2018). Tak ujęta istota zarządzania pozwala wnioskować, że może ono być pojmowane jako zbiór i proces działań regulacyjnych zmierzających do ustalenia i wyboru racjonalnych celów i zadań przedsiębiorstwa oraz do formułowania i kontrolowania środków realizacji tych celów (Duraj, 2000; Dolnicki, 2021). Podobnie zarządzanie jest definiowane przez Griffina – jako zestaw działań (kierowanie ludźmi) i kierowanie, zorientowane na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i organizacyjne) i wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2017). Zarządzanie jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystania wszelkich dostępnych zasobów organizacji dla osiągnięcia jej celów (Stoner, 2011). Innym aspektem zarządzania jest wskazanie założeń organizacji. W tym kontekście zarządzanie to rozporządzanie zasobami organizacji poprzez działanie z ludźmi i poprzez ludzi w zakresie określonym przez właściciela tych zasobów (Nogalski et al., 2001). Analiza problematyki zarządzania pozwala zauważyć, że jego zasadniczym zadaniem jest zapewnienie organizacji

zdolności do samodzielnego określania celów i ich realizacji oraz utrzymywania przez tę organizację usystematyzowanej struktury wyodrębnionej z otoczenia. W tym kontekście zarządzanie jest procesem ciągłych działań wyrównawczych, których istotą jest dążenie do zapewnienia równowagi funkcjonalnej organizacji (Dolnicki, 2021).

Pojęcie samorządu terytorialnego jest konstrukcją szeroką i obejmuje wspólnotę mieszkańców, określone terytorium, zakres uprawnień oraz podmiotowość prawną (Wojciechowski, 2012). Samorząd terytorialny musi służyć budowie mechanizmów demokracji i decentralizacji władzy publicznej, dlatego jest on wyposażony w organy decyzyjne, ukonstytuowane demokratycznie i korzystające z szerokiej autonomii.

W aspekcie prawnym i gospodarczym samorząd terytorialny występuje zarówno w roli podmiotu prawa dysponującego możliwością wydawania decyzji administracyjnych, jak również w roli podmiotu prawa cywilnego, będącego jednostką odrębną od Skarbu Państwa, posiadającą odrębną własność. Proces zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego charakteryzuje się tym, że w sensie prawnym i gospodarczym samorząd terytorialny występuje w podwójnej roli. Podstawowym fundamentem zarządzania w jednostce samorządu terytorialnego jest wprowadzenie menedżerskiego modelu zarządzania publicznego, który charakteryzuje się następującymi cechami (Kozuch, 2013):

- administracja zorientowana na obywatela-klienta,
- nacisk na kontrolę wyników, a nie procedury,
- oddzielenie funkcji strategicznych od operacyjnych,
- przekazanie wykonywania usług publicznych konkurujących ze sobą organizacjom spoza administracji,
- wprowadzanie mechanizmów kontroli zdecentralizowanych jednostek, np. poprzez różne typy kontroli społecznej, wprowadzanie zarządzania opartego na wynikach, mierzonego za pomocą wskaźników, mierników.

Samorząd terytorialny zaspokaja zbiorowe potrzeby mieszkańców poprzez realizację zadań publicznych, które mogą być własnymi lub zleconymi na podstawie ustawy lub porozumienia z administracją rządową. Fundamentem wykonywania zadań publicznych jest posiadanie własnego mienia, finansów i administracji (Jarzębska, 2003). Powyższe czynniki mogą być traktowane jako instrumenty realizacji celów i podporządkowanych im zadań społeczno-gospodarczych. Efektywność ekonomiczna odnosi się również do obszaru działań jednostek samorządu terytorialnego. Zarządzanie tymi jednostkami musi być racjonalne i uwzględniające jednocześnie dobro wspólnoty samorządowej. Istota zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego sprowadza się do: sformułowania polityki, określenia jej celów i zadań strategicznych, realizacji polityki, koordynowania, analizowania i kontrolowania działalności podmiotów realizujących zadania jednostki zgodnie z przyjętą polityką (Wojciechowski, 2012). Zarządzanie samorządem terytorialnym może być traktowane jako proces oddziaływania organów i administracji samorządu terytorialnego na przedmiot zarządzania w taki sposób, aby jego działanie zmierzało do osiągnięcia postawionych przed nim celów, a tym samym było zgodne z celami przyjętymi przez podmiot zarządzania. Integracja zarządzania ukierunkowuje działalność całej organizacji tak, aby wyznaczone cele długookresowe były realizowane najlepiej

i najpewniej przy ekonomicznym wykorzystaniu dostępnych zasobów i środków. Należy podkreślić, że w przypadku jednostek samorządu terytorialnego zasadnicze cechy takiego zarządzania zorientowane są na (Owsiak, 2002):

- wieloletniość, czyli wieloletnią perspektywę w planowaniu zadań inwestycyjnych i operacyjnych;
- kompletność, czyli podporządkowanie strategii gminy wszystkich planów realizacyjnych jednostek zależnych, bez względu na ich formę prawną;
- efektywność, czyli stosowanie procedur zarządzania efektywnością przez wszystkie jednostki zależne;
- uczestnictwo, czyli zapewnienie szerokiego dialogu publicznego w odniesieniu do celów i oceny ich realizacji.

Specyfika zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego polega na tym, iż obiektem zarządzania mogą być osoby, organizacje oraz rzeczy, które są związane z planowaniem i realizacją zadań publicznych, a jednocześnie nie muszą być podległe zarządzającemu. Zarządzanie, w tym sensie, oznacza zespół działań podejmowanych w celu wywołania pożądanego przebiegu procesów i zjawisk w obrębie samorządu terytorialnego. Sukcesy rozwoju jednostek samorządowych i zaspokajania potrzeb ich mieszkańców wiążą się ściśle ze sprawnością zarządzania rozumianego jako wiedza i umiejętności sterowania zasobami oraz procesami w celu ich optymalnego wykorzystania dla osiągnięcia zamierzonych rezultatów w istniejących warunkach działania, tkwiących zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz tej jednostki (Ziółkowski, 2002). Zarządzanie ogólne jednostką samorządu terytorialnego obejmuje następujące rodzaje działań (Jarzębska, 2012):

- określanie założeń polityki danej jednostki zgodnych z celami ogólnymi,
- koordynowanie realizacji polityki lokalnej,
- monitorowanie wykorzystania zasobów i środków, którymi dysponuje jednostka samorządowa,
- weryfikowanie efektów działań związanych z realizacją celów polityki jednostki samorządowej.

Strategia jednostki samorządu terytorialnego to sposób, w jaki jednostka samorządu terytorialnego zamierza realizować swoją misję, plan działania przedstawiający sposób osiągnięcia długofalowych celów. Należy podkreślić, że strategia jednostki samorządu terytorialnego powinna być dostosowana do zmieniającego się otoczenia. Ponadto dobra strategia powinna się cechować: ciągłością, kompleksowością, spójnością, elastycznością i realnością (Jarzębska, 2003).

W zarządzaniu strategicznym szczególnie ważne problemy koncentrują się wokół sprawności procesów decyzyjnych. Sprawność zarządzania jednostką samorządu terytorialnego ma wiele cech, do których można zaliczyć (Dolnicki, 2021):

- kompleksowość, czyli traktowanie gminy jako całości w danym otoczeniu, w którym dla danej jednostki samorządu terytorialnego istnieją szanse i zagrożenia;
- orientację na przyszłość, czyli kontynuowanie podjętych działań w przyszłości, np. inwestycji;
- orientację na wyniki, czyli określanie celów i zadań do osiągnięcia oraz ocenę wyników i efektywności podjętych działań.

Strategia stanowi podstawę zarządzania gospodarką samorządu terytorialnego. Jest ona ogólnym programem, zbiorem sposobów i zasad, określania celów i zamierzeń organizacji, jaką jest jednostka samorządu terytorialnego. Należy ją traktować jako szczególne narzędzie osiągnięcia określonych celów długo- i średniookresowych. Sam proces zarządzania strategicznego nastawiony jest na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. Opracowana strategia powinna obejmować wszystkie elementy funkcjonowania organizacji, tj. marketing, finanse i koszty, zarządzanie ludźmi, produkcję i technologię, a także struktury i procedury działania. Do opracowania koncepcji zarządzania jednostką samorządu terytorialnego niezbędne jest przeprowadzenie zarówno analizy otoczenia, dotyczącej bieżących i przyszłych warunków funkcjonowania uzależnionych od czynników zewnętrznych, jak też analizy ekonomicznej, będącej systemem badań i ocen zdarzeń gospodarczych, mających za zadanie określić racjonalność gospodarowania oraz możliwość wykorzystania istniejących zasobów. Ponadto należy podkreślić, że od określenia misji oraz wyboru i hierarchizacji celów zależy trafność strategii rozwoju (Gawłowski et al., 2018).

Za najważniejsze cele ujmowane w strategii rozwoju jednostki samorządu terytorialnego uznaje się (Dolnicki, 2021):

- zapewnienie ludziom pracy i dochodów pozwalających na niezbędny w odczuciu społecznym poziom życia;
- zapewnienie warunków bytu materialnego (mieszkania, żywienia);
- zapewnienie warunków rozwoju duchowego, a w tym możliwości do wypoczynku, dostępu do informacji;
- zapewnienie poczucia bezpieczeństwa i perspektyw na przyszłość, w tym poczucia stabilizacji i szans rozwoju dla przyszłych pokoleń.

Wymienione cechy strategii jednostki samorządu terytorialnego wyrażają potrzebę konsekwentnego wdrażania i kontynuowania strategii w celu zapewnienia jej ciągłości.

Główne cele polityki samorządu określone są w strategicznych planach jednostek samorządu terytorialnego. Wieloletnie plany inwestycyjne to plany strategiczne w samorządzie terytorialnym, które będą zapewniały pewną ciągłość zarządzania strategicznego. Sprawność zarządzania odgrywa szczególną rolę w realizacji wieloletnich planów inwestycyjnych, ponieważ od podjętych decyzji zależy rozwój jednostek samorządu terytorialnego (Griffin, 2017).

Strategia rozwoju jednostki samorządu terytorialnego jest planem działań opracowywanym świadomie, mającym związek z jej obecną i przyszłą pozycją w otoczeniu oraz wyznaczającym pewien względnie trwały i spójny sposób działania. W strategii powinien zostać uwidoczniony sposób osiągnięcia wyznaczonych celów poprzez sterowanie rozwojem. Określenie poszczególnych części składowych strategii przebiega na podstawie badania i analizowania istniejących możliwości działania oraz kierunku zachodzących zmian (Dolnicki, 2021; Amason & Ward, 2020).

Korzyści wynikające z posiadania strategii przez jednostkę samorządu terytorialnego są wielorakie i zróżnicowane w układach lokalnych. Do najważniejszych z nich można zaliczyć (Pierścionek, 2015; Amason & Ward, 2020):

- przeprowadzenie oceny mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla poszczególnych kierunków rozwoju;
- określenie przyszłości w perspektywie kilkunastu lat i zapisanie tego procesu w formie dokumentu oraz podporządkowanie działań doraźnych działaniom długofalowym;
- spojrzenie kompleksowe na dany obszar oraz powiązanie ze sobą poszczególnych dziedzin działalności, a także sfer funkcjonalnych i problemowych, a tym samym stworzenie podstaw do zrównoważonego rozwoju;
- racjonalne gospodarowanie posiadanymi zasobami (siłą roboczą, majątkiem trwałym, infrastrukturą, środowiskiem) oraz ich efektywne pozyskiwanie;
- zmniejszenie niepewności i ryzyka działania przedsiębiorców, kontrolowanie i ocenianie postępów oraz korygowanie błędów przez wszystkich członków społeczności lokalnej;
- zwiększenie wpływu społeczności lokalnej na kierunki rozwoju terenu oraz tworzenie grup współdziałających ze sobą w planowaniu rozwoju swojej przyszłości;
- zarządzanie danym obszarem, niezależnie od zmieniających się układów politycznych, umocowania pozycji danego obszaru oraz poszerzenie sfer przyciągania i oddziaływania na inne układy.

Zasady tworzenia budżetu w samorządzie terytorialnym

O realizacji zapisanej w dokumentach strategii rozwoju miasta najlepiej świadczy budżet miasta planowany i wykonany. Z wykonanego budżetu wynika, jakie cele były preferowane. Porównanie strategii rozwoju miasta z zrealizowanym budżetem pozwala stwierdzić, jakie działy miały największe finansowanie. Budżet jest podstawowym instrumentem podejmowania decyzji finansowych w jednostce samorządu terytorialnego. Na podstawie doświadczeń z tworzenia budżetów na poprzednie lata decydenci mogą eliminować niekorzystne czynniki, takie jak minimalizacja ryzyka i niepewność podejmowanych decyzji.

Dochodami jednostek samorządu terytorialnego są dochody własne, subwencja ogólna oraz dotacje celowe z budżetu państwa. Ponadto dochodami jednostek samorządu terytorialnego mogą być środki pochodzące ze źródeł zagranicznych niepodlegające zwrotowi oraz środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, art. 211).

Źródłami dochodów własnych gminy są wpływy z podatków, w tym od nieruchomości, podatek rolny, leśny, od środków transportowych, dochodowy od osób fizycznych, opłacany w formie karty podatkowej, od spadków i darowizn, od czynności cywilnoprawnych. Ponadto wpływy z opłat: skarbowej, targowej, miejscowej, uzdrowskiej i od posiadania psów, eksploatacyjnej – w części określonej w ustawie *Prawo geologiczne i górnicze* (Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. – *Prawo geologiczne i górnicze*), innych stanowiących dochody gminy, uiszczanych na podstawie odrębnych przepisów. Dochody gminy to również dochody uzyskiwane przez gminne jednostki budżetowe oraz wpłaty od gminnych zakładów budżetowych, dochody z majątku gminy, spadki, zapisy i darowizny na rzecz gminy, dochody z kar

pieniężnych i grzywien określonych w odrębnych przepisach, 5,0% dochodów uzyskiwanych na rzecz budżetu państwa w związku z realizacją zadań z zakresu administracji rządowej oraz innych zadań zleconych ustawami, o ile odrębne przepisy nie stanowią inaczej, odsetki od pożyczek udzielanych przez gminę, odsetki od nieterminowo przekazywanych należności stanowiących dochody gminy, odsetki od środków finansowych gromadzonych na rachunkach bankowych gmin, dotacje z budżetów innych jednostek samorządu terytorialnego, inne dochody należne gminie na podstawie odrębnych przepisów.

Wysokość udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych, od podatników tego podatku zamieszkałych na obszarze gminy wynosi 39,34%. Wysokość udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób prawnych, od podatników tego podatku, posiadających siedzibę na obszarze gminy, wynosi 6,71% (Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, art. 4).

Wydatki budżetu jednostki samorządu terytorialnego przybierają formę wydatków bieżących oraz wydatków majątkowych. Wydatki bieżące to dotacje, wynagrodzenia i pochodne od wynagrodzeń, inne świadczenia na rzecz osób fizycznych (tj. zasiłki i zapomogi), zakupy towarów i usług, wydatki związane z funkcjonowaniem jednostek budżetowych i obsługiwanych przez nie organów.

Strategia rozwoju miasta Częstochowy 2030+

Strategia rozwoju miasta to koncepcja działania zmierzającego do zrównoważonego rozwoju. Dokument taki powinien zawierać: syntetyczną diagnozę stanu istniejącego, analizę słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń, określenie deklaracji strategicznych – wizji i misji: cele strategiczne i cele operacyjne. Powinien opisywać także programy sektorowe i zadania służące realizacji zamierzeń oraz wskazywać środki pozwalające te wszystkie przedsięwzięcia wdrożyć. W 2003 roku przyjęto uchwałą Rady Miasta strategię rozwoju miasta Częstochowy do roku 2010 (Strategia Rozwoju Miasta Częstochowa 2030+ została przyjęta Uchwałą Nr 435.XXXII.2016 Rady Miasta Częstochowy z dnia 1 grudnia 2016 r.) (Strategia Miasta Częstochowy, 2016). Głównym celem opracowanej strategii było:

1. zapewnienie długofalowego rozwoju miasta oraz utrwalanie jego wysokiej pozycji w strukturze społeczno-gospodarczej kraju przez wzmocnienie konkurencyjności jego gospodarki, aktywizowanie przedsiębiorczości, przy poszanowaniu zasad ekorozwoju oraz fundamentalnych wartości w życiu publicznym;
2. stała poprawa poziomu i jakości życia mieszkańców poprzez ochronę i racjonalne kształtowanie środowiska i przestrzeni miasta, rozwój usług społecznych, ograniczanie bezrobocia i ubóstwa.

Do realizacji tej strategii przyjęto następujące priorytety:

- A. przestrzeń miasta: kształtowanie ładu przestrzennego i funkcjonalnego miasta;
- B. przedsiębiorczość: budowanie pozytywnego klimatu gospodarczego i inwestycyjnego oraz stymulowanie rozwoju przedsiębiorczości tworzącej miejsca pracy;

- C. sfera społeczna miasta – edukacja, kultura, ochrona zdrowia, bezpieczeństwo publiczne i pomoc społeczna: rozwój potencjału intelektualnego i kapitału społecznego miasta oraz wzrost poziomu i jakości życia mieszkańców;
- D. ład ekologiczny: harmonizowanie procesów rozwojowych miasta przy poszanowaniu zasad ekorozwoju;
- E. wizerunek miasta: wzmocnienie roli i znaczenia Częstochowy jako silnego gospodarczo, kulturalnie i naukowo ośrodka o znaczeniu krajowym oraz światowego centrum kultu religijnego.

Kolejną strategię rozwoju miasta (Strategia Miasta Częstochowy, 2016) do roku 2025 przyjęto w roku 2009. W nowej strategii przyjęto jako wizję rozwojową, że: „Częstochowa jest miastem nowoczesnym, bogatym, bezpiecznym i przyjaznym ludziom, stwarzającym dogodne warunki realizacji dążeń i aspiracji mieszkańców oraz rozwoju przedsiębiorczości, że jest sprawna i kompetentna administracja samorządowa”.

Na podstawie otwartej debaty w Urzędzie Miasta Częstochowy (warsztaty strategiczne) w 2016 roku określono: potencjały rozwojowe, wyzwania, wizje rozwojowe, cele i kierunki działań, zasady przygotowywania projektów prorozwojowych i ich katalog. Wyniki prac warsztatowych stanowiły podstawę przygotowania projektu Strategii Rozwoju Miasta Częstochowa 2030+ (Strategia Miasta Częstochowy, 2016), przedstawionej pod konsultacje społeczne na przełomie lipca i sierpnia 2016 roku. Tworząc Strategię Rozwoju Miasta Częstochowy, należy uwzględnić współzależności rozwoju lokalnego i regionalnego od polityk narodowych oraz wdrażanych przez Komisję Europejską w ramach porozumienia państw członkowskich Unii Europejskiej. Współzależność ta nie ogranicza się do bycia beneficjentem unijnej pomocy, lecz także do świadomego uczestnictwa w kształtowaniu i realizacji różnorodnych działań będących częścią narodowej i wspólnotowej polityki społecznej, gospodarczej, kulturalnej i ekologicznej. W 2010 roku została zatwierdzona strategia rozwoju Unii Europejskiej na lata 2010-2030. Podstawą zmian w polityce miejskiej UE był także przyjęty w 2011 roku raport pt. *Miasta jutra – wyzwania, wizje, wizje, rozwiązania* (Strategia Miasta Częstochowy, 2016).

Nowa, miejska polityka UE ma swoje odzwierciedlenie w dokumentach programujących rozwój Polski. Powstały w 2008 roku raport „Polska 2030” prezentuje w swojej treści 10 kluczowych wyzwań, jakie stoją przed Polską:

- wzrost i konkurencyjność,
- sytuacja demograficzna,
- wysoka aktywność zawodowa oraz adaptacyjność zasobów pracy,
- odpowiedni potencjał infrastruktury,
- bezpieczeństwo energetyczno-klimatyczne,
- gospodarka oparta na wiedzy i rozwój kapitału intelektualnego,
- solidarność i spójność regionalna,
- ochrona kulturalnego dziedzictwa narodowego,
- poprawa spójności społecznej,
- sprawne państwo,
- wzrost kapitału społecznego Polski.

Odpowiedzią na wskazane wyzwania są przyjęte przez Radę Ministrów dokumenty „Strategia Rozwoju Kraju 2020” (przyjęta 25 września 2012 r.) i „Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”. Celem głównym strategii średniookresowej staje się wzmocnienie i wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę jakości życia ludności. Przyjęta została „Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie”, przyjęta przez Radę Ministrów 13 lipca 2010 r., która ustaliła trzy cele szczegółowe do 2020 roku (Strategia Miasta Częstochowy, 2016):

1. wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów,
2. budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie procesom marginalizacji na obszarach problemowych,
3. tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.

Dokumentem bezpośrednio określającym pożądaną kierunek rozwoju polskich miast jest przyjęta przez Radę Ministrów w październiku 2015 r. Krajowa Polityka Miejska. Określona w niej wizja miast w 2030 roku prezentuje następujący obraz: polskie miasta są przyjazne dla mieszkańców jako miejsca oferujące wysoką jakość życia oraz dla przedsiębiorców jako miejsca atrakcyjne do lokowania i prowadzenia biznesu. Są nowoczesne i konsekwentnie rozwijane. Główne polskie ośrodki miejskie są konkurencyjne w skali ponadregionalnej i coraz lepiej widoczne na gospodarczej mapie Europy, pozostałe są silnymi ośrodkami, motorami rozwoju w skali regionalnej i lokalnej. Małe miasta czerpią korzyści rozwojowe wynikające z partnerskiej współpracy z regionalnymi centrami oraz otaczającymi je obszarami wiejskimi, jednocześnie same będąc katalizatorami poświadanych przemian na tych obszarach. Polskie miasta są spójne społecznie, ekonomicznie i przestrzennie, również dzięki wysiłkom dotyczącym rewitalizacji najbardziej zdegradowanych ich części, i obsługiwane przez efektywny transport publiczny. Są otwarte i dostępne, rozwijają się w sposób zrównoważony w kierunku miast zwartych przestrzennie, ale jednocześnie niepozbawionych dobrze zorganizowanych przestrzeni publicznych i terenów zieleni. Są także sprawnie zarządzane – w sposób skuteczny, efektywny i partnerski, poprzez coraz bardziej zintegrowane działania obejmujące całe miejskie obszary funkcjonalne oraz aktywną współpracę z mieszkańcami. Polskie miasta w widoczny sposób ograniczają zużycie zasobów, w tym zwłaszcza energii, i coraz lepiej przygotowują się do skutków zmian klimatu.

Zasady, jakimi powinny się kierować strategie rozwoju miast, to:

- zasada integralności: podporządkowanie polityki miejskiej polityce rozwoju,
- zasada zintegrowanego podejścia terytorialnego,
- zasada wielopoziomowego zarządzania.

Strategicznym celem polityki miejskiej jest wzmocnienie zdolności miast i obszarów zurbanizowanych do zrównoważonego rozwoju i tworzenia miejsc pracy oraz poprawa jakości życia mieszkańców.

Zmiany polityczne związane z wyborami parlamentarnymi w 2015 roku w ograniczonym stopniu przeniosły się na inne zdefiniowanie celów polityki regionalnej

i miejskiej. Rada Ministrów kierowana przez premier Beatę Szydło przyjęła 16 lutego 2016 r. „Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”. Głównym celem „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju” jest tworzenie warunków dla wzrostu dochodów mieszkańców Polski przy jednoczesnym wzroście spójności w wymiarze społecznym, ekonomicznym i terytorialnym.

Metodyka badań

Celem artykułu jest analiza realizacji budżetu. W artykule dokonano przeglądu pojęć związanych z koncepcjami zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego, strategią i budżetem. Pojęcia te definiowane są w różny sposób przez wielu autorów. Przybliżono specyfikę zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego. Po przedstawieniu pojęć dotyczących budżetu i strategii wybrano budżet miasta Częstochowy jako przykład i go przeanalizowano. Następnie zebrano dane z budżetu miasta Częstochowy – planowane i wykonane dochody oraz planowane i wykonane wydatki – i przeanalizowano te dane w latach 2016-2020. Dokonano analizy strategii miasta Częstochowy w tych samych latach. Po krytycznej analizie wykonano analizę porównawczą planowanych i wykonanych dochodów oraz planowanych i wykonanych wydatków.

Wyniki badania własnego

Podstawą do realizacji celów i priorytetów zapisanych w strategii rozwoju na lata 2016-2030 jest budżet. Budżet i zapisane w nim cele do realizacji są podstawą finansową realizacji strategii rozwoju na lata 2030+. Do analizy budżetu wybrano lata 2016-2020 i pięć działów: *transport i łączność*, *oświata i wychowanie*, *ochrona zdrowia*, *pomoc społeczna*, *gospodarka komunalna i ochrona środowiska*.

Przeanalizowano planowane i wykonane dochody i wydatki miasta Częstochowy. Planowane dochody w dziale *transport i łączność* systematycznie rosły w badanych latach. W dziale *oświata i wychowanie* dochody rosły do roku 2018 (rosną z blisko 4 mln zł do prawie 34 mln zł w roku 2018), a w latach 2019-2020 spadły do około 10 mln zł. W dziale *ochrona zdrowia* planowane dochody systematycznie spadały z 11 mln zł w 2016 roku do niespełna 5 mln zł w roku 2020. *Pomoc społeczna* w 2016 roku notowała bardzo wysokie planowane dochody na poziomie ponad 78 mln zł, a w kolejnych latach dochody utrzymywały się poziomie około 30 mln zł. W ostatnim badanym dziale *gospodarka komunalna i ochrona środowiska* planowane dochody w 2016 roku to ponad 38 mln zł, następnie zanotowano wzrost do ponad 48 mln zł 2017 i dalszy wzrost w roku 2018 do ponad 60 mln zł, a dalej spadek w roku 2019 do niespełna 60 mln zł i ponowny wzrost do ponad 80 mln zł w 2020 roku (Tabela 1).

Wykonane dochody w dziale *transport i łączność* w latach 2016, 2017, 2019 oscyływały na poziomie 40 mln zł, a w latach 2018 i 2020 na poziomie 30 mln zł. W kolejnym dziale *oświata i wychowanie* od 2016 do 2019 roku nastąpił stały wzrost wykonanych dochodów do ponad 42 mln zł w roku 2019, a następnie spadek do ponad 23 mln zł w roku 2020. W dziale *ochrona zdrowia* odnotowano stały spadek

wykonanych dochodów we wszystkich analizowanych latach. *Pomoc społeczna* tylko w roku 2016 miała wykonane dochody na poziomie ponad 177 mln zł, a w pozostałych latach utrzymywała się na poziomie ponad 35 mln zł. W ostatnim dziale *gospodarka komunalna i ochrona środowiska* wykonane dochody rosły do roku 2018, następnie spadły do prawie 60 mln zł i ponownie wzrosły do prawie 75 mln zł w roku 2020 (Tabela 2).

Tabela 1. Planowane dochody miasta Częstochowy w latach 2016-2020 (w tys. zł)

Dział	Planowane dochody				
	2016	2017	2018	2019	2020
Transport i łączność	38 344,1	72 482,7	93 758,5	107 648,9	153 480,9
Oświata i wychowanie	3 999,2	13 606,3	33 762,5	10 975,2	10 164,04
Ochrona zdrowia	11 384,6	9 399,7	7 537,9	6 318,3	489,7
Pomoc społeczna	78 108,4	28 551,9	33 081,6	30 143,8	30 263,9
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	38 191,5	48 135,2	60 559,7	55 998,9	80 898,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://bip.czestochowa.pl/...>)

Tabela 2. Wykonane dochody miasta Częstochowy w latach 2016-2020 (w tys. zł)

Dział	Wykonane dochody				
	2016	2017	2018	2019	2020
Transport i łączność	41 570,5	39 331,2	27 870,7	41 375,8	32 166,3
Oświata i wychowanie	19 963,02	21 847,6	33 254,5	42 229,6	23 552,5
Ochrona zdrowia	9 671,2	8 285,7	6 264,06	5 432,5	5 191,5
Pomoc społeczna	177 643,5	36 102,5	38 652,1	37 496,3	36 913,3
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	39 551,6	43 635,5	64 445,2	59 625,2	74 442,09

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://bip.czestochowa.pl/...>)

Planowane wydatki w dziale *transport i łączność* stale rosły, od 161 mln zł w roku 2016 do 304 mln zł w roku 2020, a w dziale *oświata i wychowanie* utrzymywały się na poziomie ponad 300 mln zł w latach 2016-2019, a tylko w roku 2020 przekroczyły 400 mln zł. W dziale *ochrona zdrowia* wydatki utrzymywały się na poziomie około 20 mln zł, tylko w roku 2019 wyniosły ponad 15 mln zł. W dziale *pomoc społeczna* w roku 2016 planowane wydatki wyniosły ponad 146 mln zł, a w pozostałych latach oscylowały na poziomie ponad 80 mln zł do 90 mln zł. W ostatnim dziale *gospodarka komunalna i ochrona środowiska* planowane wydatki stale rosły, od ponad 72 mln zł w roku 2016 do 147 mln zł w roku 2020 (Tabela 3).

Wykonane wydatki w trzech pierwszych działach, tj. *transport i łączność*, *oświata i wychowanie* oraz *ochrona zdrowia*, były na podobnym poziomie, dział

pomoc społeczna w roku 2016 wykonał wydatki na poziomie 243 mln zł, w pozostałych latach na poziomie ± 90 mln zł. W dziale *gospodarka komunalna i ochrona środowiska* wykonane wydatki stale rosły, od ponad 66 mln zł w roku 2016 do ponad 137 mln zł w roku 2020 (Tabela 4).

Tabela 3. Planowane wydatki miasta Częstochowy w latach 2016-2020 (w tys. zł)

Dział	Planowane wydatki				
	2016	2017	2018	2019	2020
Transport i łączność	161 540,2	180 572,8	215 738,5	244 792,3	304 958,1
Oświata i wychowanie	330 159,9	350 752,5	384 229,8	359 384,9	429 543,7
Ochrona zdrowia	20 208,01	21 516,5	19 242,05	15 733,6	19 581,7
Pomoc społeczna	146 430,0	1 089,04	86 745,8	86 618,6	90 011,3
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	72 540,1	83 521,5	127 560,7	134 360,6	147 389,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([https://bip.czestochowa.pl/...](https://bip.czestochowa.pl/))

Tabela 4. Wykonane wydatki miasta Częstochowy w latach 2016-2020 (w tys. zł)

Dział	Wykonane wydatki				
	2016	2017	2018	2019	2020
Transport i łączność	158 972,7	160 756,2	154 875,3	188 818,9	176 949,8
Oświata i wychowanie	379 218,5	383 687,5	421 969,4	439 285,8	481 559,3
Ochrona zdrowia	19 999,1	20 623,1	19 966,35	187 888,6	26 986,4
Pomoc społeczna	243 721,0	89 433,2	96 256,55	95 680,3	95 715,03
Gospodarka komunalna i ochrona środowiska	66 020,6	78 153,0	110 001,4	120 352,7	137 358,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([https://bip.czestochowa.pl/...](https://bip.czestochowa.pl/))

Wnioski z prowadzonego badania

Pandemia spowodowała wzrost wydatków we wszystkich wybranych pięciu działach. Wykonane wydatki w roku 2020 wzrosły we wszystkich pięciu działach np. w stosunku do roku 2018. Wykonane wydatki w stosunku do planowanych w dziale *ochrona zdrowia* w 2020 roku wzrosły o ponad 7 mln zł, a w dziale *pomoc społeczna* utrzymały się na stałym poziomie. W większości przeanalizowanych działów planowane dochody/wydatki przewyższyły ich wykonanie. Przyczyn takiego stanu może być wiele, np. planowanie na wyrost bez realnego pokrycia w rzeczywistości, zmieniające się otoczenie czy też planowanie życzeniowe decydentów jednostek samorządu terytorialnego. Realizacja zadań z poszczególnych działań znajduje odzwierciedlenie w strategii rozwoju 2030+. Budżet umożliwia realizowanie celów wieloletnich przedstawionych w strategii rozwoju 2030+. Położony jest nacisk na

wybrane działy, co znajduje odzwierciedlenie w strategii 2030+. Jednymi z głównych celów tejże strategii są: stała poprawa poziomu i jakości życia mieszkańców poprzez ochronę oraz racjonalne kształtowanie środowiska i przestrzeni miasta, rozwój usług społecznych, ograniczanie bezrobocia i ubóstwa.

Podsumowanie

Przy opracowaniu artykułu autorka korzystała jedynie z ogólnie dostępnych źródeł, takich jak: budżety miasta Częstochowy, projekty budżetów, uchwały budżetowe, plany finansowe, Strategia 2030+, co stanowi swego rodzaju ograniczenie badań. Skorzystanie z danych (wykonanego budżetu) jest możliwe dopiero pod koniec pierwszego kwartału roku następnego. W artykule przedstawiono zasady tworzenia budżetu jednostki samorządu terytorialnego oraz omówiono wybrane najważniejsze działy z budżetu miasta Częstochowy z lat 2016-2020. Dokonano porównania planowanych i wykonanych dochodów i wydatków. Strategia jest ciągle modyfikowana ze względu na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne i w związku z tym cele są zmieniane.

Zmniejszenie dochodów jednostek samorządu terytorialnego, począwszy od roku 2020 prowadzi do ograniczenia wydatków bieżących. W 2021 roku można zaobserwować dalsze pogorszenie sytuacji finansowej polskich samorządów. Samorządy mają znacznie mniej możliwości zaspokajania potrzeb lokalnych społeczności. Służba zdrowia, która w teorii w większości przypadków powinna być finansowana przez rząd, w praktyce ogranicza również budżety samorządów, ponieważ np. trzeba pokrywać rosnące straty miejskich zakładów opieki zdrowotnej. Jedną z możliwości poprawy sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego jest emisja obligacji, która jest bardziej korzystna od kredytu bankowego. W innych krajach stosowane jest np. pokrywanie kosztów obsługi zadłużenia dotyczących inwestycji przez nisko oprocentowane rządowe pożyczki. Bardzo skutecznym wsparciem byłoby zwiększenie udziału jednostek samorządu terytorialnego w podatku PIT, co pomogłoby wszystkim jednostkom. Pandemia trwa nadal i trudno określić jej koniec – samorządy zmuszone są do planowania dochodów i wydatków intuicyjnie. Trudno oszacować wydatki w takim dziale jak ochrona zdrowia, który ma bezpośredni związek z pandemią. Po doświadczeniach pandemii będzie można wyciągnąć wnioski oraz ocenić skalę strat w okresie np. 5-letnim. Przyszłe analizy mogą dotyczyć porównania sytuacji jednostek samorządu terytorialnego przed i po pandemii. Po zakończeniu pandemii może mieć miejsce kryzys gospodarczy, który nie pozostanie bez wpływu na finanse samorządów.

Literatura

- Amason, A. C., & Ward, A. (2020). *Strategic Management*. Routledge.
- Dolnicki, B. (2021). *Samorząd terytorialny*. Wolters Kluwer.
- Duraj, J. (2000). *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*. PWE.
- Gawłowski, P., Machalski, P., & Makowski, K. (2018). *Samorząd terytorialny w administracji publicznej*. CeDeWu.
- Griffin, W. R. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

- <https://bip.czystochowa.pl/artykuly/71637/budzet-miasta>
- Jarzębska, M. (2003). *Polityka a strategia i zarządzanie w jednostce samorządu terytorialnego*. Difin.
- Jarzębska, M. (2012). *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*. Wolters Kluwer.
- Kożuch, B. (2013). *Zarządzanie publiczne*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Nogalski, B., Apanowicz, J., Rutka, R., Czermiński, A., & Czerna, M. (2001). *Zarządzanie organizacjami*. TNOiK Dom Organizatora.
- Owsiak, S. (2002). *Budżet władz lokalnych*. PWE.
- Pierścionek, Z. (2015). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stoner, F. A. J. (2011). *Kierowanie*. PWE.
- Strategia Miasta Częstochowy (2016). BIP UM Częstochowa <https://bip.czystochowa.pl/artykul/26231/1153997/strategia-rozwoju-miasta-czystochowa-2030>
- Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. 2003 nr 203 poz. 1966, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. - *Prawo geologiczne i górnicze* (Dz.U. 2011 nr 163 poz. 981, z późn. zm.).
- Wojciechowski, E. (2012). *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*. Difin.
- Ziółkowski, M. (2002). Zarządzanie strategiczne w samorządzie gminnym. *Gazeta Samorządu i Administracji*, 25.

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak źródeł finansowania.

MANAGING THE BUDGET OF A LOCAL GOVERNMENT UNIT AND THE 2030+ DEVELOPMENT STRATEGY

Abstract: The paper presents the concept and strategy for managing local government units including the specificity of managing these units. It aims to present the implementation of the budget of the city of Czestochowa. The 2030+ development strategy, the budget, its components, as well as the income and expenditure of the local government unit in the years 2016-2020 were presented. The strategy of the city of Czestochowa undergoes constant modifications, which are related to the Polish 2030 Report. It contains ten key challenges that Poland and the local government face. The article was prepared on the basis of a literature review and it analyzes sample budgets of the city of Czestochowa from the years 2016-2020 by comparing the income and expenses planned and executed in the selected period. The budget of a local government unit is also subject to constant modifications related to the current situation, such as a pandemic. In the five selected budget categories, the planned income/expense exceeded its implementation. This may be caused by various reasons, e.g., exaggerated planning without tangible coverage in reality, changing environment, or wishful planning of decision-makers of local government units.

Keywords: budget, local government unit, development strategy

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



THE ONE STOP SHOP MODEL – A CASE STUDY OF A DIGITAL INNOVATION HUB

Joanna Rudawska^{1*}

¹ Jan Kochanowski University in Kielce, Faculty of Law and Social Sciences, Poland


Abstract: The model of ensuring the availability of multiple services in one place with One Stop Shops (OSS) is a nod to customers and meeting their needs. OSS, whether implemented in a fixed or virtual formula, are designed to provide value to the customer by integrating fragmented services, saving time and thereby reducing costs associated with searching for a service provider, among other things. OSS customers include both individuals and businesses. The latter, striving to gain and maintain a competitive advantage, seek support from various organizations looking for information, consulting, and training services, as well as, for example, advanced services in the area of business digitization. The purpose of the article is to review the literature on the typology and functions of service providers in the One Stop Shop model and to answer the question of whether the proposed package of services and support instruments by Digital Innovation Hubs (DIH) meets the conditions of the OSS model. The method of literature review and case analysis was applied, relating the elements of OSS to the specifics of the operation of one of the first digital innovation hubs in Poland. The portfolio of services provided by DIH4Industry was related to typical OSS models, confirming the comprehensiveness of the services provided and defining the type of OSS.

Keywords: digital innovation hub, DIH, One Stop Shop, OSS

JEL classification: L10, M31

Introduction

One Stop Shop (OSS) is now a popular service delivery model in the public sector. Focusing on users, their needs, and integrating several services into a single service process to ensure speed, efficiency, and, above all, economy in delivering the

¹ Joanna Rudawska, PhD, ul. Uniwersytecka 15, 25-406 Kielce, Poland, joanna.rudawska@ujk.edu.pl,
 <https://orcid.org/0000-0003-1484-8283>

* Corresponding author: Joanna Rudawska, joanna.rudawska@ujk.edu.pl

expected value to the customer are the elements that guide the OSS concept (Bridge & O' Neill, 2017). This model of service delivery in more or less advanced forms is being adapted by other service providers from both private and public-private sectors, striving to provide high-quality services for the satisfaction of the customer, who increasingly cares about time and comfort as a recipient.

Relatively new in the European and Polish markets, providers of services in the area of digitalization of enterprises are Digital Innovation Hubs (DIHs). By design, through the composition of the consortium forming the DIH, they are intended to provide comprehensive services in the OSS model, guiding companies through the process of digital transformation from the beginning to the end (end-to-end delivery).

The purpose of the paper is to present the typology and functions of service providers in the One Stop Shop model and to analyze the Digital Innovation Hub concept on the example of a Polish hub (hub4industry) based on different OSS models. The first part introduces the specifics of OSS and the variety of models found in literature and practice. This is followed by the conceptualization of digital innovation hubs, as conceptualized by the European Commission. The last part of the paper focuses on the case study of the hub4industry Digital Innovation Hub run by the Kraków Technology Park as an example of a successfully operating hub in the comprehensive, holistic DIH.

The concept of the One Stop Shop – overview of literature

The concept of the one stop store emerged back in the nineteenth century as a model for a department store providing the customer with access to a wide catalogue of services under one roof. It has transferred over time from the private sector to the public sector and is now most commonly associated with that sector. The goal of OSS in the public service area is to strive to integrate services as much as possible to prevent them from becoming too fragmented, ensuring that the customer can complete as many things as possible in “one window” (Howard, 2017). By design, OSS is recipient-centric and addresses such challenges as:

- accessibility – providing the right groups of service recipients with direct access through a variety of channels,
- speed – reducing the time needed to deliver the service to a minimum, both from the point of view of the customer and from the point of view of the commitment of the supplier's resources, while ensuring that the value that goes to the customer is delivered the first time, simplifying procedures and processes,
- commitment – the supplier's focus on the customer's needs, tailoring the offer to the customer's requirements, preceded by a needs analysis, to ensure that the process is citizen-centric and customer-centric. Moreover, this aspect emphasizes the role of the customer in shaping OSS processes through the feedback provided,
- responsiveness – the existence of “intelligent” mechanisms that analyze and eliminate differences in the level of meeting customer requirements and in responding to the necessary changes resulting from the process,

- value – the customer must believe and experience that their needs are met, the point of service is to be profitable, and the value perceived by the customer is to depend on the customer's performance, not the supplier's processes,
- integration – the OSS one-stop shop should eliminate the “wrong door” policy, ensuring that the customer is as satisfied as possible with the satisfaction of his or her combined subject needs through a single contact with the provider (Gashi & Krasniqi, 2019; Reid & Wettenhall, 2015),
- satisfaction – the service recipient must to be fully satisfied with the service provided (Flumian et al., 2007),
- cost-effectiveness, efficiency – the cost of service delivery per unit should be reduced as a consequence of avoiding duplication of the same services or parts of them (Howard, 2017),
- personalization – an even greater individual approach to the customer based on the market segmentation performed, the continuous study of customer needs and behavior (Re-inventing..., 2017).

In the literature, there are various models of service delivery in the OSS model. Their breakdown, according to selected criteria, is presented in Table 1.

Table 1. One Stop Shop models by selected criteria

Criterion of division	Specification
User experience	The first stop shop – information points on selected services, requires another step to finalize the service, presents only information on how and where to complete the service.
	The second stop shop (convenience store) – offers various transactions possible “under one roof” or on one website; can be implemented through an assigned account manager.
	The true One Stop Shop – a complex one-stop customer service center in one place.
Type of service	Informational – provision of information services only.
	Transactional – comprehensive service that ends in a transaction, rather than being limited to information only.
Integration level	Co-located – services provided by different agencies under one roof, with provider representatives able to authorize transactions in OSS, managed separately.
	Integrated – comprehensive service, customers can apply for the service, but will still need to authorize off-site service providers, integrated budget, management.
Places of service provision	Physical point – a physical place available to the customer at a designated location.
	Virtual – a website, an information portal, or a portal that gives the possibility of providing electronic services.
	Mixed – a combination of physical and virtual points.

Service portfolio	Narrowed – one service implemented from start to finish within the OSS.
	Broad – multiple, integrated services provided within the OSS, complementary, interrelated.
Partner structure	Simple (intra-institutional) standalone points, for example, one institution with a broad portfolio.
	Consortium (umbrella structure, inter-institutional) – several – more than a dozen partners providing comprehensive services under a partnership agreement; partners may be from the same level of service provision or from other levels (e.g., regional level, government level, etc.).
Autonomy	Highly independent – an independent OSS with its own budget, business model, and service process.
	Dependent – within the organization, lack of autonomy, link to the budget of the parent unit.
Service coverage	Local, regional, national, international – the nature of the service, refers to the geographic coverage.
Channels	Telephone, landline (face-to-face), virtual, e-mail, chat, bot, avatar (channels can be combined).

Source: Own elaboration based on (Askim et al., 2011; Re-inventing..., 2017; OECD, 2020)

There is no single One Stop Shop model that is effective in all conditions. The design of such services begins each time with an analysis of the target group, its needs, and limitations. Different OSS models will work well in different areas of life (OECD, 2020). In the case of public services, the information model (the first stop shop) is used to provide comprehensive information on the next steps to be taken to achieve a goal. An example of this is the European funds' information points physically located in many cities, aimed at both citizens and businesses. This model, too, is now increasingly being used in an online format. Functioning e-portals provide complete, often after selecting specific criteria, also personalized information (e.g., business.gov.pl). Some of the e-portals are more advanced and offer transactional services in addition to comprehensive information, providing the customer with access to e-services and the ability to handle official matters from anywhere.

One stop shops are both individual institutions offering support in a selected service from start to finish (life event). An example of this type would be an entrepreneurship center supporting an entrepreneur from the moment of business idea, company registration, development, obtaining financing, to market expansion. The offering can be managed by a single consultant in this model. On the other hand, grouping various institutions “under one roof” (from the second stop shop) requires the client to move from provider to provider, but gives them access to a catalog of related or complementary services in one place. An example is the concentration of services, i.e., construction project preparation, material availability, banking, insurance, and transportation services in one place.

More developed institutions, such as science and technology parks, are OSS with a broad portfolio, where in addition to infrastructure, the customer can count on support in the area of consulting, training, networking or promotion, but also research and development, and implementation (the true OSS). Increasingly, however, service providers are forming consortia, which provide the opportunity to build a comprehensive service in the OSS (umbrella) model using the potential of partners. This reduces the investment costs that each of them individually would have to incur in order to implement the entire service in-house, and allows the use of available human, technical, and information resources of the consortium members. Examples of this are industry clusters, innovation hubs, or technology agreements.

Today, One Stop Shop is therefore a metaphor for the goal behind service delivery to establish a single point of contact where a customer can come to complete a fully comprehensive order without wasting time, money and remaining satisfied (Reid & Wettenhall, 2015). This is a business model commonly used by providers of various types of services, not just public ones.

Digital Innovation Hubs – digitization services in one place

There is an ongoing discussion in the literature about what innovation hubs really are and how to measure their potential and effectiveness. This attempt was made, among others, by Toivonen and Friederici (2015), who, after many years of research, concluded that:

- hubs build a kind of collaborative community with entrepreneurial individuals at their center,
- the determinant of an innovation hub is the diversity of its members and their heterogonic knowledge, which increases the likelihood of innovative solutions,
- hubs facilitate creativity and collaboration in physical and digital spaces, through the creation of coworking spaces, the organization of integrative events that allow for the exchange of knowledge,
- a sense of shared values is noted in hubs; importantly, they have global overtones, creating a global culture of entrepreneurship and innovation.

Giaccone and Longo (2016) define innovation hubs as catalysts for transforming ideas into practical solutions, something like a research and development center. This definition is based on the roles that innovation and entrepreneurship centers currently play, especially the most comprehensive ones, such as technology parks (Rudawska, 2020).

Innovation hubs in the literature are often equated with partnership and co-working initiatives, providing opportunities for a variety of services to support the innovation process such as networking, incubation, acceleration, access to consulting, training, and financing. They are formed by various entities that feed the hub with complementary resources (Jiménez & Zheng, 2021; Smith & Muyoya, 2020).

Digital Innovation Hubs (DIHs), on the other hand, are innovation hubs specialized in the area of digitization. DIH is an instrument adopted by the European Commission in 2016 as part of the Digital Single Market package with the main idea of supporting traditional industry companies in their digital transformation (European

Commission, 2016). Over time, the idea has become a permanent part of the Digitization of Europe Program, with a network of digital hubs to stimulate the adaptation and development of modern technologies such as artificial intelligence, cybersecurity, high-performance computing (HPC), augmented and virtual reality, BIM, big data, among others, and further strengthen the digital competencies of companies and residents of the European Union.

DIHs are considered in this view as one stop shops – one stop shops that help companies become more competitive with respect to their business/production processes, products, or services using digital technologies, providing access to technical expertise and experimentation so that companies can test the product/service before investing. They also provide innovation process support services, such as financial advisory, training, which are essential for a successful digital transformation.

By design, DIHs should be regional in scope, operating services close to the customer by providing access to four key areas of support (Figure 1). While the European Commission aims, through its funding programs, to establish a DIH in every EU region, it also supports activities that network hubs at a supra-regional and even international level.

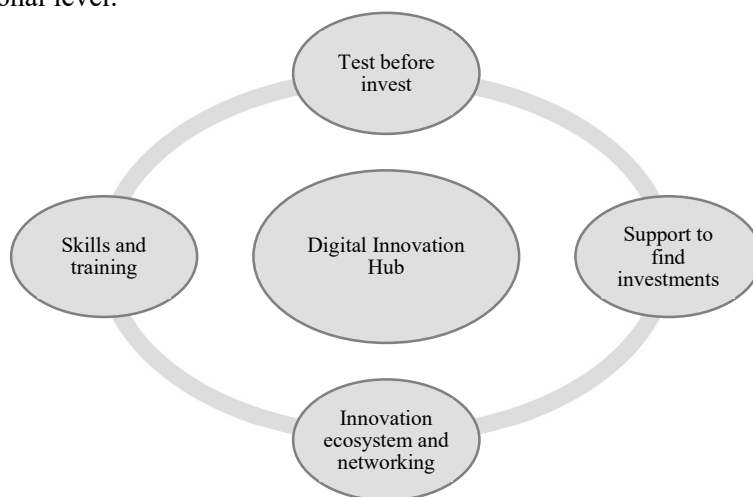


Figure 1. The concept of comprehensive support services Digital Innovation Hub

Source: Own elaboration based on (European Commission, 2020)

Experimenting and testing solutions before the final purchase is an important part of the concept of the digital innovation hub. Test before invest service is to reduce the risk of investment failure to match the service to the customer's requirements by combining it with digital readiness testing. Such activities take place in showrooms, demonstration spaces called technology demonstrators.

Digital Innovation Hubs act as competence centers; their task is to provide access to the knowledge package, by providing basic and specialized training for companies, organizing awareness campaigns in the area of digitization of processes, promoting modern technologies and solutions in the areas of artificial intelligence, additive printing, cyber security, big data, and others (Crupi et al., 2020).

Another area is the provision of advisory and investment support. The idea is to give entrepreneurs access to consulting services, audits of the level of digital maturity, preparation of a roadmap for digitization, as well as to identify and help raise funds for this purpose, whether from EU programs, private funds, or venture funds.

The spinning element of the ecosystem is the networking activities. The DIH acts as a broker connecting the scientific and business community, animating cooperation that results in new and innovative ventures that increase the competitiveness of SMEs in the regions.

The composition of partnerships forming digital hubs is diverse. The survey of 290 registered DIHs presents nine organizational forms of DIHs, which can include operating as part of a public organization, networking without a formal structure, operating as part of a private institution, public-private partnerships (PPPs), foundations, joint ventures, projects with a defined duration or implementation by government agencies (DIHNET.EU, 2020).

DIHs are ecosystems, partnership networks working to support innovation and business development, especially of SMEs in the area of digitization, they behave like an orchestrator of digital services combining the necessary competencies under one banner (Figure 2).

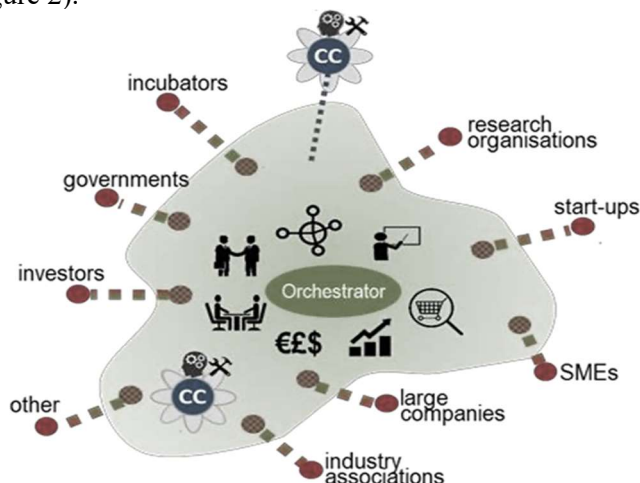


Figure 2. Composition of the Digital Innovation Hub

Source: (European Commission, 2017)

The legal and organizational form is of enormous importance for the adopted model of service delivery, influences the possibilities of obtaining funding for new projects, dictates the ways of contracting with subcontractors, and represents in other cooperation networks. DIHs have discretion in the organization and composition of the consortium as well as in the choice of working methods to fulfill their role in providing comprehensive support services. Within DIHs, research and development units, innovation and entrepreneurship centers, including technology parks, incubators, gas pedals, as well as venture funds, chambers, and regional development agencies, play an important role. An important element that translates into support programs

and regional policies are organizations and public authorities. Promotion and networking on an international scale are provided by cooperation networks such as the European Enterprise Network (EEN). The area of providing digital competence, knowledge sharing, on the other hand, is secured by universities, competence centers, vocational training centers. Expertise, and technological implementations are the domain of technology companies, ICT, which are integral to DIH (Crupi et al., 2020).

Methods

The method of literature review and case analysis was applied, relating the elements of OSS to the specifics of the operation of one of the first digital innovation hubs in Poland.

The case study method, in broad terms, is an approach appropriate for cognitive tasks that seeks to deepen areas of knowledge regarding the phenomenon under study, which has not yet been sufficiently recognized. What prevails in the use of the method is that the researcher herself is an important part of the research process – through her participation in the study or contributed experience, knowledge of the subject matter (Mielcarek, 2014).

Data were collected during the literature review and were inspired by the research of the Innovation and Entrepreneurship Centers in Poland (Mażewska et al., 2021). The purpose of the survey was to verify the potential of institutions that support the development of the SME sector. The author decided to deepen the part of the study on digitalization and DIHs by obtaining information on hub4industry from a Krakow technology park and using those data for separate case study analyzes. This information was collected through an open question interview with the leader of the hub4industry project in March 2021. In the research process, pattern matching was used, which involved comparing the empirical results obtained to a pre-prepared projection derived from the researcher's pre-knowledge, in this case regarding OSS and DIH.

Hub4industry – the example of the complementarity of the technology consortium's offerings

Hub4industry is a Digital Innovation Hub created by a consortium led by the Krakow Technology Park (leader), ASTOR and T-Mobile, Tadeusz Kosciuszko University of Science and Technology in Krakow, as well as the BIM Cluster and the Kosciuszko Institute.

The consortium is one of five pilots selected as part of the 2019 Ministry of Development, Labor and Technology competition and with funding from the “Industry 4.0” Program under the competition “Standardization of digital innovation hub services to support the digital transformation of enterprises”. The project covered the years 2019-2021.

The Hub specializes in the following technologies and areas: 5G network connectivity, automation and robotics, Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), augmented and virtual reality (AR and VR), cloud computing, BIM technology, 3D printing, cyber security.

According to the DIH concept, hub4industry covers the following key areas:

1. Test before invest. At the consortium's disposal, the Factory of the Future showrooms, the so-called technology demonstrators, are located in two Kraków locations, where service providers, i.e. ASTOR, T-Mobile together with the Kraków Technology Park, have created an experimental space for SMEs interested in Industry 4.0 solutions and technologies. The space totals 2040.00 sq. m. and is equipped with integrated workstations enabling demonstrations of individual technologies. The hub4industry showroom presents the entire course of the value chain from concept, procurement, logistics, to product manufacturing, and distribution. The entire manufacturing process and the operating conditions of the equipment and IT systems are monitored and visualized. It is further supported by a 4.0 diagnosis according to the ADMA (Advanced Manufacturing) methodology, which helps to create a plan to implement Industry 4.0 solutions in a company.
2. As part of the training activities, the hub4industry Academy is organized, which, in addition to stationary training courses at different levels, webinars, and industry seminars, is supported by an e-learning platform with access to free courses prepared by consortium members.
3. The hub provides support in acquiring financing for investments in the area of Industry 4.0. It cooperates with national and European institutions in this regard.
4. Networking and cooperation include the organization of networking sessions to animate cooperation between industry, solution providers and customers, business, and government representatives. The project has held more than 100 meetings both on site and online.

Analyzing hub4industry in terms of the One Stop Shop models and breakdown criteria presented earlier, it can be seen that the consortium's composition provides customers with services in a holistic, full OSS model (the true OSS model):

- is an OSS implemented in the form of a consortium of entities, which corresponds to the umbrella model, bringing together several partners with complementary resources for the comprehensive provision of digital transformation support services,
- offers information services through the www.hub4industry.pl portal, awareness through knowledge dissemination activities and networking activities, which typifies it as an OSS providing services in a mixed model in an online and stationary form,
- also provides access to transactional services – guiding the customer from the beginning of the inquiry through the entire support process in the path of digital maturity audit, pre-investment experimentation, specialized consulting, incurring competence, financial consulting, implementation activities, in the form of assistance with integration and launch of new: machinery, equipment, and software,
- the model, due to the place of service provision, is mixed, with physical services available in the so-called showrooms of the Factory of the Future, as well as the offer supplemented by consultants and advisors at the headquarters of individual consortium members. In addition, services are provided virtually through webinars, online showroom visits, e-learning academy, which saves time and meets the needs of enterprises,

- analyzing the portfolio criterion, the catalog of the hub's services is broad, the services are complementary and tailored to the customer's needs; however, they are targeted at selected areas of technological specialization of the hub, in line with the competence and expertise of the consortium members,
- due to the criterion of geographic coverage – the range of services provided by the hub is at least regional (according to the assumptions of the European Commission), although entrepreneurs from all over Poland can use the services, and the hub's cooperation network has an international dimension,
- the hub has a high degree of autonomy and is based on the formal structure of an established project under the Industry 4.0 program, based on a partnership agreement.

The hub concept thus fits the model of an advanced One Stop Shop, specialized in the area of digitalization.

Conclusions

Service providers, both public and commercial, are outperforming themselves in trying to best meet customer needs. The customer is the focus of efforts to provide comprehensive, fast, and efficient service, leaving a satisfied customer who may well use the offer again in the future. The One Stop Shop model of comprehensive service delivery seeks to integrate services in one place, under one roof. In the case of extensive services, which require diverse competencies, infrastructure, human, and information resources, a good solution is to build a strategic partnership, which in the model of umbrella OSS will serve the customer comprehensively, providing support at each stage of the service.

This is a particularly important aspect in the case of services for companies that face new trends such as Industry 4.0. In this area, they need support in terms of information, education and training, consulting, financing, and implementation. This path is successfully filled by the services of innovation hubs, the so-called Digital Innovation Hubs, which, through a well-conducted selection of the composition of the consortium, manifested in the involvement in the activities of key, experienced and reliable partners from different fields and specialties, create an ecosystem of innovation support in the area of digital change in the European Union regions. Thus, they operate in an advanced, holistic One Stop Shop model offering comprehensive information and transactional services both in a stationary and virtual formula using a variety of channels for the provision of such services. Given the rather short history of service implementation by the hubs in Poland, and limited number of hubs (5 accredited in Poland in 2019 by the Ministry) the results cannot be generalized to the entire population, as the sample taken into account was too small (one example of DIH), which may indicate that the sample is unrepresentative. It seems reasonable to deepen the research in the direction of customer (company using the services) satisfaction with DIH services and confirm the fulfillment of the practical OSS model by digital innovation hubs.

References

- Askim, J., Fimreite, A. L., Mosley, A., & Holm Pedersen, L. (2011). One-Stop Shops for Social Welfare, the Adaptation of an Organizational Form in Three Countries. *Public Administration*, 89(4), 1451-1468. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2011.01933.x
- Bridge, S., & O'Neill, K. (2017). *Understanding Enterprise: Entrepreneurs and Small Business*. Red Globe Press.
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The Digital Transformation of Smes – A New Knowledge Broker Called the Digital Innovation Hub. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1263-1288. DOI:10.1108/JKM-11-2019-0623
- DIHNET.EU. (2020). *Segmentation of DIHs Services and Business Models Per Thematic/ Topic/ Activities*. <https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5d0acb77b&appId=PPGMS>
- European Commission. (2016). *Communication on “Digitising European Industry – Reaping the full benefits of the Digital Single Market”*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52016DC0180>
- European Commission. (2017). *Roundtable on Digitising European Industry: Working Group 1 – Digital Innovation Hubs, Digital Innovation Hubs: Mainstreaming Digital Innovation Across All Sectors*. https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/dei_working_group1_report_june2017_0.pdf
- European Commission. (2018). *Investing in the Future – Digital Transformation, 2021-2027*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/investing-future-digital-transformation-2021-2027>
- European Commission. (2020). *European Digital Innovation Hubs in Digital Europe Programme Draft Working Document*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/draft-document-dihs-digital-europe-programme-call-feedback>
- Flumian, M., Coe, A., & Kernaghan, K. (2007). Transforming Service to Canadians: The Service Canada Model. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 557-568. DOI: 10.1177/0020852307083458
- Gashi, K., & Krasniqi, I. (2019). The One-Stop Shop Approach: New Public Management Model in Transition Countries. *European Scientific Journal*, 15(1), 185-198. DOI:10.19044/esj.2019.v15n1p185
- Giaccone, S. C., & Longo, M. C. (2016). Insights on the Innovation Hub's Design and Management. *International Journal of Technology Marketing*, 11(1), 97-119. DOI: 10.1504/IJTMKT.2016.073318
- Howard, C. (2017). Putting One-Stop-Shop into Practice: A Systematic Review of the Drivers of Government Service Integration. *Evidence Base*, 2017(2), 1-14. DOI:10.21307/eb-2017-002
- hub4industry - <https://hub4industry.pl>
- Jiménez, A., & Zheng, Y. (2021). Unpacking the Multiple Spaces of Innovation Hub. *The Information Society an International Journal*, 37(3), 163-167. DOI: 10.1080/01972243.2021.1897913
- Mazurewska, M., Bąkowski, A., & Rudawska, J. (2021). *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport z badania 2021*. Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.
- Mielcarek, P. (2014). Metoda case study w rozwoju teorii naukowych. *Organizacja i Kierowanie*, 1/2014(161), 105-117.
- OECD. (2020). *One-Stop Shops for Citizens and Business*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b0b0924e-en/index.html?itemId=/content/publication/b0b0924e-en>
- Queiroz, J., Leitão, P., Pontes, J., Chaves, A., Parra-Domínguez, J., & Perez-Pons, M. E. (2020). A Quality Innovation Strategy for an Inter-regional Digital Innovation Hub. *ADCAIJ: Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal*, 9(4), 31-45. DOI: 10.14201/ADCAIJ2020943145
- Reid, R., & Wettenhall, R. (2015). Shared Services in Australia: Is It Not Time for Some Clarity?. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37, 102-114. DOI: 10.1080/23276665.2015.1041221

- Re-inventing Service Delivery Through One-Stop Shops. (2017). *Proceedings from an International Workshop*. 3-5 May 2017, Singapore-Johor Bahru, Malaysia, World Bank Group. https://issuu.com/undppublicserv/docs/reinventionservicedelivery_undp-wo
- Rudawska, J. (2020). Bariery rozwoju proinnowacyjnych usług z perspektywy ośrodków innowacji w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(5), 166-177. DOI:10.15611/pn.2020.5.12
- Smith, D., & Muyoya, Ch. (2020). Influence in Technological Innovation Spaces: A Network Science Approach to Understand Innovation for Sustainability in the Global South. *Sustainability*, 12(5), 1858. DOI: 10.3390/su12051858
- Toivonen, T., & Friederici, N. (2015). Time to Define What a “Hub” Really Is. *Stanford Social Innovation Review*, April. DOI: 10.48558/N1BD-8S82

Authors’ Contribution: Author 100%.

Conflict of Interest: No conflict of interest.

Acknowledgements and Financial Disclosure: The lack of external funding.

MODEL ONE STOP SHOP NA PRZYKŁADZIE DIGITAL INNOVATION HUB – CASE STUDY

Streszczenie: Model zapewnienia dostępności wielu usług w jednym miejscu za pomocą One Stop Shop (OSS) to ukłon w stronę klienta i zaspokajania jego potrzeb. OSS realizowane zarówno w formule stacjonarnej, jak i wirtualnej mają za zadanie dostarczenie wartości klientowi, poprzez integrację fragmentarycznych usług, zaoszczędzenie czasu i obniżenie tym samym kosztów związanych m.in. z poszukiwaniem dostawcy usług. Klientem OSS są zarówno osoby fizyczne, jak i przedsiębiorstwa. Te drugie, dążąc do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej, poszukują wsparcia u różnych organizacji, szukając usług informacyjnych, doradczych, szkoleniowych, jak również zaawansowanych usług np. w obszarze digitalizacji działalności. Celem artykułu jest dokonanie przeglądu literatury w zakresie typologii i funkcji dostawców usług w modelu One Stop Shop oraz odpowiedzenie na pytanie, czy proponowany pakiet usług oraz instrumentów wsparcia przez huby innowacji cyfrowych (Digital Innovation Hubs – DIH) spełnia warunki modelu OSS. Zastosowano metodę przeglądu literatury przedmiotu oraz analizy przypadku, odnosząc elementy OSS do specyfiki działania jednego z pierwszych hubów innowacji cyfrowych w Polsce. Odniesiono portfolio usług świadczonych przez DIH4Industry do typowych modeli OSS, potwierdzając kompleksowość świadczonych usług i definiując typ OSS.

Słowa kluczowe: hub innowacji cyfrowych, DIH, One Stop Shop, OSS

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



CYBERBEZPIECZEŃSTWO JAKO WSPÓŁCZESNE WYZWANIE W ZARZĄDZANIU MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWEM


Anna Elżbieta Sawicka^{1*}

¹ Eduexpert Sp. z o.o., Toruń, Polska

Streszczenie: Wraz z rozwojem technologii i narzędzi komunikacyjnych istotne z perspektywy zarządzania organizacją stało się zagadnienie bezpieczeństwa cybernetycznego. Celem artykułu jest analiza funkcjonowania przedsiębiorstw MŚP w celu identyfikacji najczęściej występujących ataków cybernetycznych oraz sposobów przygotowania przedsiębiorstwa MŚP do funkcjonowania w związku z ryzykiem wystąpienia zagrożenia cybernetycznego. Analizę przeprowadzono w oparciu o artykuły naukowe z lat 2017-2022 dostępne online, najnowsze raporty publikowane przez korporacje technologiczne oraz audytowe, a także pozostałe źródła internetowe. Informacje pozyskane zostały również z krajowych aktów prawnych oraz dokumentów publikowanych przez organy Unii Europejskiej. Ograniczeniem badawczym jest brak uwzględnienia branż MŚP i traktowanie tej grupy jako całości. W związku z tym, że zarządzanie MŚP w coraz większym stopniu opiera się na wykorzystaniu systemów informatycznych i przetwarzaniu różnego rodzaju danych, w ramach badania zwrócono uwagę na problematykę związaną z cyberzagrożeniami i wyzwaniami stojącymi przed zarządzającymi przedsiębiorstwami MŚP. Jednym z nich jest konieczność wdrożenia stałego monitorowania bezpieczeństwa cybernetycznego w firmie, niezależnie od wielkości i etapu rozwoju, a także uwzględnianie czynnika ludzkiego na każdym etapie obsługi systemów informatycznych.

Słowa kluczowe: cyberbezpieczeństwo, cyfryzacja procesów biznesowych, ochrona danych, zarządzanie bezpieczeństwem

Kod klasyfikacji JEL: G32, F50, K24

¹ Anna Elżbieta Sawicka, mgr, ul. Kociewska 22A, 87-100 Toruń, Polska, sawicka.a.e@gmail.com,
 <https://orcid.org/0000-0002-5090-6957>

* Autor korespondencyjny: Anna Elżbieta Sawicka, sawicka.a.e@gmail.com

Wprowadzenie

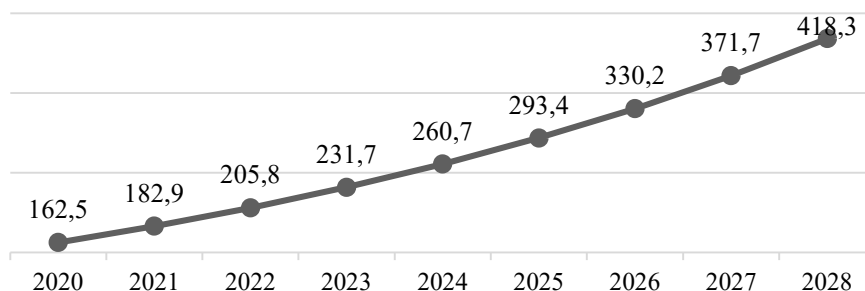
Jednym z aspektów zarządzania współczesną organizacją jest obszar związany z cyfryzacją procesów biznesowych. Wspiera ją m.in. transformacja związana z przechodzeniem na Przemysł 4.0, podczas której znaczące środki inwestycyjne przeznaczane są na cyfryzację, robotyzację i automatyzację procesów w przedsiębiorstwach (Komisja Europejska, 2019). Poza wyraźnymi korzyściami, takimi jak np. podniesienie konkurencyjności, większe możliwości w komunikacji z klientem, obniżenie kosztów czy możliwość szybkiego wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań, cyfryzacja niesie też za sobą zagrożenia. Do wirtualnego środowiska przenoszone są zettabajty informacji (Komisja Europejska, 2019), które dotyczą działalności przedsiębiorstw oraz ich klientów. Ten ogrom danych to również środowisko, w którym poruszają się cyberprzestępcy.

Problem cyberbezpieczeństwa dotyka nie tylko duże organizacje, ale także MŚP (Komisja Europejska, 2014), które stanowią większość, bo aż 99,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce (PARP, 2021). Podobny udział przedsiębiorstw MŚP w ich ogólnej liczbie występuje również w Unii Europejskiej (Komisja Europejska, 2021). Rozwój społeczeństwa informacyjnego podniósł rolę danych do kluczowego zasobu. Jego ochrona, nie tylko na poziomie publicznym, ale również prywatnym, staje się jednym z priorytetów z perspektywy zachowania stabilności światowej gospodarki.

Jest to widoczne chociażby w zakładanych przychodach z rozwoju rynku cyberbezpieczeństwa. Globalne analizy wskazują podwyższenie przychodów z 162,5 mld USD w 2020 roku do aż 418,3 mld USD w roku 2028, gdzie skumulowany średni roczny wzrost przychodów CAGR (Goertz, 2014) w tych latach wynosi 12,5% (Globe News Wire, 2021), gdzie $V(t_n)$ to wartość przyszła w badanym okresie, $V(t_0)$ to wartość początkowa w badanym okresie, t_n to rok końcowy badanego okresu, a t_0 to rok początkowy badanego okresu.

$$CAGR_{t_0, t_n} = \left(\frac{V(t_n)}{V(t_0)} \right)^{\frac{1}{t_n - t_0}} - 1 \quad (1)$$

$$CAGR_{t_{2020}, t_{2028}} = \left(\frac{418,3}{162,5} \right)^{\frac{1}{8}} - 1 \approx 0,125458 \approx 12,5\%$$



Rysunek 1. Prognozowany przychód z rozwoju rynku cyberbezpieczeństwa (w mld USD) w latach 2020-2028

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych (Globe News Wire, 2021)

Prognozowane przychody w oparciu o średnią stopę zwrotu z inwestycji w wysokości 12,5% w latach 2020-2028 przedstawiono na Rysunku 1.

Obecnie trudno określić, czy prognozowane wartości znacząco zmieniają się ze względu na konflikt rosyjsko-ukraiński. Warto poczekać na aktualizację danych związaną z wahaniami kursów walutowych i wpływem wprowadzonych sankcji na ten obszar. Koronnym przykładem jest zmiana sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa Kaspersky Lab, będącego jednym z liderów rynku oprogramowania antywirusowego na świecie. Wraz z nasileniem konfliktu rosyjsko-ukraińskiego zostały nałożone sankcje (MSWiA, 2022) na założyciela pochodzącego z Rosji, a organizacja mierzy się z problemami związanymi z odpływem partnerów i klientów.

Zarządzanie bezpieczeństwem – ujęcie teoretyczne

Powstaje zatem pytanie, jak zabezpieczyć się przed cyberzagrożeniami, skoro zdarza się, że oprogramowanie, służące zapobieganiu atakom cybernetycznym, może stać się furtką dla potencjalnych cyberprzestępców. Pojęcie bezpieczeństwa oznacza „stan niezagrożenia” (Słownik Języka Polskiego PWN, 2022). Definicja w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem jest niewyczerpująca, gdyż na zarządzanie bezpieczeństwem składa się nie tylko trwanie w braku zagrożenia, ale szereg działań konceptualnych, organizacyjnych i analitycznych w celu przewidywania i zapobiegania potencjalnym niebezpieczeństwom (Kwieciński, 2016). Ponadto bezpieczeństwo należy do wartości warunkujących optymalne funkcjonowanie człowieka, a zaburzenie poczucia bezpieczeństwa będzie skutkowało osłabieniem więzi społecznych i zawężeniem współpracy (Huczek, 2010), co dotyczy zarówno pracowników organizacji, jak również klientów, korzystających z produktów i usług przedsiębiorstwa. Zarządzającym powinno zależeć na utrzymywaniu wysokiego poczucia bezpieczeństwa wśród interesariuszy, jednak za tym powinny iść konkretne działania realnie potwierdzające wysoki poziom bezpieczeństwa w organizacji w różnorodnych obszarach, w tym związanych z cyberbezpieczeństwem.

Encyklopedia PWN przychodzi z rozróżnieniem bezpieczeństwa na bierne i czynne (Encyklopedia PWN, 2022). Bezpieczeństwo bierne to stan przyczyniający się do „złagodzenia następstw awarii lub wypadku”, bezpieczeństwo czynne zaś umożliwia „zmniejszenie ryzyka lub uniknięcie awarii lub wypadków”. Z definicją bezpieczeństwa wiąże się zatem pojęcie ryzyka. Choć ze względu na kontekst pojęcie ryzyka może się różnić, w obszarze ekonomii i zarządzania ryzyko jest określane jako „zdarzenie powodujące możliwość pojawienia się straty” (Gędek, 2018). W cytowanej publikacji przytaczana jest też inna, rozszerzona definicja w odniesieniu do prowadzenia działalności według Dowgiałło (1992), gdzie „ryzyko związane z działalnością gospodarczą oznacza prawdopodobieństwo występowania zdarzeń prowadzących do nieosiągnięcia celu lub do niekorzystnych skutków ubocznych dotyczących tej działalności”. Zatem ryzyko można określić za pomocą metod ilościowych i rachunku prawdopodobieństwa, co umożliwia zarządzanie ryzykiem, a więc „planowe stosowanie polityki, procedur i praktyk zarządczych w ramach zadań dotyczących analizy, wyceny i nadzoru ryzyka” (Stanik et al., 2016).

Analiza rodzaju potencjalnych źródeł zagrożeń oraz ryzyka ich wystąpienia należy do podstawowych zadań z zakresu zarządzania bezpieczeństwem, którego celem jest zapewnienie „stabilności stanu bezpieczeństwa” (Kołodziński, 2009). Ponadto „zarządzanie ryzykiem stanowi integralną część całościowego procesu zarządzania bezpieczeństwem informacji” (Pałęga, 2017). W tym kontekście ważna jest identyfikacja ryzyka, która „obejmuje ustalenie zasobów (aktywów) informacyjnych, zagrożeń i źródeł ich powstawania, podatności oraz potencjalnych skutków i strat zidentyfikowanych incydentów” (Pałęga, 2017). Podobne stanowisko wynika z raportu Najwyższej Izby Kontroli, gdzie wskazano, że obowiązek zarządzania bezpieczeństwem informacji należy realizować „w szczególności w taki sposób, aby wszystkie aktywa informatyczne zostały zidentyfikowane, a także powinien zostać sporządzony i być na bieżąco aktualizowany spis tych aktywów” (NIK, 2019). Zarządzający przedsiębiorstwem powinni zatem zaplanować działania na wypadek zdarzenia niepożądanego oraz następnie stworzyć procedury minimalizujące skutki wystąpienia zagrożenia tak, aby jak najszybciej powrócić do maksymalnego poziomu bezpieczeństwa (Kołodziński, 2009).

Istotne z perspektywy zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie jest podnoszenie świadomości dotyczącej ryzyka występowania cyberzagrożeń. „Zagrożenie odnosi się do sfery świadomościowej danego podmiotu (człowieka, grupy społecznej, narodu) i oznacza pewien stan psychiki lub świadomości wywołany postrzeganiem zjawisk ocenianych jako niekorzystne lub niebezpieczne. Percepcja zagrożeń przez ten podmiot, tym samym i jego poczucie bezpieczeństwa, stanowi odzwierciedlenie w jego świadomości realnego lub potencjalnego zagrożenia. Oznacza to, że może być niezgodna ze stanem faktycznym” (Kołodziński, 2009). Analizowanie ryzyka zagrożeń i typowanie ich przez jedną osobę lub wąską grupę specjalistów np. w działach IT może być niewystarczające ze względu na ograniczoną percepcję osób pracujących w podobnych warunkach, posiadających ponadprzeciętne umiejętności techniczne w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Zachowanie uważności na ryzyko występowania zagrożenia ze strony cyberprzestępców powinno być zatem zadaniem nie tylko specjalistów w tej dziedzinie, ale również właścicieli przedsiębiorstwa, osób zarządzających oraz pozostałych pracowników organizacji (Pławińska & Skulska, 2021). Badania na temat emocji związanych z cyberzagrozeniami wykazały, że zagadnienie cyberbezpieczeństwa niesie za sobą negatywne skojarzenia (Renaud et al., 2021). Do najczęściej wymienianych w próbie badawczej emocji należą te związane z niepewnością. Ponadto cyberzagrożenia powodują niepokój, przytłoczenie i frustrację. Przed wyzwaniem stoją zatem działy HR, dbające o jakość wdrażanych rozwiązań wraz ze szkoleniami, a także działy prawne, których zadaniem jest wdrożenie systemów bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie zgodnie z obowiązującym prawem, które w zakresie cyberbezpieczeństwa wciąż ewoluje.

Metodyka badawcza

W artykule poruszono problematykę zarządzania bezpieczeństwem w oparciu o przegląd literatury naukowej w celu odniesienia się do obszaru bezpieczeństwa

cybernetycznego, stanowiącego nowe wyzwanie w związku z szybkim rozwojem technologii i powstającymi nowymi zagrożeniami w przestrzeni cybernetycznej.

W ramach badania skorzystano z najnowszych badań przedstawionych w dokumentach i raportach z obszaru bezpieczeństwa cybernetycznego, opublikowanych w latach 2020-2022 przez organizacje międzynarodowe, a także korporacje, działające w obszarze technologii i audytu – aby określić obecny stan świadomości zagrożeń cybernetycznych wśród menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami MŚP. Autorka także dokonała przeglądu dokumentów legislacyjnych – w tym ustaw krajowych, rozporządzeń Unii Europejskiej – aby określić obecne i przyszłe trendy w zakresie stanowienia prawa i zaleceń w regionie.

Celem badania jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorca i kadra zarządzająca powinna przygotować przedsiębiorstwo MŚP do funkcjonowania w obliczu stałego zagrożenia cybernetycznego.

Regulacje prawne w zakresie cyberbezpieczeństwa w kontekście funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw

Jednym z priorytetów Unii Europejskiej i Komisji Europejskiej jest wykorzystanie potencjału cyfryzacji i technologii informacyjno-komunikacyjnych. Dążenie do wypracowania jednolitych standardów i wytycznych widoczne jest m.in. w strategii „Kształtowanie cyfrowej przyszłości Europy” ogłoszonej w 2020 roku (Komisja Europejska, 2020b). Transformacja cyfrowa będzie obejmować zarówno aspekty gospodarcze, jak i społeczne, prowadząc do wzrostu konkurencyjności, suwerenności gospodarczej i technologicznej. W naturalny sposób również kwestie cyberbezpieczeństwa znalazły się w centrum zainteresowania, zarówno organów unijnych, jak i krajowych.

Jednym z kluczowych dokumentów na poziomie europejskim jest dyrektywa w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych na terytorium Unii, znana jako dyrektywa NIS (Network and Information System Directive), przyjęta 6 lipca 2016 r. (Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 z dnia 6 lipca 2016 r.). Był to pierwszy na poziomie Unii Europejskiej akt bezpośrednio poruszający kwestie cyberbezpieczeństwa. Dyrektywa skierowana była do krajów członkowskich, które zobligowano do powołania instytucji i wprowadzenia mechanizmów współpracy w tym zakresie.

W Polsce Dyrektywę NIS implementuje do porządku prawnego Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa, która choć doczekała się kilku projektów nowelizacji, w związku z licznymi uwagami środowisk prawnych i branży IT, wciąż posiada swój pierwotny kształt. W najnowszym projekcie nowelizacji z 25 marca 2022 r. zaproponowano m.in. procedurę uznania dostawcy za dostawcę wysokiego ryzyka, a także zapowiedziano wprowadzenie krajowych programów certyfikacji cyberbezpieczeństwa. Ustawodawca wyraźnie zaznacza potrzebę większej kontroli organów państwa nad dostępem do usług i produktów IT ze względu na wymagania związane z bezpieczeństwem. W uzasadnieniu określa

wymogi „w celu ochrony dostępności, autentyczności, integralności i poufności przechowywanych, przekazywanych lub przetwarzanych danych lub powiązanych funkcji bądź usług oferowanych lub dostępnych za pośrednictwem tych produktów, usług i procesów w trakcie ich całego cyklu życia” (MC, 2022). Ustawodawca zaznacza, że opracowanie ogólnych wymogów cyberbezpieczeństwa obowiązujących dla wszystkich przypadków jest bardzo skomplikowane, dlatego uzyskanie pozytywnej opinii ministerstwa będzie wydawane na mocy decyzji administracyjnej w oparciu o indywidualną analizę przeprowadzoną przez powołane do tego zadania organy.

Sama ustawa dotyczy tylko części przedsiębiorców, koncertując się na podmiotach kluczowych dla działania państwa i gospodarki. Można w niej zidentyfikować pojęcie cyberbezpieczeństwa, które zostało określone jako „odporność systemów informacyjnych na wszelkie działania naruszające poufność, integralność, dostępność i autentyczność przetwarzanych danych lub związanych z nimi usług oferowanych przez te systemy” (Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa).

Przedsiębiorstwa MŚP najbardziej odczuły wprowadzenie regulacji związanych z ochroną i przetwarzaniem danych klientów i pracowników. Na poziomie Unii Europejskiej wprowadziło ją rozporządzenie 2016/679 (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r.), na poziomie krajowym Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych. Rozwiązanie to objęło wszystkie rodzaje przedsiębiorstw (bez względu na wielkość), które prowadzą działalność na terenie UE, i spowodowało zmiany w ponad 130 ustawach we wszystkich sektorach gospodarki. Postawiło to przedsiębiorstwa MŚP przed dużym wyzwaniem. Wdrożenie wymogów ustawy wymaga bowiem nakładów finansowych, zarówno na fizyczne zabezpieczenie danych osobowych, jak i wirtualne.

Komisja Europejska i Europejska Służba Działań Zewnętrznych (ESDZ) w grudniu 2020 r. przedstawiła strategię UE w zakresie cyberbezpieczeństwa (Komisja Europejska, 2020a). Za główny cel postawiono wzmocnienie odporności Europy wobec cyberzagrożeń oraz zapewnienie przedsiębiorcom i obywatelom możliwości korzystania z godnych zaufania i niezawodnych usług oraz narzędzi cyfrowych. W strategii wskazano konkretne rozwiązania dotyczące wdrażania instrumentów regulacyjnych, inwestycyjnych i politycznych.

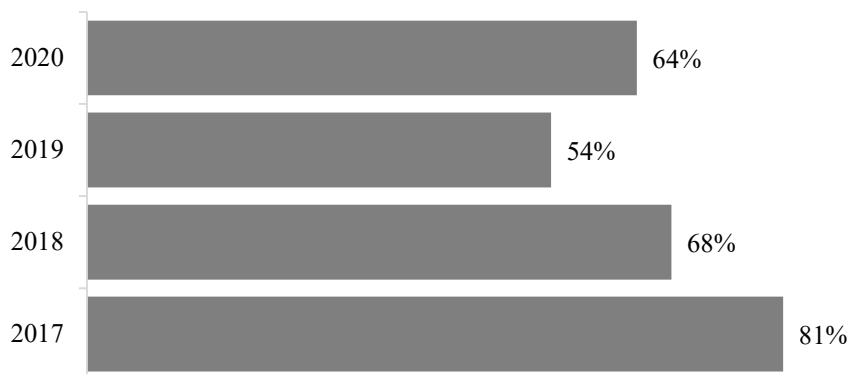
W kontekście MŚP istotny był raport Agencji Unii Europejskiej ds. Cyberbezpieczeństwa (ENISA, 2021a), opublikowany listopadzie 2021 r., w którym ogłoszono zalecenia dotyczące bezpieczeństwa właśnie dla tej grupy podmiotów. Określono obszary cyberzagrożeń oraz obszary, które wymagają poprawy poziomu.

Istnieje także wiele inicjatyw nieformalnych, które mają podnosić świadomość związaną z cyberbezpieczeństwem, których zadaniem jest wsparcie przedsiębiorstw w tym zakresie, przede wszystkim w pogłębianiu wiedzy w tej tematyce w czterech podstawowych zakresach: edukacja, badania naukowe, wsparcie dla start-upów i tworzenie partnerstw europejskich (Komisja Europejska, 2020c).

Obszary cyberzagrożeń w przedsiębiorstwach MŚP

W 2012 roku były dyrektor FBI Robert Mueller wskazał, że w podstawowym wymiarze istnieją dwa rodzaje przedsiębiorstw – te, które już zostały zhakowane, oraz te, które będą zhakowane (Mueller, 2012).

Potwierdzenie tych poglądów można znaleźć w danych o liczbie cyberataków. Z raportu KPMG wynika, że 64% polskich przedsiębiorstw w 2020 roku odnotowało przynajmniej jeden incydent (sytuacja), który był związany z naruszeniem bezpieczeństwa (Rysunek 2). Jest to o 10 punktów procentowych więcej w stosunku do 2019 roku (KPMG, 2021).



Rysunek 2. Udział przedsiębiorstw, które zarejestrowały przynajmniej jeden incydent bezpieczeństwa w latach 2017-2020

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu (KPMG, 2021)

Z kolei według raportu Sophos (2022) ponad 54% polskich przedsiębiorstw odnotowało wzrost liczby cyberataków w pierwszym roku pandemii. Przy czym tylko 22% przedsiębiorstw zgłaszało, że ataki są zbyt zaawansowane jak na ich możliwości. W raporcie CERT Polska z 2020 roku można odszukać informację o 10 420 zarejestrowanych (zgłoszonych) incydentach cyberbezpieczeństwa, co stanowi wzrost o 60,7% w porównaniu z rokiem ubiegłym (CERT Polska, 2020).

Rodzajów cyberzagrożeń jest wiele i ich lista jest wciąż uzupełniana (Wasilewski, 2017; Nowak, 2010). Raport ENISA z 2021 roku wyróżnia dziewięć podstawowych typów (ENISA, 2021d):

- ransomware – cyberszantaż, ataki z użyciem złośliwego oprogramowania na sieci w celu blokowania danych z żądaniem okupu;
- malware – złośliwe oprogramowanie;
- cryptojacking – kradzież kryptowalut, przestępca wykorzystuje komputer ofiary do generowania kryptowalut;
- zagrożenia związane z pocztą elektroniczną;
- ataki na dane – naruszenie danych, wyciek danych, wyłudzenie danych (phishing);

- zagrożenia dla dostępności i integralności danych, np. ataki typu DDoS – czyli uniemożliwienie dostępu do strony/usługi poprzez sztuczne generowanie wzmożonego ruchu przez boty czy przejęcie kontroli (botnety);
- dezinformacja – fałszywe wiadomości;
- zagrożenia inne niż złośliwe oprogramowanie – błędy ludzkie, nieprawidłowe konfiguracje systemów, wypadki mające wpływ na systemy informatyczne;
- ataki na łańcuchy dostaw.

Według danych CERT Polska w 2020 roku najczęstszym typem ataków był phishing, który stanowił aż 73,15% wszystkich obsługiwanych incydentów i dotknął 29% polskich przedsiębiorstw (CERT Polska, 2020).

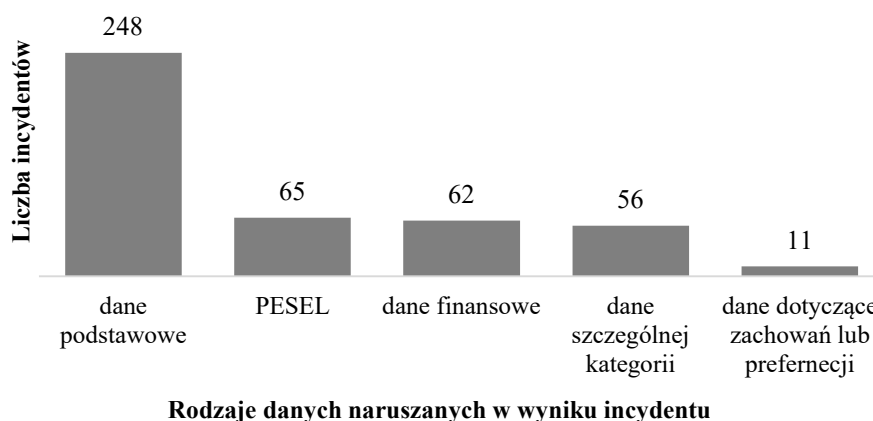
Raport przygotowany przez korporację Siemens we współpracy z Ministerstwem Cyfryzacji wskazuje, że jednym z głównych zagrożeń dla przedsiębiorstwa jest to płynące od wewnątrz, czyli płynące z najbliższego otoczenia (Siemens, 2020). Zagrożeniem mogą być pracownicy, zarówno obecni, jak i byli, partnerzy oraz podwykonawcy (Rysunek 3). Działania te mogą być umyślne, nieumyślne lub spowodowane zaniedbaniem.



Rysunek 3. Źródła zagrożeń wewnętrznych dla bezpieczeństwa przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie danych z raportu (Siemens, 2020)

Dotkliwe pod kątem prawnym, finansowym i wizerunkowym dla przedsiębiorstw są wycieki danych osobowych. W rocznym sprawozdaniu za rok 2020 Prezes UODO poinformował o wpłynięciu 6442 skarg, z czego 2519 dotyczyło przedsiębiorstw z sektora prywatnego (UODO, 2021). Niosły one ze sobą różne konsekwencje, od upomnień do kar grzywny przekraczających milion złotych. Warto wspomnieć, że wdrożenie polityki związanej z RODO deklarują praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa (Cyfrowa Polska, 2022). Wśród typów incydentów związanych z naruszeniem ochrony danych osobowych według raportu ZFODO za 2021 rok aż 83,17% wynika z działań pracowników lub współpracowników organizacji (ZFODO, 2022). Do najczęściej naruszanych danych należały dane podstawowe – 248 incydentów (Rysunek 4).



Rysunek 4. Rodzaje naruszanych danych i częstość występowania incydentów w 2021 roku

Źródło: Opracowanie na podstawie (ZFODO, 2022)

Naruszenie danych związanych z bazą numerów PESEL nastąpiło 65 razy, natomiast dane finansowe były przedmiotem incydentu aż 62 razy. Bezpieczeństwo danych szczególnej kategorii – czyli tzw. danych wrażliwych, wśród których znajdują się informacje szczególnie chronione, tj. dane o stanie zdrowia, preferencjach seksualnych czy przekonaniach politycznych bądź religijnych (Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 z dnia 6 lipca 2016 r.) – było naruszone aż 56 razy w 2021 roku.

Wyzwania w przedsiębiorstwach MŚP w zakresie zarządzania cyberbezpieczeństwem

Dynamiczne zmiany ostatniej dekady postawiły przedsiębiorstwa MŚP przed wieloma nowymi wyzwaniami. Dostosowanie się do wymogów RODO, proces transformacji do Przemysłu 4.0, przyspieszona cyfryzacja związana z pandemią COVID-19 – wszystko to wymagało od osób zarządzających podjęcia kroków mających przystosować przedsiębiorstwa do nowej rzeczywistości.

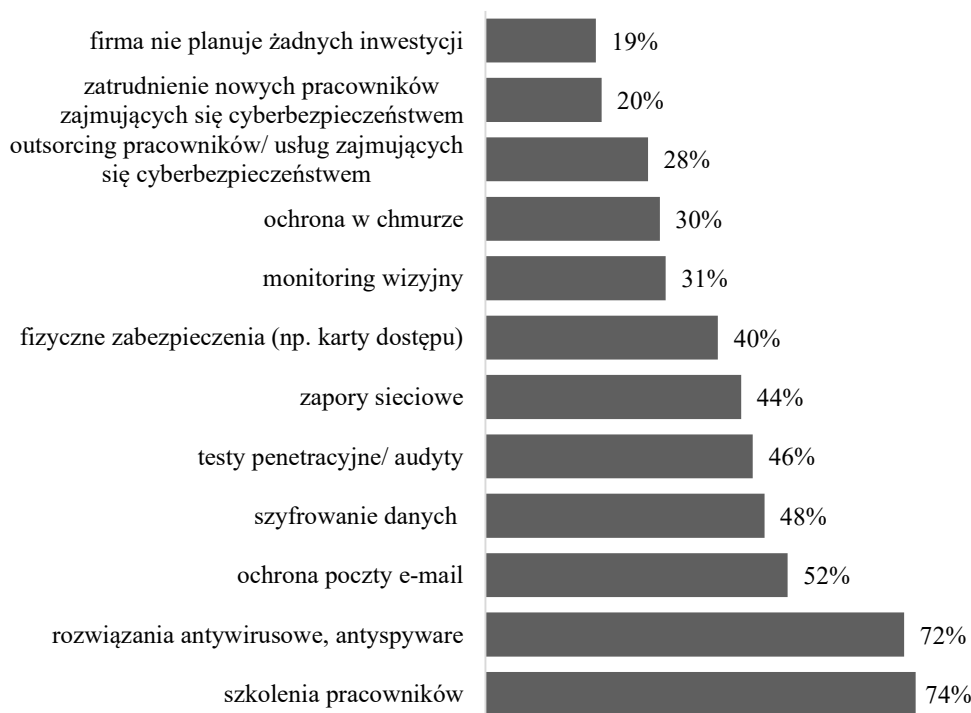
W latach 90. XX wieku uczelnia wojskowa United States Army War College wprowadziła koncepcję VUCA, jako określenie sytuacji po zakończeniu zimnej wojny. Na początku XXI wieku termin ten coraz częściej był stosowany do ogólnego określenia sytuacji w kontekście przywództwa strategicznego, w tym w odniesieniu do przedsiębiorstw. Akronim VUCA (USAHEC, 2021, za: Barber, 1992) pochodzi od słów:

- Volatility – zmienność;
- Uncertainty – niepewność;
- Complexity – złożoność;
- Ambiguity – niejednoznaczność.

Określenie to dobrze wpisuje się w realia, w jakich przyszło działać współczesnym menedżerom, również pod kątem cyberbezpieczeństwa. Przyspieszona cyfryzacja wymaga planowania kosztów, dobrej organizacji zespołu i nowych kompetencji pracowników.

Zwiększona aktywność przedsiębiorstw w ostatnich dwóch latach w sferze cyfrowej wymuszona została również przez kryzys związany z COVID-19 (ENISA, 2021a). Wiele podmiotów musiało wprowadzić zmiany w organizacji swojej działalności i przenieść pracowników do pracy zdalnej. Pociągnęło to za sobą szereg komplikacji, chociażby szybkie dostosowanie się do logowania do systemów organizacji spoza siedziby. Organizowanie w pośpiechu stanowisk pracy zdalnej bez przygotowania nowoczesnych systemów do uwierzytelniania użytkownika, często opartych na przestarzałych formach opierających się na statycznych danych dostępowych, takich jak chociażby hasła, nazwy użytkownika, SMS-y czy nawet kody QR, otworzyło wiele możliwości do przeprowadzenia cyberataków.

Trend pracy zdalnej ukazał też potrzebę stworzenia nowych procedur i rozwiązań, które zabezpieczyłyby przedsiębiorstwa w dłuższym okresie przed zagrożeniami. Pociągnęło to również za sobą zwiększenie wydatków na cyberbezpieczeństwo. W raporcie *Cyberbezpieczeństwo polskich przedsiębiorstw 2021* przygotowanym przez CyberMadeInPoland wskazano, w jaki sposób w najbliższym roku środki na cyberbezpieczeństwo zamierzają wydatkować przedsiębiorstwa MŚP (Computerworld, 2022). Fundusze planowe są przewidywane głównie na szkolenia pracowników, a także rozwiązania antywirusowe oraz antyspyware (Rysunek 5).



Rysunek 5. Planowane wydatki MŚP w zakresie cyberbezpieczeństwa

Źródło: Opracowano na podstawie danych (CyberMadeInPoland, 2021)

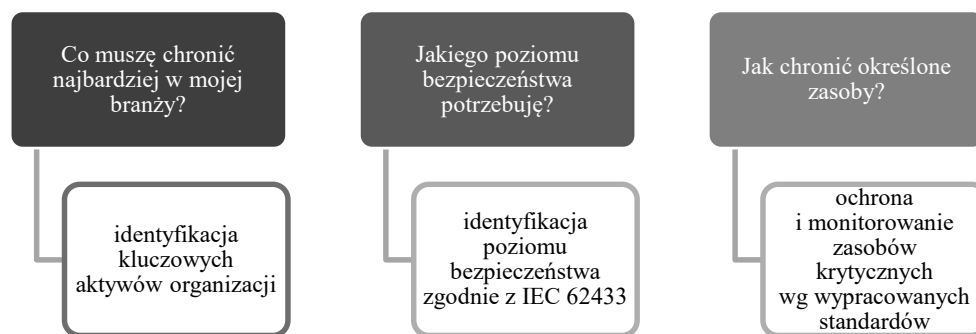
Wyzwania w obszarze cyberbezpieczeństwa według poradnika ENISA z 2021 roku podzielono na trzy główne obszary (ENISA, 2021b):

- Ludzie – jako kluczowy zasób w ochronie przedsiębiorstwa. W rekomendacji wskazano szkolenia z zakresu cyberbezpieczeństwa oraz technik bezpiecznego dzielenia się z poufnymi informacjami i danymi z partnerami biznesowymi.
- Procesy – obejmujące procedury takie, jak m.in. audyty, reagowanie na incydenty, politykę tworzenia bezpiecznych haseł, aktualizację oprogramowania, ochronę danych.
- Aspekty techniczne – oprogramowanie antywirusowe, szyfrowanie, monitorowanie bezpieczeństwa, tworzenie kopii zapasowych.

W raporcie Siemens przedstawiono z kolei holistyczne podejście (Holistic Security Concept) do obszarów wymagających ochrony w organizacji, które obejmuje poniższe aspekty (Siemens, 2020):

- infrastruktura IT,
- obsługa incydentów,
- usprawnienie procesów,
- funkcje bezpieczeństwa,
- zwiększenie świadomości.

W tym ujęciu istotna jest odpowiedź na trzy pytania przedstawione na Rysunku 6.



Rysunek 6. Podstawowe pytanie dotyczące cyberbezpieczeństwa w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych (Siemens, 2020)

Aby zbudować efektywny system zarządzania bezpieczeństwem cybernetycznym, należy celnie wytypować aktywa przedsiębiorstwa, które wymagają ochrony, a następnie przeprowadzić analizę ilościową i jakościową w celu oszacowania ryzyka występowania zagrożenia, a także potencjalnych konsekwencji wystąpienia ataku. Ważne jest też stałe monitorowanie potencjalnych luk w systemie ze względu na zmieniające się czynniki wewnętrzne w organizacji, a także czynniki zewnętrzne (Pałęga, 2017).

Wśród czynników wewnętrznych można zidentyfikować:

- zmiany kadrowe,
- wpływ kultury organizacyjnej,
- nowe kluczowe aktywa,

- zmiany w zakresie strategii rynkowej,
- zmiany struktury właścicielskiej.

Wśród istotnych czynników wewnętrznych, które zarządzający przedsiębiorstwem powinni monitorować w celu ciągłego poprawiania systemu bezpieczeństwa cybernetycznego, znajdują się takie, których występowanie będzie sporadyczne (jeden raz na kilka lat) lub bardzo częste (codziennie lub kilka razy w ciągu miesiąca). Zmiany struktury właścicielskiej dokonują się rzadko, ale w istotny sposób wpływają na zarządzanie bezpieczeństwem cybernetycznym przedsiębiorstwa. Wraz z fuzją, sprzedażą czy inną transformacją struktury właścicielskiej pojawia się wiele wyzwań związanych z ochroną danych, dostępem do kluczowych aktywów w formie fizycznej lub wirtualnej. Dołączenie nowego pracownika, podwykonawcy lub ich odejście powinny powodować uruchomienie odpowiedniej procedury związanej z dostępem do kluczowych aktywów na odpowiednim poziomie. Przynoszone do organizacji nawyki związane z użytkowaniem nowych sprzętów lub oprogramowania należą do czynników związanych z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, które również powinny podlegać cyklicznej ocenie ryzyka. Wszelkie zmiany dotyczące ekspansji lub wycofywania się z rynku, a także związane z pojawieniem się nowych kluczowych aktywów, które podlegają ochronie, wymagają weryfikacji istniejących procedur bezpieczeństwa.

Nie mniej ważna z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem jest analiza otoczenia zewnętrznego, w obszarach takich, jak:

- zmiany stopnia dla bezpieczeństwa cybernetycznego państwa,
- zmiany legislacyjne,
- zmiany rynkowe,
- postęp technologiczny.

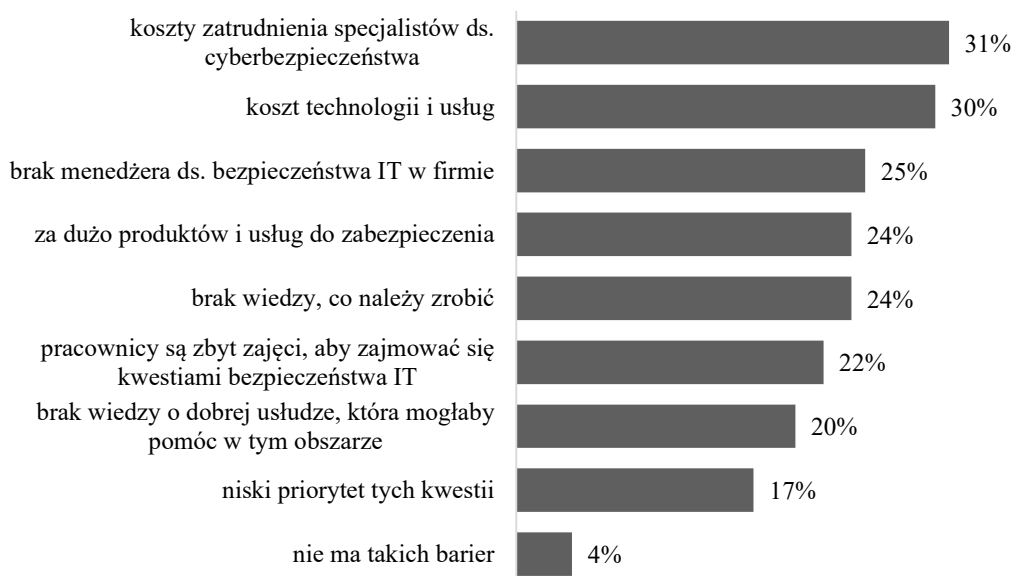
Obserwowanie standardu działań innych przedsiębiorstw, podwykonawców czy partnerów biznesowych, szczególnie z tej samej branży, może stanowić dobrą praktykę, którą warto wprowadzić do własnego przedsiębiorstwa. Postęp cywilizacyjny spowodował trend wdrażania nowych rozwiązań technologicznych do organizacji zarówno jako nowe produkty czy usługi, jak również jako systemy wspierające zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Wdrażane do organizacji nowinki technologiczne powinny zostać przeanalizowane pod kątem bezpieczeństwa cybernetycznego (Mirtsch et al., 2021).

Ponadto procesy zarządcze w obszarze cyberbezpieczeństwa mogą wymagać ulepszenia wraz ze zmianami legislacyjnymi, nakładającymi na właścicieli przedsiębiorstw oraz zarządzających nimi menedżerów nowe obowiązki. Warto również śledzić informacje rządowe dotyczące alertów o zagrożeniu terrorystycznym (Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych). W przypadku możliwości wystąpienia takiego zagrożenia, na mocy ustawy, rządzący wprowadzają jeden z czterech stopni alarmowych lub stopni alarmowych CRP dla zagrożeń w cyberprzestrzeni. Wprowadzenie stopnia alarmowego lub stopnia alarmowego CRP stanowi podstawę do wprowadzania procedur bezpieczeństwa, a także związanych z zarządzaniem kryzysowym, zarówno wśród instytucji publicznych, organizacji, jak i przedsiębiorstw.

ENISA w raporcie na temat cyberbezpieczeństwa wskazała również największe wyzwania, jakie stoją przed cyberbezpieczeństwem (ENISA, 2021c):

- niska świadomość cyberzagrożeń,
- nieodpowiednia ochrona wrażliwych i mających kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa informacji,
- brak budżetu na wdrażanie środków cyberbezpieczeństwa,
- brak dostępu do fachowej wiedzy i personelu,
- brak odpowiednich wytycznych dostosowanych do MŚP,
- przejście na tryb pracy zdalnej,
- niskie wsparcie dla kadry zarządzającej.

Według Coleman Parkes Research głównymi barierami na drodze do poprawy bezpieczeństwa w IT w przedsiębiorstwach MŚP są koszty zatrudnienia specjalistów ds. cyberbezpieczeństwa oraz koszty technologii i usług (Rysunek) (Platforma Przemysłu Przyszłości, 2022; Coleman Parkes Research, 2021).



Rysunek 7. Główne przeszkody na drodze do poprawy bezpieczeństwa IT w przedsiębiorstwach MŚP

Źródło: Opracowanie na podstawie danych (Coleman Parkes Research, 2021)

Dla zarządzających przedsiębiorstwami MŚP problemem zatem jest wyodrębnienie budżetu na poprawienie jakości i bezpieczeństwa infrastruktury technologicznej w organizacji. Z danych GUS za 2019 rok (GUS, 2020) wynika, że MŚP to 99,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, jednak aż 97% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 2,2% to przedsiębiorstwa małe, zaś jedynie 0,7% to przedsiębiorstwa średnie. Ponadto w roku 2020 w aż 73,54% mikroprzedsiębiorstw zatrudniona była tylko jedna osoba, a nadwyżka przychodów nad kosztami na

jedno mikroprzedsiębiorstwo wyniosła 87,3 tys. zł (GUS, 2021). Obawa dotycząca niewystarczających środków na wdrożenie systemów bezpieczeństwa cybernetycznego jest zatem uzasadniona, szczególnie w gronie mikroprzedsiębiorców.

Podsumowanie

MŚP w Polsce, jak i w Europie stoi przed sporym wyzwaniem. Dynamika zmian związanych z cyberbezpieczeństwem jest na tyle duża, że wymaga stałych działań po stronie osób zarządzających. Głównym elementem powinno być ogólne wypracowanie strategii możliwej i realnej do wdrożenia w strukturze danej organizacji. Za nią powinny pójść wytyczne i procedury, jasne i precyzyjne dla osób, które mają je wdrażać. W samym funkcjonowaniu należałoby postawić na wyrobienie nawyków w pracownikach, gdyż oni są najczęściej narażeni na ataki. Oparcie się wyłącznie na zabezpieczeniu systemów informatycznych nie wystarczy do osiągnięcia pożądanego efektu.

Z tego rodzi się pytanie – który z działań przedsiębiorstwa powinien wziąć na siebie główny ciężar wprowadzania, monitorowania i korygowania działań związanych z cyberbezpieczeństwem. Sam impuls do działania powinien wyjść od właściciela i zarządu. Jednakże w działaniu operacyjnym istotne jest stałe monitorowanie i reakcja na zagrożenia. Przy większych podmiotach część tych zadań mogą realizować działy kadrowe we współpracy z działem IT. Przy mniejszych organizacjach to zadanie bez wątpienia spoczywać będzie na osobach zarządzających lub właścicielach.

Z tej perspektywy tylko podejście systemowe w powiązaniu ze specyfiką danej branży, kultury organizacyjnej i już zastanych procesów pozwoli na stworzenie planu efektywnej ochrony przed cyberzagrożeniami.

Literatura

- Barber, H. F. (1992). Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4-12. DOI: 10.1108/02621719210018208
- CERT Polska. (2020). *Krajobraz bezpieczeństwa polskiego Internetu. Raport roczny z działalności CERT Polska*. <https://cert.pl/raporty-roczne/>
- Coleman Parkes Research. (2021). *Telcos: Protect Your SMB Customers*. Allot.
- Computerworld. (2022). *Cyberbezpieczeństwo polskich firm 2021*. CyberMadeinPoland, Polski Klaster Cyberbezpieczeństwa. <https://www.computerworld.pl/whitepaper/3727-Cyberbezpieczenstwo-polskich-firm-2021.html>
- Cyfrowa Polska. (2022). *Cyberbezpieczeństwo w Polsce w 2021 r.: cyberataki na urządzenia końcowe*. https://cyfrowapolska.org/pl/raport_cyber2021/
- Dowgiałło, Z. (1992). Pojęcie, podział i kierunki eliminowania ryzyka w działalności przedsiębiorstwa rolniczego. W: Z. Dowgiałło (Red.), *Niepewność i ryzyko w działalności przedsiębiorstwa rolniczego. Wybrane problemy* (s. 17-21). Polska Akademia Nauk – Instytut Badań Systemowych.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1148 z dnia 6 lipca 2016 r. w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu bezpieczeństwa sieci i systemów informatycznych na terytorium Unii (Dz. Urz. UE L 194/1, 19.7.2016).
- Encyklopedia PWN. (2022). *Bezpieczeństwo*. <https://encyklopedia.pwn.pl/encyklopedia/bezpiecze%C5%84stwo.html>
- Encyklopedia Zarządzania. (2022). *CAGR*. z <https://mfiles.pl/pl/index.php/CAGR>

- ENISA. (2021a). *Cybersecurity for SMEs – Challenges and Recommendations*. Europejska Agencja ds. Cyberbezpieczeństwa ENISA. <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-report-cybersecurity-for-smes>
- ENISA. (2021b). *Przewodnik po cyberbezpieczeństwie dla MŚP*. Europejska Agencja ds. Cyberbezpieczeństwa ENISA. <https://www.gov.pl/web/baza-wiedzy/cyberbezpieczna-firma--mamy-poradnik>
- ENISA. (2021c). *Raising Awareness of Cybersecurity*. Europejska Agencja ds. Cyberbezpieczeństwa ENISA. <https://www.enisa.europa.eu/publications/raising-awareness-of-cybersecurity>
- ENISA. (2021d). *Threat Landscape 2021*. Europejska Agencja ds. Cyberbezpieczeństwa ENISA. <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2021>
- Gędek, S. (2018). Definiowanie ryzyka. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 513, 119-130. https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-e19274fc-72f8-49e6-a092-47b61e8cc835/c/PN_513_Nowak_Rachunkowosc_Czesc12.pdf.
DOI: 10.15611/pn.2018.513.11
- Globe News Wire. (2021). *Global Cybersecurity Market Size to Grow at a CAGR of 12.5% from 2021 to 2028*. <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/03/17/2194254/0/en/Global-Cybersecurity-Market-Size-to-Grow-at-a-CAGR-of-12-5-from-2021-to-2028.html>
- Goertz, R. K. (2014). *Encyclopedia of Education Economics & Finance*. SAGE Publications. <https://sk.sagepub.com/reference/encyclopedia-of-education-economics-and-finance/i2379.xml>
DOI: 10.4135/9781483346595
- GUS. (2020). *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2019 r.* Główny Urząd Statystyczny. https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/2/16/1/dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2019.pdf
- GUS. (2021). *Działalność przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2020 r.* Główny Urząd Statystyczny. https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/21/9/1/dzialalnosc_przedsiębiorstw_o_liczbie_pracujacych_do_9_osob_w_2020_roku.pdf
- Huczek, M. (2010). Problematyka zarządzania bezpieczeństwem w organizacjach samorządu terytorialnego i szkołach wyższych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2/2010, 96-102.
- Incydenty ochrony danych osobowych 2021 (2022). *Związek Firm Ochrony Danych Osobowych ZFODO*. https://www.zfodo.org.pl/wp-content/uploads/2022/01/raport_zfodo_2021-1.pdf
- Kołodziński, E. (2009). *Wprowadzenie do zarządzania bezpieczeństwem*. <http://www.uwm.edu.pl/mkzk/download/wprowadzenie.pdf>
- Komisja Europejska. (2014). *Rozporządzenie Komisji (UE) Nr 651/2014*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:02014R0651-20170710&from=EN>
- Komisja Europejska. (2019). *Priorytety Komisji Europejskiej*. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024_pl
- Komisja Europejska. (2020a). *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Nowa strategia przemysłowa dla Europy*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0102&from=EN>
- Komisja Europejska. (2020b). *Kształtowanie cyfrowej przyszłości Europy*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0067>
- Komisja Europejska. (2020c). *Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy*. [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2020\)103&lang=pl](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2020)103&lang=pl)
- Komisja Europejska. (2020d). *Wspólny komunikat do Parlamentu Europejskiego i Rady. Strategia UE w zakresie cyberbezpieczeństwa na cyfrową dekadę*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020JC0018&from=EN>
- Komisja Europejska. (2021). *Annual Report on European SMEs 2020/2021*. <https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/849659ce-dadf-11eb-895a-01aa75ed71a1>
- Komisja Europejska. (2022). *Europejski akt w sprawie chipów*. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-chips-act_pl
- KPMG. (2021). *Barometr cyberbezpieczeństwa. COVID-19 przyspiesza cyfryzację firm*. <https://home.kpmg/pl/pl/home/insights/2021/04/raport-barometr-cyberbezpieczenstwa-2020-covid-19-przyspiesza-cyfryzacje-firm.html>

- Kwieciński, M. (2016). Zarządzanie bezpieczeństwem działalności przedsiębiorstwa – zarys problematyki. *Prace Naukowo-Dydaktyczne Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigoń w Krośnie*, 70, 149-170.
- MC. (2022). *Uzasadnienie nowelizacji ustawy z dnia 25 marca 2022 r.* Ministerstwo Cyfryzacji. <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12337950/katalog/12716639#12716639>
- Mirtsch, M., Blind, K., Koch, C., & Dudek, G. (2021). *Information Security Management in ICT and Non-ICT Sector Companies: A Preventive Innovation Perspective*. *Computers & Security*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404821002078>. DOI: 10.1016/j.cose.2021.102383
- MSWiA. (2022). *Lista osób i podmiotów objętych sankcjami*. <https://www.gov.pl/web/mswia/lista-osob-i-podmiotow-objetych-sankcjami>
- Mueller, R. S. (2012). Speech. *RSA Cyber Security Conference San Francisco, 1.03.2012*. <https://archives.fbi.gov/archives/news/speeches/combating-threats-in-the-cyber-world-outsmarting-terrorists-hackers-and-spies>
- NIK. (2019). *Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w jednostkach samorządu terytorialnego*. https://www.nik.gov.pl/plik/id.20027_vp.22647.pdf
- Nowak, M. (2010). Cybernetyczne przestępstwa – definicje i przepisy prawne. *Biuletyn EBIB* 4/2010(113).
- Siemens. (2020). *Od audytu do bezpiecznej infrastruktury. Cyberbezpieczeństwo w praktyce*. <https://www.2ee.pw.edu.pl/wp-content/uploads/2020/06/Graniszewski-siemens-white-paper.pdf>
- Słownik Języka Polskiego PWN. (2022). *Bezpieczeństwo*. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/bezpiecze%C5%84stwo.html>
- Pałęga, M. (2017). Zarządzanie ryzykiem bezpieczeństwa informacji w świetle wymagań normatywnych. *Systems Supporting Production Engineering*, 6(9), 58-70.
- PARP. (2021). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021*. <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-w-polsce-2021>
- Platforma Przemysłu Przyszłości. (2022). *Cyberprzestępstwa w MŚP*. <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/cyberprzestepstwa-w-msp/>
- Pławińska, W., & Skulska, J. (2021). *Człowiek jako najsłabsze ogniwo bezpieczeństwa informacyjnego*. <https://nsz.wat.edu.pl/pdf-134812-65745?filename=Man%20as%20the%20weakest%20link.pdf>. DOI: 10.37055/nsz/134812
- Renaud, K., Zimmermann, V., Schürmann, T., & Böhm, C. (2021). Exploring Cybersecurity-Related Emotions and Finding That They Are Challenging to Measure. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(75), 1-17. DOI: 10.1057/s41599-021-00746-5
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz. Urz. UE L 119/1, 4.5.2016). <https://uodo.gov.pl/pl/404/224> <https://uodo.gov.pl/pl/file/727>
- Sophos. (2022). *The IT Security Team: 2021 and Beyond. Badanie na 100 firmach z Polski*. <https://www.sophos.com/en-us/whitepaper/sophos-it-security-team-2021>
- Stanik, J., Napiórkowski, J., & Hoffman, R. (2016). *Zarządzanie ryzykiem w systemie zarządzania bezpieczeństwem organizacji*. Wojskowa Akademia Techniczna. https://www.researchgate.net/publication/310607359_Zarządzanie_ryzykiem_w_systemie_zarządzania_bezpieczeństwem_organizacji. DOI: 10.18276/epu.2016.123-30
- USAHEC. (2021). *Who First Originated the Term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?*. US Army Heritage & Education Center at Carlisle Barracks. <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>
- Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych (Dz.U. 2016 poz. 904).
- Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. 2018 poz. 1000).
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa (Dz.U. 2018 poz. 1560).
- Wasilewski, J. (2017). *Cyberprzestępczość – wybrane aspekty prawnekarne i kryminalistyczne*. Praca doktorska. https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/6538/1/J_Wasilewski_Cyberprzestepczosc.pdf

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania zewnętrznego badań.

CYBERSECURITY AS A CONTEMPORARY CHALLENGE IN THE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract: With the development of technology and communication tools, the issue of cyber security has become relevant from the perspective of organizational management. The purpose of the article is to analyze the functioning of SME enterprises to identify the most common cyberattacks and how to prepare an SME enterprise to function in relation to the risk of a cyber threat. The analysis was based on academic articles from 2017-2022 available online, recent reports published by technology and audit companies, and other online sources. Information was also extracted from national legislation and documents published by European Union bodies. The limitation of the research is the lack of consideration of SME industries and the treatment of this group as a whole. With SME management increasingly relying on the use of information systems and the processing of various types of data, the study highlighted the issues related to cyber threats and the challenges facing SME business managers.

Keywords: cybersecurity, digitization of business processes, data protection, security management

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



FACEBOOK JAKO NARZĘDZIE KREOWANIA RELACJI W ORGANIZACJACH POŻYTKU PUBLICZNEGO W DOBIE PANDEMII COVID-19

Piotr Szamrowski^{1*}

¹ Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Polska

Streszczenie: Głównym celem badań było określenie zakresu, w jakim organizacje pożytku publicznego wykorzystują serwis społecznościowy Facebook w zarządzaniu relacjami z interesariuszami w dobie pandemii COVID-19. Brak konieczności fizycznej interakcji z odbiorcą organizacyjnych komunikatów oznacza, że rola mediów społecznościowych w sytuacjach kryzysowych wydaje się szczególnie ważna. Podmiotem badań była specyficzna grupa organizacji non profit, tj. tylko takie, które posiadały status organizacji pożytku publicznego. Badania przeprowadzono dla dwóch okresów, tj. lutego 2020 roku, czyli stanu sprzed pandemii COVID-19, i w szczytowym okresie jej trwania, tj. w lutym 2021 roku. Uzyskane rezultaty wskazują, że potencjał Facebooka w kryzysowym momencie funkcjonowania badanych organizacji został wykorzystany tylko w niewielkim stopniu.

Słowa kluczowe: COVID-19, Facebook, media społecznościowe, organizacje pożytku publicznego, zarządzanie relacjami

Kod klasyfikacji JEL: L31, M15

Wprowadzenie

Media społecznościowe ze swoimi charakterystykami to szczególnie użyteczne narzędzie dla organizacji pożytku publicznego. Właściwie wykorzystane oznaczają jej większą elastyczność oraz możliwość łatwiejszego i tańszego dotarcia do interesariuszy organizacji w porównaniu z tradycyjnymi kanałami komunikacyjnymi.

¹ Piotr Szamrowski, dr, Wydział Nauk Ekonomicznych, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości ul. M. Oczapowskiego 4/318, 10-720 Olsztyn, Polska, piotr.szamrowski@uwm.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0003-4739-4767>

* Autor korespondencyjny: Piotr Szamrowski, piotr.szamrowski@uwm.edu.pl

Charakterystyki te są szczególnie istotne w przypadku organizacji małych, borykających się w codziennej działalności z permanentnym niedoborem środków finansowych czy wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Na znaczenie mediów społecznościowych w działalności organizacji pożytku publicznego (OPP) wskazuje dodatkowo ich unikatowa cecha, czyli przywilej otrzymywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, sprawiająca, że interesariuszy tego typu organizacji cechuje duże przestrzenne rozproszenie i wynikająca z tego konieczność ponoszenia wysokich nakładów finansowych na dotarcie do nich z organizacyjnym komunikatem. Media społecznościowe znacznie ich wysokość zmniejszają.

Znaczenie mediów społecznościowych jest również widoczne w sytuacjach kryzysowych. Wybuch pandemii COVID-19 spowodował ograniczenie funkcjonowania całej sfery społeczno-gospodarczej, powodując zamknięcie gospodarek na długie miesiące i trudności w zwykłym przemieszczaniu się. Rola kanałów online w funkcjonowaniu organizacji zarówno tych o charakterze komercyjnym, jak i niekomercyjnym wyraźnie zwiększyła się, stanowiąc główny kanał umożliwiający dotarcie z organizacyjnym przekazem do jej interesariuszy. Czynniki te sprawiają, że podejmowanie badań w zakresie organizacyjnego wykorzystania serwisów mediów społecznościowych stało się szczególnie istotne. Niniejszy artykuł podejmuje tę problematykę. Jego głównym celem jest bowiem określenie zakresu, w jakim organizacje pożytku publicznego wykorzystują serwis społecznościowy Facebook w zarządzaniu relacjami ze swoimi interesariuszami w dobie pandemii COVID-19.

Przegląd literatury

Literatura przedmiotu wskazuje na szerokie stosowanie serwisów mediów społecznościowych w komunikacji, marketingu, reklamie, budowaniu marki, przez organizacje różnego rodzaju i różnej wielkości. Serwisy mediów społecznościowych stały się również częścią praktyki public relations, odgrywając istotną rolę w budowaniu pozytywnych relacji z interesariuszami organizacji. Pojawienie i rozpowszechnienie się tych serwisów stworzyło szereg nowych możliwości, w dużej mierze odmiennych od tych, które mogą zaoferować zdecydowanie bardziej statyczne w charakterze witryny internetowe, przybierające najczęściej formę zdigitalizowanej broszury informacyjnej. Cechy serwisów mediów społecznościowych umożliwiają ich wykorzystanie w zdecydowanie odmienny sposób. Takie ich cechy, jak wbudowana interaktywność, publikowanie treści w czasie rzeczywistym czy możliwość tworzenia rozbudowanych sieci społecznych, w zdecydowanie lepszy sposób dysponuje je do efektywniejszego budowania relacji z otoczeniem organizacji, stając się w rękach skutecznych menedżerów odpowiedzialnych za public relations ważnym narzędziem w realizacji organizacyjnych celów.

Badania nad organizacyjnym wykorzystaniem mediów społecznościowych obejmowały również organizacje pozarządowe, choć ich skala jest wyraźnie skromniejsza niż w przypadku wykorzystania tych serwisów przez organizacje nastawione na zysk. Prowadzone do tej pory badania w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych w działalności public relations organizacji non profit koncentrowały się na kilku aspektach. Dotyczyły one:

- skali ich stosowania i próby znalezienia odpowiedzi na pytanie, jakie cechy organizacji pozarządowej wpływały na większą skalę stosowania tych serwisów (np. Nah & Saxton, 2013);
- analizy statycznych elementów profilu organizacji w serwisie mediów społecznościowych (np. Bortree & Seltzer, 2009; Lane, 2018; Smith et al., 2018);
- postrzegania roli mediów społecznościowych w organizacji pozarządowej przez praktyków public relations (np. Wright & Hinson, 2017; Russmann & Lane, 2020);
- publikowanych w serwisach treści oraz ich wpływu na poziom zaangażowania jej odbiorcy (np. Saxton & Waters, 2014; Guo & Saxton, 2014; Huang et al., 2016; van Wissen & Wonneberger, 2017; Bellucci & Manetti, 2017; Hellsten et al., 2019, Tao et al., 2021).

W odniesieniu do pierwszego aspektu wskazać można na badania Lee (2018), który analizował takie cechy organizacji, jak: wielkość zasobów kadrowych, charakter zatrudnienia (pełen etat), zaangażowanie organizacji w działalność polityczną i społeczną, lokalizację organizacji oraz wiek osoby podejmującej najważniejsze decyzje w organizacji. Podmiotem badań było 1028 kongregacji osób wyznania katolickiego działających na terenie Stanów Zjednoczonych. Uzyskane rezultaty wskazują, że wszystkie wymienione wyżej cechy tych organizacji mają wpływ na poziom adopcji serwisów mediów społecznościowych. Skalę wykorzystania serwisów mediów społecznościowych w polskich organizacjach pożytku publicznego analizowali Oliński i Szamrowski (2018). Badali oni również czynniki, które mogły wpływać na większy stopień adopcji tych serwisów. Wzięto pod uwagę takie czynniki, jak: poziom całkowitego przychodu, poziom przychodu z 1% odpisu podatkowego od osób fizycznych, rodzaj prowadzonej działalności pożytku publicznego, poziom zatrudnienia, korzystanie z usług wolontariuszy oraz geograficzny zasięg prowadzonej działalności.

Drugi aspekt dotyczył analizy statycznych elementów profilu organizacji w serwisie mediów społecznościowych. Do badań w tym zakresie szczególnie często wykorzystywana była teoria komunikacji dialogowej opracowana pod koniec XX wieku przez Kenta i Taylor (1998). Stworzone przez nich zasady komunikacji dialogowej przeznaczone były dla witryn WWW i początkowo badania skupiały się na analizie poziomu ich implementacji właśnie w tym środowisku. Wdrażanie zasad komunikacji dialogowej analizowano m.in. w organizacjach non profit (Ingenhoff & Koelling, 2009; Oliński & Szamrowski, 2017).

W literaturze przedmiotu analizowano również postrzeganie serwisów mediów społecznościowych przez praktyków public relations. Przykładowo – cykliczne badania prowadzone od roku 2006 przez Wrighta i Hinson (2017) wskazują, że według osób odpowiedzialnych w organizacji za PR media społecznościowe zmieniają sposób praktykowania tej organizacyjnej funkcji.

Chyba najważniejszy obszar w kontekście wykorzystania mediów społecznościowych w działalności public relations związany jest z analizą publikowanych w serwisie treści oraz ich wpływem na zachowanie odbiorcy. Badania w tym zakresie prowadzone były w trojaki sposób. Po pierwsze, dotyczyły kwestii związanych z samą publikowaną treścią. Po drugie, analizowano łącznie wpływ treści na reakcję

użytkownika serwisu tzw. audience lub public engagement. Po trzecie, część autorów koncentrowała się na wyjaśnieniu, czym w ogóle jest audience / public engagement w środowisku online. Badania związane z analizą publikowanych treści dotyczyły różnorodnych aspektów związanych z public relations. Z punktu widzenia niniejszego artykułu najważniejszym z nich jest ten związany z zarządzaniem kryzysowym. Prowadzone do tej pory badania koncentrowały się przede wszystkim na określeniu roli serwisów mediów społecznościowych w ograniczaniu wpływu sytuacji kryzysowej na funkcjonowanie organizacji non profit. Najczęściej sytuacja taka była wywołana samą działalnością organizacji, a media społecznościowe miały za zadanie naprawić jej nadszarpnięty wizerunek (np. Zhao et al., 2018; du Plessis, 2018; Liu et al., 2018; Cheng & Lee, 2019; Xu, 2019; Huang & DiStaso, 2020). W przypadku pandemii COVID-19 mamy do czynienia z zupełnie inną sytuacją. Organizacje non profit nie miały możliwości zapobiegnięcia jej, tak samo jak nie mają one takiej możliwości w przypadku chociażby pojawienia się naturalnych katastrof. Badania w takiej sytuacji prowadził np. Fortunato (2018). Niniejszy artykuł również wpisuje się w tę problematykę, przedstawiając sposób radzenia sobie z sytuacją kryzysową polskich organizacji pożytku publicznego, na której pojawienie się nie miały one wpływu. Próbuje on odpowiedzieć na pytanie, czy organizacje pożytku publicznego aktywnie przeciwdziałają skutkom kryzysowej sytuacji, wykorzystując w tym celu najpopularniejszy społecznościowy serwis Facebook.

Metodyka badań własnych

Cel badań i hipotezy badawcze

Głównym celem badań było określenie zakresu, w jakim organizacje pożytku publicznego wykorzystują serwis społecznościowy Facebook w zarządzaniu relacjami z interesariuszami w dobie pandemii COVID-19. Brak konieczności fizycznej interakcji z odbiorcą organizacyjnych komunikatów oznacza, że rola mediów społecznościowych w sytuacjach kryzysowych wydaje się w tym przypadku szczególnie ważna. Podmiotem badań była specyficzna grupa organizacji non profit, tj. tylko takie, które posiadały status organizacji pożytku publicznego. Ich unikatowa cecha, jaką jest możliwość uzyskania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, sprawia, że organizacje tego typu powinny szczególną uwagę zwrócić na tę grupę swoich interesariuszy, która ma status podmiotów indywidualnych. Grupa ta ma zazwyczaj bardzo rozproszony charakter, co oznacza, że dla organizacji pożytku publicznego proces ciągłego komunikowania i dzielenia się z otoczeniem wyznawanymi wartościami i ideami nabiera szczególnego znaczenia.

W związku z tak sformułowanym celem badawczym testowano następujące hipotezy:

- H1. Aktywność publikacyjna organizacji pożytku publicznego w okresie pandemicznym zwiększyła się, a wpływ na skalę tego wzrostu miała wielkość organizacji mierzona wielkością całkowitego rocznego przychodu.
- H2. Funkcjonowanie w warunkach pandemii COVID-19 sprawiło, że zainteresowanie profilem organizacji pożytku publicznego na Facebooku zwiększyło się.

H3. Posty organizacji pożytku publicznego publikowane w serwisie Facebook w okresie pandemii COVID-19 cechował wyższy poziom reakcji ze strony odbiorcy w porównaniu z okresem przed jej pojawieniem się.

Dobór próby badawczej

Proces doboru próby badawczej składał się z kilku etapów. Pierwszym krokiem było zidentyfikowanie organizacji pożytku publicznego, które uprawnione były do otrzymania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych za rok 2020. Dostęp do tych danych uzyskano z bazy organizacji pożytku publicznego znajdującej się w witrynie WWW Narodowego Instytutu Wolności. Zawierała ona 8833 organizacje, które stały się przedmiotem dalszych badań (stan na 8 grudnia 2021 r.). Posiadanie statusu organizacji pożytku publicznego oznacza konieczność prowadzenia dokładnej i jawnej sprawozdawczości, co umożliwiło dostęp do istotnych z badawczego punktu widzenia danych. Organizacja pożytku publicznego, która w roku obrotowym osiągnęła przychód do 100 000 zł (włącznie), jest zobowiązana do zamieszczenia na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego sprawozdanie w formie uproszczonego sprawozdania merytorycznego i sprawozdania finansowego. Z kolei organizacja, która osiągnęła przychody powyżej 100 000 zł, jest zobowiązana do zamieszczenia pełnego sprawozdania merytorycznego i sprawozdania finansowego. Już na samym wstępie konieczne było wykluczenie z analizy 241 organizacji, gdyż w bazie nie umieściły one swojego rocznego sprawozdania finansowego i merytorycznego bądź rozpoczęły proces likwidacji działalności. Dalszymi badaniami objęto więc 8592 organizacje. Z bazy pozyskano m.in. następujące dane: przychód całkowity, przychody z nieodpłatnej i odpłatnej działalności pożytku publicznego, przychody z działalności gospodarczej, przychody uzyskane z 1% podatku od osób fizycznych oraz źródła uzyskiwanych przychodów w podziale na te o charakterze prywatnym oraz publicznym.

Drugi etap procesu badawczego koncentrował się wokół ustalenia skali wykorzystania mediów społecznościowych w działalności organizacji pożytku publicznego. W pierwszej kolejności wszystkie organizacje z bazy sprawdzono pod kątem posiadania własnej witryny internetowej. W większości przypadków organizacje umieszczały link do niej w sprawozdaniu merytorycznym. W pozostałych przypadkach do znalezienia witryny WWW wykorzystywano wyszukiwarkę internetową Google. Stopień zaangażowania organizacji w wykorzystaniu mediów społecznościowych analizowany był właśnie za jej pośrednictwem, ale również z poziomu wyszukiwarki Google, gdyż część organizacji wykorzystywała w działalności jedynie serwisy mediów społecznościowych, nie korzystając w ogóle z organizacyjnej witryny internetowej. Najpopularniejszym serwisem mediów społecznościowych wykorzystywanym w działalności organizacji pożytku publicznego był Facebook i to on został objęty dalszymi badaniami. Wykorzystywany był w działalności ponad 60% wszystkich polskich organizacji pożytku publicznego (N = 5184). Drugi w kolejności serwis YouTube był wykorzystywany zaledwie przez 8% polskich organizacji pożytku publicznego.

Organizacje pożytku publicznego, które posiadały swój własny fanpage (profil, strona w serwisie Facebook będące oficjalną wizytówką organizacji), podzielono na cztery grupy w zależności od wielkości całkowitego przychodu uzyskanego w 2020 roku, a mianowicie:

- I grupa – przychód 10 mln zł i więcej (136 organizacji),
- II grupa – przychód od 1 mln zł do mniej niż 10 mln zł (1047 organizacji),
- III grupa – przychód od 100 tys. zł do mniej niż 1 mln zł (2073 organizacje),
- IV grupa – przychód poniżej 100 tys. zł (1927 organizacji).

Wielkość próby minimalnej przy populacji skończonej (dla poziomu ufności 0,95 oraz maksymalnego błędu 0,05) przy tak skonstruowanych grupach (warstwach) wyniosła 1025 podmiotów (100 z I grupy, 281 z II, 324 z III i 320 z IV). Wyboru organizacji pożytku publicznego z każdej z warstw dokonano, wykorzystując algorytm Research Randomizer.

Trzeci etap badań obejmował utworzenie bazy postów. Składały się na nią posty, które organizacje opublikowały w serwisie Facebook przez cały miesiąc luty 2020 roku oraz luty 2021 roku. Wybór miesiąca lutego nie był przypadkowy. Luty roku 2020 to czas sprzed pandemii COVID-19 w Polsce. Działalność polskich organizacji pożytku publicznego nie była w tym momencie jeszcze w żadnym stopniu hamowana. Z kolei luty roku 2021 to czas lockdownu, który wiązał się z istotnymi ograniczeniami w ich bieżącym funkcjonowaniu. Proces wprowadzania ograniczeń był stopniowy i rozpoczął się w marcu 2020 roku, trwając z niewielkimi tylko przerwami do końca maja 2021 roku. Do najważniejszych barier istotnych z punktu widzenia działalności organizacji pożytku publicznego zaliczyć można w tym okresie:

- praktyczny zakaz zgromadzeń publicznych;
- naukę w trybie zdalnym w szkołach podstawowych, ponadpodstawowych i szkolnictwie wyższym (poza niewielkimi wyjątkami);
- istotne bariery w funkcjonowaniu całej gospodarki, m.in. branży turystycznej, zbiorowego zakwaterowania, liczne utrudnienia bądź brak możliwości organizacji wydarzeń sportowo-rekreacyjnych;
- liczne utrudnienia w organizacji wydarzeń o znaczeniu kulturalnym;
- powszechny lęk społeczny przed przemieszczaniem się i związanym z tym ryzykiem zarażenia wirusem SARS-CoV-2.

Zarówno w roku 2020, jak i w roku 2021 analizowano posty tych samych organizacji. Dzięki temu uzyskano wiarygodne informacje na temat skali wykorzystania serwisu społecznościowego Facebook w tych podmiotach zarówno przed pandemią COVID-19, jak i w jej trakcie. Jest to o tyle ważne, że większość wszelkiej aktywności społeczno-gospodarczej przeniosła się ze względu na prawie całkowity lockdown do środowiska online. W tym przypadku rola mediów społecznościowych w podtrzymywaniu relacji społecznych powinna się wydawać szczególnie ważna. Jednocześnie przyjęcie do analizy miesiąca lutego 2021 roku, a nie np. kwietnia 2020 roku, kiedy również wprowadzono bardzo istotne ograniczenia w funkcjonowaniu organizacji wszelkiego typu, dało tym podmiotom dużo więcej czasu na przestawienie działalności związanej z budowaniem relacji z otoczeniem na tryb online. Udało się w ten sposób zdobyć cenne informacje, jak polskie organizacje pożytku publicznego radzą sobie z sytuacją kryzysową, dysponując okresem prawie 12 miesięcy do dostosowania się do niej.

Kodowanie i analiza danych

Zebrane dane eksportowano z arkusza Microsoft Excel do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), wersja 27, gdzie sprawdzono ich poprawność i kompletność. Następnie program SPSS wykorzystano do przeprowadzenia analizy statystycznej pozyskanego materiału badawczego. Zastosowane zostały następujące procedury statystyczne: analiza oparta na standardowych parametrach oraz badanie zależności wybranych zmiennych (testy Kruskala-Wallisa, nieparametryczne testy mediany). Za poziom istotności w analizach przyjęto klasyczną wartość $p < 0,05$. Wyniki p w zakresie od 0,05 do 0,1 uznawane były za wyniki bliskie istotności statystycznej (poziom tendencji statystycznej). Analizą objęto następujące zmienne:

- wybrane cechy organizacji, tj. poziom rocznego przychodu;
- podstawowe parametry profilu organizacji w serwisie społecznościowym Facebook, tj. liczba osób obserwujących fanpage organizacji, przed i w trakcie pandemii COVID-19;
- częstotliwość publikacyjną w serwisie Facebook przed i w trakcie pandemii COVID-19;
- liczbę polubień, udostępnień oraz komentarzy treści publikowanych w serwisie facebook przed i w trakcie pandemii COVID-19.

Ze względu na brak możliwości porównania organizacyjnego wykorzystania serwisu społecznościowego Facebook przed i w trakcie pandemii COVID-19 z dalszych badań wykluczone zostały 22 organizacje (2,15%). Przyczyna takiego stanu rzeczy była dwojaka – w roku 2021 utraciły one status organizacji pożytku publicznego i nie opublikowały sprawozdania merytorycznego w bazie danych bądź założyły nowy profil na Facebooku, likwidując ten poprzedni. Te dwa czynniki uniemożliwiły przeprowadzenie analizy porównawczej, stąd też wykluczenie z badań. W grupie tej znalazły się 3 podmioty z grupy II, 13 podmiotów z grupy III i 6 podmiotów z IV.

Wyniki badań

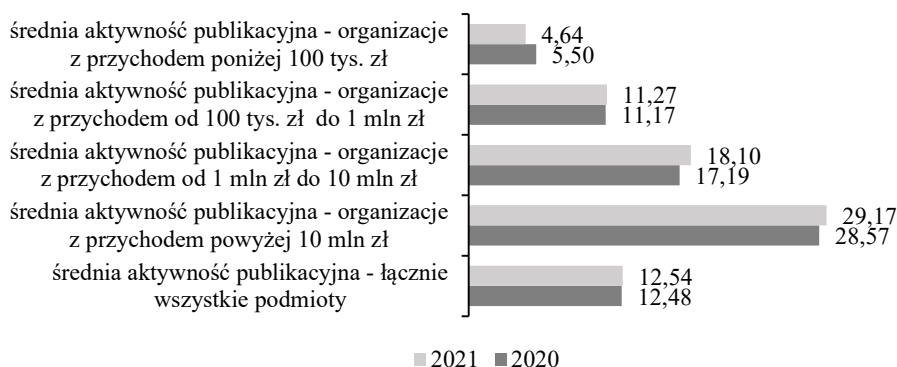
Aktywność publikacyjna organizacji

Łącznie w miesiącu lutym 2020 roku, czyli na krótko przed wybuchem pandemii COVID-19 w Polsce, badane organizacje opublikowały na swoim profilu na Facebooku 12 790 postów, średnio 12,48 posta na jeden podmiot. Przeciętnie więc polska organizacja pożytku publicznego publikowała treści co 2 dni, 5 godzin i 51 minut. Wartość odchylenia standardowego (odch. stand. = 22,17) wskazuje, że aktywność publikacyjna badanych organizacji była mocno zróżnicowana. Aż 23,8% z nich w okresie jednego miesiąca nie opublikowała w serwisie ani jednego posta. Na przeciwnym biegunie znalazło się 1,4% organizacji, które w analizowanym okresie opublikowały ponad 90 postów, czyli co najmniej 3 na dzień. Rekordzistą pod tym względem było Stowarzyszenie „Wspólnota Polska”, które opublikowało w tym czasie 332 posty, co oznacza, że publikowało ono prawie 12 postów dziennie. Ze względu na niską odporność średniej arytmetycznej na przypadki skrajne zasadne

wydaje się podanie wartości mediany, która dla lutego 2020 wyniosła 5 postów. Wartość ta oznacza, że 50% organizacji od 1 do 28 lutego publikowała mniej niż 5 postów, a 50% organizacji – więcej. Jedna czwarta organizacji opublikowała w tym samym czasie 1 bądź mniej postów (25. percentyl), a jedna czwarta 15 bądź więcej postów (75. percentyl).

Pandemia COVID-19 nie wpłynęła w znaczący sposób na aktywność publikacyjną badanych organizacji. W miesiącu lutym 2021 roku opublikowały one łącznie 12 850 postów, czyli praktycznie tyle samo, ile w tym samym miesiącu roku poprzedniego (100,5%). Średnio każda zbadana organizacja opublikowała 12,54 posta przez okres 28 pandemicznych dni. Aktywność publikacyjna była w tym przypadku również silnie zróżnicowana, o czym świadczy wartość odchylenia standardowego (odch. stand. = 27,84). Ponad 28% organizacji w okresie jednego miesiąca nie opublikowało w serwisie ani jednego posta. Tylko 1,5% organizacji publikowało dziennie więcej niż 3 posty. Rekordzistą ponownie było Stowarzyszenie „Wspólnota Polska”, które opublikowało w tym czasie 519 postów, co oznacza, że publikowało ono średnio 18,5 posta dziennie. Mediana dla aktywności publikacyjnej w lutym 2021 wyniosła jeszcze mniej niż w roku poprzednim, bo zaledwie 4 posty na miesiąc. Jedna czwarta organizacji nie publikowała w tym czasie żadnych treści (25. percentyl), a jedna czwarta 14 bądź więcej postów (75. percentyl).

Dodatkowo badane organizacje podzielone zostały na cztery grupy, za kryterium podziału przyjęto wielkość całkowitego rocznego przychodu. Uzyskane rezultaty pozwalają w łatwy sposób zidentyfikować wiodący trend. W miarę zmniejszania się poziomu rocznego, całkowitego przychodu organizacji, zmniejszała się również częstotliwość publikacyjna. Wyniki takie uzyskano zarówno przed wybuchem pandemii, jak i w jej trakcie, czyli w lutym 2020 roku i lutym 2021 roku (Rysunek 1).



Rysunek 1. Średnia aktywność publikacyjna organizacji pożytku publicznego w serwisie Facebook w zależności od wielkości rocznego całkowitego przychodu – luty 2020 i 2021

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Organizacje największe pod tym względem (grupa I – przychód całkowity, większy niż 10 mln zł) w lutym 2020 publikowały na profilu Facebooka średnio co 23 godziny i 31 minut, organizacje z grupy II (przychód całkowity w przedziale od

1 mln zł do 10 mln zł) co 1 dzień 15 godzin i 5 minut, organizacje z grupy III (przychód całkowity w przedziale od 100 tys. zł do 1 mln zł) i z grupy IV (przychód całkowity poniżej 100 tys. zł) odpowiednio 2 dni 15 godzin i 10 minut oraz 5 dni 2 godziny i 11 minut. W lutym 2021 roku częstotliwość publikacyjna w porównaniu z rokiem 2020 była dla podmiotów największych (grupa I) i małych (grupa III) minimalnie większa, odpowiednio o 2,1% i 0,8%. W grupie podmiotów średnich (grupa II) różnica ta była większa i wyniosła 5,3% na korzyść pandemicznego roku 2021. Wyraźnie odmienne rezultaty uzyskano wśród podmiotów najmniejszych (grupa IV), gdzie aktywność publikacyjna w porównaniu z rokiem 2020 spadła aż o 18,5%. Niecałe 33% podmiotów największych w lutym 2021 roku zwiększyło swoją częstotliwość publikacyjną, 4% organizacji utrzymało ją na dokładnie tym samym poziomie. Pozostałe 63% organizacji z rocznym przychodem całkowitym większym niż 10 mln zł zmniejszyło swoją aktywność publikacyjną. W ostatecznym rozrachunku te 37% podmiotów, których częstotliwość publikacyjna była w okresie pandemii większa, pozwoliła z 2-procentową nawiązką zrównoważyć organizacje, które publikowały mniej niż rok wcześniej. Największa procentowa zmiana wyniosła 563% i dotyczyła Fundacji Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy (22 posty w lutym 2020 roku i 124 posty w lutym 2021 roku). Wzrost częstotliwości publikacyjnej w przypadku Stowarzyszenia „Wspólnota Polska” nie był tak duży (56%), ale w wartościach bezwzględnych wyniósł aż 187 postów (332 posty w lutym 2020 roku i 519 postów rok później). W grupie podmiotów średnich 40,8% z nich zwiększyło swoją częstotliwość publikacyjną, a 5,6% organizacji utrzymało ją na takim samym poziomie. Organizacje, których aktywność publikacyjna w czasie pandemii była większa, pozwoliły w ostatecznym rozrachunku z ponad 5-procentową nadwyżką zbilansować 53,6% podmiotów, które zmniejszyły swoją aktywność publikacyjną w czasie pandemii COVID-19. Procentowo w obrębie podmiotów średnich zaobserwowano kilka spektakularnych wzrostów na poziomie od 400% do 700%, ale były to wzrosty niewielkie, jeśli wyrazimy je w wartościach bezwzględnych, np. z 1 na 7 postów czy z 2 na 10 postów w lutym 2021 roku. W grupie podmiotów małych 33,7% zwiększyło swoją częstotliwość publikacyjną, u 4,9% organizacji pozostała ona na dokładnie tym samym poziomie. W końcowym rozliczeniu rok 2020 i 2021 pod względem aktywności publikacyjnej małych organizacji pożytku publicznego pozostał praktycznie na tym samym poziomie (minimalny wzrost o 0,8%). Również w tym przypadku stwierdzono kilka bardzo dużych wzrostów w częstotliwości publikacyjnej, ale poza jednym przypadkiem były one w wartościach bezwzględnych niewielkie (Stowarzyszenie „Maki” opublikowało 8 postów w lutym 2020 roku i 84 posty w lutym 2021 roku). Zaledwie 22,5% organizacji najmniejszych zwiększyło swoją częstotliwość publikacyjną w lutym 2021 roku, co w ostatecznym rozrachunku zmniejszyło aż o 18,5% łączną aktywność publikacyjną w tej grupie podmiotów. Zaobserwowano zaledwie kilka organizacji, które wyróżniały się pod kątem swojej aktywności publikacyjnej w dobie pandemii COVID-19. Aż 1600-procentowy wzrost tej aktywności zaobserwowano w przypadku Stowarzyszenia Trudnych Małżeństw „Sychar” (3 posty w lutym 2020 roku i 49 postów rok później), a jeszcze większy, bo ponad 23-krotny, w przypadku Towarzystwa Miłośników Piwnicznej,

choć w wartościach bezwzględnych był on co najwyżej średni (z jednego postu opublikowanego w lutym 2020 roku do 23 w lutym 2021 roku).

Analiza aktywności publikacyjnej pozwoliła ponadto zidentyfikować organizacje, które zarówno w lutym 2020 roku, jak i rok później pozostawały kompletnie nieaktywne na swoim facebookowym profilu. W grupie podmiotów największych było ich najmniej, bo niecałe 3%, w grupie podmiotów średnich nieco ponad 7%, małych 15% i aż 28,6% w grupie podmiotów najmniejszych. Wyniki te, a także wartość odchyłeń standardowych oraz mediany wskazują na duże zróżnicowanie częstotliwości publikacyjnej w obrębach poszczególnych grup. Największą wartość odchylenia standardowego zaobserwowaną w grupie podmiotów największych (odch. stand. = 43,56). W pozostałych grupach, ze względu na niższą średnią aktywność publikacyjną, nie przyjmowała ona aż tak dużych wartości (odch. stand. = 24,14 dla podmiotów średnich, odch. stand. = 17,54 dla podmiotów małych, odch. stand. = 10,40 dla podmiotów najmniejszych, ale przy średniej aktywności 5,5 opublikowanego posta w całym miesiącu lutym 2020 roku), ale i tak świadczyła o dużym zróżnicowaniu w częstotliwości publikacyjnej badanych organizacji. Wartość mediany dla organizacji największych wyniosła 14,5 posta na miesiąc, dla organizacji średnich 10 postów, a dla małych i najmniejszych odpowiednio 6 i 1 post. Wśród największych polskich organizacji pożytku publicznego zidentyfikowano 10% podmiotów, które dziennie publikowały co najmniej 2 posty (łącznie co najmniej 56 w miesiącu lutym 2020), w grupie podmiotów średnich 5,2%, wśród małych i najmniejszych wyraźnie mniej, bo 2,8% i 1,1%. W lutym roku 2021 zaobserwowano bardzo podobne rezultaty, zarówno w zakresie wartości mediany, jak i liczby organizacji najbardziej aktywnych pod względem częstotliwości publikacyjnej (podmioty duże – tyle samo organizacji co w roku poprzednim publikowało przynajmniej 2 posty dziennie, podmioty średnie – 5,6%, podmioty małe – 3,5%, podmioty najmniejsze – 1,5%). Poziom odchyłeń standardowych również spadał wraz ze zmniejszaniem się wielkości organizacji, choć liczbowo poza podmiotami najmniejszymi jej wartości były większe niż w roku poprzednim (np. dla podmiotów dużych wartość SD wyniosła 63,82, a dla średnich 27,28).

Ze względu na duże zróżnicowanie w zakresie aktywności publikacyjnej badanych przedsiębiorstw wykonano dodatkowo testy Kruskala-Wallisa, które są odporne na obserwacje skrajne i pozwalają odpowiedzieć na pytanie, czy średnie arytmetyczne przedstawione na Rysunku 1 faktycznie potwierdzają tezę, że wraz ze zmniejszaniem się poziomu całkowitego przychodu maleje aktywność publikacyjna organizacji. Testy wykonano zarówno dla roku 2020, jak i 2021. Uzyskane rezultaty wskazują, że dla obu analizowanych okresów wielkość organizacji mierzona poziomem rocznego całkowitego przychodu miała wpływ na częstotliwość publikacyjną. Wartość testu dla lutego roku 2020 wyniosła $\chi^2(3) = 130,786$, $p < 0,001$ (średnia ranga dla grupy I = 618,59; średnia ranga dla grupy II = 505,53; średnia ranga dla grupy III = 425,76; średnia ranga dla grupy IV = 307,51). Porównanie parami wykazało, że organizacje największe pod względem rocznego całkowitego przychodu cechuje wyższa aktywność publikacyjna w porównaniu z organizacją ze wszystkich pozostałych grup ($p < 0,001$ dla grup III i IV oraz $p = 0,021$ dla grupy II, poziom

istotności skorygowany metodą Bonferroniego). Porównanie parami wskazuje również, że podmioty najmniejsze cechuje wyraźnie najniższa aktywność publikacyjna. Jest ona niższa w porównaniu nie tylko z podmiotami z grupy I, ale również II i III (w każdym przypadku $p < 0,001$). Z kolei podmioty największe charakteryzowała wyższa aktywność publikacyjna w porównaniu ze wszystkimi pozostałymi grupami organizacji (w dwóch przypadkach $p < 0,001$, w jednym przypadku $p = 0,004$ w porównaniu z podmiotami średnimi). Testy Kruskala-Wallisa potwierdziły również, że podmioty z grupy II cechowała wyższa częstotliwość publikacyjna w porównaniu z organizacjami z grupy III ($p = 0,001$). Takie same rezultaty uzyskano dla roku 2021. Ponownie najbardziej aktywne publikacyjnie były podmioty duże, wyraźnie pod tym względem dystansując zwłaszcza podmioty małe i najmniejsze, i w nieco mniejszym stopniu średnie (Tabela 1).

Tabela 1. Porównanie parami aktywności publikacyjnej w zależności od wielkości badanego podmiotu – luty 2021

Próba 1 – Próba 2	Statystyka testu	Błąd stand.	Odch. statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana*
Grupa 4 – Grupa 3	124,293	20,764	5,986	<,001	0,000
4 – 2	211,142	21,816	9,678	0,000	0,000
4 – 1	304,253	32,661	9,315	0,000	0,000
3 – 2	86,849	21,508	4,038	<,001	0,000
3 – 1	179,960	32,456	5,545	<,001	0,000
2 – 1	93,111	33,140	2,810	0,005	0,030

Każdy wiersz testuje hipotezy zerowe dotyczące tego, czy rozkłady Próby 1 i Próby 2 są takie same. Wyświetlane są istotności asymptotyczne (testy dwustronne). Poziom istotności wynosi 0,05.

* Wartości istotności dla wielu testów skorygowano metodą Bonferroniego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Wielkość organizacji a liczba obserwujących profil Facebook

Liczba obserwujących profil organizacji na Facebooku jest jednym z najważniejszych wskaźników określających skuteczność zarządzania tym kanałem komunikacyjnym. Osoba, która zdecydowała się obserwować profil konkretnej organizacji, otrzymuje bowiem treści przez nią publikowane, co oznacza, że do takich osób łatwiej jest jej dotrzeć z wysyłanym komunikatem. Osobom odpowiedzialnym za zarządzanie serwisami mediów społecznościowych powinno więc szczególnie zależeć na ciągłym rozwijaniu tej bazy. W badaniach pomiaru liczby obserwujących profil organizacji na Facebooku dokonano dwukrotnie. Umożliwiło to przeprowadzenie analizy porównawczej zarówno dla okresu sprzed pandemii COVID-19, jak i czasu, w którym jej wpływ na sferę społeczno-gospodarczą był największy.

Średnio w lutym 2020 roku profil Facebook organizacji objętych badaniami obserwowany był przez 8820 tzw. followersów. Połowa z tych profili obserwowana była przez mniej niż 1011 osób (użyto określenia „osób”, choć obserwującym może być też inna organizacja, podmiot, ale decyzję o obserwowaniu profilu podejmuje

zawsze człowiek). Profil jednej czwartej organizacji obserwowany był przez mniej niż 453 osoby (profil 25% organizacji obserwowało więcej niż 2527 podmiotów). Dysproporcja między wartościami średnimi, medianą a zwłaszcza pierwszym i trzecim percentylem jest więc bardzo duża. O dużym rozproszeniu wyników świadczy również bardzo wysoka wartość odchylenia standardowego ($SD = 67\ 130,274$). Zidentyfikowano dwa profile, które obserwowane były przez więcej niż 1 mln followersów, jeden wśród podmiotów dużych (Fundacja Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy) oraz jeden wśród średnich (Fundacja Ronalda McDonalda). Trzeci w kolejności profil obserwowany był przez 424 642 osoby (Fundacja WWF Polska), więc nawet w tym przypadku dystans do dwóch pierwszych miejsc był wyraźny.

Uzyskane rezultaty dla lutego 2021 roku wskazują, że pandemia COVID-19 mogła mieć wpływ na liczbę obserwujących profile polskich organizacji pożytku publicznego. Średnio dla tego okresu profile badanych organizacji na Facebooku obserwowane były przez 10 126 osób, czyli o prawie 15% więcej niż w okresie sprzed pandemii. Liczba obserwujących w obrębie badanych organizacji była podobnie jak w lutym 2020 roku mocno zróżnicowana. Wartość odchylenia standardowego wyniosła 71 454,275 osoby (6,4% więcej niż w lutym 2020 roku), mediana dla tego okresu osiągnęła wartość 1230 osób (więcej o 21,7% niż w lutym 2020 roku), 25. percentyl 574 osoby (więcej o 26,7% niż w lutym 2020 roku), 75. percentyl 3241 osób (więcej o 28% niż w lutym 2020 roku). Rekordzistami pod względem liczby obserwujących były ponownie 3 te same organizacje, które łącznie obserwowało 3 111 112 osób (w porównaniu z lutym 2020 roku więcej o 5,1%). Co ciekawe, w przypadku tylko zaledwie 5,2% organizacji liczba obserwujących profil w lutym 2021 roku zmniejszyła się.

Wielkość organizacji istotnie wpływała na liczbę obserwujących jej profil na Facebooku (Tabela 2). Im większa organizacja, tym bardziej zwiększała się średnia liczba podmiotów obserwujących profil oraz wartość mediany. Przykładowo w roku 2020 w grupie podmiotów największych średnio profil obserwowany był przez ponad 50 tys. osób, a w grupie podmiotów najmniejszych przez zaledwie 1055 (ponad pięćdziesięciokrotna różnica). Dysproporcja jest więc pod tym względem bardzo duża. Nieco mniejsze różnice odnotowano w przypadku mediany, choć wciąż były one duże. Między podmiotami dużymi a mikro różnica była ponad dziewięciokrotna, na korzyść tych pierwszych (wartość mediany 5225 dla podmiotów dużych i 559,5 dla podmiotów mikro). Podobne rezultaty uzyskano w lutym 2021 roku. Ponownie różnice między średnią a medianą były bardzo duże, zwłaszcza w grupie podmiotów dużych i średnich. Dokładnie tak samo jak w roku 2020 wartość odchyleń standardowych we wszystkich czterech grupach wskazuje na duże zróżnicowanie w obrębie każdej z nich. Ogólnie, porównując dane sprzed pandemii i przy jej największym nasileniu, zauważyć można, że w każdej z czterech analizowanych grup zwiększyła się liczba obserwujących ich profil na Facebooku. Największy wzrost zaobserwowano w grupie podmiotów małych (23,3%), nieco mniejszy w grupie organizacji średnich (18,2%) i mikro (17,4%) oraz najmniejszy wśród podmiotów największych (10,3%). Wśród organizacji największych i średnich jedynie 1,4% zmniejszyło na przestrzeni roku liczbę obserwujących swój profil na Facebooku. W grupie podmiotów małych takich organizacji było 5,7%, a w grupie podmiotów

najmniejszych 8,6%. W badaniach zidentyfikowano 3 organizacje, które zanotowały prawie sześciokrotny wzrost liczby followersów, choć w wartościach bezwzględnych był on mały (np. ze 102 do 600 czy z 228 do 1336 obserwujących profil). Ogólnie ponad dwukrotny wzrost liczby obserwujących profil zaobserwowano w przypadku 3,4% badanych podmiotów. Jednakże, podobnie jak w przypadku rekordzistów w tym obszarze, był on poza kilkoma wyjątkami niewielki pod względem wartości bezwzględnych (w przypadku jednej organizacji był to wzrost z poziomu 5712 na 12 319 obserwujących, a w przypadku kolejnej – z 3647 na 9734).

Tabela 2. Liczba obserwujących profil organizacji na Facebooku w zależności od wielkości podmiotu – podstawowe statystyki opisowe (dane dla lutego 2020 i lutego 2021) (w tys.)

Wielkość organizacji	Liczba obserwujących profil organizacji na Facebooku									
	M		Me		SD		25. percentyl		75. percentyl	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Organizacje duże	50,6	55,8	5,2	5,9	177,2	188,5	1,99	2,8	21,3	23,9
Organizacje średnie	13,5	16,0	1,85	2,3	81,9	86,8	0,72	0,94	5,3	6,9
Organizacje małe	23,0	2,8	1,005	1,2	4,7	6,25	0,51	0,64	1,9	2,5
Organizacje mikro	10,6	1,2	0,56	0,6	1,7	1,94	0,26	0,28	1,05	1,25
Łącznie	8,82	10,13	1,01	1,23	67,1	71,45	0,45	0,57	2,52	3,2

M – średnia; Me – mediana; SD – odchylenie standardowe; organizacje duże – przychód powyżej 10 mln zł, średnie – przychód od 1 mln zł do 10 mln zł, małe – przychód od 100 tys. zł do 1 mln zł, mikro – przychód poniżej 100 tys. zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Test Kruskala-Wallisa dodatkowo potwierdził, że wielkość organizacji mierzona poziomem rocznego całkowitego przychodu miała w lutym 2020 roku wpływ na liczbę obserwujących jej profil na Facebooku ($\chi^2(3) = 180,409$, $p < 0,001$ (średnia ranga dla grupy I = 655,56; średnia ranga dla grupy II = 510,17; średnia ranga dla grupy III = 405,28; średnia ranga dla grupy IV = 286,90)). Porównanie parami wykazało, że organizacje największe pod względem rocznego całkowitego przychodu cechuje większa liczba obserwujących profil na Facebooku w porównaniu z organizacjami ze wszystkich pozostałych grup ($p < 0,001$ dla grupy II, III i IV, poziom istotności skorygowany metodą Bonferroniego). Porównanie parami wskazuje również, że profile na Facebooku podmiotów najmniejszych cechuje wyraźnie najniższa liczba followersów. Jest ona niższa w porównaniu nie tylko z podmiotami z grupy I, ale również II i III ($p < 0,001$ w każdym przypadku). Różnice w średniej liczbie podmiotów obserwujących profil na Facebooku zaobserwowano również w przypadku organizacji z grupy II (przychód roczny mieszczący się w przedziale od 1 mln zł do 10 mln zł) i III (przychód roczny mieszczący się w przedziale od 100 tys. zł do 1 mln zł), na korzyść tej pierwszej. Dla roku 2021 uzyskano dokładnie takie same rezultaty.

Wpływ publikowanych treści na poziom zaangażowania odbiorcy

W badaniach analizowano również wpływ publikowanych treści na poziom zaangażowania ich odbiorcy. Reakcja odbiorcy mierzona była za pomocą liczby polubień, udostępnień i komentarzy każdego opublikowanego przez organizację postu w wybranym do analizy czasie (okres sprzed i w trakcie pandemii COVID-19). Analizując wyniki badań przedstawione w Tabeli 3, należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na dużą różnicę między wartościami średnimi a medianą. Jej powodem są obserwacje skrajne, które charakteryzowały się nieprzeciętnie dużą reakcją ze strony odbiorcy publikowanych treści. Zarówno dla roku 2020, jak i roku 2021 zidentyfikowano posty, które zostały polubione ponad 1000 razy. W roku 2020 takich obserwacji było 1,3%, a w pandemicznym roku 2021 prawie 2,1%. Dla udostępnień i komentarzy takich skrajnie dużych reakcji było wyraźnie mniej (w roku 2020 odpowiednio 0,2% dla udostępnień i zaledwie 0,04% dla komentarzy, a w roku 2021 0,18% dla udostępnień i 0,02% dla komentarzy). Na przeciwnym biegunie znalazły się posty, które nie wywoływały praktycznie żadnej reakcji. Wprawdzie postów, które nie zostały polubione w roku 2020, było niewiele, bo 4,1% i 4,7% w roku 2021, ale już postów bez żadnych udostępnień i komentarzy było zdecydowanie więcej (34,5% postów w roku 2020 nie było udostępnianych i aż 58,9% komentowanych, w roku 2021 podobnie, odpowiednio 34,5% i 55,4%). W pandemicznym miesiącu lutym 2021 roku 36% publikowanych w serwisie Facebook treści było „lajkowanych” przez mniej niż 10 osób. W przypadku udostępnień i komentarzy te wartości były jeszcze wyższe (76,9% dla udostępnień i aż 87,4% dla komentarzy). Rok 2020 pod tym względem był praktycznie taki sam. Ta skrajność w reakcjach powoduje, że istotniejszą rolę w formułowaniu ogólnych wniosków ma mediana. Wartości średnie utrudniają bowiem prawidłowe wnioskowanie. Przykładowo – średnia liczba polubień w porównaniu z rokiem 2020 wzrosła o 32% (z 76,76 na 101,68), a komentarzy o prawie 50%, wartości mediany pozostawały w tym okresie praktycznie na tym samym poziomie (jedynie w przypadku polubień zaobserwowano minimalny spadek z 17 na 16 w roku 2021).

Reakcja odbiorcy na publikowane treści analizowana również była w podziale organizacji ze względu na wielkość mierzoną poziomem całkowitego, rocznego przychodu. Również w tym przypadku uzyskane wartości średnie dla obu okresów są mylące. Przykładowo liczba polubień dla podmiotów średnich wzrosła w lutym 2021 roku o ponad 50%, ale mediana spadła o 9%, z poziomu 24 na 22 polubienia. W przypadku podmiotów dużych i małych zaobserwowano podobną sytuację, choć wzrost wartości przeciętnych był wyraźnie mniejszy w porównaniu z podmiotami średnimi. Wyjątkiem były podmioty najmniejsze, gdzie w zakresie polubień spadły zarówno wartości średnie, jak i mediana. W przypadku udostępnień i komentarzy mediana zarówno dla lutego 2020 roku, jak i lutego 2021 roku pozostawała praktycznie na tym samym poziomie, a jedynie wartości średnie ze względu na obserwacje skrajne podlegały pewnym fluktuacjom.

Tabela 3. Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych ilościowych – analiza łącznie dla wszystkich postów oraz w podziale na wielkość organizacji w zależności od całkowitego, rocznego przychodu

Wielkość organizacji	Liczba obserwujących profil organizacji na Facebooku											
	M (L)		M (S)		M (C)		Me (L)		Me (S)		Me (C)	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Organizacje duże	146,8	162,2	63,7	48,1	14,8	15,7	19	18	2	2	0	0
Organizacje średnie	100,4	151,2	22,3	22,3	8,4	16,3	24	22	3	3	0	1
Organizacje małe	29,5	30,5	9,4	12,1	2,4	2,5	13	12	1	1	0	0
Organizacje mikro	18,3	16,2	8,9	8,1	1,8	1,7	9	8	1	1	0	0
Łącznie	76,8	101,7	24,4	22,5	6,9	10,3	17	16	2	2	0	0

L – polubienia; S – udostępnienia; C – komentarze, M – średnia, Me – mediana; organizacje duże – przychód powyżej 10 mln zł, średnie – przychód od 1 mln zł do 10 mln zł, małe – przychód od 100 tys. zł do 1 mln zł, mikro – przychód poniżej 100 tys. zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Aby zweryfikować hipotezę dotyczącą wpływu wielkości organizacji na reakcję, jaką wywołują publikowane przez nie treści, przeprowadzono testy Kruskala-Wallisa. Ze względu na obserwacje skrajne, testy te zostały dodatkowo weryfikowane nieparametrycznym testem mediany. Uzyskano następujące rezultaty:

- W roku 2020 test Kruskala-Wallisa potwierdził, że na liczbę polubień publikowanych w serwisie treści wpływ ma wielkość badanego podmiotu ($\chi^2(3) = 742,727$, $p < 0,001$; średnia ranga dla grupy I = 5786,69; średnia ranga dla grupy II = 6090,10; średnia ranga dla grupy III = 4690,05; średnia ranga dla grupy IV = 3905,77). Porównanie parami wskazuje, że posty podmiotów najmniejszych cechuje wyraźnie najniższa liczba polubień, zarówno w odniesieniu do podmiotów dużych, średnich, jak i małych ($p < 0,001$ w każdym przypadku). Treści publikowane przez podmioty małe cechuje mniejsza liczba polubień w porównaniu z podmiotami średnimi i dużymi ($p < 0,001$). Najciekawiej wypada porównanie podmiotów średnich i dużych. Mimo że wartości średnie wskazują, że posty organizacji dużych są częściej lajkowane od postów organizacji średnich (146,82 vs. 1003,7), to testy wskazują na dokładnie odwrotną sytuację. Posty podmiotów średnich były lajkowane częściej niż posty podmiotów dużych ($p = 0,002$, skorygowane metodą Bonferroniego). Nieparametryczne testy mediany potwierdziły testy Kruskala-Wallisa ($\chi^2(3) = 489,325$, $p < 0,001$). Porównanie parami również wskazuje na dokładnie te same zależności. Testy Kruskala-Wallisa oraz nieparametryczne testy mediany przeprowadzono następnie dla lutego 2021 roku. Uzyskano dokładnie takie same rezultaty jak dla roku 2020. Nie zaobserwowano żadnych istotnych różnic między stanem sprzed pandemii, jak i w jej zaawansowanej fazie.
- Test Kruskala-Wallisa wykazał, że dla postów z lutego 2020 roku wielkość organizacji miała wpływ na liczbę ich udostępnień ($\chi^2(3) = 430,583$, $p < 0,001$;

średnia ranga dla grupy I = 5809,71; średnia ranga dla grupy II = 5851,50; średnia ranga dla grupy III = 4745,62; średnia ranga dla grupy IV = 4407,53). Ponownie posty podmiotów najmniejszych cechuje mniejsza liczba udostępnień niż posty podmiotów średnich, dużych i małych ($p < 0,001$ w porównaniu z podmiotami średnimi i dużymi oraz $p = 0,002$ dla podmiotów małych, istotność skorygowana metodą Bonferroniego). Również posty podmiotów małych były rzadziej udostępniane niż posty podmiotów średnich i dużych ($p < 0,001$). Średnia liczba udostępnień w przypadku postów podmiotów dużych i średnich była taka sama. Nieparametryczne testy mediany potwierdziły testy Kruskala-Wallisa ($\chi^2(3) = 338,200$, $p < 0,001$), z jedną małą różnicą. Posty podmiotów małych były rzadziej udostępniane niż posty podmiotów najmniejszych ($p = 0,035$). Dla lutego 2021 roku uzyskano dokładnie takie same rezultaty jak dla lutego roku 2020. Również w tym przypadku przeprowadzono testy Kruskala-Wallisa, jak i nieparametryczne testy mediany. Pod względem liczby udostępnianych postów nie zaobserwowano żadnych istotnych różnic między stanem sprzed pandemii, jak i w jej zaawansowanej fazie.

- Test Kruskala-Wallisa potwierdził również, że dla postów z lutego 2020 roku wielkość organizacji miała wpływ na liczbę ich komentarzy ($\chi^2(3) = 278,050$, $p < 0,001$; średnia ranga dla grupy I = 5491,53; średnia ranga dla grupy II = 5789,76; średnia ranga dla grupy III = 4880,35; średnia ranga dla grupy IV = 4720,34). Porównanie parami dało bardzo podobne rezultaty jak w przypadku polubień i udostępnień. Posty podmiotów najmniejszych były komentowane najrzadziej, w porównaniu z podmiotami dużymi i średnimi, ale małych już były komentowane częściej ($p = 0,386$). Najczęściej komentowane były posty podmiotów średnich, nawet w porównaniu z podmiotami dużymi ($p = 0,001$). Z kolei posty podmiotów małych były komentowane rzadziej niż posty podmiotów średnich i dużych ($p < 0,001$ w obu przypadkach). Nieparametryczne testy mediany potwierdziły testy Kruskala-Wallisa ($\chi^2(3) = 226,226$, $p < 0,001$), z jedną małą różnicą. Posty podmiotów małych były komentowane w takim samym stopniu jak posty podmiotów najmniejszych. Testy Kruskala-Wallisa oraz nieparametryczne testy mediany przeprowadzono następnie dla lutego 2021 roku. Poza jednym wyjątkiem, uzyskano dokładnie takie same rezultaty jak dla roku 2020. Posty podmiotów najmniejszych w przeciwieństwie do roku 2020 były komentowane rzadziej niż posty organizacji małych ($p = 0,026$, skorygowany metodą Bonferroniego).

Podsumowanie i wnioski

Hipoteza zakładająca, że pandemia COVID-19 będzie miała wpływ na aktywność publikacyjną organizacji pożytku publicznego, została tylko częściowo zweryfikowana pozytywnie. Liczba postów opublikowanych w okresie największych obostrzeń w zasadzie pozostała na tym samym poziomie jak w okresie tuż przed wybuchem pandemii. Z jednej strony ktoś może wysunąć sformułowanie, że rola mediów społecznościowych w okresie utrudnionego kontaktu „twarzą w twarz” powinna być wyraźnie większa, ale z drugiej strony okres tak drastycznych obostrzeń oznaczał chociażby

brak możliwości organizowania przez badane podmioty wszelkiego rodzaju imprez i wydarzeń promujących wyznawane przez nie wartości i ideały. Już sam ten fakt wskazuje na duże trudności, jakie może mieć organizacja z publikowaniem w serwisie treści interesujących z punktu widzenia odbiorcy. Uzyskane rezultaty wskazują ponadto, że aktywność publikacyjną polskich organizacji pożytku publicznego cechowało duże zróżnicowanie. Jednocześnie te organizacje, które publikowały dużo przed pandemią (co najmniej 2 posty na dzień), publikowały również dużo w czasie trwania pandemii. Dotyczy to przede wszystkim organizacji związanych z ekologią i ochroną zwierząt oraz ochroną dziedzictwa przyrodniczego, np. Fundacja Międzynarodowy Ruch Na Rzecz Zwierząt „Viva!”. To zróżnicowanie publikacyjne niesie za sobą szereg implikacji praktycznych. Wymaga również ostrożności przy wnioskowaniu statystycznym. W tym bowiem przypadku zasadne jest uwzględnienie przy interpretacji wyników również wartości mediany, a nie tylko średniej arytmetycznej, która wskutek tego rozwarstwienia w wyraźny sposób odbiega od niej wartościami. Mimo tych statystycznych trudności uzyskane rezultaty w stosunkowo łatwy sposób pozwalają wskazać wiodący trend. Organizacje największe pod względem całkowitego rocznego przychodu cechowała wyraźnie większa aktywność publikacyjna. W miarę zmniejszania się poziomu przychodu zmniejszała się również częstotliwość publikacyjna organizacji w serwisie Facebook. Podmioty najmniejsze cechowała więc wyraźnie najniższa aktywność publikacyjna. Największe wzrosty w aktywności publikacyjnej w okresie trwania pandemii (luty 2021 roku) zaobserwowano w grupie podmiotów średnich, tymczasem w grupie podmiotów dużych, a zwłaszcza małych był on wyraźnie mniejszy. Najgorsza sytuacja miała miejsce w przypadku podmiotów najmniejszych, w przypadku których aktywność publikacyjna w czasie pandemii wyraźnie spadła. Uzyskane rezultaty wskazują więc, że pod tym względem dystans między podmiotami średnimi i dużymi a małymi i zwłaszcza najmniejszymi powiększa się. Oznacza to dla tych drugich poważne trudności z dotarciem ze swoim przekazem do odbiorcy, co w ostatecznym rozrachunku przekłada się również na słabszy wynik finansowy.

Hipoteza zakładająca, że zainteresowanie organizacji pożytku publicznego profilem na Facebooku w okresie pandemii COVID-19 zwiększyło się, została zweryfikowana pozytywnie. Liczba obserwujących profil serwisu była większa we wszystkich czterech grupach badanych organizacji (największy wzrost zaobserwowano w przypadku podmiotów małych, ponad 23%). Trzeba jednakże pamiętać o jednym istotnym fakcie. Osoba, która obserwuje konkretny profil, w momencie jego niskiej bądź bardzo niskiej aktywności nie będzie po prostu dostawała powiadomień o pojawieniu się na nim nowej treści. W związku z tym istnieje minimalne prawdopodobieństwo, że ta osoba odznaczy obserwowanie profilu. Wyniki badań to potwierdziły, profile nieaktywne były obserwowane praktycznie przez tę samą liczbę osób zarówno w lutym 2020 roku, jak i lutym 2021 roku. Gdyby więc wzrost liczby obserwujących w analizowanej próbie był niewielki i oscylował w okolicach 2-3%, to hipotezę nr 2 należałoby odrzucić. Uzyskane wyniki badań wskazują, że był on jednak wyraźnie większy, stąd hipoteza została zweryfikowana pozytywnie. Uzyskane rezultaty wskazują również, że wielkość organizacji miała istotny wpływ na liczbę podmiotów obserwujących profil organizacji na Facebooku. Im podmiot większy, tym większa była to liczba (zarówno w roku 2020, jak i 2021). Przyczyn takiej

sytuacji może być co najmniej kilka. Po pierwsze, organizacje duże w zarządzaniu relacjami z interesariuszami mogą wykorzystać zarówno tradycyjne formy komunikacji, jak i te nowoczesne, wykorzystujące Internet, bądź urządzenia mobilne. Informacje o dużych organizacjach pozarządowych pojawiać się więc mogą w prasie, radiu, telewizji. Poza tym organizacje te dysponują na tyle dużym budżetem, że mają możliwość prowadzenia kampanii billboardowych czy wysyłania na dużą skalę ulotek informacyjnych o prowadzonej działalności. Takie działania powodują, że organizacjom tej wielkości łatwiej jest pozostać w świadomości odbiorcy jako ten podmiot, który w skuteczny sposób realizuje swoją misję, przyciągając te osoby, bądź inne podmioty instytucjonalne, również na swój profil na Facebooku. Po drugie, mają one dostęp do wykwalifikowanej kadry kierowniczej lub dysponują na tyle dużym budżetem, że mogą w działalności związanej z public relations korzystać z usług podmiotów zewnętrznych. Wiedza uzyskana w ten sposób pozwala im w skuteczny sposób rozszerzać bazę podmiotów obserwujących ich profil na Facebooku.

Trzecia hipoteza badawcza zakładająca, że posty w okresie pandemii cechował wyższy poziom reakcji ze strony ich odbiorców, została zweryfikowana negatywnie. Wskazują na to nie wartości średnie, które zostały zniekształcone przez obserwacje skrajne, ale wartości mediany, które w porównaniu z okresem sprzed pandemii bądź utrzymały się na tym samym poziomie (udostępnienia oraz komentarze), bądź nieznacznie spadły, jak w przypadku polubień. Poza tym publikowane w serwisie treści cechuje ogólnie niewielka średnia liczba polubień, prawie pięciokrotnie mniejsza średnia liczba udostępnień i dziesięciokrotnie mniejsza średnia liczba komentarzy (w przypadku mediany te różnice były nawet większe). Uzyskane rezultaty badań wskazują więc, że większość użytkowników serwisu Facebook to pasywni odbiorcy profili polskich organizacji pożytku publicznego, a pandemia nie wpłynęła na większą ich aktywność, mimo tak dużych ograniczeń w przemieszczaniu się i pracy w trybie zdalnym. Wyraźnie większa liczba polubień postów wskazuje ponadto, że zachowanie odbiorcy komunikatu wysłanego przez organizację cechować może postawa określana terminem „slacktivism”. Termin ten odnosi się do aktywizmu politycznego bądź społecznego, który nie powoduje istotnych praktycznych skutków, a jedynie przyczynia się do samozadowolenia osoby – odbiorcy komunikatu. Działania uznawane za slacktivism zwykle są bardzo proste i nie wymagają większego zaangażowania od uczestników. Przykładowo – poprzez kliknięcie guzika „like” na facebookowym profilu organizacji odbiorca wyraża swoją aprobatę dla konkretnej jej inicjatywy, ale jego zaangażowanie ogranicza się tylko do tego działania, nie wnosząc żadnej realnej dla organizacji wartości. Korzyść odnosi jedynie odbiorca komunikatu, dla którego taki krok oznacza samozadowolenie, uzyskane w najprostszy możliwie sposób. Slacktivism zakłada więc, że ludzie, którzy pozornie wspierają działalność jakiejś organizacji, wykonując bardzo proste czynności, nie są tak naprawdę zaangażowani i zdolni do poświęceń w celu osiągnięcia pożądanego dla niej efektów. Warto na koniec wspomnieć, że wielkość organizacji mierzona poziomem całkowitego rocznego przychodu w istotny sposób wpływała na poziom zaangażowania odbiorcy publikowanych w serwisie Facebook treści. Podmioty średnie i duże wyraźnie pod tym względem dystansowały podmioty małe, a zwłaszcza najmniejsze. Taka sytuacja miała miejsce zarówno w roku 2020, jak i 2021.

Literatura

- Bellucci, M., & Manetti, G. (2017). Facebook as a Tool for Supporting Dialogic Accounting? Evidence from Large Philanthropic Foundations in the United States. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(4), 874-905. DOI: 10.1108/AAAJ-07-2015-2122
- Bortree, D., & Seltzer, T. (2009). Dialogic Strategies and Outcomes: An Analysis of Environmental Advocacy Groups' Facebook Profiles. *Public Relations Review*, 35(1), 317-319. DOI: 10.1016/j.pubrev.2009.05.002
- Cheng, Y., & Lee, C. J. (2019). Online Crisis Communication in a Post-Truth Chinese Society: Evidence from Interdisciplinary Literature. *Public Relations Review*, 45(4), 649-662. DOI: 10.1016/j.pubrev.2019.101826
- Du Plessis, C. (2018). Social Media Crisis Communication: Enhancing a Discourse of Renewal Through Dialogic Content. *Public Relations Review*, 44(5), 829-838. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.10.003
- Fortunato, J. A. (2018). Understanding a Non-Causality Crisis Response: Examining the Florida Panthers Response to Hurricane Irma. *Public Relations Review*, 44(5), 776-783. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.09.001
- Guo, C., & Saxton, G. D. (2014). Tweeting Social Change: How Social Media Are Changing Nonprofit Advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 57-79.
- Hellsten, I., Jacobs, S., & Wonneberger, A. (2019). Active and Passive Stakeholders in Issue Arenas: A Communication Network Approach to the Bird Flu Debate on Twitter. *Public Relations Review*, 45(1), 35-48. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.12.009
- Huang, Y., & DiStaso, M. (2020). Responding to a Health Crisis on Facebook: The Effects of Response Timing and Message Appeal. *Public Relations Review*, 46(3), 452-468. DOI: 10.1016/j.pubrev.2020.101909
- Huang, Y. C., Lin, Y. P., & Saxton, G. D. (2016). Give Me a Like: How HIV/AIDS Nonprofit Organizations Can Engage Their Audience on Facebook. *Aids Education and Prevention*, 28(6), 539-556. DOI: 10.1521/AEAP.2016.28.6.539
- Ingenhoff, D., & Koelling, A. M. (2009). The Potential of Web Sites as a Relationship Building Tool for Charitable Fundraising NPOs. *Public Relations Review*, 35, 66-73. DOI: 10.1016/j.pubrev.2008.09.023
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. DOI: 10.1016/S0363-8111(99)80143-X
- Lane, A. B. (2018). If It's So Good, Why Not Make Them Do It? Why True Dialogue Cannot Be Mandated. *Public Relations Review*, 44(5), 656-666. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.10.001
- Liu, W., Lai, C. H., & Wayne, X. (2018). Tweeting about Emergency: A Semantic Network Analysis of Government Organizations' Social Media Messaging During Hurricane Harvey. *Public Relations Review*, 44(5), 807-819. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.10.009
- Nah, S., & Saxton, G. (2013). Modeling the Adoption and Use of Social Media by Nonprofit Organizations. *New Media and Society*, 15(2), 294-313. DOI: 10.1177/1461444812452411
- Oliński, M., & Szamrowski, P. (2017). How Public Benefit Organizations Are Building Relationships with Their Public. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 271-280. DOI: 10.1002/nml.21278
- Oliński, M., & Szamrowski, P. (2018). Znaczenie mediów społecznościowych w funkcjonowaniu organizacji pożytku publicznego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 117, 351-368. DOI: 10.29119/1641-3466.2018.117.23
- Russmann, U., & Lane, A. B. (2020). Mandating Dialogue? International Perspectives on Differences between Theory and Practice. *Public Relations Review*, 46(1), 572-583. DOI: 10.1016/j.pubrev.2019.101819
- Saxton, G. D., & Waters, R. D. (2014). What Do Stakeholders Like on Facebook? Examining Public Reactions to Nonprofit Organizations' Informational, Promotional, and Community Building Messages. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 280-299. DOI: 10.1080/1062726X.2014.908721

- Smith, B. G., Smith, S. B., & Knighton, D. (2018). Social Media Dialogues in a Crisis: A Mixed-Methods Approach to Identifying Publics on Social Media. *Public Relations Review*, 44(4), 562-573. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.07.005
- Tao, W., Li, C. Z., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2021). Public Responses to Nonprofit Social Media Messages: The Roles of Message Features and Cause Involvement. *Public Relations Review*, 47(2), 102038. DOI: 10.1016/j.pubrev.2021.102038
- van Wissen, N., & Wonneberger, A. (2017). Building Stakeholder Relations Online: How Nonprofit Organizations Use Dialogic and Relational Maintenance Strategies on Facebook. *Communication Management Review*, 2(1), 54-74. DOI: 10.22522/cmr20170119
- Wright, D. K., & Hinson, M. (2017). Tracking How Social and Other Digital Media are Being Used in Public Relations Practice: A Twelve-Year Study. *Public Relations Journal*, 11(1), 1-31.
- Xu, S. (2019). Prioritizing Relationships: The Investment Model and Relationship Maintenance Strategies in Organizational Crises. *Public Relations Review*, 45(3), 540-558. DOI: 10.1016/j.pubrev.2019.05.003
- Zhao, X., Zhan, M., & Liu, B. F. (2018). Disentangling Social Media Influence in Crises: Testing a Four-Factor Model of Social Media Influence with Large Data. *Public Relations Review*, 44(4), 549-561. DOI: 10.1016/j.pubrev.2018.08.002

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Publikacja została napisana w wyniku odbywania przez autora stażu w Instituto Politechnic de Setúbal (Portugalia), współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój), zrealizowanego w projekcie Program Rozwojowy Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie (POWR.03.05.00-00-Z310/17).

FACEBOOK AS A TOOL FOR CREATING RELATIONS IN PUBLIC BENEFIT ORGANIZATIONS DURING COVID-19 PANDEMIC

Abstract: The main objective of the research was to determine the extent to which public benefit organizations use Facebook to manage relations with stakeholders during the time of the COVID-19 pandemic. The lack of the necessity to physically interact with the recipient of organizational messages means that the role of social media in crisis situations seems particularly important. The subject of the research was a specific group of non-profit organizations, i.e. only those with the status of a public benefit organization. The research was carried out in two periods, i.e. February 2020, the state before the COVID-19 pandemic and in its peak period, i.e. February 2021. The obtained results indicate that the potential of Facebook at the crisis moment in the functioning of the surveyed organizations was used only to a small extent.

Keywords: COVID-19, Facebook, social media, public benefit organizations, relations management

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



HEURYSTYKI I BŁĘDY POZNAWCZE W CODZIENNEJ PRACY Z PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA MARKETINGIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Rafał Szrajnert^{1*}

¹ Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Instytut Nauk Zarządzania i Prawa, Polska

Streszczenie: Podczas podejmowania decyzji ludzie kierują się uproszczonymi zasadami rozumowania. Nadmiar informacji starają się przetwarzać jak najefektywniej, ale generuje to wysiłek poznawczy. Szybkie tempo życia przyczynia się do korzystania z nawyków i uproszczonych metod podejmowania decyzji. Niestety myślenie automatyczne często prowadzi do powstawania licznych błędów poznawczych. Celem artykułu jest omówienie tematyki, która dotyczy pracy osób zajmujących się zarządzaniem marketingiem w przedsiębiorstwie. W obecnych czasach, na skutek zmian prawnych dotyczących prywatności w Internecie i nowych trendów w marketingu cyfrowym wywołanych pandemią COVID-19, tematyka ta ma kluczowe znaczenie w organizacji. Metody badawcze zastosowane w celu opracowania wniosków to analiza literatury, a także przegląd portali internetowych, ze zwróceniem uwagi na wdrożone przykłady, omówione w pracy. Jak dało się zauważyć, w marketingu oraz zarządzaniu pozwalają one w jasny sposób wpływać na decyzje. Odnosi się to zarówno do form tradycyjnych, jak i online.


Słowa kluczowe: błędy poznawcze, heurystyki, marketing, zarządzanie

Kod klasyfikacji JEL: G4, M31, M50

Wprowadzenie

Nazywanie ludzi istotami z nawykami nie powinno zakładać, że posiadają oni stałe wzorce i rutyny (Kilpinen, 2012, s. 45). Ludzkie nawyki często mogą być zmieniane i kreowane pod wpływem błędów poznawczych i heurystyk. Również

¹ Rafał Szrajnert, mgr, ul. Sienkiewicza 9, 90-113 Łódź, Polska, info@rafalszrajnert.pl,

 <https://orcid.org/0000-0001-9045-1769>

* Autor korespondencyjny: Rafał Szrajnert, info@rafalszrajnert.pl

menedżerowie od lat postępują według tych samych schematów. Tyczy się to zarówno zarządzania, jak i marketingu. Obecnie jesteśmy świadkami turbulentnych zmian w podejściu do rozwijania przedsiębiorstw w okresie pandemii COVID-19 oraz zaostrzających się przepisów odnośnie danych osobowych. Firmy są zachęcane do kalibracji i przedefiniowania swoich celów, produktów, kanałów i docelowych klientów w tym niepewnym czasie, ponieważ wielu menedżerów stosuje perspektywę krótkoterminową i ma trudności z zapewnieniem, że ich nowe, krótkoterminowe działania nadal będą zgodne z długoterminowymi planami strategicznymi przedsiębiorstwa (Hoekstra & Leeflang, 2020). W świecie marketingu niepewność wywołuje także kwestia wycofywania plików cookies i wyrok TSUE (Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej) C-311/18 z dnia 16 lipca 2020 r. w sprawie skargi Maksymiliana Schremsa (Wyrok Trybunału (wielka izba), 2020). W rezultacie tego tarcza prywatności UE-USA, tzw. „Privacy Shield”, stała się nieważna i do organów europejskich zaczęły napływać liczne skargi dotyczące gigantów marketingowych, takich jak Google i Facebook, czego przykładem była precedensowa decyzja Austrii. Tamtejszy organ zajmujący się badaniem kwestii ochrony danych osobowych uznał za nielegalne narzędzie do zbierania i analizy danych, jakim jest Google Analytics (GDPRhub, 2021), z którego korzysta większość firm. Powstaje zatem konieczność podejmowania ważnych decyzji, w kształtującym się obecnie nowym świecie zarządzania i marketingu. Trzymanie się starych wzorców, założeń i przyzwyczajzeń może powodować liczne problemy.

Celem artykułu jest analiza obecnego stanu związanego z gwałtownymi zmianami technologicznymi, w kontekście marketingu internetowego i decyzji zarządczych, które najczęściej analizowane są tylko w odniesieniu do psychologii. Podstawą analizy był przegląd literatury naukowej krajowej i międzynarodowej, z dziedzin psychologii, ekonomii behawioralnej i marketingu. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

1. Jak można najlepiej bronić się przed błędami poznawczymi i heurystykami?
2. Jak zastosować niektóre z tych błędów (takie jak dowód społecznej słuszności czy efekt owczego pędu) na swoją korzyść, aby osiągnąć lepsze wyniki zarządczo-marketingowe?

W poszczególnych rozdziałach omówione zatem zostają prace teoretyczne i możliwy wpływ na działania w Internecie.

Jak zrozumieć heurystyki i błędy poznawcze w zarządzaniu i marketingu?

W literaturze marketingowej niewiele uwagi poświęca się naturze i zakresowi heurystyk w rozwoju teorii marketingu oraz w marketingowych procesach decyzyjnych. Jest to niepokojące, ponieważ stosowanie heurystyk może mieć duży wpływ na wybory osób decyzyjnych, a tym samym na zdolność firm do konkurowania (Merlo et al., 2008). Kluczowe wydaje się więc zrozumienie podstawowych zasad. Pozwoli to być bardziej świadomym, co przełoży się na sprawniejsze wykrywanie nieprawidłowości.

Słowo „heurystyka” pochodzi z języka greckiego (Firlej-Buzon, 2003, s. 23) i oznacza „poświęcenie zasadam ogólnego przygotowania się do sprawy”, czyli jest to pewien określony sposób zbierania materiału i ustalania stanu rzeczy (Barański, 2007, s. 161).

Z definicji słownika PWN (Encyklopedia PWN, 2022) dowiadujemy się, że: „heurystyka [fr. heuristique < gr. heurískō ‘znaduję’], metodol.:

- 1) umiejętność wykrywania nowych faktów i związków między faktami, zwłaszcza czynność formułowania hipotez (przeciwstawiana czynności uzasadniania) prowadząca do poznania nowych prawd naukowych;
- 2) historycznie umiejętność znajdowania, wyszukiwania informacji o literaturze i źródłach historycznie związanych z danym tematem badawczym; także reguły wskazujące, jak zbierać i systematyzować materiały badawcze (literaturę i źródła historyczne) w historii; do pomocy heurystycznych w naukach historycznie zalicza się m.in. bibliografie, encyklopedie, inwentarze, katalogi”.

Metody heurystyczne doskonale nadają się również do czynności mających na celu rozwiązywanie problemów. Apanowicz (2002, s. 38) wymienia w ich składzie:

- rozpoznanie zadania,
- podjęcie decyzji o sposobie poszukiwania,
- zgromadzenie istotnych informacji,
- znalezienie odpowiedniej metody rozwiązania danego problemu,
- skonkretyzowanie sposobu rozwiązania,
- wykorzystanie w praktyce wybranego wariantu rozwiązania zadania.

Heurystyka najczęściej zastosowań znajduje w technice i naukach ścisłych, ale dobrze jest znana również w naukach o zarządzaniu (Piech, 2003).

Błędy poznawcze to z kolei systematyczne wzorce odchylenia od normy lub racjonalności w osądzie (Caverni et al., 1990, s. 7-8). Jednostki na ich podstawie kreują „subiektywną rzeczywistość”, co może prowadzić do zniekształceń interpretacji i niedokładnego osądu. Gigerenzer i Goldstein krytykują niektóre tendencyjne zachowania jako błędy poznawcze i określają je jako wynikające z racjonalnego odstępstwa od logicznego myślenia. Jak opisano w abstrakcie ich pracy (Gigerenzer & Goldstein, 1996): „Ludzie i zwierzęta wyciągają wnioski o świecie w ograniczonym czasie i ograniczonej wiedzy. W przeciwieństwie do tego, wiele modeli racjonalnego wnioskowania traktuje umysł jako demona Laplace’a, wyposażonego w nieograniczony czas, wiedzę i moc obliczeniową”.

Warto dodać, że błędy poznawcze mogą przybierać różne formy i często traktowane są jako uprzedzenia (Hilbert, 2012, s. 9):

- poznawcze (kognitywne), takie jak hałas umysłowy (ang. *mental noise*);
- motywacyjne, na które wpływa nasze nastawienie, na przykład gdy przekonania są zniekształcone przez myślenie życzeniowe.

Jak dalej informuje Hilbert (2012, s. 4), w momencie kiedy ludzie podejmują decyzje, wygląda to tak, że zasadniczo dokonują wyboru z kilku alternatyw. Często okazuje się, że te wybory są – jak przywołuje Ariely (2010) – „przewidywalnie irracjonalne”. Gdyby błędy w naszych decyzjach były całkowicie przypadkowe, to odchylenia znosiłby się nawzajem.

Ile heurystyk i błędów poznawczych można wyróżnić? Bardzo trudno jest podać konkretną liczbę. Fenomenalną pracę wykonali John Manoogian III i Buster Benson, tworząc bardzo popularną w Internecie grafikę nazwaną *Cognitive Codex Bias* (Design Hacks, 2022), na której zidentyfikowali aż 188 takich błędów.

Uświadomić sobie należy, że niepewność jest cechą charakterystyczną podejmowania decyzji menedżerskich. Oczywiście wydaje się stwierdzenie, że decydent nie jest w stanie znać wszystkich możliwych opcji wraz z ich konsekwencjami i prawdopodobieństwem. Prosta heurystyka powoduje błąd w przewidywaniu ze względu na jej stroniczość, ale jest znacznie mniej wrażliwa na wahania w środowisku nadmiernej ilości danych, co może uczynić ją solidną i wydajną strategią (Artinger et al., 2014).

Metodyka badania

Celem artykułu jest analiza przypadków na podstawie wybranej literatury. Jako metodę badawczą autor wybrał metody jakościowe. Głównie skupiono się na badaniu dokumentów, czyli dostępnej literatury, a także obserwacjach portali internetowych, zwracając uwagę na wdrożone przykłady omówione w tej pracy (np. informacja o dostępności obiektów hotelowych na zasadzie „został już ostatni pokój, zarezerwuj teraz”). Zakres przedmiotowy dotyczył natomiast wpływu dokonywanego przez opisywane błędy poznawcze i heurystyki podczas wykonywania działań online.

Analiza wybranych przykładów zasad behawioralnych, heurystyk i błędów poznawczych

Tversky i Kahneman w 1979 roku (Kahneman & Tversky, 2013) przedstawili teorię perspektywy (ang. *prospect theory*), która wyjaśniała, że ludzkie decyzje nie zawsze są optymalne i efektywne, a gotowość do podejmowania ryzyka bardzo często zależy od kontekstu decyzji. Kontekst ten zależy od zysku lub straty (BehavioralEconomics.com, 2014), ponieważ bardziej nie lubimy strat, niż pożądamy zysków (Fox & Sklar, 2009). We wcześniej przytoczonej pracy Kahneman i Tversky (2013) udowodnili, że częściej stosuje się irracjonalne wskazówki, aniżeli skupia na logice. Preferowane wskazówki to te, które opierają się na postawach, wspomnieniach i emocjach. Na przykład badacze zaobserwowali, że więcej wysiłku wkłada się w zaoszczędzenie kilku dolarów przy małym zakupie, niż w celu zaoszczędzenia tej samej kwoty przy dużym zakupie.

Kolejny przykład, wart przytoczenia w dobie obecnych czasów, to tendencja do szukania wzorców w nieistniejących prawidłowościach, które już się wydarzyły. Losowa przeszłość nie ma wpływu na przyszłość. Tak jak to, co działo się kiedyś w marketingu, jak i teraz po zmianie algorytmów dotyczącej prywatności. Jednym z najpopularniejszych przykładów jest błąd hazardzisty, zwany również błędem Monte Carlo (Cowan, 1969). Pojęcie to wywodzi się ze zjawiska, które miało miejsce w kasynie Monte Carlo w 1913 roku (Peacock, 2013). Kula podczas gry w ruletkę wylądowała, aż 26 razy z rzędu na czarnych numerach. Bardzo dużo osób

straciło wtedy olbrzymie sumy pieniędzy, ponieważ ciągle obstawiały czerwone. Niestety przeszłe wyniki w grach losowych nie wpływają na przyszłość.

Zdarzenie, które posiada pewne cechy niezależności, określa się jako niezależne statystycznie. „Jest to pojęcie związane z prawdopodobieństwem warunkowym. Zachodzi wtedy, gdy prawdopodobieństwo zdarzenia A jest takie samo (nie zmienia się) bez względu na to, czy zaszło zdarzenie B” (Naukowiec.org, 2022).

W tym momencie warto poruszyć temat rachunkowości umysłowej / księgowania umysłowego (ang. *mental accounting*) Richarda Thallera. Według autora (Thaler, 1999): „to zestaw operacji poznawczych używanych przez osoby fizyczne i gospodarstwa domowe do organizowania, oceny i śledzenia działań finansowych”. Najwięcej uwagi poświęca się trzem elementom mentalnej rachunkowości. W pierwszej kolejności obserwuje się sposób postrzegania i doświadczania wyników, oraz sposób podejmowania i późniejszej oceny decyzji. Drugi element, na który kładzie się nacisk, to przypisywanie czynności do określonych kont. Utworzone konta oznaczane są zarówno w rzeczywistych, jak i mentalnych systemach księgowych, a następnie grupowane w kategorie (mieszkanie, żywność itp.). Z kolei trzeci składnik dotyczy częstotliwości, z jaką rachunki są oceniane. Każdy z elementów rachunkowości mentalnej narusza ekonomiczną zasadę zamienności. W rezultacie rachunkowość mentalna wpływa na wybór.

Zasady te częściowo pochodzą z teorii perspektywy i widzimy wyraźny związek z myśleniem w kategoriach strat i zysków (konta mentalne). Okazuje się, że aby podejmować lepsze decyzje zarządcze w marketingu, trzeba pamiętać o czterech regułach (Kotler & Keller, 2019, s. 195):

1. Konsumenci mają skłonność do oddzielania pożytków, zatem marketerzy powinni rozdzielać na mniejsze grupy pozytywne aspekty, jakie daje produkt, aby stworzyć lepsze wrażenie z wyliczania wielu korzyści.
2. Konsumenci mają skłonność do integrowania strat, czyli np. osoby kupujące dom patrzą przychylniej na dodatkowe wydatki związane z zakupem w kontekście ceny samego domu.
3. Konsumenci mają skłonność do integrowania małych strat z większymi korzyściami, lepiej więc płacić mniej, a częściej.
4. Konsumenci mają skłonność do oddzielania małych korzyści od dużych strat, tak więc przykładem mogą być tu gratisy czy upusty od dużych zakupów.

Każde przedsiębiorstwo może wpływać na końcowy wynik procesu decyzyjnego kupującego, i to w sposób istotny, poprzez swoje działania (Svatosová, 2013). Z tego powodu kolejnym ważnym tematem, który należy omówić, jest zagadnienie architekta wyboru. Jest to człowiek, który może zmusić inne osoby do dokonania pewnego wyboru, na którym mu zależy, tworząc pewne przemyślane kroki ku temu (Thaler et al., 2013, s. 431). Dobra, zaprojektowana w marketingu architektura wyboru może pomagać odbiorcom w wybieraniu opcji, która jest pożądana przez przedsiębiorstwo. Ludzie przyjmują różne strategie dokonywania wyborów, w zależności od złożoności i wielkości dostępnych opcji (Thaler et al., 2013, s. 432). Sam pomysł ich zastosowania wydaje się być świetnym rozwiązaniem. W jednej z najbardziej znanych pozycji na ten temat autorzy omawiają problem otyłości i wskazują, jak nawet proste zmiany w odpowiednim zaprojektowaniu menu

w restauracjach mogą wpływać na dokonywane wybory (Thaler & Sunstein, 2012, s. 15-16), ponieważ nawet te z pozoru małe zmiany często niosą i pociągają za sobą duży wpływ. Drobne impulsy (ang. *nudges*) to jedna z ważniejszych zasad ekonomii behawioralnej (Mirisch et al., 2018), ponieważ jeśli w odpowiedni sposób zastosujemy bodźce, to możemy skłaniać ludzi do dokonywania określonych wyborów. Plusem obecnego szybkiego rozwoju Internetu jest to, że nowe technologie znacząco zwiększają szybkość i skalę impulsów. Mogą zatem stanowić cenne narzędzia do zarządzania zmianami (Mirisch et al., 2017). Zapamiętać warto, że to, co jest wybierane, często zależy od tego, jak jest prezentowane (Weinmann et al., 2016).

Mówiąc o impulsach cyfrowych, wymienić można popularne technologie internetowe, takie jak:

- wiadomości MMS i SMS,
- reklamy w social mediach,
- powiadomienia push,
- wiadomości e-mail,
- grywalizacja, która może zachęcić ludzi do podjęcia pewnych działań,
- projektowanie stron,
- aplikacje mobilne.

Małe impulsy cyfrowe wskazują również bardzo ważne dane, które byłyby trudne do uzyskania innymi sposobami, dzięki czemu można lepiej analizować oraz dokładniej ocenić powodzenie działań (Eigenbrod & Janson, 2018). Można wtedy testować znacznie więcej i szybciej (Purohit & Holzer, 2019). Warto w tym momencie zastosować nawiązanie do podstaw metodologii Lean Management, jaką jest cykl PDCA (Chakraborty, 2016) (ang. *plan – do – check – act*), czyli „zaplanuj, wykonaj, sprawdź, wdróż”. Szybkie generowanie danych marketingowych pozwala na sprawniejsze znajdowanie najlepszych rozwiązań. Organizacje i firmy mogą wykorzystywać impulsy cyfrowe, aby dostosowywać się do rozwijającej globalizacji i nowych technologii. W związku z tym warto powiedzieć: „What is chosen often depends upon how the choice is presented” (Johnson et al., 2012). Co przetłumaczyć można jako to, że nasz wybór w dużej mierze zależy od tego, w jaki sposób możliwości są nam prezentowane.

Z perspektywy zarządzania zespołem czy tworzenia komunikatów marketingowych bardzo ważna jest heurystyka płynności (ang. *fluency heuristic*). Określa ona, że pewne rzeczy mogą być preferowane ze względu na łatwość przetwarzania poznawczego (Kahneman, 2012, s. 179-180). W związku z tym, jeśli jakiś obiekt czy komunikat jest przetwarzany płynniej, szybciej lub łatwiej, to ludzki umysł zakłada, że posiada on większą wartość w odniesieniu do danego zagadnienia. Upraszczając – im coś bardziej zrozumiałe, tym większe prawdopodobieństwo, że zostanie potraktowane jako bliższe prawdy. Z tego powodu komunikat marketingowy musi być zawsze prosty do zrozumienia.

W obecnych czasach należy być świadomym efektu owczego pędu i społecznego dowodu słuszności. Efekt owczego pędu to zdaniem Cypryańskiego i innych (2016, s. 63): „[...] sytuacje społeczne (w tym także w procesie zakupu), w których zachowania jednostki kształtowane są przez decyzje i zachowania innych osób i w których

jedna osoba robi to, co pozostałe”. Jest to wynik chęci naśladowania innych osób. Ten efekt bardzo dobrze wyjaśnia wpływ mody na kształtowanie popytu. W ostatnim czasie badano nawet wpływ powiązanych z tym heurystyk i błędów poznawczych na zachowania konsumentów podczas kryzysu związanego z COVID-19 (Loxton et al., 2020): „[...] przeprowadziliśmy gruntowny przegląd literatury, skupiając się na przedstawieniu zachowań związanych z zakupami podczas paniki i mentalności stada (ang. *herd mentality*), zmian w uznaniowych wydatkach konsumenckich określonych przez Hierarchię Potrzeb Masłowa oraz wpływ globalnych mediów na te zachowania”.

Dlatego tak ważne jest bycie świadomym tej zależności z dwóch powodów. Z jednej strony w obecnej dobie szybko zmieniających się trendów, robienie czegoś, „bo inni tak robią”, może okazać się zgubne. Zatem, z perspektywy zarządzania zmianami marketingowymi, trzeba uważać. Z drugiej strony marketer może wykorzystać ten efekt w tworzeniu strategii czy przekazu, bo „skoro inni kupili już nasz produkt, to...”.

Ciekawym przykładem jest badanie Salganika (Salganik & Watts, 2008), który stworzył sztuczną platformę do udostępniania muzyki z rankingami popularności. Piosenki były prawdziwe, ale Salganik wprowadzał wymyślone przez siebie oceny popularności. W rezultacie piosenki o sztucznie zwiększonej popularności stały się bardzo lubiane. Efekt owczego pędu i społeczny dowód słuszności są bardzo często używane w marketingu, głównie z powodu łatwości wdrożenia i skuteczności. Najczęstsze przykłady, które możemy zaobserwować w Internecie, to:

- portale do zostawiania ocen, np. opinie Google czy Trustpilot;
- oceny produktów w e-commerce jako gwiazdki;
- informowanie, ile osób kupiło dany produkt, zapisało się na newsletter czy „zafalało naszej firmie”;
- publikowanie pozytywnych testimoniali i opinii od swoich klientów w social mediach lub na swojej stronie internetowej;
- dodanie sekcji „inni kupowali również”.

Z perspektywy marketingu, zarządzania i perswazji bardzo ważna wydaje się reguła niedostępności. Nawiązuje ona do założenia, że człowiek pragnie bardziej tego, co jest trudno dostępne albo wkrótce się skończy. Cialdini (1984) pisze, że ludzie bardziej doceniają rzeczy, które są rzadkie i oryginalne. Wydaje nam się, że są bardziej wartościowe, bo nie każdy może je posiadać (Mittone & Savadori, 2009). Więc aby zwiększyć zainteresowanie swoją usługą czy produktem, można skorzystać na wytworzeniu poczucia niedoboru. Bardzo znanym przykładem są platformy online, na których możemy rezerwować hotele. Praktycznie przy każdej pozycji pojawiają się komunikaty, które informują, jak mało wolnych miejsc jeszcze zostało. Takie działania wykorzystuje się, aby zwiększyć presję czasu i stworzyć poczucie niedostatku.

Reguła wzajemności najczęściej objawia się w formie:

- ograniczonej ilości – jest to obawa, że możemy stracić dostęp do jakiegoś zasobu; teoria reaktancji mówi, że kiedy wolny wybór jest zagrożony lub ograniczony, potrzeba zachowania wolności sprawia, że pragniemy bardziej tego, co może zostać nam odebrane (Steindl et al., 2015);

- rzadkości – jest to bardzo silne uczucie, do tego stopnia, że kieruje nawet myśleniem w zadaniach laboratoryjnych, w których eksperymentatorzy zakładali domyślnie, że rzadkość nie będzie miała żadnego znaczenia (McKenzie & Chase, 2012);
- ograniczonego lub uciekającego czasu;
- restrykcji i cenzury – jeśli coś staje się w pewien sposób ograniczone restrykcjami, to pożądamy tego bardziej (Worchel et al., 2006).

Jak możemy wywnioskować z analizy przytoczonych pozycji, reguła wzajemności nie występuje w jednej formie i jest bardzo często stosowana zarówno w szerokich, jak i wąskich działaniach, tj. dla mas i małych grup ludności, a nawet poszczególnych jednostek.

Podsumowanie

Osoba, która lepiej zna heurystyki i błędy poznawcze, a także zasady ekonomii behawioralnej, jest bardziej świadoma różnego rodzaju komunikatów. Nie oznacza to, że całkowicie można wyeliminować czynniki irracjonalne i uproszczenia z naszego życia, ale na pewno można dzięki temu podejmować lepsze decyzje. Osoby pracujące w marketingu, znając lepiej mechanizmy ludzkiego postrzegania rzeczywistości, mogą lepiej tworzyć strategie i treści, a także analizować scenariusze podejmowania decyzji w dobie zmieniających się trendów i zasad. Psychologia, ekonomia i behawiorystyka dostarczają unikalnej wiedzy, jaka jest potrzebna do sprawnego zarządzania i ustalania strategii. Obecnie jesteśmy świadkami wielu zmian związanych z tematem prywatności w Internecie i części technik, jak na przykład personalizacja komunikatów marketingowych pod konkretne jednostki, staje się trudniejsza. Sama tematyka zastosowania heurystyki czy błędów poznawczych w pracy menedżera lub osób odpowiedzialnych za sprawy reklamowe w firmie nigdy nie była w centrum prac badawczych. Z tego powodu podstawowym ograniczeniem jest kontekst badań, ponieważ najczęściej behawiorystyka bywa opisywana w odniesieniu do psychologii życia codziennego i relacji. Łatwo możemy to zobaczyć, dokonując prostego przeglądu prac w bibliotekach uniwersyteckich online. W wielu przypadkach działania i ich wpływ możliwy do analizy w świecie realnym jest bardzo trudny w Internecie lub środowisku pracy, a czasem wręcz niemożliwy, jak na przykład aromarketing, czyli wpływ zapachów na decyzje. W związku z tym, co zostało omówione, jako przyszłe kierunki badań autor prognozuje automatyzację i jej wpływ na społeczeństwo. Rozwój technologii, który gwałtownie przyspieszył podczas pandemii COVID-19, spowodował liczne wdrożenia systemów online. Od urzędów i podpisów elektronicznych po zarządzanie w przedsiębiorstwach. Z tego powodu kluczowe wydaje się dostosowanie tych systemów pod kreowanie odpowiednich bodźców w obywatelach, odbiorcach, klientach czy pracownikach, ponieważ – jak już wiemy – Thalerowskie „szturchnięcia” (*nudges*) mają olbrzymi wpływ na sposób zachowywania się ludzi.

Literatura

- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Bernardinum.
- Ariely, D. (2010). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Harper Perennial.
- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2014). Heuristics as Adaptive Decision Strategies in Management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), 33-52. DOI: 10.1002/job.1950
- Barański, J. (2007). *Świat rzeczy: Zarys antropologiczny*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- BehavioralEconomics.com. (2014). An Introduction to Behavioral Economics. The BE Hub. <https://www.behavioraleconomics.com/resources/introduction-behavioral-economics/>
- Caverni, J.-P., Fabre, J.-M., & Gonzalez, M. (1990). *Cognitive Biases*. Elsevier.
- Chakraborty, A. (2016). Importance of PDCA Cycle for SMEs. *International Journal of Mechanical Engineering*, 3, 30-34. DOI: 10.14445/23488360/IJME-V3I5P105
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Business Library.
- Cowan, J. L. (1969). The Gambler's Fallacy. *Philosophy and Phenomenological Research*, 30(2), 238-251. DOI: 10.2307/2106040
- Cypryański, J., Rudawska, E., & Grzesiuk, A. (2016). Wybrane aspekty zachowań nabywców na aukcjach internetowych. Studium przypadku rynku akcesoriów do telefonów komórkowych. *Handel Wewnętrzny*, 5(364), 56-68.
- Design Hacks. (2022). *Cognitive Bias Codex*. <https://www.designhacks.co/products/cognitive-bias-codex-poster>
- Eigenbrod, L., & Janson, A. (2018). How Digital Nudges Influence Consumers – Experimental Investigation in the Context of Retargeting. W: *European Conference on Information Systems (ECIS)*. <https://www.alexandria.unisg.ch/254141/>
- Encyklopedia PWN. (2022). *Heurystyka*. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/heurystyka;4008452.html>
- Firlej-Buzon, A. (2003). Heurystyka – geneza oraz współczesne zastosowania. *Zagadnienia Informatyki Naukowej*, 1, 23-37.
- Fox, J., & Sklar, A. (2009). *The Myth of the Rational Market: A History of Risk, Reward, and Delusion on Wall Street*. Harper Business New York.
- GDPRhub. (2021). DSB (Austria) – 2021-0.586.257 (D155.027). (2021). [https://gdprhub.eu/index.php?title=DSB_\(Austria\)_-2021-0.586.257_\(D155.027\)](https://gdprhub.eu/index.php?title=DSB_(Austria)_-2021-0.586.257_(D155.027))
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality. *Psychological Review*, 103(4), 650-669. DOI: 10.1037/0033-295X.103.4.650
- Hilbert, M. (2012). Toward a Synthesis of Cognitive Biases: How Noisy Information Processing Can Bias Human Decision Making. *Psychological Bulletin*, 138(2), 211. DOI: 10.1037/a0025940
- Hoekstra, J. C., & Leeftang, P. S. (2020). Marketing in the Era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, 2020(4), 249-260. DOI: 10.1007/s43039-020-00016-3
- Johnson, E., Shu, S., Dellaert, B., Fox, C., Goldstein, D., Häubl, G., Larrick, R., Payne, J., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B., & Weber, E. (2012). Beyond Nudges: Tools of a Choice Architecture. *Marketing Letters*, 23, 487-504. DOI: 10.1007/s11002-012-9186-1
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Media Rodzina.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. W: *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making: Part I* (s. 99-127). World Scientific.
- Kilpinen, E. (2012). Human Beings as Creatures of Habit. W: A. Warde, & D. Southerton (Eds.), *The Habits of Consumption* (s. 45-69). (Studies Across Disciplines in the Human and Social Sciences, Vol. 12). University of Helsinki, Helsinki Collegium for Advanced Studies.
- Kotler, P., Keller, K. (2019). *Marketing*. Dom Wydawniczy Rebis.
- Loxton, M., Truskett, R., Scarf, B., Sindone, L., Baldry, G., & Zhao, Y. (2020). Consumer Behaviour during Crises: Preliminary Research on How Coronavirus Has Manifested Consumer Panic Buying, Herd Mentality, Changing Discretionary Spending and the Role of the Media in Influencing Behaviour. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 166. DOI: 10.3390/jrfm13080166

- McKenzie, C. R. M., & Chase, V. M. (2012). Why Rare Things Are Precious: How Rarity Benefits Inference. W: P. M. Tod, G. Gigerenzer (Eds.), *Ecological Rationality* (s. 309-334). Oxford University Press. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195315448.003.0089
- Merlo, O., Lukas, B. A., & Whitwell, G. J. (2008). Heuristics Revisited: Implications for Marketing Research and Practice. *Marketing Theory*, 8(2), 189-204. DOI: 10.1177/1470593108089204
- Mirsch, T., Lehrer, C. & Jung, R. (2017). Digital Nudging: Altering User Behavior in Digital Environments, W: J. M. Leimeister, W. Brenner (Hrsg.), *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017)* (s. 634-648). Universität St.Gallen.
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2018). Making Digital Nudging Applicable: The Digital Nudge Design Method. W: J. Pries-Heje, S. Ram, M. Rosemann (Eds.), *Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS)*. <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1072&context=icis2018>
- Mittone, L., & Savadori, L. (2009). The Scarcity Bias. *Applied Psychology*, 58(3), 453-468. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2009.00401.x
- Naukowiec.org. (2022). *Zdarzenia niezależne – opis*. https://www.naukowiec.org/wiedza/matematyka/zdarzenia-niezalezne_831.html
- Peacock, E. (2013). When the Gambler's Fallacy Comes True: Beating the Online Casino. *Significance*, 10(6), 40-42. DOI: 10.1111/j.1740-9713.2013.00711.x
- Piech, K. (2003). Wprowadzenie do heurystyki. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Szkoła Główna Handlowa*, 39, 83-98.
- Purohit, A. K., & Holzer, A. (2019). Functional Digital Nudges: Identifying Optimal Timing for Effective Behavior Change. *Extended Abstracts of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1-6. DOI: 10.1145/3290607.3312876
- Salganik, M. J., & Watts, D. J. (2008). Leading the Herd Astray: An Experimental Study of Self-fulfilling Prophecies in an Artificial Cultural Market. *Social Psychology Quarterly*, 71(4), 338-355. DOI: 10.1177/019027250807100404
- Steindl, C., Jonas, E., Sittenthaler, S., Traut-Mattausch, E., & Greenberg, J. (2015). Understanding Psychological Reactance. *Zeitschrift Fur Psychologie*, 223(4), 205-214. DOI: 10.1027/2151-2604/a000222
- Svatosová, V. (2013). Motivation of Online Buyer Behavior. *Journal of Competitiveness*, 5(3), 14-30. DOI: 10.7441/joc.2013.03.02
- Thaler, R. H. (1999). Mental Accounting Matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(3), 183-206.
- Thaler R. H., Sunstein, C. R. (2012). *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*. Zysk i S-ka.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Balz, J. P. (2013). Choice Architecture. W: E. Shafir (Ed.), *The Behavioral Foundations of Public Policy* (s. 428-439). Princeton University Press.
- Weinmann, M., Schneider, C., & von Brocke, J. (2016). Digital Nudging. *Business & Information Systems Engineering*, 58(6), 433-436. DOI: 10.1007/s12599-016-0453-1
- Worchel, S., Arnold, S., & Baker, M. (2006). The Effects of Censorship on Attitude Change: The Influence of Censor and Communication Characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 5, 227-239. DOI: 10.1111/j.1559-1816.1975.tb00678.x
- Wyrok Trybunału (wielka izba). (2020). CURIA - Dokumenty. <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=228677&pageIndex=0&doclang=PL&mode=req&dir=&occ=first&part=1&cid=9752016>

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

HEURISTICS AND COGNITIVE ERRORS IN DAILY WORK FROM PERSPECTIVE OF MARKETING MANAGEMENT IN A COMPANY

Abstract: When making decisions, people follow simplified rules of reasoning. They try to process the excess information as efficiently as possible, but it generates cognitive effort. The fast pace of life contributes to the use of habits and simplified decision-making methods. Unfortunately, automatic thinking often leads to numerous cognitive errors. The aim of the article is to discuss the topic related to the work of people dealing with marketing management in a company. This is of key importance nowadays due to legal changes regarding privacy on the Internet and new trends in digital marketing caused by the COVID-19 pandemic. The research methods used to develop conclusions are the analysis of the literature as well as a review of web portals, paying attention to the implemented examples discussed in the paper. As was noticed, both in marketing and management, they allow decisions to be clearly influenced. This is true both for traditional as well as online forms.

Keywords: cognitive errors, heuristics, marketing, management

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



ZMIANY W ZAKRESIE ZASAD DOKONYWANIA POTRĄCENÍ Z WYNAGRODZEŃ ZA PRACĘ W KONTEKŚCIE REGULACJI POLSKIEGO ŁADU

Agnieszka Tylec^{1*}, Patrycja Kokot-Stępień²

^{1,2} Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Polska


Streszczenie: W artykule – na bazie rozważań teoretycznych dotyczących istoty wynagrodzeń, ich ewidencji oraz prawnych i metodologicznych uwarunkowań obliczania płacy netto, w tym obciążeń fiskalnych i pozafiskalnych – przedstawiono przykłady obliczania wynagrodzenia netto w trzech przypadkach, wynikających z różnych uwarunkowań prawnych. Zaprezentowane przykłady – wybór kwoty wynagrodzenia brutto (podlegającego uldze dla klasy średniej) i przedziałów czasowych – są konsekwencją reform podatkowych wprowadzanych w ramach tzw. Polskiego Ładu. Celem artykułu jest przybliżenie kwestii obliczania wynagrodzeń netto, w szczególności w kontekście wprowadzanych w Polsce zmian podatkowych. Dla jego osiągnięcia wykorzystano metodę analizy literatury przedmiotu, aktów prawnych, materiałów publikowanych w Internecie, studium przypadku oraz metodę opisowej i graficznej prezentacji danych.


Słowa kluczowe: kalkulacja wynagrodzeń, Polski Ład, wynagrodzenia

Kod klasyfikacji JEL: J31, K31, K34, M41.

Wprowadzenie

Wynagrodzenia będące mechanizmem scalania wysiłku i zaangażowania ludzi we wspólny i świadomy proces ukierunkowany na realizację strategii danego przedsiębiorstwa (Kawka, 2016) są ważną i złożoną częścią stosunków pomiędzy podmiotem gospodarczym a jego pracownikami.

¹ Agnieszka Tylec, dr, al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa, Polska, agnieszka.tylec@pcz.pl,  <https://orcid.org/0000-0002-2935-7957>

² Patrycja Kokot-Stępień, dr, al. Armii Krajowej 19 B, 42-201 Częstochowa, Polska, p.kokot-stepien@pcz.pl,  <https://orcid.org/0000-0001-7222-0369>

* Autor korespondencyjny: Agnieszka Tylec, agnieszka.tylec@pcz.pl

Z jednej strony wynagrodzenie zasadnicze, będące główną i zarazem najważniejszą częścią wynagrodzenia, stanowi niezbędny warunek zaopatrzenia pracownika w środki konieczne do utrzymania odpowiedniego poziomu życia, z drugiej natomiast jest prawdziwym miernikiem wartości jednostki dla przedsiębiorstwa. Co więcej, właściwa wysokość i struktura wynagrodzeń jest jednym z czynników kształtujących wizerunek podmiotu na rynku pracy, bowiem wpływa na decyzje kandydatów o ubieganie się o pracę w danym miejscu, ewentualnie pozostaniu w przedsiębiorstwie lub odejściu z niego (Griffin, 2017; De Gieter & Hofmans, 2015).

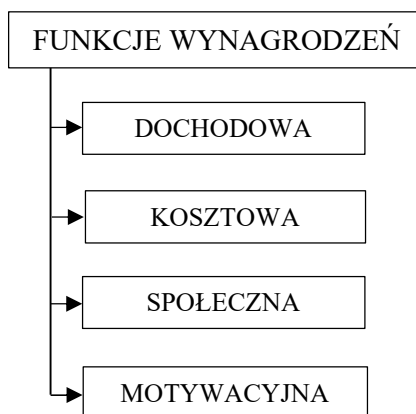
Poziom i struktura wynagrodzeń to pochodna systemu wynagradzania, który funkcjonuje w danej jednostce gospodarczej. System ten obejmuje określone składniki wynagradzania, warunki i miejsca przyznawania, a także zasady zarówno ustalania, jak i aktualizowania ich poziomu. Ponadto do systemu wynagradzania należą stosowane w przedsiębiorstwie formy wynagrodzeń, warunki i kryteria oceny pracowników oraz podział kompetencji, odpowiedzialności, a także zadań w obszarze płac (Nyk, 2016). Należy dodać, że istnieje szereg różnorodnych form wynagradzania pracowników, wśród których najczęściej wymienia się: czasową, akordową, prowizyjną, bonusową i zadaniową. Ponadto istnieją mieszane formy płac, tj. czasowo-premiowa, akordowo-premiowa, czasowo-prowizyjna czy akordowo-prowizyjna (Beck-Krala, 2013).

Efektywny system wynagradzania umożliwia pozyskiwanie, a następnie utrzymanie kompetentnych pracowników pozwalających na osiągnięcie misji oraz celów przedsiębiorstwa. Wynagrodzenie za wykonywaną pracę stanowi istotny bodziec, dlatego należy łączyć jego poziom z wagą realizowanych zadań i osiągniętych wyników. Występuje bowiem coraz silniejszy związek między jakością pracy oraz wynikami jednostki gospodarczej a wynagrodzeniem (Michalski, 2021).

Istota i funkcje wynagrodzeń

Jednym z elementów kosztów pracy odzwierciedlających koszty zatrudnienia siły roboczej w procesie wytwórczym są wynagrodzenia (Rubik, 2012). „Koszty pracy” to pojęcie znacznie szersze niż pojęcie „wynagrodzenia”. Koszty pracy obejmują szereg pozycji „ukrytych” na innych kontach w tradycyjnym układzie rodzajowym kosztów. Oprócz wynagrodzeń należą do nich koszty narzutów na wynagrodzenia, w tym składki na ubezpieczenie społeczne, a także inne koszty związane z rekrutacją, dalszym zatrudnieniem czy zwalnianiem pracowników (Rubik, 2014). Stanowią one ogół korzyści, jakie uzyskuje pracownik w związku ze świadczoną przez siebie usługą pracy (Juchnowicz, 2018). Wynagrodzenia mają charakter świadczenia, czyli zobowiązania pracodawcy względem pracownika, jako pewnej formy zwrotu finansowego za podjęcie oraz wykonanie określonej pracy. Obejmują wypłaty pieniężne, które stanowią ponoszone przez pracodawców wydatki na opłacenie wykonywanej pracy, bez względu na źródło ich finansowania, oraz niezależnie od podstawy stosunku pracy czy też innego stosunku prawnego bądź czynności prawnej, w oparciu o które jest świadczona praca albo pełniona służba (GUS, 2020). Za główne elementy wynagrodzeń uznaje się płacę zasadniczą, wszelkie premie i prowizje, a także dodatek stażowy oraz funkcyjny.

Wynagrodzenia spełniają wiele istotnych funkcji (Rysunek 1). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa funkcja dochodowa i kosztowa stoją wobec siebie w sprzeczności. Z jednej strony, wynagrodzenie jest niejednokrotnie jedynym źródłem środków dla przeważającej części zatrudnionych niezbędnych do zaspokajania podstawowych potrzeb oraz wpływających na poziom ich życia i osób od nich zależnych. Z drugiej natomiast, w wielu jednostkach gospodarczych wynagrodzenia stanowią istotną pozycję w łącznych kosztach ich funkcjonowania. W związku z tym pracodawca zainteresowany jest ich minimalizacją lub maksymalizacją zwrotu z poniesionych kosztów, a to z kolei skłania zarządzających do stosowania rygorystycznych zasad w zakresie ich ewentualnego wzrostu. Funkcja społeczna ukierunkowana jest na zapobieganie oraz rozwiązywanie wszelkich konfliktów społecznych. Kształtując określone zachowania i postawy powszechnie uznawane za słuszne, odzwierciedla ona rolę, jaką pełnią wynagrodzenia w kształtowaniu właściwych relacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami, a także między różnymi grupami pracowników w przedsiębiorstwie. Odnosząc się natomiast do ostatniej ze wskazanych funkcji, należy podkreślić, że wynagrodzenie to jeden z najważniejszych czynników motywujących ludzi do odpowiedniego działania i angażowania się w sprawy organizacji. Co więcej, wpływa ono na procesy związane z przyciąganiem pracowników do konkretnych przedsiębiorstw, zatrzymaniem ich, a także zachęcaniem do nieustannego rozwoju zawodowego (Beck-Krala, 2013; Bukowska & Łukasiewicz, 2017).



Rysunek 1. Funkcje wynagrodzeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Beck-Krala, 2013)

Wysokość wynagrodzeń wpływa na poziom krajowej konsumpcji, będącej ważnym impulsem rozwoju gospodarczego, a także przekłada się na pozycję konkurencyjną poszczególnych krajów na arenie międzynarodowej (Zgliczyński, 2013). Poziom najniższego wynagrodzenia, jakie pracodawca ma obowiązek wypłacić pracownikowi za wykonaną przez niego pracę, jest określony ustawowo (Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę). W Tabeli 1 przedstawiono poziom oraz tempo zmian minimalnego wynagrodzenia w latach 2016-2022 na tle średniego wynagrodzenia w Polsce.

Tabela 1. Poziom i tempo zmian wynagrodzenia minimalnego oraz przeciętnego w Polsce w latach 2016-2022

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Płaca minimalna [zł]	1850	2000	2100	2250	2600	2800	3 010
Zmiana (rok poprzedni = 100)		8,1%	5,0%	7,1%	15,6%	7,7%	7,5%
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie [zł]	4047	4272	4585	4918	5167	5663	Brak danych
Zmiana (rok poprzedni = 100)		5,5%	7,3%	7,3%	5,1%	9,6%	
Udział płacy minimalnej w przeciętnym wynagrodzeniu	45,7%	46,8%	45,8%	45,7%	50,3%	49,4%	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz (Gofin.pl, 2022a)

Płaca minimalna wzrosła o 1160 zł, zatem niemal o 63% w roku 2022 w stosunku do pierwszego objętego analizą. Uwzględniając lata 2016 i 2021, przeciętne miesięczne wynagrodzenie zwiększyło się o ponad 1600 zł, zatem wzrosło o prawie 40%. Największy wzrost płacy minimalnej odnotowano w roku 2020, z kolei najmniejszy w 2018 i było to odpowiednio 350 i 100 zł. W roku 2017 oraz w latach 2020-2021 wynagrodzenie minimalne rośnie szybciej od przeciętnego. W roku 2018 widoczny był nieco szybszy wzrost przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia niż płacy minimalnej, natomiast w roku kolejnym tempo zmian było niemal identyczne. Szybszy wzrost płacy minimalnej w stosunku do średniej przełożył się na zwiększenie udziału płacy minimalnej w wynagrodzeniu przeciętnym. W latach 2017-2019 udział ten wynosił średnio 46%, natomiast w latach 2020-2021 oscylował wokół 50%. Zmniejszenie rozpiętości między badanymi zmiennymi jest niewątpliwie korzystnym zjawiskiem. Świadczy bowiem o tym, iż płaca minimalna jest coraz bliższa wartości (płacy) godziwej, która pozwala pracownikowi i jego rodzinie na przyzwoite życie, co w praktyce oznacza, że pokrywa co najmniej koszty utrzymania (Pabian, 2017).

Ewidencja wynagrodzeń

Głównym elementem każdej umowy zawieranej z pracownikiem jest kwota wynagrodzenia. Zazwyczaj jest to wartość brutto, która obejmuje wynagrodzenie zasadnicze oraz pozostałe składniki tworzące wynagrodzenie brutto, wśród których można wskazać wszelkie premie, dodatki za godziny nadliczbowe i nocne, wynagrodzenie za czas choroby, a także wynagrodzenie bądź ekwiwalent za urlop. Od wynagrodzenia brutto są naliczane i potrącane przez pracodawcę świadczenia publicznoprawne odprowadzane we właściwych terminach do odpowiednich instytucji państwowych. W następstwie tego działania otrzymujemy wynagrodzenie netto, które po dokonanych potrąceniach stanowi rzeczywistą kwotę, jaką otrzyma pracownik w momencie wypłaty (Kica, 2021).

Tabela 2. Stawki podatkowe i kwota wolna od podatku w roku 2021 oraz poszczególnych półroczach roku 2022

Okres	Progi podatkowe		Stawki podatkowe	Kwota wolna
2021	I	do 85 528 zł	17% – kwota zmniejszająca podatek	do 8 000 zł 1 360 zł
	II	ponad 85 528 zł	32% nadwyżki ponad 85 528 zł + 14 539 zł 76 gr – kwota zmniejszająca podatek	od 8 001 zł do 13 000 zł 1 360 zł pomniejszone o kwotę obliczoną według wzoru: $834 \text{ zł } 88 \text{ gr} \times (\text{podstawa obliczenia podatku} - 8 000 \text{ zł}) \div 5 000 \text{ zł}$
				od 13 001 zł do 85 528 zł 525 zł 12 gr
				od 85 528 zł do 127 000 zł 525 zł 12 gr pomniejszone o kwotę obliczoną według wzoru: $525 \text{ zł } 12 \text{ gr} \times (\text{podstawa obliczenia podatku} - 85 528 \text{ zł}) \div 41 472 \text{ zł}$
I p.* 2022	I	do 120 000 zł	17% – kwota zmniejszająca podatek 5100 zł	do 30 000 zł 0 zł
	II	ponad 120 000 zł	32% nadwyżki ponad 120 000 zł + 15 300 zł	od 30 001 zł do 120 000 zł 17% – kwota zmniejszająca podatek 5 100 zł
				od 120 001 zł 15 300 zł + 32% nadwyżki ponad 120 000 zł
II p.* 2022	I	do 120 000 zł	12% – kwota zmniejszająca podatek 3 600 zł	do 30 000 zł 0 zł
	II	ponad 120 000 zł	32% nadwyżki ponad 120 000 zł + 10 800 zł	od 30 001 zł do 120 000 zł 12% – kwota zmniejszająca podatek 3 600 zł
				od 120 001 zł 10 800 zł + 32% nadwyżki ponad 120 000 zł

* I p. – pierwsze półrocze, II p. – drugie półrocze.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://www.podatki.gov.pl/pit/...>; <https://www.e-pity.pl/...>)

Wartość wynagrodzenia ustalana jest w oparciu o podstawowe dokumenty źródłowe, obejmujące w szczególności listy obecności oraz karty pracy. Głównym dokumentem wykorzystywanym do ewidencji i rozliczania wynagrodzeń jest lista płac będąca podstawowym dokumentem księgowym umożliwiającym zarówno obciążenie kosztów działalności jednostki gospodarczej (pracodawcy), jak również ustalenie zobowiązań wobec pracowników z tytułu wykonanej przez nich pracy.

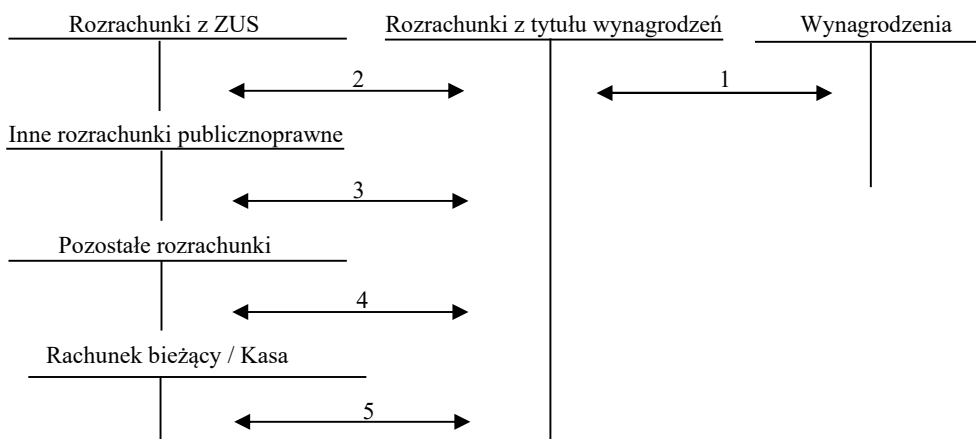
Tabela 3. Sposób wyliczania ulgi dla klasy średniej

Roczne przychody z pracy na etacie oraz z działalności gospodarczej* (A)		Kwota ulgi
od 68 412 zł	do 102 588 zł	$[A \times 6,68\% - 4566 \text{ zł}] \div 0,17$
ponad 102 588 zł	do 133 692 zł	$[A \times (-7,35\%) + 9829 \text{ zł}] \div 0,17$

* W przypadku działalności gospodarczej „A” oznacza przychód pomniejszony o koszty uzyskania przychodów z tytułu prowadzenia tej działalności, z wyłączeniem z tych kosztów składek na ubezpieczenia społeczne.

Źródło: (Podatki.gov.pl, 2022).

Sporządzenie listy płac wymaga znajomości nie tylko kwoty brutto, wynikającej z zawartej umowy, ale także przepisów z zakresu ubezpieczeń społecznych i przepisów podatkowych, których najważniejsze aspekty ujęto w Tabelach 2-3.



Objaśnienia:

1. Wynagrodzenie brutto pracownika obciążające koszty działalności bieżącej.
2. Potrącenie należnych składek ZUS obciążających pracownika i składki zdrowotnej.
3. Potrącenie zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych.
4. Potrącenia o charakterze dobrowolnym (np. dodatkowe ubezpieczenia, alimenty).
5. Wypłata wynagrodzeń netto (lub wypłata zaliczki na wynagrodzenia).

Rysunek 2. Ewidencja rozrachunków z tytułu wynagrodzeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Cicha & Zasiewska, 2021)

Należy podkreślić, że ulga dla kasy średniej (wprowadzona 1 stycznia 2022 r.) została zlikwidowana 1 lipca 2022 r. (Ustawa z dnia 9 czerwca 2022 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw). Będzie się nazywać „hipotetycznym podatkiem”, którego w praktyce podatnik nie musi ani obliczać, ani płacić (oblicza go urząd skarbowy). Jest on ustalany wyłącznie po to, aby sprawdzić, czy obniżenie stawki PIT z 17% do 12% całkowicie zrekompensuje likwidację ulgi dla klasy średniej.

Wynagrodzenia wraz z narzutami, czyli obciążającymi pracodawcę składkami ZUS, zaliczane są zasadniczo do kosztów podstawowej działalności operacyjnej i ewidencjonowane na koncie 404 „Wynagrodzenia” lub (i) odpowiednim koncie zespołu 5 (Stępień, 2021). Oznacza to, że są one ujmowane zapisem:

- Wn konto 404 „Wynagrodzenia” lub (i) odpowiednie konto zespołu 5,
- Ma konto 230-1 „Rozrachunki z tytułu wynagrodzeń”.

Księgowy sposób ewidencji wynagrodzeń przedstawiono na Rysunku 2. Jednostki prowadzące księgi rachunkowe zobowiązane są ujmować wynagrodzenie za pracę w koszty miesiąca, którego dotyczą – bez względu na termin wypłaty. Takie postępowanie wynika z zasady memoriału, określonej w art. 6 ust. 1 ustawy o rachunkowości (Stępień, 2021).

Kalkulacja wynagrodzenia netto pracowników w przykładach

Wynagrodzenie, jakie pracownik ma określone w umowie o pracę, jest zazwyczaj wynagrodzeniem brutto, istotnie różniącym się od kwoty, jaką otrzymuje „na rękę” (wynagrodzenie netto). Sytuacja ta wynika głównie (nie tylko) z konieczności potrącenia składek na ubezpieczenie społeczne (zgodnie z zapisami przepisów o systemie ubezpieczeń społecznych), składki zdrowotnej oraz zaliczki na podatek dochodowy (w większości przypadków).

W Tabelach 4-6 przedstawiono sposób obliczenia wynagrodzenia netto, z uwzględnieniem stanu prawnego w 2021 roku, w okresie styczeń-czerwiec 2022 i od 1 lipca 2022 (planowane zmiany).

Prezentowane obliczenia zostały przeprowadzone przy następujących założeniach:

- Pracownik otrzymuje wynagrodzenie z tytułu umowy o pracę w wysokości 6000 zł (wynagrodzenie brutto).
- Pracownik ukończył 26 lat (nie podlega zwolnieniu z PIT w ramach ulgi PIT dla młodych).
- Pracownikowi przysługują podstawowe koszty uzyskania przychodu.
- Pracownik złożył PIT 2 – pracodawca jest upoważniony do pomniejszania zaliczki na podatek dochodowy o 1/12 kwoty zmniejszającej podatek.
- Pracownik nie jest członkiem PPK.
- Pracownik nie złożył oświadczenia o rezygnacji z ulgi dla klasy średniej (2022 rok).
- Do wyliczenia łącznego kosztu pracodawcy przyjęto składkę na ubezpieczenie wypadkowe 1,67%.

Tabela 4. Wyliczenie wynagrodzenia netto według stanu prawnego obowiązującego w 2021 roku

Elementy składowe/potrącenia	Kwota	Wyliczenia
Wynagrodzenie brutto	6 000 zł	Jest to również podstawa wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne
Składki na ubezpieczenie społeczne	822,60 zł	13,71% × 6 000,00 zł, w tym: ubezp. emerytalne – 9,76% = 585,60 zł ubezp. rentowe – 1,50% = 90,00 zł ubezp. chorobowe – 2,45% = 147,00 zł
Podstawa wymiaru składki zdrowotnej	5 177,40 zł	6 000,00 zł – 822,60 zł = 5 177,40 zł (wynagrodzenie brutto – składki na ubezpieczenie społeczne)
Składka zdrowotna – do pobrania	465,97 zł	9% × 5 177,40 zł = 465,97 zł (9% podstawy wymiaru składki zdrowotnej)
Składka zdrowotna – do odliczenia z podatku	401,25 zł	7,75% × 5 177,40 zł = 401,25 zł (7,75% podstawy wymiaru składki zdrowotnej)
Koszty uzyskania przychodu	250 zł	Są to podstawowe, miesięczne koszty, gdy miejsce stałego lub czasowego zamieszkania znajdowało się w miejscowości, w której znajduje się zakład pracy (w sytuacji, gdyby miejsce zamieszkiwania było inne niż miejsce zakładu pracy, miesięczne k.u.p. wyniosłyby 300 zł)
Ulga podatkowa dla klasy średniej	Brak – rozwiązanie obowiązujące w okresie 01.01.2022-30.06.2022	
Kwota zmniejszająca podatek	43,76 zł	
Podstawa do opodatkowania (w zaokrągleniu do pełnych złotych)	4 927 zł	6 000,00 zł – 822,60 zł – 250,00 zł = 4 927,40 zł (wynagrodzenie brutto – składki na ubezpieczenie społeczne – koszty uzyskania przychodu)
Stawka PIT	17%	
Zaliczka na podatek (w zaokrągleniu do pełnych złotych)	393 zł	4 927,00 zł × 17% – 43,76 zł – 401,25 zł = 392,58 zł (podstawa opodatkowania × stawka – kwota wolna od podatku – składka zdrowotna do potrącenia z PIT (7,75%))
Wynagrodzenie netto	4 318, 43 zł	6 000,00 zł – 822,60 zł – 465,97 zł – 393,00 zł = 4 318,43 zł (wynagrodzenie brutto – składki na ubezpieczenie społeczne – składka zdrowotna (9%) – zaliczka na PIT)
Składki obciążające pracodawcę	1 228,80 zł	20,48% × 6 000,00 zł, w tym: ubezp. emerytalne – 9,76% = 585,60 zł ubezp. rentowe – 6,50% = 390,00 zł ubezp. wypadkowe – 1,67% = 100,20 zł Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy – 2,45% = 147,00 zł Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych – 0,10% = 6,00 zł
Łączny koszt pracodawcy	7 228,80 zł	Wynagrodzenie brutto + składki w części pracodawcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, art. 26.1; Gofin.pl, 2022b)

Tabela 5. Wyliczenie wynagrodzenia netto z zastosowaniem mechanizmu „ulgi dla klasy średniej” (według stanu prawnego obowiązującego w okresie 01.01.2022-30.06.2022)

Elementy składowe/potrącenia	Kwota	Wyliczenia
Wynagrodzenie brutto	6 000 zł	Jest to również podstawa wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne
Składki na ubezpieczenie społeczne	822,60 zł	13,71% × 6 000,00 zł, w tym: ubezp. emerytalne – 9,76% = 585,60 zł ubezp. rentowe – 1,50% = 90,00 zł ubezp. chorobowe – 2,45% = 147,00 zł
Podstawa wymiaru składki zdrowotnej	5 177,40 zł	6 000,00 zł – 822,60 zł = 5 177,40 zł (wynagrodzenie brutto – składki na ubezpieczenie społeczne)
Składka zdrowotna – do pobrania	465,97 zł	9% × 5 177,40 zł = 465,97 zł (9% podstawy wymiaru składki zdrowotnej)
Składka zdrowotna – do odliczenia z podatku		Brak możliwości odliczenia
Koszty uzyskania przychodu	250 zł	Są to podstawowe, miesięczne koszty, gdy miejsce stałego lub czasowego zamieszkania znajdowało się w miejscowości, w której znajduje się zakład pracy (w sytuacji, gdyby miejsce zamieszkiwania było inne niż miejsce zakładu pracy, miesięczne k.u.p. wyniosłyby 300 zł)
Ulga podatkowa dla klasy średniej	119,41 zł	$[(6\ 000,00\ \text{zł} \times 6,68\% - 380,50\ \text{zł}) \div 0,17] = 119,41\ \text{zł}$
Kwota zmniejszająca podatek	425 zł	Nowa kwota, obowiązująca od 1 stycznia 2022
Podstawa do opodatkowania (w zaokrągleniu do pełnych złotych)	4 808 zł	6 000,00 zł – 822,60 zł – 250,00 zł – 119,41 zł = 4 807,99 zł (wynagrodzenie brutto – składki na ubezpieczenie społeczne – koszty uzyskania przychodu – ulga dla klasy średniej)
Stawka PIT	17%	
Zaliczka na podatek (w zaokrągleniu do pełnych złotych)	392 zł	4 808,00 zł × 17% – 425,00 zł = 392,36 zł (podstawa opodatkowania × stawka – kwota wolna od podatku)
Wynagrodzenie netto	4 319, 43 zł	6 000,00 zł – 822,60 zł – 465,97 zł – 392,00 zł = 4 319, 43 zł (wynagrodzenie brutto – składki na ubezpieczenie społeczne – składka zdrowotna (9%) – zaliczka na PIT)
Składki obciążające pracodawcę	1 228, 80 zł	20,48% × 6 000,00 zł, w tym: ubezp. emerytalne – 9,76%, = 585,60 zł ubezp. rentowe – 6,50% = 390,00 zł ubezp. wypadkowe – 1,67% = 100,20 zł Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy – 2,45% = 147,00 zł Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych – 0,10% = 6,00 zł
Łączny koszt pracodawcy	7 228,80 zł	Wynagrodzenie brutto + składki w części pracodawcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, art. 26.1; Gofin.pl, 2022b)

Tabela 6. Wyliczenie wynagrodzenia netto według stanu prawnego od 1 lipca 2022 r. w Polsce

Elementy składowe/potrącenia	Kwota	Wyliczenia
Wynagrodzenie brutto	6 000 zł	Jest to również podstawa wymiaru składek na ubezpieczenie społeczne
Składki na ubezpieczenie społeczne	822,60 zł	13,71% × 6 000,00 zł, w tym: ubezp. emerytalne – 9,76% = 585,60 zł ubezp. rentowe – 1,50% = 90,00 zł ubezp. chorobowe – 2,45% = 147,00 zł
Podstawa wymiaru składki zdrowotnej	5 177,40 zł	6000,00 zł – 822,60 zł = 5 177,40 zł (wynagrodzenie brutto – składki na ubezpieczenie społeczne)
Składka zdrowotna – do pobrania	465,97 zł	9% × 5 177,40 zł = 465,97 zł (9% podstawy wymiaru składki zdrowotnej)
Składka zdrowotna – do odliczenia z podatku		Brak możliwości odliczenia
Koszty uzyskania przychodu	250 zł	Są to podstawowe, miesięczne koszty, gdy miejsce stałego lub czasowego zamieszkania znajdowało się w miejscowości, w której znajduje się zakład pracy (w sytuacji, gdyby miejsce zamieszkiwania było inne niż miejsce zakładu pracy, miesięczne k.u.p. wyniosłyby 300 zł)
Ulga podatkowa dla klasy średniej		Brak – likwidacja od 1 lipca 2022
Kwota zmniejszająca podatek	300 zł	Nowa kwota, obowiązująca od 1 lipca 2022
Podstawa do opodatkowania (w zaokrągleniu do pełnych złotych)	4 927 zł	6 000,00 zł – 822,60 zł – 250,00 zł = 4 927,40 zł (wynagrodzenie brutto – składki na ubezpieczenie społeczne – koszty uzyskania przychodu)
Stawka PIT	12%	Stawka obowiązująca od 01.07.2022
Zaliczka na podatek (w zaokrągleniu do pełnych złotych)	291 zł	4 927,00 zł × 12% – 300,00 zł = 291,24 zł (podstawa opodatkowania × stawka – kwota wolna od podatku)
Wynagrodzenie netto	4 420, 43 zł	6 000,00 zł – 822,60 zł – 465,97 zł – 291,00 zł = 4 420,43 zł (wynagrodzenie brutto – składki na ubezpieczenie społeczne – składka zdrowotna (9%) – zaliczka na PIT)
Składki obciążające pracodawcę	1 228, 80 zł	20,48% × 6 000,00 zł, w tym: ubezp. emerytalne – 9,76% = 585,60 zł ubezp. rentowe – 6,50% = 390,00 zł ubezp. wypadkowe – 1,67% = 100,20 zł Fundusz Pracy i Fundusz Solidarnościowy – 2,45% = 147,00 zł Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych – 0,10% = 6,00 zł
Łączny koszt pracodawcy	7 228,80 zł	Wynagrodzenie brutto + składki w części pracodawcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, art. 26.1; Gofin.pl, 2022b)

Analizując zaprezentowane przykłady, należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Składka zdrowotna – od 2022 roku zlikwidowana została możliwość odliczenia jej części od podatku dochodowego (w wymiarze 7,75% podstawy naliczenia).
- Miesięczna kwota zmniejszająca podatek – w 2022 roku została podniesiona z 43,76 zł do 425 zł, niemniej od 1 lipca 2022 r. zostanie obniżona do 300 zł.
- Ulga dla klasy średniej – rozwiązanie obowiązujące w okresie 01.01.2022-30.06.2022, jeśli pracownik osiąga przychód z umowy o pracę w wysokości od 5701 zł brutto do 11 141 zł brutto.
- Stawka PIT – od 1 lipca 2022 r. ulegnie obniżeniu z 17% do 12% (pierwszy próg podatkowy).

Podsumowanie

Wynagrodzenia są głównym źródłem dochodu znacznej części gospodarstw domowych, będąc tym samym istotnym wyznacznikiem zamożności i czynnikiem determinującym zaspokojenie ich potrzeb. Ewidencja wynagrodzeń i rozrachunków z tego tytułu umożliwia ustalenie zarówno całkowitej kwoty wynagrodzeń pracowniczych oraz poszczególnych ich elementów, które należą się pracownikowi za wykonaną przez niego pracę, jak również wszelkich potrąceń ujętych w liście płac.

Zasadniczym celem niniejszego artykułu było przybliżenie kwestii kalkulacji wynagrodzeń netto, w szczególności w kontekście wprowadzanych w Polsce zmian podatkowych. Przedstawione w artykule obliczenia, na przykładzie wynagrodzenia brutto w kwocie 6000 zł, pozwalają w pierwszej kolejności na przeanalizowanie sposobu kalkulacji wynagrodzenia netto, w tym obciążeń fiskalnych i pozafiskalnych. Zauważyć można, że wprowadzone rozwiązania zwiększyły w tym przypadku nieznacznie wynagrodzenie netto pracownika i nie zmieniły kosztu pracodawcy. Nie dowodzą jednak, że uregulowania wdrożonego w 2022 roku Polskiego Ładu, który pierwotnie miał zniwelować luki płacowe, w każdym przypadku są korzystane dla pracownika. Nie są, a co więcej – niekiedy okazały się dla niego krzywdzące. Wprowadzone rozwiązania od samego początku rodziły uzasadnione wątpliwości. Nowe przepisy nie były do końca zrozumiałe i spójne, przez co założenia Polskiego Ładu nieustannie podlegają zmianom, które wpływają na poziom wynagrodzenia, a za którymi niestety trudno nadążyć.

Literatura

- Beck-Krala, E. (2013). *Wynagrodzenia pracowników w organizacji. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo AGH.
- Bukowska, U., & Łukasiewicz, G. (2017). Wynagrodzenia jako czynnik stabilizujący zatrudnienie w organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 3(177), 79-94.
- Cicha, A., & Zasiewska, K. (2021). *Rachunkowość dla samodzielnych księgowych*. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
- Czechowicz, E. (2022). *Wynagrodzenia netto pracowników po 1 lipca 2022 r. – kto zyska na Polskim Ładzie 2.0?*. <https://www.pit.pl/aktualnosci/wynagrodzenia-netto-pracownikow-po-1-lipca-2022-r-kto-zyska-na-polskim-ladzie-2-0-1006972>

- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How Reward Satisfaction Affects Employees' Turnover Intentions and Performance: An Individual Differences Approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216. DOI: 10.1111/1748-8583.12072
- Gofin.pl. (2022a). *Minimalne wynagrodzenie za pracę. Wskaźniki i stawki*.
<http://www.wskazniki.gofin.pl/8,75,2,minimalne-wynagrodzenie-za-prace.html>
- Gofin.pl. (2022b). *Przykładowe obliczenia wynagrodzenia netto. Wskaźniki i stawki*.
<http://www.wskazniki.gofin.pl/9,223,4232,2,przykladowe-obliczenie-wynagrodzenia-netto.html>
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GUS. (2020). *Zeszyt metodologiczny. Statystyka rynku pracy i wynagrodzeń*. Główny Urząd Statystyczny. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/zasady-metodyczne-rocznik-pracy/zeszyt-metodologiczny-statystyka-ryнку-pracy-i-wynagrodzen,1,3.html>
- <https://www.podatki.gov.pl/pit/stawki-podatkowe/>
- <https://www.e-pity.pl/kwota-wolna-od-podatku/>
- Juchnowicz, M. (2018). Istota sprawiedliwego wynagrodzenia w zarządzaniu – aspekty teoretyczne i realne. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3(49), 45-60. DOI: 10.5604/01.3001.0012.7397
- Kawka, T. (2016). Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429, 77-90. DOI: 10.15611/pn.2016.429.08
- Kica, P. (2021). Istota i zasady ewidencji rozrachunków z pracownikami. W: P. Szczypa (Red.), *Rachunkowość finansowa od teorii do praktyki* (s. 99-110). CeDeWu.
- Michalski, E. (2021). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nyk, M. (2016). *Polityka wynagrodzeń w Polsce. Teoria i praktyka*. Difin.
- Pabian, A. (2017). Godziwa płaca w zrównoważonym zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 28(1), 7-12. DOI: 10.17512/znpcz.2017.4.1.01
- Podatki.gov.pl. (2022). *Polski Ład. Przewodnik dla podatnika. Ulga dla klasy średniej*.
https://www.podatki.gov.pl/media/8049/polski_lad_poradnik_dla_podatnika_06_04.pdf
- Rubik, J. (2012). Optymalizacja kosztów pracy. W: J. Chluska (Red.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Cz. 1* (s. 47-56). Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Rubik, J. (2014). Wpływ tradycyjnych i alternatywnych form zatrudnienia na koszty pracy. W: J. Chluska & J. Rubik (Red.), *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty praktyczne i teoretyczne* (s. 225-234). Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Stępień, M. (2021). Rozrachunki. W: J. Chluska (Red.), *Rachunkowość finansowa. Podręcznik akademicki* (s. 66-86). Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (Dz.U. 2002 nr 200 poz. 1679, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. 1991 nr 80 poz. 350, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2022 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2022 poz. 1265).
- Zgliczyński, W. S. (2013). Wynagrodzenia w Polsce. *Biuro Analiz Sejmowych BAS*, 22(159), 1-4.

Wkład autorów: Równy udział autorów.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

CHANGES IN RULES FOR DEDUCTIONS FROM REMUNERATION FOR WORK IN CONTEXT OF POLISH DEAL REGULATIONS

Abstract: The paper-based on theoretical considerations on the essence of remuneration, its records as well as both the legal and methodological conditions for calculating net remuneration, including fiscal and non-fiscal burdens – presents examples of calculating net remuneration in three cases resulting from various legal conditions. The presented examples - the choice of the amount of gross remuneration (subject to middle class relief) and time intervals - are a consequence of tax reforms introduced as part of the so-called Polish Deal. The aim of the article is to present the issue of calculating net remuneration, in particular in the context of the tax changes introduced in Poland. In order to achieve this, the method of analyzing the literature on the subject, legal acts, materials published on the Internet, a case study and the method of descriptive and graphical data presentation were used.

Keywords: salary calculation, Polish Deal, remuneration

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



LOGISTYCZNA OBSŁUGA KLIENTA NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY USŁUG KURIERSKICH, EKSPRESOWYCH I PACZKOWYCH

Kamil Wójcik^{1*}

¹ Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Polska

Streszczenie: Główną determinantą rozwoju rynku usług kurierskich jest popularyzacja zakupów online. W czasie pandemii odnotowano duży popyt na usługi kurierskie. Celem artykułu naukowego jest zbadanie opinii konsumentów w obszarze obsługi klienta oraz jakości świadczenia usług kurierskich przez przedsiębiorstwo InPost. Metodą badawczą wykorzystaną w badaniu jest sondaż diagnostyczny. Wyniki badań empirycznych mają odpowiedzieć na pytania badawcze dotyczące: dominującej grupy wiekowej korzystającej z usług przedsiębiorstwa InPost, poziomu obsługi klienta świadczonej za pomocą paczkomatu InPost, poziomu obsługi klienta świadczonej za pomocą dostawy pod wskazany adres. Z przeprowadzonych badań wynika, iż obsługa paczkomatu w opinii większości klientów logistycznych (76%) nie jest problematyczna, jednakże klienci wskazywali na występujące techniczne problemy obsługi urządzenia InPost.


Słowa kluczowe: branża KEP, klient, logistyczna obsługa klienta, logistyka

Kod klasyfikacji JEL: L15, L87, O31

Wprowadzenie

W przedstawieniu pojęcia logistycznej obsługi klienta zasadne jest dokonanie rozróżnienia terminów: „obsługa klienta” oraz „logistyczna obsługa klienta”. Pierwszy termin jest szerszy i uwzględnia wszystkie obszary działalności służące do

¹ Kamil Wójcik, mgr, Szkoła Doktorska Politechniki Częstochowskiej, Wydział Zarządzania, al. Armii Krajowej 19 B, 42-200 Częstochowa, Polska, kamil.wojcik@pcz.pl,

 <https://orcid.org/0000-0002-6159-45650>

* Autor korespondencyjny: Kamil Wójcik, kamil.wojcik@pcz.pl

zaspokajania potrzeb klienta. Z kolei drugi z wymienionych terminów dotyczy logistycznych form aktywności, które są wynikiem realizacji określonych procesów logistycznych (Smyk, 2014). W ujęciu operacyjnym obsługa logistyczna określa potrzebę wprowadzenia określonych standardów i zastosowania technologii pozwalających na przepływy zarówno o naturze fizycznej, jak i informacyjnej (Sułkowski & Morawski, 2014).

Obecnie logistyczna obsługa klienta stanowi niezmiernie ważne źródło konkurencyjności dla przedsiębiorstw, umożliwiając kształtowanie długotrwałych oraz pozytywnych relacji z klientami, przekładających się często na zadowolenie z jakości świadczonych usług, co z kolei ma przełożenie na osiągnięte zyski (Majchrzak-Lepczyk, 2019). Logistyczna obsługa klienta stanowi ściśle powiązane ze sobą działania logistyczne, które warunkują zadowolenie klienta przy nabywaniu produktu. Najczęściej logistyczna obsługa klienta postrzegana jest jako czynność związana z realizacją dostawy, jednakże przed jej realizacją w całym łańcuchu dostaw zachodzi szereg działań. W tym względzie nastąpiła znaczna ewolucja rynku operatorów logistycznych świadczących pakiety rozszerzonych usług. Firmy te określają usługę logistyczną jako umowne wykonanie jednej bądź kilku funkcji logistycznych przez usługobiorcę na rzecz zleceniodawcy (Rydzkowski, 2011). Realizacja usługi może odbywać się z zastosowaniem posiadanych przez przedsiębiorstwo własnych zasobów lub może być zlecona wyspecjalizowanym podmiotom. O wyborze sposobu obsługi decyduje mnogość różnorodnych kryteriów, takich jak np.: proponowana cena i jakość usług logistycznych, ich dostępność, elastyczność czy efektywny przepływ informacji (Zieliński, 2021).

Celem artykułu jest zbadanie opinii konsumentów w zakresie logistycznej obsługi klienta oraz jakości usług kurierskich świadczonych przez firmę InPost SA.

Definicja logistycznej obsługi klienta w naukach o zarządzaniu i jakości

Obecnie uzyskanie przez przedsiębiorstwo wyższości nad rynkiem konkurencyjnym nie polega tylko na wdrażaniu innowacyjnych technologii czy też wprowadzeniu do oferty nowoczesnych rozwiązań produktowych, lecz na sprawnej i skutecznej obsłudze logistycznej, która daje możliwość utrzymania starych klientów oraz pozyskiwania nowych. W logistyce obsługi klienta naczelnym zadaniem jest odpowiednia dostępność towarów lub usług dla kupującego (Cybulska et al., 2014).

Logistyczna obsługa klienta pełni szczególnie istotną rolę podczas realizowania procesów logistycznych. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa decyduje dziś m.in. satysfakcja oraz zadowolenie klienta z przebiegu transakcji (Huk et al., 2019).

Logistyczna obsługa klienta jest jednym z podstawowych pojęć wskazanych w nowoczesnej logistyce (Kolasińska-Morawska & Fernówka, 2018). Wynika to z samych zasad zarządzania logistycznego oraz celów, które w najprostszym sposobie wyraża reguła 7W, do której zaliczamy następujące elementy (Jeziński, 2013):

- właściwy produkt,
- właściwemu konsumentowi,

- we właściwej ilości,
- we właściwej jakości,
- we właściwym miejscu,
- we właściwym czasie,
- po właściwej cenie.

Logistyczna obsługa klienta zawiera wszystkie działania dążące do odpowiedniej realizacji procesu zamówienia oraz sporządzania standardów obsługi, a także obsługi posprzedażowej klienta (Kramarz, 2014). Jednoznaczne zdefiniowanie terminologii obsługi klienta jest trudne ze względu na jej szeroki zakres. W rozumieniu tego terminu zawierają się bowiem wszystkie obszary kontaktu z klientem, a w tym również elementy materialne i niematerialne. Ze względu na jego szerokie ujęcie jest on działem zarówno marketingu, jak i logistyki. Analizując sfery obsługi klienta, można wydzielić zadania, które stricte należą do działu marketingowego, jak i również te, które są w obszarze kompetencji logistyków. Logistyczna obsługa klienta opiera się na regule rozwijania strategii marketingowej, a ponadto na utrwaleniu lojalności (Kadłubek, 2011).

Logistyczną obsługę klienta można interpretować na wiele sposobów, w zależności od punktu widzenia producentów, dostawców, sprzedawców, jak i klientów. Zasadniczo obsługę klienta można definiować jako odpowiednią umiejętność działań w obszarze systemu logistycznego danej firmy, która dąży do spełnienia potrzeb odbiorców, a w tym zapewnienie optymalnego czasu dostawy, wysoką efektywność działań oraz należycie wysoki poziom komunikacji z klientem (Kadłubek, 2014).

Proces obsługi klienta dzieli się na trzy wyraźnie zależne od siebie fazy (Christopher, 1998). Faza przedtransakcyjna to wszystkie działania, które mają na celu zbadanie upodobań odbiorców, wyznaczenie standardów oraz określenie odpowiedniej polityki obsługi klienta (Szydełko, 2012). Określenie standardów realizacji zamówienia jest zasadniczym elementem tej fazy. Standardy obsługi muszą być dopasowywane do rzeczywistych preferencji odbiorców. Ustalenie standardów obsługi klienta powinno być poprzedzone badaniami marketingowymi, które są ukierunkowane na identyfikację potrzeb odbiorców w obrębie sposobu dostarczania oraz zamawiania wyrobów. Upodobania te mogą być różnorodne względem potencjalnej grupy klientów. Opłacalne wówczas może być wydzielenie poszczególnych segmentów odbiorców oraz różnej polityki obsługi dla wydzielonych grup (Gołemb-ska, 2009). Faza ta również wymaga należycie zaprojektowanego systemu komunikacji z klientem, gdyż jest to jeden z kluczowych elementów decydujących o wyborze przez klienta danego przedsiębiorstwa. Elastyczność systemu obsługi klienta pozwala na sprawną i właściwą obsługę klienta w trudnych sytuacjach. Oznacza to, że przedsiębiorstwo jest w stanie dostosować się do różnych oczekiwań klienta oraz ma sporządzone procedury postępowania w przypadku wystąpienia wyjątkowych sytuacji. Firma musi również mieć na względzie konieczność przystosowania się do nietypowych wymagań klientów, które przynoszą relatywnie wysokie zyski. Struktura firmy to zarówno odpowiedni system komunikacji, jak również personel odpowiedzialny za kontakt z klientem oraz realizację zamówień na poziomie bezpośrednim i pośrednim. Stąd jednym z ważnych elementów jest podnoszenie kwalifikacji zawodowych kadry pracowniczej poprzez szkolenia i instrukcje pracownicze

(Kramarz, 2014). W organizacjach ukierunkowanych na świadczenie wysokiej jakości obsługi klienta projektowane są specjalne systemy komunikacji oraz wprowadzane są systemy mające na celu wspomaganie budowy relacji z klientem, śledzenia przesyłek, składania oraz obsługi zamówień, jak i dające możliwość sterowania procesem realizacji zamówienia. Ważnym elementem całego procesu jest również zaprezentowanie konsumentowi deklaracji obsługi, która umożliwi firmie przedstawienie swoich realnych możliwości oraz uchroni firmę przed nierealnymi oczekiwaniami klientów (Harasim & Dziwulski, 2018).

Faza transakcyjna odnosi się głównie do procesu realizacji zamówienia (Dyczkowska, 2015). Występujące w niej transakcyjne elementy obsługi klienta umożliwiają sprawne i zgodne z oczekiwaniami klienta przeprowadzenie transakcji – od chwili złożenia zamówienia do momentu otrzymania danego produktu lub też usługi. Tyczą się one bezpośredniego kontaktu z konsumentem, a ich odpowiednia realizacja w znaczącym stopniu warunkuje jego satysfakcję. Do elementów zasadniczych składających się na proces fazy sprzedaży możemy zaliczyć czas dostawy – jest to czas, jaki mija od chwili złożenia zamówienia do momentu, kiedy klient odbierze dany produkt lub usługę (Dobrzyński, 2007). Kolejną składową jest dostępność produktu z zapasów – produkt może zostać wysłany natychmiast (Kadłubek, 2011). Dalsza składowa to elastyczność dostawy – jest to umiejętność dostosowania czasu, sposobu dostawy, wielkości asortymentu do oczekiwań konsumenta (Kempny, 2001). Ostatnimi składowymi procesu fazy sprzedaży jest dokładność dostawy oraz jej niezawodność.

Faza potransakcyjna to etap, w którym realizuje się pomiar satysfakcji klientów (Twaróg, 2005). Składa się ona na elementy potransakcyjne, które gwarantują konsumentom należyte użytkowanie zakupionych produktów. Natomiast producentowi dają możliwość ustalenia, czy sprzedany produkt spełnia swoje funkcje zgodnie z przeznaczeniem. Zaliczyć do nich można: gwarancję, instalację, reperację, zamianę oraz dostawę części (Barcik, 2012). Konsument otrzymuje pełną dostępność do potrzebnych części lub wykonywania napraw, gwarancję posprzedażową, instrukcje obsługi, jak również możliwość zdemontowania i powtórnego montażu produktu po naprawie bądź też wymianie (Sułkowski & Morawski, 2014). Do elementów standardów obsługi posprzedażowej zaliczamy: śledzenie przesyłki, reklamacje, zasady realizowania zwrotów, skargi (Kaczmar & Suchy, 2020), rękojmię, części zamienne itp. (Kramarz, 2014). Jest to bardzo ważna kwestia, gdyż obsługa zwrotów jest bardzo kosztownym elementem dla producentów. Wpływa ona również na obciążenie systemu logistycznego oraz zaburza jego prawidłowe działanie (Adryjańczyk et al., 2020). Ostatnią składową jest obserwacja produktu podczas jego eksploatacji – ważny element dla przedsiębiorstw wprowadzających na rynek produkty kosmetyczne, farmaceutyczne czy też żywnościowe, ponieważ mogą negatywnie wpływać na zdrowie odbiorców końcowych.

Przyszłość operatorów logistycznych oraz umiejętność uzyskania przewagi nad konkurentami uzależniona jest od założonego modelu biznesowego, w którym klient i jego należyta obsługa jest kluczowym elementem sukcesu (Majchrzak-Lepczyk, 2015). Wskazanie każdemu klientowi warunków profesjonalnej obsługi w dobie intensyfikacji nowoczesnych technologii jest koniecznością. Na rynku występuje

bardzo duża liczba substytutów rzeczy i usług, a więc kryterium konkurencyjności to przede wszystkim bliskie relacje z klientem. Jest to pierwszorzędny element logistyki marketingowej, której istotę stanowi zbudowanie długookresowych relacji z konsumentami dóbr oraz usług (Dyczkowska, 2015).

Charakterystyka rynku usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP)

Usługi firm kurierskich świadczone są w środowisku ulegającym szybkim zmianom, w którym rozwijają się technologie, zmieniają się wymagania klientów oraz metody i środki komunikacji (Janczewska & Janczewski, 2020). Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad nastąpił ogromny rozwój i popyt na usługi kurierskie. Zapotrzebowanie na obsługę kurierską za pośrednictwem podmiotów zewnętrznych w postaci firm logistycznych dysponujących doświadczeniem oraz zapleczem sprzętowym spowodowało, że rynek usług kurierskich należy do najbardziej prężnie działających sektorów w kraju (Arkit & Puchała, 2020). Szybkość, terminowość, rzetelność i bezpieczeństwo dostawy przesyłek – to cechy wyróżniające usługi świadczone przez operatorów kurierskich, które zdecydowały o ich atrakcyjności dla licznych podmiotów gospodarczych z różnych sektorów – produkcji, handlu czy usług (Wiącek & Ligeikienė, 2020). W ostatnim dziesięcioleciu rynek przesyłek ekspresowych istotnie wpisał się w infrastrukturę nowoczesnych systemów logistycznych oraz łańcuchów dostaw, zapewniając swoim klientom możliwość znacznej optymalizacji kosztów oraz majątku trwałego i obrotowego (Rutkowski et al., 2011). Występująca rywalizacja wśród operatorów logistycznych skutkuje konkurencyjnymi systemami dystrybucji dóbr konsumpcyjnych. Nie zachodzi ryzyko, iż zaistnieje sytuacja kryzysowa – jaką była np. zbiorowa kwarantanna mająca miejsce w przypadku zakażenia wirusem SARS-CoV-2 – kiedy jej pojawienie się na obszarze choćby jednego z centrów logistycznych pociągnie za sobą przerwanie ciągłości dostaw dla społeczeństwa w określonych miastach bądź regionach kraju. Zagwarantowanie nieprzerwanego funkcjonowania wszystkich tego typu obiektów jest jednak bardzo istotne zarówno ze społecznego, jak i ekonomicznego punktu widzenia (Banaszyk et al., 2020).

Rynek KEP, czyli sektor zajmujący się przesyłkami kurierskimi, ekspresowymi, a także paczkami, działa w Polsce i świadczy te usługi od około 30 lat. Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku wystąpił największy przyrost firm, które realizują usługi kurierskie, jak również ekspresową dystrybucję. Były to najczęściej rozbudowane korporacje, dla których rynek polski był następstwem w ekspansji międzynarodowej (Gulc, 2017). Na rynku pojawiało się też dużo małych przedsiębiorstw rodzimych, które nie posiadały wystarczającego doświadczenia i siły przebicia nad konkurencją (Pliszka, 2008). Aktualnie rynek KEP w Polsce jest jedną z najsilniej rosnących części sektora branży TSL (czyli transport, spedycja, logistyka). Dzieje się to za sprawą wzmagającego się trendu w obszarze outsourcingu logistycznego, kompresji czasu, kształtowania nowej struktury handlu detalicznego w zakresie sprzedaży elektronicznej oraz sieci sklepów, jak również minimalizacji posiadanych przez przedsiębiorstwo zapasów (Marcysiak et al., 2013).

W Polsce struktura sektora KEP niewiele różni się od struktury branży w innych krajach Unii Europejskiej. W branży funkcjonują niemal wszystkie grupy dostawców – integratorzy KEP, którzy są globalnymi firmami realizującymi usługi kurierskie, jak również usługi ekspresowe – opierające się na kapitale zagranicznym (np. DHL, FedEx, UPS) oraz przedsiębiorstwa o zasięgu europejskim (GLS, DPD), jak i lokalni operatorzy KEP, którzy w swojej ofercie posiadają ekspresowe usługi transportu przesyłek w obszarze rynku krajowego (InPost, Geis) oraz mali gracze, którzy prężnie się rozwijają (Patron Service, Delta Kurier). Na polskim rynku występują również operatorzy pocztowi – w głównej mierze jest to Poczta Polska, lecz można spotkać również operatorów o zasięgu lokalnym (np. X-press Couriers, Agap). Rynek kształtują także całkiem nowe formy organizacyjne, do których zaliczyć można brokerów, konsolidujących oferty kilku przedsiębiorstw kurierskich (np. Kurierzy.pl, Sendit.pl, Apaczka.pl), oraz porównywarki cen ukazujące najbardziej opłacalną usługę kurierską, przykładowo: Znajdzkuriera.pl, Kurierem.pl (Kawa, 2017). Charakterystycznym elementem rynku KEP są zachodzące w nim procesy konsolidacyjne. Ich istotą jest łączenie się firm krajowych z zagranicznymi przedsiębiorstwami z branży kurierskiej, ekspresowej i paczkowej. Przykładem konsolidacji jest przejście Opek przez FedEx, fuzja Siódemki i DPD Polska czy przejście przez UPS firmy TNT Express. Celem konsolidacji jest osiągnięcie korzyści z posiadanych rozbudowanych sieci dystrybucji paczek oraz pozyskanie nowych klientów na rynkach międzynarodowych. Z przeprowadzonych przez Harvard Business Review Polska badań oraz praktyk rynkowych jednoznacznie wynika, że proces konsolidacji rynku KEP niesie za sobą pozytywne skutki dla klientów (Rucińska, 2016).

Charakter oraz zakres świadczenia usługi KEP ulega ciągłym przemianom. Generalizując, można powiedzieć, że są to usługi, które składają się z transportu przesyłki, począwszy od nadawcy, a kończąc na odbiorcy lub też określonej przez niego lokalizacji, przez wysoko wykwalifikowane przedsiębiorstwo, przy skorzystaniu z właściwej sieci logistycznej, z wariantem śledzenia informacji o przesyłce, z wyznaczonym terminem dostawy, w optymalnym czasie, przy utrzymaniu odpowiednich kosztów dostawy i spełnieniu oczekiwań klienta (Rydzkowski, 2011). Na wstępie usługi KEP były realizowane w systemie „od drzwi do drzwi” czyli „door-to-door”, w którym to kurier doręczał przesyłkę bezpośrednio do rąk odbiorcy (Biesiok, 2013). W obecnej chwili obszar terminologii dostarczania przesyłki jest znacznie szerszy i obejmuje dostawę do wyznaczonego miejsca, przykładowo do sklepu, lub też do urządzenia, przykładowo do paczkomatu. Można mówić o trzech głównych kategoriach przesyłek, a mianowicie: przesyłki dokumentowe (raporty, umowy handlowe, oferty, kontrakty, przetargi oraz inne informacje dostarczane w wersji drukowanej), przesyłki paczkowe (próbki materiałów, wyroby gotowe, części zamienne oraz inne towary o niskiej wadze), przesyłki drobnicowe (niegabarytowe – opony, przesyłki paletowe) (Książkiewicz, 2011). Występują także ładunki całopojazdowe, czyli „full truck load – FTL”, jak również przesyłki niestandardowe cechujące się dużymi rozmiarami (artykuły budowlane, ogrodnicze). Towary te były niegdyś wyłącznie transportowane przez firmy przewozowe. Oprócz tego podmioty KEP oferują szeroki wachlarz usług dodatkowych, do których zaliczyć można: potwierdzenie doręczenia, pobranie należności, zwrot dokumentów dołączonych do

przesyłki przez nadawcę, dostawę przesyłki w soboty i niedziele czy też w tym samym dniu na obszarze całego kraju. Rośnie również popularność usług, które dotyczą wyznaczenia przedziału czasowego dostawy oraz informacji klienta o przesyłce tuż przed jej dostarczeniem (Fechner & Szyszka, 2018).

Rozległa sieć operacyjna jest ważnym elementem całej infrastruktury usług. Wpływa ona na terminową i efektywnie kosztową realizację usług w branży KEP. Sieć tę kształtują w głównej mierze ludzie oraz składowe infrastruktury logistycznej, do których można zaliczyć: punkty nadań oraz odbioru, centra sortowania przesyłek, oddziały oraz różnorodne środki transportu. Największe przedsiębiorstwa w segmencie rynku KEP dają zatrudnienie kilku tysiącom osób. Podstawą funkcjonowania wszystkich firm są kurierzy. Na ogół są oni podwykonawcami, którzy posiadają własną działalność gospodarczą, z własnym środkiem transportu. Do wyjątków należy grono mniejszych firm kurierskich (np. Global Express, X-press Couriers, Patron Service) oraz Poczta Polska, które zatrudniają pewien odsetek kurierów na umowę o pracę. W Polsce całkowita liczba kurierów kształtuje się na poziomie ponad 20 tys., przy czym należy tu dodać około 15 tys. osób, które zalicza się do kadry menedżerskiej i administracyjnej, jak i również operacyjnej: magazynierzy, koordynatorzy, dyspozytorzy, sortownicy (Fechner & Szyszka, 2018).

W obecnych czasach czynnikiem determinującym wybór operatora KEP uwarunkowany jest w głównej mierze jakością świadczonych usług, a co za tym idzie – zależy od bezpieczeństwa przesyłki, terminowości oraz elastyczności dostaw. W dobie narastającej konkurencji operatorzy KEP powinni rozwijać infrastrukturę przedsiębiorstwa, inwestować w innowacyjne technologie oraz doskonalić swoją kadrę pracowniczą. Dodatkowo firmy zajmujące się branżą kurierską powinny stawiać większy nacisk na rozwój e-commerce, m-commerce oraz na dywersyfikację oferty względem klienta.

Społeczeństwo lokalne staje się coraz bardziej świadome ochrony środowiska. Mieszkańcy miast aktywnie podejmują działania zmierzające do poprawy jakości życia społecznego (Kucęba & Kulej-Dudek, 2016). Również przedsiębiorstwa z branży KEP powinny podejmować działania eko-innowacyjne charakteryzujące się wprowadzaniem rozwiązań, których zastosowanie będzie korzystne z ekonomicznego punktu widzenia, które przyniosą wymierne korzyści dla środowiska, a jednocześnie nie będą generowały kosztów społecznych (Bień et al., 2020). Przedsiębiorstwa z branży KEP mogą wdrażać do swojej strategii normy ISO, m.in. PN-EN ISO 14001:2015, której celem jest nadzorowanie wpływu przedsiębiorstwa na środowisko oraz tam, gdzie to możliwe, ograniczanie jego negatywnego oddziaływania na środowisko (Fura & Surmacz, 2014). Dla branży transportowej nowym rozwiązaniem jest również system zarządzania bezpieczeństwem łańcucha dostaw ISO 28000. Omawiany system ma klasyczną strukturę systemów zarządzania. Wyróżnia go jednak szczególny nacisk na zidentyfikowanie najistotniejszych zagrożeń, mogących pojawić się podczas transportu. Podstawą ISO 28000 są standardy szacowania ryzyka i przeciwdziałania zdarzeniom nieprzewidzianym.

Na skutek pandemii COVID-19 przedsiębiorstwa z branży KEP zostały zmuszone do dokonania niezbędnych zmian w strukturze pracy. Zamknięcie domów

handlowych i sklepów doprowadziło do rezygnacji konsumentów z zakupów stacjonarnych na rzecz zakupów przez Internet. Nastąpił wzrost liczby zamawianych produktów, gdyż konsumenci rozszerzyli zakres kupowanego przez nich asortymentu, który wcześniej nie był brany pod uwagę (Szpilko et al., 2021). Po wprowadzeniu stanu epidemii COVID-19 wiele firm z branży KEP wdrożyło liczne rozwiązania służące ochronie kupujących, jak i przewoźników. Przedsiębiorstwo InPost przyjęło następujące rozwiązania:

- dla wyeliminowania bezpośredniego spotkania pomiędzy kurierem a odbiorcą przesyłki możliwość przekazania przez kuriera na życzenie klienta opłaconego zamówienia do miejsca, które wcześniej zostało uzgodnione z kupującym;
- rezygnacja z odręcznego podpisu składanego podczas odbioru przesyłki na rzecz kodu odbioru, który jest przekazywany klientowi na jego numer telefonu podczas wysyłania zamówienia;
- zdalny odbiór przesyłki z paczkomatu za pośrednictwem aplikacji mobilnej bądź możliwość otwarcia skrytki paczkomatu za pośrednictwem kodu QR w smartfonie;
- w przypadku wyboru dostawy przez kuriera możliwość przekierowania przesyłki do paczkomatu (InPost, 2021a)

Z kolei inne przedsiębiorstwo z rynku KEP – Poczta Polska zlikwidowała obowiązek pokwitowania odbioru rejestrowanych przesyłek, wdrożyła przesyłki hybrydowe polegające na doręczeniu przesyłki w postaci dokumentu do internetowej skrzynki pocztowej adresata. Z takiej formy doręczenia przesyłek mogą korzystać osoby posiadające profil zaufany oraz wyrażające chęć na dostawę przesyłki w takiej formie (Kręt, 2020).

Na podstawie wyników uzyskanych przez polskich badaczy (Szpilko et al., 2021) należy przyjąć, że pandemia COVID-19 wywarła znikomy wpływ na zmianę zakresu i postrzegania jakości świadczonych usług kurierskich. Pojawienie się wirusa SARS-CoV-2 spowodowało przede wszystkim zwiększanie częstotliwości przeprowadzania transakcji kupna-sprzedaży w Internecie, co z kolei przyczyniło się do częstszego niż dotychczas korzystania z usług kurierskich, a także przejścia na bezdotykowe sposoby dostawy oraz płatności. Badanie wykazało również, że podczas trwającej pandemii poziom jakości świadczenia usług wzrósł (porównując z okresem sprzed pandemii), zwłaszcza w obszarze bezpieczeństwa usług, dostawy oraz dostępu do opcji monitorowania przesyłki.

Metoda badawcza

Metodą badawczą wykorzystaną w badaniu był sondaż diagnostyczny. Dane zostały zebrane za pomocą kwestionariusza ankiety w okresie I kwartału 2022 r. W badaniu uczestniczyło 490 respondentów, jednakże uwzględniono odpowiedzi 395 badanych, gdyż pozostała część osób uczestniczących w ankiecie nie korzysta z usług przedsiębiorstwa InPost. Dobór respondentów do badania miał charakter celowy, gdyż warunkiem uczestnictwa w sondażu diagnostycznym było przynajmniej jednokrotne skorzystanie z usług przedsiębiorstwa InPost. Próba nie była reprezentatywna, a wnioski z badań dotyczą opinii konsumentów o świadczonych usługach

logistycznych przedsiębiorstwa InPost. Badania zostały przeprowadzone przy użyciu ankiety internetowej.

Celem kwestionariusza ankietowego było zbadanie opinii konsumentów w różnym przedziale wiekowym w obszarze obsługi klienta oraz jakości świadczenia usług kurierskich przez przedsiębiorstwo InPost, gdyż – jak wynika z badań (Gemius, 2021) – przedsiębiorstwo to jest liderem wśród dostawców przesyłek w Polsce. Ankieta była anonimowa, składała się z pytań zamkniętych o jednokrotnym wyborze oraz jednego pytania otwartego.

Głównym problemem badawczym była odpowiedź na pytanie: W jakim stopniu klienci korzystający z usług przedsiębiorstwa InPost są zadowoleni z logistycznej obsługi klienta? Przedmiotem szczegółowej analizy było poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jaka grupa wiekowa dominuje w korzystaniu z usług z branży KEP?
- 2) Jaki jest poziom obsługi klienta w przedsiębiorstwie InPost?
- 3) Jaka jest jakość świadczonej usługi za pomocą paczkomatu InPost?
- 4) Czy jakość świadczonej usługi dostawy pod wskazany adres klienta jest lepsza od jakości świadczonej usługi za pomocą paczkomatu InPost?
- 5) Czy obsługa paczkomatu jest problematyczna dla klienta logistycznego? Wyniki ankiety badawczej są wynikami wstępnymi.

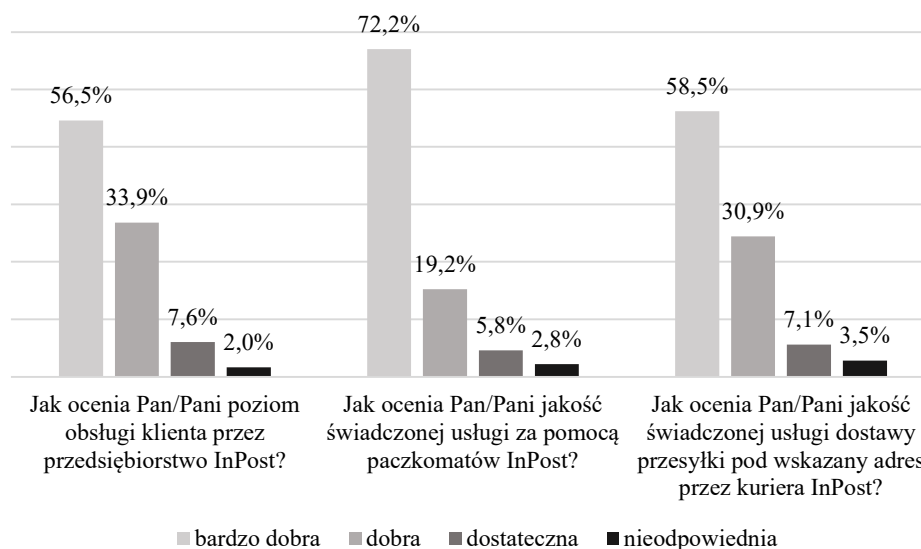
Świadczenie usług logistycznych oraz obsługa klienta logistycznego – wyniki badań własnych

W badaniu najliczniejszą grupą respondentów były osoby w przedziale wiekowym między 26. a 35. rokiem życia, stanowiły one 29% całej próby; drugą najliczniejszą grupą były osoby w wieku 56 lat i więcej i stanowiły one 19% próby, a w dalszej kolejności osoby w wieku 18-25 lat (18%), 36-45 lat (16%), 46-55 lat (14%). Najmniejszą grupę wiekową stanowiły osoby do 17. roku życia – 4%. Najliczniejszą grupę według poziomu wykształcenia stanowiły osoby z wykształceniem średnim (49%), wyższym (33%), zasadniczym (8%). Najmniej liczni byli respondenci z wykształceniem gimnazjalnym i podstawowym, stanowiący po 5% próby badawczej. Z uwagi na sytuację zawodową najliczniejszą grupę respondentów stanowiły osoby pracujące (50%); grupa emerytów i rencistów oraz osób bezrobotnych stanowiła 18% badanej próby. Respondenci uczący się lub studiujący stanowili najmniejszą grupę badaną – 14%.

Na podstawie otrzymanych danych z badań wstępnych można wnioskować, że z usług InPost w głównej mierze korzystają osoby młode, w przedziale wiekowym 26-35 lat, pracujące i posiadające wykształcenie średnie. Wpływ na takie dane może mieć większa mobilność i obeznanie w takich czynnościach, jak zamawianie produktów online. Na Rysunku 1 przedstawiono wyniki oceny jakości usług firmy InPost.

Przeprowadzone badanie wskazuje, że jakość obsługi klienta jest na relatywnie wysokim poziomie. Liczba osób zadowolonych z obsługi klienta w stopniu bardzo dobrym wyniosła 56,5%, dobrym 33,9%, natomiast w stopniu dostatecznym 7,6%.

Grupa klientów, która wyraziła negatywny stosunek do obsługi klienta, była najmniejsza, było to 2% niezadowolonych osób. Następnym badanym obszarem jest usługa dostawy do paczkomatu, która charakteryzuje się tym, że jest dostępna 24 godziny na dobę i 7 dni w tygodniu, a odbiór przesyłki zajmuje tylko kilkanaście sekund. Dostawa przesyłek do paczkomatu została oceniona przez ankietowanych w większości na bardzo dobrym i dobrym poziomie i było to odpowiednio 72,2% i 19,2% respondentów, jedynie niewielki procent ankietowanych ocenił usługę na poziomie dostatecznym (5,8%) i nieodpowiednim (2,8%). Następne pytanie w kwestionariuszu ankietowym dotyczyło dostawy przesyłki pod wskazany adres, gdzie ocena jakości usługi była niższa niż usługi świadczonej za pomocą paczkomatu. Aczkolwiek duży procent badanych wyraził dobry stosunek do jakości obsługi oraz do punktualności kurierów. W stopniu bardzo dobrym usługę ocenia 58,5% ankietowanych, w stopniu dobrym 30,9%. Natomiast osób, których usługa nie satysfakcjonuje w pełni, było: w stopniu dostatecznym 7,1%, nieodpowiednim 3,5%.



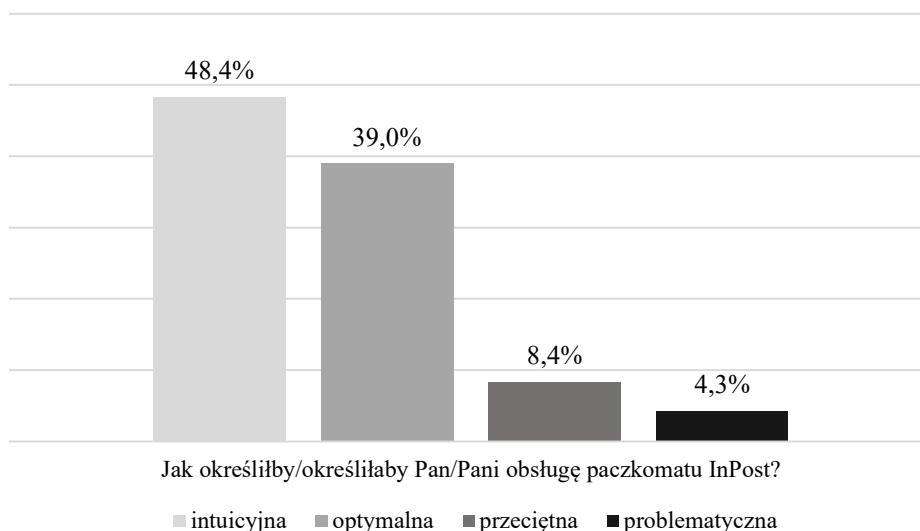
Rysunek 1. Ocena jakości usług świadczonych przez InPost według ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Kolejnym aspektem badania była sama obsługa paczkomatu wedle stopnia trudności użytkowania (ocenę przedstawiono na Rysunku 2).

Z przeprowadzonego badania wynika, że konsumenci w większości przypadków nie mają problemów z obsługą urządzeń firmy InPost – 48,4% ankietowanych wskazało na intuicyjną obsługę urządzenia, a 39% respondentów uważa obsługę paczkomatu za optymalną. Dla 8,4% ankietowanych łatwość obsługi była przeciętna, natomiast jedynie dla 4,3% była problematyczna. Główne wskazane przez ankietowanych w badaniu problemy występujące przy korzystaniu z paczkomatu InPost to: brak odpowiedniej widoczności na ekranie przy silnym nasłonecznieniu, uszkodzony panel służący do wpisywania danych, często zawieszający się ekran

dotykowy, częste przekierowywanie przesyłki do innego paczkomatu, sporadycznie występujący problem z otwarciem szuflady, zbyt mała skrytka powodująca problem z wyjęciem przesyłki oraz to, że paczka w skrytce nie należała do jego właściciela.



Rysunek 2. Ocena obsługi paczkomatów według respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowując, zgodnie z przedstawionymi rezultatami badania dotyczącego firmy InPost, można powiedzieć, że najlepsze wyniki pod względem jakości usług i użyteczności osiągają paczkomaty. Ich popularność stale rośnie, a firma wciąż rozbudowuje sieć urządzeń.

Podsumowanie

Intensywny rozwój branży KEP spowodowany jest rosnącym popytem ze strony klientów na usługi kurierskie. Na rynku tym występuje także wysoka konkurencja. Przedsiębiorstwa kurierskie muszą zabiegać o klienta, implementować nowe technologie i udoskonalać już istniejące.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż dominującą grupą wiekową korzystającą z usług przedsiębiorstwa kurierskiego InPost są osoby w wieku 26-35 lat. Obsługa klienta oceniana jest na poziomie bardzo dobrym. Jakość usługi świadczonej za pomocą paczkomatu InPost jest oceniana korzystniej niż usługi dostawy pod wskazany adres, ponieważ w przypadku paczkomatów 2,8% ankietowanych opowiedziało się za poziomem nieodpowiednim, a w przypadku dostawy kurierskiej 3,5%. Jakość świadczonej usługi dostawy pod wskazany adres klienta jest gorzej oceniana niż jakość świadczonej usługi za pomocą paczkomatu InPost.

Klienci w 87,4% nie mają problemu z obsługą popularnego urządzenia przedsiębiorstwa – paczkomatu, jednakże badani wskazywali na pewne występujące problemy podczas odbioru przesyłki. Z przeprowadzonego badania wynika, iż utrudnienia dotyczyły technicznej obsługi urządzenia. Klienci, którzy natknęli się na problemy techniczne, mogą zgłosić zaistniałe zdarzenie, korzystając w tym celu z infolinii, chatbotu czy wysyłając wiadomość na komunikatorze Messenger.

Reasumując, należy wnioskować, iż paczkomaty InPost cieszą się dużą popularnością wśród badanych ankietowanych. Przyczyniać się może do tego między innymi forma dostawy, która jest przyjazna dla środowiska. Z przeprowadzonych przez InPost badań wynika, iż umieszczenie paczki w maszynie InPost obniża emisję CO₂ do 75% w stosunku do bezpośredniej dostawy kurierskiej. Jedynie w 2020 roku wybór dostawy do paczkomatów InPost zredukował emisję CO₂ o ponad 180 tys. ton (InPost, 2021b).

Literatura

- Adryjańczyk, S., Olech, E., Kuboń, M., Szelań-Sikora, A., Sikora, J., Gródek-Szostak, Z., Niemiec, M., & Stuglik, J. (2020). Wybrane aspekty logistyki serwisowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W: M. Kuboń (Red.), *Transport i logistyka w dobie inżynierii mechanicznej*, Wydawnictwo „Inżynieria Rolnicza”.
- Arkit, A., & Puchała, M. (2020). Analiza i ocena obsługi klienta w firmie kurierskiej XYZ. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(31), 125-126, DOI: 10.25312/2391-5129.31/2020_08aamp
- Banaszyk, P., Bąk, M., Grucza, B., Haffer, R., Kawa, A., Massel, A., Konecka, S., Maryniak, A., Nowicka, K., Pisz, I., Suchanek, M., Tarczyński, M., Wolański, M., Wroński M., & Zagrajek, P. (2020). *Logistyka i mobilność w okresie pandemii COVID-19: 13. tydzień 2020*, OEES – Ekspertyza nr 1. https://oees.pl/wp-content/uploads/2020/04/EKSPERTYZA_1_logistyka-i-mobilno%C5%9B%C4%87.pdf
- Barcik, R. (2012). Znaczenie obsługi klienta w logistyce. *Logistyka*, 4/2012, 35-36.
- Bień, J., Jędrzejczyk, W., & Kuceba, R. (2020). Ekoinnovazione potrzeby przedsiębiorstw z sektora MSP a potencjał sieci ekoinnovazione Ecolabnet. *Przegląd Organizacji*, 3, 12-18, DOI: 10.33141/po.2020.03.02
- Biesiok, G. (2013). *Logistyka usług*. CeDeWu.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management*. Person Education Limited.
- Cybulska, D., Kij, A., & Ligaj, M. (2014). *Organizowanie i monitorowanie przepływu zasobów i informacji w procesie produkcji*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Dobrzyński, M. D. (2007). *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Dyczkowska, J. (2015). Zarządzanie logistyczną obsługą klienta. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 41(2), 447-458, DOI:10.18276/pzfm.2015.41/2-36
- Fechner, I., & Szyszka, G. (Red.) (2018). *Logistyka w Polsce. Raport 2017*. Biblioteka Logistyka. <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/15762/R17.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Fura, B., & Surmacz, T. (2014). Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach jako narzędzie służące budowie zielonych łańcuchów dostaw. *Logistyka* 6/2014, 13265-13270.
- Gemius. (2021). *E-commerce w Polsce 2020. Gemius dla e-Commerce Polska*. <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-e-commerce-2020.pdf>
- Gołemska, E. (2009). *Logistyka w gospodarce światowej*. C.H. Beck.
- Gulc, A. (2017). Charakterystyka usług kurierskich w Polsce. *Humanities and Social Sciences*, 22(24), 61-75. DOI: 10.7862/rz.2017.hss.4

- Harasim, W., & Dziwulski, J. (2018). Logistyczna obsługa klienta i jej znaczenie z perspektywy strategii organizacji. *Zeszyty Naukowe – Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, 1*, 44-60.
- Huk, K., Goń, A., & Pękalska, J. (2019). Logistyka zwrotów a logistyczna obsługa klienta w procesach sprzedaży realizowanych w e-commerce. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 20*(5), 31-41.
- InPost (2021a), <https://inpost.pl/aktualnosci-aktualne-informacje-dotyczace-odbierania-i-nadawania-przesylek-inpost>
- InPost (2021b), <https://inpost.pl/inpost-dla-ekologii>
- Janczewska, D., & Janczewski, J. (2020). Ocena jakości logistycznej obsługi klienta na przykładzie branży KEP. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie, 2*(31), 173-187.
DOI: 10.25312/2391-5129.31/2020_11djj
- Jeziński, A. (2013). *Logistyczne determinanty kształtowania struktur rynku*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Kaczmar, I., & Suchy, M. (2020). Nowe strategie biznesowe na przykładzie łańcucha dostaw produktów spożywczych. W: G. Dzieńszewski, M. Kuboń (Red.), *Łańcuchy logistyczne w gospodarce żywnościowej* (s. 183-200), Wydawnictwo „Inżynieria Rolnicza”.
- Kadłubek, M. (2011). Założenia logistycznej obsługi klienta w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 4*, 15-27.
- Kadłubek, M. (2014). *Komplementarność koncepcji zarządzania i logistyki. Strategia i dystrybucja w logistyce produkcji i usług*. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Kawa, A. (2017). *Analiza rynku KEP w Polsce*. DOI:10.13140/RG.2.2.12101.76008
- Kempny, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kolasińska-Morawska, K., & Fernówka, P. (2018). Logistyka na rzecz obsługi klienta, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 19*(5.3), 9-25.
- Kramarz, M. (2014). *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieci dystrybucji*. Difin.
- Kręt, P. (2020). E-commerce w czasie pandemii COVID-19. *Management and Quality – Zarządzanie i Jakość, 2*(3), 42-54.
- Książkiewicz, D. (2011). Przewozy kurierskie. W: W. Rydzkowski (Red.), *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka* (s. 86-118), Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania.
- Kucęba, R., & Kulej-Dudek, E. (2016). Zarządzanie niską emisją – społecznościowa platforma transferu wiedzy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 93*, 309-321.
- Majchrzak-Lepczyk, J. (2015). Logistyczno-marketingowe aspekty w sieci tworzenia wartości. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 217/2015*, 68-80.
- Majchrzak-Lepczyk, J. (2019). Kreowanie wartości dla klienta wyzwaniem dla e-commerce, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 20*(7.2), 109-121.
- Marcysiak, A., Pieniak-Lendzion, K., & Lendzion, M. (2013). Usługi kurierskie na rynku usług logistycznych w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, 96*, 29-38.
- Pliszka, M. (2008). *Rynek usług kurierskich w Polsce*. Wydawnictwo Słupskie Prace Geograficzne 5.
- Rucińska, D. (2016). Rynek przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) – warunki funkcjonowania i rozwoju w drugiej dekadzie XXI wieku. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka, 61*, 167-179.
- Rutkowski, K., Cichosz, M., Nowicka, K., & Pluta-Zaremba, A. (2011). *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych. Wpływ na polską gospodarkę. Styczeń 2011*. Centrum Doradztwa i Ekspertyz Gospodarczych SGH.
- Rydzkowski, W. (2011). *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*. Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Smyk, S. (2014). Wymiar operacyjny obsługi logistycznej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 15*(5.1), 115-126.
- Sułkowski, Ł., & Morawski, P. (2014). Obsługa klienta w procesach zarządzania logistycznego. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 15*(5.3), 197-212.
- Szpilko, D., Bazydło, D., & Bondar, E. (2021). Wpływ pandemii COVID-19 na zakres i jakość usług kurierskich. Wyniki badań wstępnych. *Marketing i Rynek, 05/2021*, 10-22,
DOI: 10.33226/1231-7853.2021.5.2
- Szydełko, M. (2012). Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Logistyka, 5*, 194-199.
- Twaróg, J. (2005). *Mierniki i wskaźniki logistyczne*. Biblioteka Logistyka.

- Wiącek, M., & Ligeikienė, R. A. (2020). Stakeholders versus Technological Changes – Theory and Practice. *Marketing i Rynek*, 12, 3-13. DOI: 10.33226/1231-7853.2020.12.1
- Zieliński, K. (2021). Metody wyboru i oceny dostawców jako element logistyki zaopatrzenia. W: P. Belch (Red.), *Logistyka i transport – wybrane zagadnienia w świetle badań naukowych i praktyki gospodarczej* (s. 41-52), Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Brak finansowania.

LOGISTICS CUSTOMER SERVICE ON EXAMPLE OF A COMPANY FROM COURIER, EXPRESS AND PARCEL (CEP) MARKET

Abstract: The main determinant of the development of the courier services market is the popularization of online shopping. During the pandemic there was a high demand for courier services. The aim of this research article is to examine the opinion of consumers in the area of customer service and the quality of courier services provided by InPost. The research method used in the study was a diagnostic survey. The results of the empirical research are to answer research questions concerning: the dominant age group using the services of InPost, the level of customer service provided by means of InPost parcel machines, and the level of customer service provided by means of delivery to a specified address. The conducted research shows that the parcel machine service in the opinion of the majority of logistics customers (76%) is not problematic, however, customers pointed to technical problems with operating the InPost device.

Keywords: customer, CEP market, logistic customer service, logistics

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

