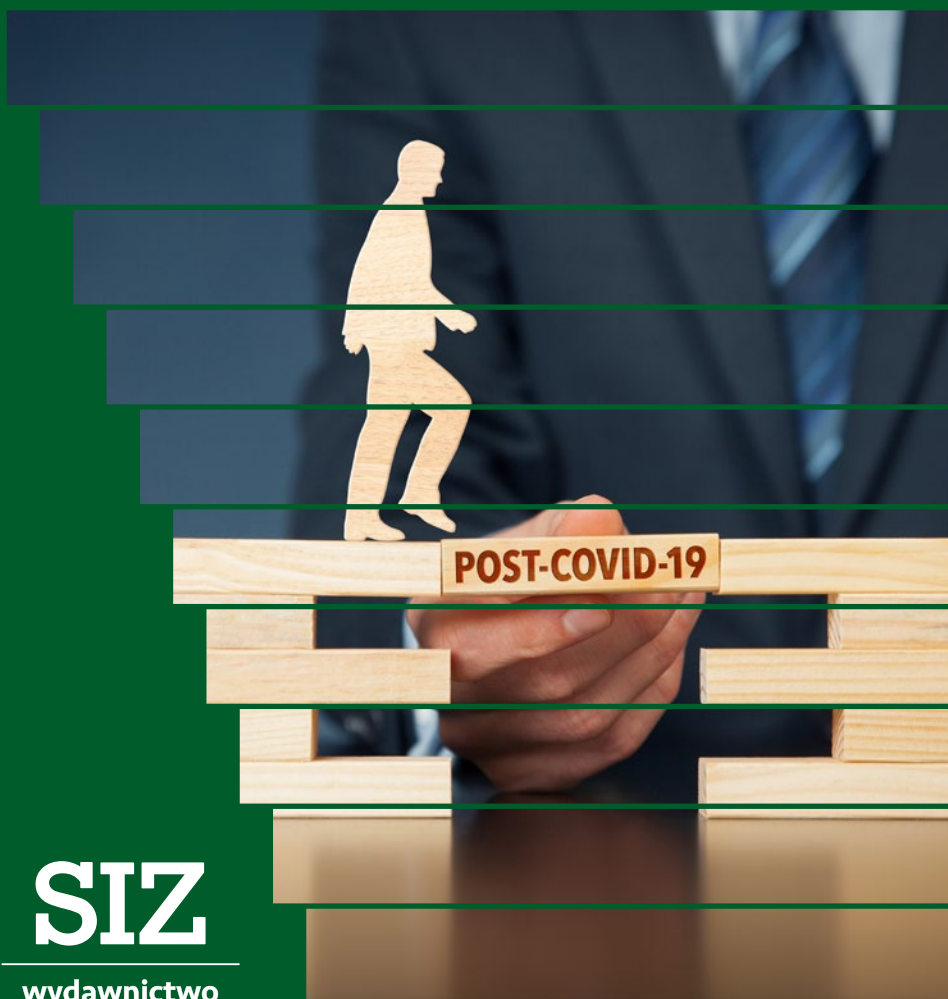


# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W DOBIE KRYZYSU COVID-19 LEKCJA NA PRZYSZŁOŚĆ

---

Redakcja naukowa: Anna Barwińska-Małajowicz, Mariola Grzebyk



**SIZ**

wydawnictwo



# Przedsiębiorczość w dobie kryzysu COVID-19 Lekcja na przyszłość

---

Redakcja naukowa

Anna Barwińska-Małajowicz, Mariola Grzebyk

**SIZ**

---

**wydawnictwo**

ŁÓDŹ 2021

Redakcja naukowa:  
dr hab. Anna Barwińska-Małajowicz, prof. UR, dr hab. Mariola Grzebyk, prof. UR

Autorzy:

Szymon Jopkiewicz – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Anna Słowik – Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie  
Rajesh Shankaranarayana – PhD Scholar, IIM Tiruchirapalli, Indie  
Shalini Ramaswamy – Adarsh Institute of Management & Information Technology, Bangalore, Indie  
Brahm Sharma – Adarsh Institute of Management & Information Technology, Bangalore, Indie  
Marta Juza – Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie  
Paweł Walawender – Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie  
Liliana Mierzwińska – Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie  
Marlena Łapka – Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie  
Kinga Uliasz – Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie  
Anna Molter – Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie  
Joanna Rudawska – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Daniel Pavlov – Uniwersytet „Angel Kanchev”, Ruse, Bułgaria  
Miroslava Boneva – Uniwersytet „Angel Kanchev”, Ruse, Bułgaria  
Beata Gierczak-Korzeniowska – Uniwersytet Rzeszowski  
Krystyna Barczyk – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie  
Rafał Bielawski – Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Lidia Kaliszczak – Uniwersytet Rzeszowski  
Jadwiga Pawłowska-Mielech – Uniwersytet Rzeszowski  
Jolanta Zawora – Uniwersytet Rzeszowski  
Solomiia Tkach – The State Institution „Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the National Academy of Sciences of Ukraine”

Recenzja naukowa: dr hab. Izabela Krawczyk-Sokołowska, prof. PCz

Projekt okładki: Kamil Dura

Projekt typograficzny, skład i łamanie: Mateusz Poradecki

Redakcja językowo-stylistyczna i techniczna: Monika Poradecka

Copyright by the Authors

Copyright for this edition by Wydawnictwo SiZ, Łódź 2021

Wszelkie prawa zastrzeżone

Zezwala się na kopiowanie, dystrybucje, wyświetlanie tylko dokładnych (dosłownych) kopii dzieła.  
Niedozwolone jest jego zmienianie i tworzenie na jego bazie pochodnych.

e-ISBN 978-83-65766-74-8

**SiZ**

**wydawnictwo**

Wydawnictwo SiZ  
ul. Matejki 22/26, pok. 112  
90-237 Łódź  
Tel. 42 635 47 91  
email: [biuro@wydawnictwo-siz.pl](mailto:biuro@wydawnictwo-siz.pl)

# Spis treści

---

Wstęp .....	7
-------------	---

## CZĘŚĆ 1

### **Technologie a rozwój przedsiębiorczości**

---

Szymon Jopkiewicz

Technologie mobilne ICT w poprawie efektywności sektora zdrowia w czasach pandemii SARS-CoV-2 .....	11
---	----

Anna Słowik

Wpływ pandemii COVID-19 na ochronę wrażliwych danych osobowych .....	23
--	----

Rajesh Shankaranarayana, Shalini Ramaswamy, Brahm Sharma

An Insight into the Digitilization in India in the Context of COVID-19 and Beyond ...	37
---	----

## Część 2

### **Wyzwania rynku pracy**

---

Marta Juza, Paweł Walawender

Praca i życie zawodowe w Polsce podczas pandemii COVID-19 .....	49
---	----

Liliana Mierzwińska, Marlena Łapka, Kinga Uliasz

Pandemia COVID-19 a zmiany w obszarze środowiska pracy w opinii pracowników – wyniki badań empirycznych .....	59
---	----

## Część 3

### **Uwarunkowania orientacji przedsiębiorczej**

---

Anna Molter

Mikrofundamenty orientacji przedsiębiorczej muzeów publicznych. Między proaktywnością a reaktywnością .....	77
---	----

Joanna Rudawska, Daniel Pavlov, Miroslava Boneva

Płeć jako zmienna warunkująca indywidualną orientację przedsiębiorczą i intencje przedsiębiorcze. Badanie polskich i bułgarskich studentów .....	91
--	----

#### Część 4

### **Przedsiębiorstwa i samorząd terytorialny a pandemia COVID-19**

---

Beata Gierczak-Korzeniowska

Branża taksówkarska w dobie pandemii COVID-19 .....	103
---	-----

Krystyna Barczyk

Utrata wartości w sprawozdaniach finansowych wybranych spółek giełdowych w latach 2019–2020 .....	115
---	-----

Rafał Bielawski

Śmierć controllingu, narodziny Golema czy Lewiatana .....	131
---	-----

Lidia Kaliszczak, Jadwiga Pawłowska-Mielech

Zmiany funkcjonowania małych przedsiębiorstw w Polsce w warunkach pandemii COVID-19 .....	141
---	-----

#### Część 5

### **Samorząd terytorialny i region a pandemia COVID-19**

---

Jolanta Zawora

Finanse samorządu terytorialnego w czasie pandemii COVID-19 .....	155
---	-----

Solomia Tkach

Formation of Sustainable Heritage Tourism in the Regions under the COVID-19 Pandemic .....	165
--	-----

# Wstęp

---

Kryzysy występujące we współczesnym świecie dotyczą wielu aspektów życia gospodarczego, społecznego i politycznego, dotykają różnych społeczeństw, państw i regionów. Przykładem kryzysu, który objął cały świat, jest pandemia COVID-19. W związku z nią pojawiły się różnego rodzaju ograniczenia, zarówno te narzucone prawnie i administracyjnie, jak i te, które wyniknęły z samej istoty kryzysu. Spowodowały one poważne zakłócenia w całej gospodarce, w tym również w działalności przedsiębiorstw. Utrudniły wiele aktywności i przeszkodziły w działaniach przedsiębiorczych, a warto zaznaczyć, że podczas kryzysu to właśnie aktywności przedsiębiorczej należy przypisać niebagatelne znaczenie, ponieważ przynosi ona skutki pozytywne i użyteczne, zarówno na płaszczyźnie gospodarczej, jak i społecznej.

Współczesne organizacje muszą zmierzyć się z szerokim spektrum nowych wyzwań rozwojowych związanych z pandemią COVID-19. Niniejsza monografia poświęcona jest problematyce tych wyzwań. Prezentowane w niej zagadnienia zostały pogrupowane w obszarach badawczych dotyczących problematyki technologii, rynku pracy, uwarunkowań działań przedsiębiorczych oraz funkcjonowania wybranych branż/sektorów w warunkach pandemii.

W pierwszej części omówione zostały możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii w rozwoju przedsiębiorczości. Zwrócono tu szczególną uwagę na technologie ICT i ich znaczenie w poprawie efektywności sektora zdrowia w czasie pandemii COVID-19. Ponadto odniesiono się do wpływu pandemii na ochronę wrażliwych danych osobowych oraz skupiono uwagę na działaniach rządu Indii, mających na celu podniesienie poziomu cyfryzacji wybranych branż gospodarki.

Część druga obejmuje zagadnienia dotyczące współczesnych wyzwań rynku pracy. Zwrócono w niej uwagę na pracę i życie zawodowe w Polsce w czasie pandemii oraz na zmiany w zakresie ochrony środowiska pracy.

W trzeciej części podjęta została problematyka uwarunkowań orientacji przedsiębiorczej. Wzięto w niej pod uwagę muzea publiczne i cechy indywidualne polskich i bułgarskich studentów.

Kolejna część monografii odnosi się do działalności przedsiębiorstw w czasie pandemii. Scharakteryzowano w niej branżę taksówkarską i mikroprzedsiębiorstwa. Odniesiono się także do wartości aktywów i elementów procesu zarządzania.

Ostatnia część opracowania obejmuje finanse samorządu terytorialnego i najlepsze praktyki wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju oraz turystyki dziedzictwa kulturowego w zakresie możliwości ich zastosowania na przykładzie wybranych krajów.

Zarysowane spektrum problemów poruszonych w monografii charakteryzuje się interdyscyplinarnością ujęć oraz aktualnością podjętej problematyki. Publikacja realizuje przede wszystkim cel poznawczy, przy czym zaznaczyć należy, że zestawione w niej teksty identyfikują i diagnozują sytuacje z życia gospodarczego oraz przedstawiają wyniki analizy badań własnych i zastanych. Zaprezentowane treści mogą również stanowić impuls do poszukiwania praktycznych zastosowań zaprezentowanej wiedzy.

*Anna Barwińska-Małajowicz, Mariola Grzebyk*



# CZĘŚĆ 1

---

## **Technologie a rozwój przedsiębiorczości**



# Technologie mobilne ICT w poprawie efektywności sektora zdrowia w czasach pandemii SARS-CoV-2

Szymon Jopkiewicz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, e-mail: szymon.jopkiewicz@ujk.edu.pl

**Streszczenie:** Rozwój technologii informatycznych w obszarze medycyny i upowszechnienie technologii cyfrowej w „obsłudze” pacjentów, spowodowały, że szczególną uwagę skierowano na systemy ciągłego monitorowania stanu zdrowia – aplikacje mobilne. Stało się to niezwykle przydatne w dobie pandemii SARS-CoV-2. Technologie mobilne w medycynie to obszar działań określany mianem m-zdrowia, stanowiący składowy element szerszego pojęcia e-zdrowie. M-zdrowie staje się platformą, za pomocą której następuje przepływ informacji, a także ciągła aktualizacja wiedzy o pacjentach, zastosowanych terapiach, formach i sposobach leczenia. Aktualna wiedza jest w tym przypadku czynnikiem wyróżniającym nie tylko efektywnego świadczeniodawcę (placówkę medyczną/ lekarza), ale również kreatora nadrzędnej wartości, jaką jest ludzkie życie i zdrowie.

**Słowa kluczowe:** ICT, technologie mobilne, sektor zdrowia, e-zdrowie, pandemia SARS-CoV-2

**JEL:** I11

## Rozwój technologiczny a zdrowie – rola przepływu informacji

Powszechność stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych (*Information and Communications Technology* – ICT) zmieniła w zasadniczy sposób właściwie każdy aspekt życia społecznego (Rattle, 2010, s. 1) – od dokonywanych transakcji biznesowych, codziennej rutyny, stylu życia, monitorowaniu zdrowia, nauki języków, dokonywania zakupów, na polityce czy ekonomii kończąc. Dlatego na uwagę zasługują takie jej aspekty, jak e-gospodarka, e-demokracja, e-edukacja, e-handel, e-biznes, e-bankowość, e-podatki, a w kontekście niniejszego artykułu przede wszystkim e-zdrowie (Çilan, Bolat, Coşkun, 2009, s. 98), które stało się znacznym ułatwieniem w dobie pandemii SARS-CoV-2.

Przeobrażenia, jakie pociągają za sobą zarówno rewolucja ICT, jak i łącząca się z nią globalizacja, stają się przyczynkiem do dyskusji w obszarach powiązanych z opieką zdrowotną, zdrowiem i przepływem informacji, na temat:

- przemian w zakresie demografii, jakie obserwuje się w ostatnich dekadach w państwach rozwiniętych i rozwijających się; współcześnie na świecie żyje około 7 mld ludzi (*Social, Digital and Mobile Worldwide...*, 2012, s. 2), a zgodnie z prognozami

Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ) w roku 2053 na Ziemi będzie ich żyło ponad 9 mld; tak dynamiczny wzrost liczby ludności na świecie będzie spowodowany wzrastającą poprawą jakości opieki medycznej, a przede wszystkim rozwojem technologicznym w tym obszarze, a co za tym idzie – efektywniejszą walką z chorobami cywilizacyjnymi oraz globalnym rozwojem gospodarczym (Friedman, 2008, s. 27–28);

- stale wzrastających wydatkach budżetów państw, wynikających z kosztownych usług opieki zdrowotnej<sup>1</sup>, które stają się wyzwaniem również dla najbogatszych krajów świata (Roper i in., 2011, s. 11).

Istotnym aspektem usprawnienia, a przede wszystkim obniżenia wydatków na system opieki zdrowotnej może stać się zastosowanie technologii ICT, wiele jednak zależy będzie od stopnia jej implementacji, a także kosztów, jakie będą ponosić strony relacji usługowej. W zakresie usług ICT wyróżnia się trzy poziomy służące komunikacji (von Dijk, 2006, s. 254–255):

- łącza i sieci: e-mail, infrastruktura telekomunikacyjna, kable, satelity;
- informacja i komunikacja publiczna: publiczne sieci szerokopasmowe, informacja rządowa itp.;
- informacja i komunikacja związane z opieką zdrowotną ludności.

Istotnymi argumentami przemawiającymi za implementacją nowoczesnych technologii w opiece zdrowotnej są: gromadzenie dokładnych informacji o pacjencie, a także wymiana wiedzy pomiędzy stronami relacji usługowej oraz edukacja pacjentów. Zastosowanie technologii ICT umożliwi znaczące obniżenie kosztów realizowanych usług medycznych, co należy uznać za istotną kwestię (Andreassen, 2012, s. 89), szczególnie w odniesieniu do systemu opieki zdrowotnej w Polsce, gdzie obserwujemy stały wzrost kosztów jednostkowej obsługi pacjenta, wynikający z niskiej refundacji z Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ), w odniesieniu do stale wzrastającej liczby dłużej żyjących osób w wieku senioralnym – głównych użytkowników systemu.

Celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jaki wpływ ma technologia cyfrowa na człowieka w kontekście opieki zdrowotnej.

Zastosowanie ICT w opiece zdrowotnej powinno rozwijać się w następujących kierunkach (de Kare-Silver, 2011, s. 85):

- pozyskiwanie danych na temat własnego zdrowia;
- zdalny dostęp do opieki zdrowotnej oraz pomocy medycznej;
- możliwość dostępu przez 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu do danych na temat własnego stanu zdrowia w całym systemie opieki;

<sup>1</sup> Od lat sześćdziesiątych XX wieku wydatki na ochronę zdrowia rosły w większym tempie niż PKB w większości krajów członkowskich Unii Europejskiej. W znacznej liczbie krajów Unii wzrosły średnio z 3,1% w 1960 roku do 8,8% w 2006 roku (*eHealth for a Healthier Europe!...*, 2009, s. 7).

- możliwość uzyskania e-porady z pominięciem umawiania się na bezpośrednie spotkania;
- ułatwienie postawienia natychmiastowej diagnozy;
- lepsze monitorowanie i regulowanie dyscypliny związanej z lekami.

Przykładem takiego zastosowania ICT może być oferowana przez amerykańską firmę medyczną AliveCor, wprowadzona na rynek już w 2011 roku aplikacja na pierwsze smartfony marki iPhone. Pełniła ona funkcję monitora pracy serca i elektrokardiogramu, który badał czynność serca za pomocą przyklejonych do ciała pacjenta elektrod. Komunikacja z placówką opieki zdrowotnej i lekarzem prowadzącym odbywała się za pomocą tej aplikacji, a polegała na przesyłaniu danych z każdego miejsca, o każdej porze i przechowywanych ich (de Kare-Silver, 2011, s. 85).

## Relacje pomiędzy e-zdrowiem oraz m-zdrowiem – przegląd literatury tematu

Internet stanowi dla wielu pacjentów jedno z podstawowych miejsc umożliwiających pozyskiwanie informacji o zdrowiu (Henriques, Sadorsky, 2005, s. 43). Jego użytkownicy stale przeszukują bazy w celu uzyskania informacji (np. o lekarzu specjalście) lub porad w zakresie objawów choroby oraz jej leczenia, stosowanych terapii i skutecznych leków. Technologie informacyjno-komunikacyjne pozwalają pacjentom na komunikowanie się i wymianę doświadczeń, odbywanie e-porad z lekarzem w formie on-line, zapisywanie się na wizyty i zabiegi, realizację e-recept oraz poszukiwanie i zamawianie leków w aptece (Al Ghamdi, Moussa, 2012, s. 364).

Eksplikację pojęcia e-zdrowia uzasadnia zastosowanie internetu w obszarze opieki zdrowotnej. Jego prekursorem był Gunther Eysenbach, który w 2001 roku zdefiniował e-zdrowie jako dziedzinę odnoszącą się do usług mających na celu zachowanie zdrowia, a które łączą zarówno aspekty informatyki medycznej, jak i zdrowia publicznego oraz działalności biznesowej (Duplaga, 2010, s. 48). Pojęcie e-zdrowia dotyczy wykorzystania ICT do celów ochrony zdrowia w zakresie opieki medycznej pacjenta, badań naukowych, edukacji, profilaktyki chorób oraz monitorowania publicznego stanu zdrowia. E-zdrowie dotyczy również realizacji takich usług, jak tworzenie dokumentacji zdrowotnej pacjenta w formie konta e-pacjent, telemedycyna, informatyka związana ze zdrowiem konsumenta, zespoły wirtualne dotyczące opieki zdrowotnej. Zapisy elektroniczne dotyczące zdrowia danej osoby obejmują rozwiązania wykorzystujące strony WWW lub platformy służące do komunikacji pacjent – lekarz, a także aplikacje mobilne określające stan zdrowia użytkownika-pacjenta, które mają funkcje przechowywania informacji i przekazywania ich do lekarzy specjalistów (Andreassen, 2012, s. 88). Konkludując, e-zdrowie to zastosowanie technologii ICT w sektorze opieki

zdrowotnej (Pawar i in., 2012, s. 544). Obejmuje swoim zasięgiem wiele medycznych aplikacji ułatwiających zarządzanie i oferowanie usług opieki zdrowotnej. Do obszarów e-zdrowia należą (Mettler, Eurich, 2012, s. 78–79):

- informatyczne systemy klinik/szpitali, międzyorganizacyjne i wewnątrzorganizacyjne działania w zakresie relacji między instytucjami medycznymi (np. opieka podstawowa, dodatkowa opieka, apteki) oraz podmioty/organizacje wspierające ten sektor;
- systemy, z których korzysta pacjent, a które nie są połączone on-line ze szpitalami czy przychodniami;
- integracja placówek opieki zdrowotnej z systemami zarządzającymi.

Biorąc pod uwagę rozwój technologii informatycznych w obszarze medycyny i upowszechnienie technologii cyfrowej w „obsłudze” coraz bardziej świadomego pacjenta, na uwagę zasługują systemy ciągłego monitorowania stanu zdrowia, wykorzystujące smartfony, czyli aplikacje mobilne. Technologie mobilne to obszar działań określanym mianem m-zdrowia, stanowiący składowy element szerszego pojęcia e-zdrowie. M-zdrowie polega na zastosowaniu smartfonów wyposażonych w odpowiednie aplikacje do ciągłego lub okresowego zbierania danych zapisywanych w pamięci i monitorowania stanu zdrowia pacjenta. W związku z tym staje się ono platformą, za pomocą której następuje przepływ informacji, a także ciągła aktualizacja wiedzy o pacjentach, zastosowanych terapiach, formach i sposobach ich leczenia. Aktualna wiedza jest w tym przypadku czynnikiem wyróżniającym nie tylko efektywnego świadczeniodawcę (placówkę medyczną/lekarza), ale również kreatora nadrzędnej wartości, jaką jest ludzkie życie i zdrowie.

Stosowanie narzędzi ICT to obecnie codzienność, którą wymusza postęp i nieprzewidziane sytuacje, takie jak na przykład pandemia SARS-CoV-2. Niedostosowanie do dynamicznych zmian powoduje, że otoczenie staje się coraz bardziej zaawansowane technologicznie i jest źródłem przewagi konkurencyjnej, trafiając do większej liczby interesariuszy i podnosząc jakość usług. Bariery uczestnictwa w edukacji i korzystaniu z nowych technologii są zazwyczaj natury subiektywnej (Nowacka, Gil, Siguencia, 2014, s. 345). Ponadto nabywanie umiejętności związanych z nowymi technologiami związane jest z wieloma właściwościami osobowymi danego podmiotu. O zakresie umiejętności decydują głównie płaszczyzny poznawcza, praktyczno-ekonomiczna oraz motywacyjna (chęć poznawania nowych mediów). Niezależnie jednak od wieku ludzie nie są w stanie funkcjonować w społeczeństwie bez odpowiednich kwalifikacji z zakresu technologii ICT (Tomczyk, 2008, s. 241).

Znaczna część dorosłego społeczeństwa coraz częściej wykorzystuje technologie mobilne do celów profilaktyki i opieki zdrowotnej, a także utrzymania kontaktu z przyjaciółmi i rodziną, aktywności oraz dostępu do zasobów umożliwiających im zaspokojenie potrzeb zdrowotnych, fizycznych i psychicznych, co stało się niezwykle istotne

w dobie pandemii SARS-CoV-2. Tak więc zarówno technologie mobilne, jak i aplikacje stały się niezbędnymi narzędziami pomagającymi w utrzymaniu kondycji fizycznej, psychicznej i zdrowotnej. Ponadto umożliwiają one dostęp do różnych usług, a także do świadczeniodawców zdrowotnych.

## Metodologia badań

Na podstawie przeglądu ponad sześciuset aplikacji mobilnych stworzono listę czternastu przeznaczonych dla populacji osób dorosłych, wyposażonych w funkcje, które mogą przynieść korzyści zdrowotne w dobie pandemii SARS-CoV-2, a także zapewniają komunikację pacjent – lekarz lub pacjent – placówka medyczna. Pierwszeństwo otrzymały aplikacje cieszące się szeroką akceptacją użytkowników, uzyskując ocenę minimum 4,5 i co najmniej dwa tysiące pozytywnych recenzji w sklepach Apple Store i Google Play. Zaproponowane aplikacje zostały sprawdzone na podstawie użyteczności swych funkcji, a następnie intuicyjnego korzystania z możliwości, które oferują. Podczas selekcji mobilnych technologii brano pod uwagę doświadczenia użytkowników związane z aplikacją – recenzje klientów, które wykazały, że aplikacja jest wartościowym produktem, spełnia ich oczekiwania, działa zgodnie z opisem i nie wymaga dodatkowego wsparcia technicznego.

## Rezultaty badań






Aplikacje, które można znaleźć na platformach zakupowych Google Play i Apple Store, mogące przyczynić się do podtrzymania szeroko pojętego zdrowia podzielono na określone kategorie: leki i dawkowanie, monitoring zdrowia, narzędzia związane z profilaktyką zdrowia, narzędzia związane z rejestracją pacjentów i tworzeniem ich dokumentacji.

Pierwszy stworzony przez firmę Apple smartfon zaprezentowany został w 2008 roku i umożliwiał dostęp jedynie do około pięciuset aplikacji mobilnych. Obecnie, po ponad dwunastu latach, użytkownicy produktów Apple'a z systemem iOS mają dostęp do 2 200 000 aplikacji, natomiast z systemem Android do 2 600 000. Smartfon jest obecnie narzędziem codziennego użytku, służącym nie tylko do komunikacji, ale również do dokonywania operacji finansowych, oglądania filmów, słuchania muzyki, rozrywki. Dzięki rozbudowanym aplikacjom pomaga monitorować zdrowie użytkownika, między innymi dzięki ponad 318 000 mobilnych aplikacji zdrowotnym. Umożliwia lekarzom dostęp do wiedzy medycznej, a także ułatwia sporządzanie elektronicznej dokumentacji medycznej. Motywuje do uprawiania aktywności fizycznej, zdrowego odżywiania się,







dbania o dobre samopoczucie, zmianę niekorzystnych dla zdrowia nawyków. Bardzo często służy do konsultacji lekarskich, czyli tzw. e-konsultacji czy e-wizyt lekarskich, lub monitorowania parametrów zdrowia u pacjentów przewlekle chorych, umożliwia dokonanie oceny stanu chorego, przypomina o zażywaniu leków.




Wszystkie dane dotyczące ocen i recenzji aplikacji zostały zaktualizowane do tego artykułu 15 maja 2021 roku (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka aplikacji związanych ze służbą zdrowia

Nazwa aplikacji	Logo aplikacji	Opis
<b>Aplikacje związane z lekami</b>		
Kto ma lek		iOS, Android, bezpłatna, polska wersja językowa. Aplikacja umożliwia sprawdzenie dostępności leków w aptekach we wskazanej lokalizacji. Jest to szczególnie istotne, gdy lek jest trudno osiągalny. Dzięki niej pacjent może zarezerwować lek w wybranej placówce i śledzić status realizacji zamówienia bez konieczności pojawiania się w aptece. Z proponowaną aplikacją współpracuje obecnie ponad 8800 aptek na terenie całego kraju. Aplikacja wyposażona jest w bazę leków, co przyspiesza i ułatwia wyszukiwanie na liście.
My therapy		iOS, Android, bezpłatna, polska wersja językowa. MyTherapy to aplikacja, która ułatwia kontrolowanie stanu zdrowia, a ponadto przypomina o zażywaniu leków. Oferuje także śledzenie historii wcześniej stosowanych leków, prowadzenie dziennika zdrowia, a także kontrolę wagi, pomaga dokonywać obserwacji pod kątem zmian nastroju.
Weź tabletkę		iOS, Android, bezpłatna, polska wersja językowa. Ta aplikacja przypomina – na zasadzie budzika – o zażywaniu konkretnych leków w ciągu doby, sugerując, czy dany środek leczniczy należy przyjmować przed, w trakcie czy po posiłku. Aplikacja jest prosta w użyciu, przejrzysta i intuicyjna.
Epocrates Plus		iOS, Android, bezpłatna wersja próbna, angielska wersja językowa. Międzynarodowa, naukowa encyklopedia leków. Oferuje rzetelne informacje o tysiącach farmaceutyków, porównywanie interakcji do 30 leków jednocześnie, dostęp do aktualnych informacji dotyczących leków i nowości, dobór dawkowania dla pacjenta na podstawie wskaźnika BMI i wiele innych funkcji.
<b>Aplikacje związane z monitorowaniem zdrowia</b>		
VisiMed		iOS, Android, bezpłatna, polska wersja językowa. Aplikacja ta przede wszystkim umożliwia szybki dostęp do historii leczenia znajdującej się na Indywidualnym Koncie Pacjenta. Pozwala wyszukać lekarza i placówkę medyczną, a także zarezerwować terminy wizyt lekarskich, o której przypomni poprzez powiadomienie wysyłane na telefon. VisitMed pomaga również wyszukiwać apteki oraz sprawdzić dostępność i rezerwować leki w wybranej aptece.



Nazwa aplikacji	Logo aplikacji	Opis
Cardiological		iOS, Android, bezpłatna, angielska wersja językowa. Aplikacja dla kardiologów, stworzona z myślą o pacjentach, którym niekiedy trudno wytłumaczyć wybrane schorzenia serca i układu krążenia. O wiele łatwiej można je wyjaśnić z pomocą animacji. W aplikacji stworzonej przez Servier zebrano czternaście filmów prezentujących najczęściej występujące problemy kardiologiczne pacjentów. Są to bardzo proste animacje, jednak wystarczają, aby objaśnić pacjentowi takie schorzenia, jak nadciśnienie, zawał serca, migotanie przedsionków, dusznicę bolesną, udar mózgu.
CardioSmart Heart Explorer		iOS, Android, bezpłatna, angielska wersja językowa. Opracowana przez American College of Cardiology aplikacja ma wspomagać komunikację lekarza z pacjentem. Zawiera grafiki oraz animacje w interaktywny sposób obrazujące najczęściej występujące dolegliwości i choroby serca. W ten sposób lekarz może zaprezentować zasadę funkcjonowania serca i jego anatomie, wytłumaczyć za pomocą obrazu charakter występujących problemów. Bogata biblioteka animacji edukacyjnych i wysokiej jakości obrazów pomaga w przekazaniu informacji pacjentowi.
eEKG		iOS, Android, bezpłatna, polska wersja językowa. Aplikacja Serviera dla lekarzy, pomagająca w opisie EKG. Zawarto w niej m.in. algorytm opisu krzywych EKG, bazę interaktywnych przypadków klinicznych, materiały edukacyjne, eksperymentalny moduł wspomagający naukę interpretacji wyniku badania EKG poprzez próbę automatycznej analizy wybranych elementów zapisu EKG. Materiały edukacyjne zostały przygotowane na podstawie obowiązujących zaleceń oceny zapisu EKG.
Kardia		iOS, Android, bezpłatna, angielska wersja językowa i 14 innych. Pierwsze na świecie rozwiązanie, które przekształca smartfona w elektrokardiomonitor. Dzięki specjalnej obudowie lekarz lub pacjent może wykonać EKG, wykorzystując do tego swój telefon.
Ośłuchaj Się Sam		Android, bezpłatna, polska wersja językowa. Aplikacja stworzona przez studenta Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu pomaga w nauce podstaw sztuki ośluchiwania. Zawiera fizjologiczne i patologiczne dźwięki z nad płuc i serca, pozwala uzyskać informacje o pochodzeniu i cechach charakterystycznych danego dźwięku. Zdobytą wiedzę można przetestować na podstawie pytań w zakresie rozpoznawania danego dźwięku oraz informacji o etiologii i cechach charakterystycznych. Aplikacja spotkała się z pozytywnym przyjęciem uczelnianych specjalistów z UMP.
<b>Aplikacje związane z profilaktyką</b>		
Zdrowy Kalendarz		iOS Android, bezpłatna, polska wersja językowa. Narzędzie mobilne, dzięki któremu nie tylko można zdobyć wiedzę na temat badań, ale także je zaplanować. Użytkownik przed terminem wizyty dostaje przypomnienie i informację, jak należy przygotować się do badania i na czym będzie ono polegało. Aplikacja wyposażona jest w funkcję personalizacji profilu, dzięki czemu powiadamia o badaniach lekarskich rekomendowanych przez Ministerstwo Zdrowia.

Nazwa aplikacji	Logo aplikacji	Opis
iTriage		iOS, Android, bezpłatna, wersja wielojęzyczna. Stworzona przez lekarzy aplikacja, która odpowie na najważniejsze pytania dotyczące zdrowia, zwiększy świadomość w zakresie zagrożeń chorobowych. Zawiera informacje o dolegliwościach, objawach, leczeniu oraz lekach. Treści medyczne zweryfikowane zostały przez Harvard Medical School.
Aplikacje związane z rejestracją pacjentów i tworzeniem ich dokumentacji		
Phisio		iOS, Android, bezpłatna, polska wersja językowa. RSQ Phisio to więcej niż tylko program do prowadzenia dokumentacji medycznej czy rejestracji pacjentów. To intuicyjna aplikacja dla podmiotów leczniczych, która kompleksowo i w zgodzie z prawem medycznym wspiera praktykę lekarską.
Wizyta Lekarska		iOS, Android, bezpłatna, wersje językowe: polska i angielska. Mobilne narzędzie rozszerzające możliwości standardowych medycznych systemów IT wspomagających pracę lekarzy. Kluczowe funkcje: wizyty domowe, integracja z rejestracją internetową, wyszukiwanie leków, drukowanie recept, elektroniczne zwolnienia eZLA, e-dokumentacja medyczna. Aby skorzystać z aplikacji, należy posiadać konto lekarskie w systemie KS-SOMED, SERUM albo KS-PPS (lub innym – po dostosowaniu). Integracja z systemem OSOZ.

Źródło: opracowanie własne.

Ewaluowane aplikacje mają swoje ograniczenia, ponieważ ocena stanu zdrowia pacjenta opiera się tu jedynie na zadeklarowanych przez pacjenta danych. Aplikacja nie działa jak specjalista, czyli nie może dotknąć, zobaczyć ani usłyszeć pacjenta, nie jest zatem w stanie przeprowadzić badania fizykalnego, stanowiącego podstawę skutecznej diagnostyki. Wywiad lekarski polega na zadawaniu pytań, których kierunek wyznacza zakres odpowiedzi pacjenta, uwzględniający oddziaływanie zmiennych środowiskowych, psychologicznych, biorących pod uwagę wyniki badań. Natomiast „diagnoza” w aplikacji odbywa się za pomocą wgranego algorytmu, uwzględniającego tylko „twarde” objawy. Wiele systemów opieki zdrowotnej pojęcie „diagnozy” stosuje wyłącznie w sytuacji wywiadu prowadzonego przez lekarza w bezpośredniej obecności pacjenta. Dlatego twórcy aplikacji posługują się często terminami zastępczymi, takimi jak „ocena objawów”, „wstępna ocena zdrowia”, „kontrola objawów”, „diagnoza wstępna”, „ewaluacja stanu zdrowia” itd. Natomiast aplikacje monitorujące stan zdrowia dokonują stałej rejestracji danych, które mogą przyczynić się do skuteczniejszego leczenia, a w konsekwencji obniżenia kosztów obsługi pacjenta. Pozwalają utrzymać stały kontakt ze specjalistą, co jest niezwykle ważne w przypadku osób przewlekle chorych. Aplikacje związane z rejestracją pacjentów ułatwiają dostęp do lekarzy, oszczędzając czas oczekiwania w poczekalni, tak ważny w okresie pandemii SARS-CoV-2, a dla lekarza są przejrzystą informacją, ilu pacjentów ma zaplanowanych na dany dzień czy

godzinę, co pozwala lepiej zarządzać czasem pracy lekarzy i personelu medycznego, a w konsekwencji podnosić efektywność systemu opieki zdrowotnej. Stanowią więc istotne odciążenie dla stacjonarnych placówek systemu ochrony zdrowia.

## Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie w sektorze zdrowia powinno być nastawione na redukcję kosztów jego funkcjonowania, co w warunkach polskich wydaje się nie do przecenienia, zwłaszcza w pandemii SARS-CoV-2. W związku z tym na efektywność sektora zdrowia w kontekście implementacji nowych technologii wpływ mają następujące czynniki:

- wdrożenie programów umożliwiających cyfrowe zarządzanie danymi pacjenta, pozwalających na przykład na rejestrację on-line, gromadzenie historii choroby, ordynowanych leków i terapii, zdalne monitorowanie stanu zdrowia w większości obecnie działających na polskim rynku medycznym placówek usług zdrowotnych;
- rozpowszechnienie się stosowania mobilnych narzędzi ICT, w tym aplikacji, wpływające na efektywne obniżenie kosztów jednostkowej obsługi pacjenta;
- spływanie danych o stanie zdrowia (do archiwizacji) do systemu w sposób automatyczny, w dowolnym miejscu i czasie, bez konieczności absorbowania czasu personelu medycznego; ma to wpływ na skuteczniejszą komunikację placówki z pacjentem, wymianę informacji, a co za tym idzie – zmniejszenie liczby wizyt i hospitalizacji, co stanowi istotne odciążenie finansowe i organizacyjne systemu opieki zdrowotnej;
- możliwość – przez zastosowanie narzędzi mobilnych – leczenia pacjenta poza placówką medyczną, monitorowania przyjmowania leków, dzięki czemu zachowana jest ciągłość leczenia farmakologicznego, co skutecznie podnosi skuteczność terapii, a w konsekwencji efektywność systemu opieki zdrowotnej.

Efektywne wdrażanie tego typu narzędzi mobilnych wymaga koordynacji i współpracy uczestników procesu usługowego – zarówno personelu medycznego, pacjentów, jak i specjalistów z zakresu IT. Wymogami we wprowadzaniu do sektora zdrowia aplikacji jako narzędzi wspomagających proces leczenia są: ich finansowa atrakcyjność, zaufanie do technologii, edukacja konsumentka, a także zapewnienie standardów oraz norm stosowania narzędzi ICT w postaci aplikacji mobilnych.

## Bibliografia

- Al Ghamdi K.M., Moussa N.A. (2012), *Internet use by the public to search for health-related information*, „International Journal of Medical Informatics”, vol. 81, issue 6, s. 363–373.
- Andreassen H. (2012), *ICT and patient roles; contradictions in e-health policy*, „Health Policy and Technology”, vol. 1, issue 2, s. 86–92.
- Çilan C.A., Bolat B.A., Coşkun E. (2009), *Analyzing Digital divide within and between member and candidate countries of European Union*, „Government Information Quarterly”, no. 26, s. 98–105.
- Dijk J. von (2006), *The Network Society. Social Aspects of New Media*, Sage Publications, London – Thousand Oaks – New Delhi.
- Dupłaga M. (2010), *Znaczenie technologii e-zdrowia w rozwoju innowacyjnego modelu świadczenia usług w ochronie zdrowia*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie”, t. 2, s. 47–56.
- eHealth for a Healthier Europe! – opportunities for a better use of healthcare resources* (2009), Report The Ministry of Health and Social Affairs in Sweden, Gartner, Västerås.
- Friedman T.L. (2008), *Hot, Flat and Crowded. Why We Need a Green Revolution – And How It Can Renew America*, Farrar, Stratus and Giroux, New York.
- Henriques I., Sadorsky P. (2005), *Risk Investment in the Global Telecommunications Industry*, [w:] H.S. Kehal, V.P. Singh (red.), *Global Economy: Impacts, Influences, and Challenges*, Idea Group Publishing, Hershey, London – Melbourne – Singapore, s. 1–23.
- Kare-Silver M. de (2011), *E-shock 2020. How the Digital Technology Revolution Is Changing Business and All Our Lives*, Palgrave Macmillan, London.
- Mettler T., Eurich M. (2012), *A „design-pattern” – based approach for analyzing e-health business models*, „Health Policy and Technology”, vol. 1, issue 2, s. 167–185.
- Nowacka U., Gil A., Siguencia L.O. (2014), *„Uczyć się, aby być” w aspekcie aktywności edukacyjnej seniorów*, „Podstawy Edukacji”, nr 7, s. 345–360.
- Pawar P., Jones V., Beijnum F. van, Hermenes H. (2012), *A framework for the comparison of mobile patient monitoring systems*, „Journal of Biomedical Informatics”, vol. 45, issue 3, s. 123–137.
- Rattle R. (2010), *Computing Our Way to Paradise? The Role of Internet and Communication Technologies in Sustainable Consumption and Globalization*, Altamira Press, Lanham – New York – Toronto – Plymouth.
- Roper A.T., Cunningham S.W., Porter A.L., Mason T.W., Rossini F.A., Banks J. (2011), *Forecasting and Management of Technology*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Social, Digital and Mobile Worldwide. The Key Numbers for Each Region Around the Globe* (2012), We Are Social.
- Tomczyk Ł. (2008), *Technologia informacyjna w procesie kształcenia ustawicznego osób w wieku poprodukcyjnym*, [w:] E. Ziemia (red.), *Technologie i systemy informatyczne w organizacjach gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań, s. 241–256.

## ICT Mobile Technologies in Improving the Efficiency of the Health Sector During the SARS-CoV-2 Pandemic

**Abstract:** The development of information technologies in the field of medicine and the dissemination of digital technology in patient 'service' have resulted in the fact that continuous health monitoring systems – mobile applications, which are particularly useful in the SARS-CoV-2 pandemic era, deserve special attention. Mobile technologies are an area of action known as mHealth, which is a component of the broader concept of e-health. M-health becomes a platform through which the flow of information takes place, as well as the continuous updating of knowledge about patients, applied therapies, forms and methods of their treatment. In this case, up-to-date knowledge is not only a factor that distinguishes an effective service provider (medical facility/doctor), but also a creator of the superior value of human life and health.

**Keywords:** ICT, mobile technologies, health sector, e-health, SARS-CoV-2 pandemic

**JEL:** I11



# Wpływ pandemii COVID-19 na ochronę wrażliwych danych osobowych

Anna Słowik

Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie, e-mail: [anna.slowik@kpu.krosno.pl](mailto:anna.slowik@kpu.krosno.pl)

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest pokazanie mankamentów związanych z tworzeniem przepisów prawa przez polskie organy władzy publicznej, bez uwzględniania zaleceń organów unijnych na przykładzie regulaminów aplikacji mobilnych tworzonych w okresie pandemii SARS-CoV-2. Artykuł ukazuje usterki w rozwiązaniach prawnych zastosowanych w regulaminie aplikacji mobilnej Kwarantanna domowa, w tym niezgodności wskazanego regulaminu z przepisami RODO oraz innymi aktami prawa unijnego. Zostały w nim przedstawione rozwiązania proponowane przez organizacje pozarządowe i niezależnych ekspertów, umożliwiające usunięcie problemów zaistniałych w trakcie użytkowania tej aplikacji. Artykuł ukazuje również liczne zaniedbania organów ustawodawczych w tworzeniu, a wykonawczych w egzekwowaniu przepisów chroniących wrażliwe dane osobowe każdego polskiego obywatela w trakcie pandemii COVID-19.

**Słowa kluczowe:** wrażliwe dane osobowe, aplikacje mobilne, pandemia COVID-19, naruszanie praw człowieka

**JEL:** C23

## Wprowadzenie

Rozprzestrzeniająca się od listopada 2019 roku pandemia koronawirusa zmusiła wiele państw europejskich, w tym Polskę, do stworzenia mechanizmów ułatwiających kontrolę pandemii. W wielu państwach pojawiły się pomysły, aby tworzyć aplikacje mobilne, których zadaniem byłoby ostrzeganie obywateli przed zagrożeniem zarażeniem SARS-CoV-2. Aplikacje te miały również wspomóc kraje w kontrolowaniu zakażonych, ozdrowieńców i zgonów. Na potrzeby społeczne zareagowały organizacje pozarządowe oraz unijne, które wydały wytyczne dotyczące tworzenia tego rodzaju aplikacji. Niestety, nie wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej zastosowały się do wskazanych zaleceń, często naruszając również przepisy RODO oraz innych aktów prawa unijnego, tworzonych w celu ochrony wrażliwych danych osobowych obywateli Unii.

Celem niniejszego artykułu jest analiza „aplikacji covidowych” tworzonych przez rządy różnych państw europejskich, a w szczególności aplikacji wprowadzonych przez rząd Rzeczypospolitej Polskiej. Artykuł pokazuje niedociągnięcia polskiego ustawodawcy w tworzeniu przepisów prawa polskiego niezgodnych z przepisami prawa Unii

Europejskiej w zakresie pozyskiwania i przechowywania wrażliwych danych osobowych obywateli. W opracowaniu zastosowano analizę przepisów prawa krajowego i unijnego oraz metodę badania dokumentów.

## Wrażliwe dane osobowe i sposoby ich przetwarzania

Danymi osobowymi wrażliwymi lub sensytywnymi według art. 107 ust. 1 Ustawy z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych (dalej: u.o.d.o.) są dane ujawniające pochodzenie rasowe lub etniczne, poglądy polityczne, przekonania religijne lub światopoglądowe, przynależność do związków zawodowych, dane genetyczne, dane biometryczne przetwarzane w celu jednoznacznego zidentyfikowania osoby fizycznej, dane dotyczące zdrowia, seksualności lub orientacji seksualnej. Katalog danych sensytywnych jest katalogiem zamkniętym, a przetwarzanie wrażliwych danych osobowych wymaga pisemnej zgody osoby, której te dane dotyczą. Często też przetwarzanie tego rodzaju danych jest możliwe w celu realizacji zadań wynikających z przepisów szczególnych innych ustaw, głównie w zakresie prawa pracy, zabezpieczenia społecznego i ochrony socjalnej, ochrony żywotnych interesów osoby, której dotyczą, działalności statutowej fundacji, stowarzyszeń lub innych niezarobkowych podmiotów o celach politycznych, światopoglądowych, religijnych lub związkowych, pod warunkiem, że przetwarzanie dotyczy wyłącznie członków lub byłych członków tych podmiotów. Można też przetwarzać dane osobowe, jeżeli ich przetwarzanie jest niezbędne ze względu na ważny interes publiczny do celów profilaktyki zdrowotnej lub medycyny pracy, zabezpieczenia społecznego, badań naukowych lub historycznych, lub do celów statystycznych (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679, 2016, art. 9, ust. 2, s. 38–39).

Procedura przestrzegania RODO (w tym danych wrażliwych) w Rzeczypospolitej Polskiej powinna opierać się na zasadach: legalności, celowości, merytorycznej poprawności, adekwatności oraz ograniczenia czasowego (Banyś i in., 2016, s. 99). Zasada legalności oznacza, iż dane osobowe powinny być przetwarzane uczciwie, zgodnie z prawem (art. 5 RODO). Zasada celowości obliguje państwa członkowskie do zbierania danych osobowych tylko w konkretnych, wyraźnych i uzasadnionych celach (art. 4 ust. 1 lit. b dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/680 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych przez właściwe organy do celów zapobiegania przestępczości, prowadzenia postępowań przygotowawczych, wykrywania i ścigania czynów zabronionych i wykonywania kar, w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchyłająca decyzję ramową Rady 2008/977/WSiSW, OJ L 119, 4.5.2016 2016/680). Zasada merytorycznej poprawności oznacza, iż dane osobowe mogą być gromadzone przez



właściwe organy tylko w zakresie, w jakim jest to niezbędne w demokratycznym państwie prawa, nie mogą być one gromadzone nadmierne (art. 16 Ustawy z dnia 14 grudnia 2018 r. o ochronie danych osobowych przetwarzanych w związku z zapobieganiem i zwalczaniem przestępczości – dalej u.o.d.o.z.p.). Adekwatność w gromadzeniu danych osobowych oznacza, iż organy gromadzące dane osobowe powinny je weryfikować i uaktualniać (art. 16 ust. 2 i art. 21 u.o.d.o.z.p.). W końcu zasada ograniczenia czasowego obliguje organy przechowujące dane osobowe do ich przechowywania przez okres nie dłuższy, niż jest to niezbędne do celów ich przetwarzania (art. 4 ust. 1 lit. e dyrektywy 2016/680, zob. też: Grzelak, Wróblewski, 2020, s. 588–602). Każdy administrator danych osobowych (ADO), w tym również organ państwowy, jest zobowiązany do tego, aby nie udostępniać danych osobowych obywateli Unii Europejskiej komukolwiek (art. 25 ust. 2 RODO). Organy unijne oraz krajowe nakładają na ADO obowiązek poszanowania zasad przetwarzania danych osobowych „[...] ze starannością większą od zwykłej, przeciętnej czy nawet należytej” (Wyrok WSA w Warszawie z dnia 5 listopada 2010 r., II SA/Wa 964/10).

Problematyka ochrony wrażliwych danych osobowych w istotnym zakresie odnosi się również do praw pacjentów. Prawo do prywatności jest jednym z fundamentalnych praw człowieka i obywatela Unii Europejskiej, o czym stanowi art. 8 Europejskiej Konwencji o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z 4 listopada 1950 roku. Prawo to zostało zagwarantowane każdemu obywatelowi Rzeczypospolitej Polskiej w art. 47 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku, a w art. 68 Konstytucji zagwarantowano każdemu obywatelowi RP prawo do ochrony zdrowia. Danymi osobowymi pacjenta są informacje go identyfikujące, takie jak: imię i nazwisko, PESEL, adres (art. 4 pkt 1 RODO), a także dane dotyczące jego zdrowia fizycznego i psychicznego (art. 35 RODO). Dane pacjenta obejmują również jego wizerunek, głos, analizy biometryczne, dane genetyczne, badania laboratoryjne czy informacje zgromadzone w jego historii choroby (Sieradzka, 2020, s. 834–835).

## Ochrona wrażliwych danych osobowych a pandemia COVID-19

Pandemia SARS-CoV-2 rozpoczęła się 17 listopada 2019 roku w mieście Wuhan w środkowych Chinach i rozprzestrzeniła się na cały świat. Do 30 maja 2021 roku odnotowano blisko 170,91 mln przypadków zakażenia wirusem SARS-CoV-2 w 192 państwach i terytoriach. Obecnie mamy ponad 296 mln chorych, 256 mln ozdowieńców i ponad 5 mln zgonów (*COVID-19 Coronavirus Pandemic*, 2021). Aby ograniczyć rozprzestrzenianie się koronawirusa, wiele państw na świecie wprowadziło obowiązkowe kwarantanny, godziny policyjne, ograniczyło możliwość przemieszczania się oraz prowadzenia

działalności gospodarczej. Zamykano szkoły i uniwersytety, wprowadzano obowiązek noszenia maseczek, dezynfekcję, dystans społeczny, pomiar temperatury ciała. Pandemia spowodowała jedną z największych na świecie recesji, wzmagając bezrobocie i ubóstwo.

W czasie kryzysu państwa zaczęły też na masową skalę przetwarzać dane osobowe obywateli, naruszając w niejednym przypadku granice wyznaczone przez RODO. Powoływano organy, których celem było zbieranie informacji o liczbie chorych, ozdrowieńców, zgonów. Tworzono różnego rodzaju aplikacje mobilne, których zadaniem było informowanie obywateli o bliskim kontakcie z osobą zakażoną lub przebywającą na kwarantannie. Wszelkie dane osobowe obywateli Unii Europejskiej, również wrażliwe dane osobowe, stały się częścią przestrzeni wirtualnej, która niestety narażona była i jest na działania cyberprzestępców. Liczne nadużycia ze strony władz państwowych nieostrożnie przetwarzających dane osobowe obywateli skłoniły Europejski Instytut Prawa do wydania Zasad ELI (European Law Institute) na czas kryzysu COVID-19 (European Law Institute, 2020). Europejski Instytut Prawa to niezależna organizacja non profit, zapewniająca praktyczne wsparcie rozwoju prawnego Europy. Zasada nr 6 Karty praw podstawowych Unii Europejskiej określała, iż:

Państwa powinny zapewnić władzom publicznym oraz pracodawcom uprawnienia do przetwarzania danych osobowych (również telekomunikacyjnych) w zgodzie z rozporządzeniem o ochronie danych osobowych (RODO), innymi przepisami dotyczącymi ochrony danych osobowych oraz z Kartą praw podstawowych Unii Europejskiej (KPPUE) w zakresie koniecznym do minimalizacji skutków pandemii COVID-19. Jednakże takie przetwarzanie danych osobowych powinno być ograniczone do minimum i zgodnie z zasadą proporcjonalności preferowane powinny być zawsze najmniej inwazyjne metody. Przetwarzanie szczególnie wrażliwych danych, na przykład zdrowotnych, oraz szczególnie inwazyjne formy przetwarzania danych, jak geo-tracing czy geo-tracking, powinny być przedstawione instytucjom odpowiedzialnym za ochronę danych do zatwierdzenia, zaś kod źródłowy wszelkich aplikacji powinien być ujawniony co najmniej szerokiemu gronu organizacji pozarządowych, by mogły one go zbadać. Używanie takich aplikacji powinno być dobrowolne, a w przypadku rozwiązań obowiązkowych konieczne jest oparcie ich na ustawie wydanej w odpowiedniej procedurze ustawodawczej, która ściśle określałaby warunki zgodne z obowiązującym prawem. Wszelkie działania ze strony państw powinny mieć na względzie całą Europę, szczególnie w odniesieniu do aplikacji mobilnych. W każdym przypadku dane zebrane na podstawie takich wyjątkowych środków muszą albo być w pełni anonimowe, albo usunięte najszybciej jak to możliwe po zakończeniu kryzysu związanego z COVID-19, a wszelkie oprogramowanie umożliwiające zbieranie danych musi zostać wyłączone. Nie dotyczy to danych używanych do badań naukowych, tak jak w artykule 89 RODO, przy zachowaniu odpowiednich zabezpieczeń (Zoll, 2020, s. 251–252).

## Aplikacje mobilne a przetwarzanie wrażliwych danych osobowych w Unii Europejskiej

W dniu 17 kwietnia 2020 roku Komisja Europejska wydała wytyczne dotyczące aplikacji pomocnych w walce z pandemią COVID-19 w odniesieniu do ochrony danych (EUR-Lex, 2020b). W dokumencie tym Komisja Europejska określiła „zestaw instrumentów” do korzystania z aplikacji mobilnych. Wśród nich wymieniła aplikację przeznaczoną dla organów zdrowia publicznego, umożliwiającą weryfikację objawów u pacjentów z podejrzeniem COVID-19 oraz objęcie ich kwarantanną, a także aplikację do ustalania kontaktów zakaźnych w pobliżu osoby narażonej na zarażenie SARS-CoV-2.

Administratorem danych osobowych obywateli państwa członkowskiego, w tym danych wrażliwych, powinny być wyłącznie organy państwowe, a zainstalowanie aplikacji powinno być dobrowolne i nie powinno wiązać się z żadnymi negatywnymi konsekwencjami dla osób, które zdecydowały się nie pobierać i nie używać aplikacji. Funkcja weryfikacji objawów użyta w aplikacji oraz funkcja ustalania kontaktów zakaźnych i ostrzegania nie powinny być ze sobą powiązane, tak aby osoba fizyczna mogła udzielić odrębnej zgody na każdą funkcję, a jeżeli w aplikacji wykorzystywane są dane dotyczące bliskości fizycznej, powinny być one przechowywane na urządzeniu użytkownika. Ochrona wrażliwych danych osobowych powinna być realizowana zgodnie z art. 9 RODO, a weryfikacja danych dotyczących geolokalizacji użytkownika aplikacji powinna odbywać się zgodnie z art. 5 ust. 1, art. 6 i art. 9 dyrektywy o prywatności i łączności elektronicznej (EUR-Lex, 2002a), tj. bez słuchania, nagrywania, przechowywania lub innych rodzajów przejścia lub nadzoru komunikatów przez osoby inne niż użytkownik aplikacji.

Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej wrażliwe dane osobowe powinny być usunięte przez organy ds. zdrowia najpóźniej po miesiącu od dezaktywacji konta. Dłuższe przechowywanie wrażliwych danych osobowych jest możliwe jedynie do celów sprawozdawczych lub badawczych, pod warunkiem, że są one zanonimizowane. Proces anonimizacji to proces trwałego i nieodwracalnego usunięcia powiązań pomiędzy danymi osobowymi a osobami, których one dotyczą. W praktyce wymaga on tworzenia i udoskonalania specjalistycznych narzędzi informatycznych opartych na inteligentnych algorytmach, które wyszukują i rozpoznają dane. W końcu w ramach opracowanych wytycznych Komisja Europejska zaleca, aby dane osobowe użytkowników były przechowywane na ich urządzeniach końcowych w zaszyfrowanej formie, przy zastosowaniu najnowocześniejszych technik kryptograficznych. Dane dotyczące bliskości fizycznej powinny być generowane i przechowywane na urządzeniu końcowym wyłącznie w zaszyfrowanej i spseudonimizowanej formie. Należy również zapewnić możliwość aktywacji Bluetooth bez konieczności aktywacji innych usług lokalizacji – dzięki temu śledzenie danych użytkownika przez osoby trzecie nie jest możliwe. Przy gromadzeniu danych dotyczących bliskości fizycznej za pośrednictwem technologii

BLE preferowane jest tworzenie i przechowywanie tymczasowych identyfikatorów użytkownika, które regularnie się zmieniają. Ten środek pozwala zapewnić dodatkową ochronę przed podsłuchem i śledzeniem przez hakerów i w związku z tym utrudnia identyfikację osób. Komisja zaleca, aby kod źródłowy aplikacji został podany do wiadomości publicznej i był dostępny do wglądu.

## **Aplikacje mobilne Kwarantanna domowa i STOP COVID-ProteGO Safe a ochrona wrażliwych danych osobowych**

W odpowiedzi na rozprzestrzeniającą się w szybkim tempie pandemię SARS-CoV-2 polski rząd stworzył dwie aplikacje mobilne, których zadaniem jest pomoc władzom RP w walce z koronawirusem. Aplikacja Kwarantanna domowa pojawiła się jako zdalne narzędzie umożliwiającej kontrolę geolokalizacji obywateli już 19 marca 2020 roku. Ma ona usprawnić i ułatwić przeprowadzenie w warunkach domowych obowiązkowej izolacji, która była i jest kontrolowana przez organy państwowe. Od 17 kwietnia 2020 roku obywatele RP mogą ściągnąć ze sklepu Play aplikację STOP COVID-ProteGO Safe, która umożliwia monitorowanie otoczenia każdego jej użytkownika w poszukiwaniu innych urządzeń, na których jest zainstalowana. „Zapamiętuje” każde spotkanie, które trwało więcej niż 15 minut i odbyło się w odległości mniejszej niż 2 metry. Jeśli któryś z użytkowników zachoruje, pozostali, z którymi chory miał kontakt w ciągu ostatnich 14 dni, otrzymują powiadomienie. Aplikacje te zostały ocenione przez użytkowników, którzy zdecydowanie wybrali aplikację STOP COVID-ProteGO Safe, przyznając jej 4,5 gwiazdki na 5 możliwych, podczas gdy aplikacja Kwarantanna domowa została oceniona przez użytkowników zaledwie na 1,5 gwiazdki. Każdą z aplikacji oceniło ponad 18 tysięcy użytkowników.

Problemy z zainstalowaniem aplikacji Kwarantanna domowa oraz z jej dezaktywacją, a także prawidłowym działaniem – jak czytamy w komentarzach jej użytkowników – nie są jedynymi mankamentami zaproponowanego przez polski rząd narzędzia mobilnego do walki z pandemią. Abstrahując od powyższych problemów użytkowników aplikacji, przyjrzyjmy się podstawom prawnym jej działania. W regulaminie aplikacji Kwarantanna domowa czytamy, iż zainstalowanie aplikacji przez każdego obywatela RP, który odbywa kwarantannę w związku z podejrzeniem zakażenia COVID-19 jest obowiązkowe (Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, b.r.). Na stronie internetowej Rady Ministrów widnieje komunikat, iż:

[...] Osoby, które wbrew ciążącemu na nich prawnemu obowiązkowi, nie zainstalują lub nie będą używać aplikacji Kwarantanna domowa, mogą zostać ukarane karą

grzywny lub nagany. Podstawa prawna: art. 116 § 1 ustawy z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń (Dz.U. z 2019 r., poz. 821, z późn. zm.) [...].

Należałoby zadać w tym miejscu pytanie, w jakim zakresie ta regulacja realizuje zalecenia Komisji Europejskiej i Europejskiego Instytutu Prawa, mówiące o dobrowolności w instalowaniu aplikacji mobilnych, przestrzeganiu przepisów RODO w zakresie ochrony wrażliwych danych osobowych oraz prawa do prywatności obywateli Unii Europejskiej. Polski ustawodawca, poza stroną internetową Rady Ministrów, umieścił informacje dotyczące obowiązku instalacji aplikacji Kwarantanna domowa również w art. 7e ust. 1 Ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, zwanej również specustawą w sprawie koronawirusa. W regulaminie aplikacji Kwarantanna domowa możemy przeczytać także, iż z obowiązku instalacji oraz jej użytkowania są zwolnione osoby z dysfunkcją wzroku, czyli osoby niewidzące lub niedowidzące, a także te, które złożyły specjalne oświadczenie właściwym służbom, że nie są abonentami lub użytkownikami sieci telekomunikacyjnej lub nie mają urządzenia mobilnego umożliwiającego zainstalowanie tego oprogramowania. Oświadczenia o dysfunkcji wzroku oraz braku urządzenia mobilnego składane są pod groźbą odpowiedzialności karnej (art. 7e ust. 3 i 4 specustawy w sprawie koronawirusa).

Zgodnie z regulaminem aplikacji Kwarantanna domowa obowiązkiem użytkownika aplikacji jest zapewnienie urządzeniu mobilnemu dostępu do internetu, aparatu, lokalizacji oraz zdjęć. Odbywanie zgodnie z regulaminem kwarantanny przez użytkownika aplikacji polega na wykonywaniu następujących czynności: 1) potwierdzeniu przebywania w deklarowanej lokalizacji (przy realizacji tego zadania automatycznie sprawdzana jest lokalizacja GPS, żeby zadanie zostało wykonane poprawnie); 2) zrobieniu zdjęć typu selfie w miejscu deklarowanej lokalizacji. Usługę, o której mowa w punkcie 2, należy zrealizować w ciągu 20 minut od otrzymania SMS-a z informacją o pojawieniu się nowego zadania w aplikacji. Przy formułowaniu tego rodzaju zapisów w regulaminie aplikacji Kwarantanna domowa polski ustawodawca powołał się na art. 9 ust. 2 lit. I RODO, tłumacząc, iż przetwarzanie w aplikacji wrażliwych danych obywateli jest niezbędne „[...] ze względów związanych z interesem publicznym w dziedzinie zdrowia publicznego, takich jak ochrona przed poważnymi transgranicznymi zagrożeniami zdrowotnymi [...]”. W § 9 pkt 11 regulaminu aplikacji ustawodawca wskazał, iż:

[...] Minister przechowuje dane osobowe (z wyjątkiem zdjęć, które usuwane są w momencie dezaktywacji konta) przez okres przedawnienia roszczeń określony w art. 118 Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeksu cywilnego (6 lat), który będzie liczony od momentu dezaktywacji aplikacji. Dane nie są przetwarzane w celach marketingowych [...].

Wśród danych osobowych przechowywanych przez ministra są wrażliwe dane osobowe związane z ujawnieniem informacji o zakażeniu obywatela RP chorobą zakaźną, zgodnie więc z wytycznymi Komisji Europejskiej dane te powinny być usunięte przez organy ds. zdrowia najpóźniej po miesiącu od dezaktywacji konta. Dłuższe przechowywanie wrażliwych danych osobowych jest możliwe jedynie do celów sprawozdawczych lub badawczych, pod warunkiem, że są one zanonimizowane (EUR-Lex, 2020b). W regulaminie aplikacji nie ma żadnej informacji o anonimizacji danych osobowych jej użytkowników. Dane osobowe zwykle, zgodnie z art. 89 ust. 1 RODO, mogą być wykorzystywane i przechowywane w celach badawczych czy statystycznych, Komisja Europejska zaleca jednak, by użytkownicy aplikacji mobilnych byli o nich wyraźnie poinformowani, czego również próżno szukać w regulaminie aplikacji (Michałowicz, 2020, s. 34–42). Wątpliwości budzi również zbyt długi okres przedawnienia roszczeń wskazany w § 9 pkt 11 regulaminu aplikacji. Trudno uznać tak długi okres za uzasadniony potrzebą dochodzenia roszczeń cywilnoprawnych, zwłaszcza że polski organ ochrony danych osobowych w niektórych przypadkach uznał roczny lub dwuletni okres przechowywania danych osobowych obywateli za zbyt długi i nieuzasadniony (zob. Urząd Ochrony Danych Osobowych, b.r., s. 10, gdzie wskazano, że dane osobowe kandydatów do pracy przetwarzane na potrzeby kolejnych rekrutacji nie powinny być przechowywane dłużej niż 9 miesięcy).

Zgodnie z § 9 pkt 3 i 4 regulaminu aplikacji Kwarantanna domowa aplikacja zbiera następujące dane osób objętych kwarantanną:

- ID obywatela – techniczny identyfikator obywatela;
- imię;
- nazwisko;
- numer telefonu;
- deklarowany adres pobytu;
- zdjęcie;
- lokalizację obywatela;
- datę końca kwarantanny.

Odbiorcami przetwarzanych w aplikacji i systemie danych mogą być:

- Komenda Główna Policji;
- wojewódzkie komendy Policji;
- wojewodowie;
- Centralny Ośrodek Informatyki;
- Take Task SA;
- Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia.

Zgodnie z § 9 ust. 9 regulaminu dane obywateli mogą być przetwarzane przez te wszystkie podmioty tylko ze względu na ważny interes publiczny, tj. zaistniałą sytuacją kryzysową związaną z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2, a konkretnie



w celu wsparcia Służb w monitoringu realizacji kwarantanny osób, co do których istnieje podejrzenie, że mogą być roznośicielami choroby zakaźnej COVID-19.

Wątpliwości co do wskazanych w regulaminie aplikacji zapisów wyraziła fundacja Panoptykon, zajmująca się od 2009 roku działaniami na rzecz wolności i ochrony praw człowieka w Rzeczypospolitej Polskiej. Na stronie internetowej tej organizacji możemy znaleźć list otwarty z pytaniami od obywateli, który skierowała ona do Ministerstwa Cyfryzacji, i odpowiedzi ministerstwa, które w wielu przypadkach nie usatysfakcjonowały ani założycieli organizacji, ani internautów (Szymielewicz, Obem, 2020). Fundacja komentuje odpowiedzi Ministerstwa Cyfryzacji, wskazując, że:

[...] O ile takie podmioty jak Centralny Ośrodek Informatyki czy Take Task SA rzeczywiście będą związane wspomnianym wyżej celem epidemiologicznym, o tyle ze służbami specjalnymi (o których w ogóle nie ma mowy w regulaminie aplikacji) może być inaczej. W Polsce, gdy tylko wchodzi w grę bezpieczeństwo państwa, kończy się zasięg regulaminów, ustaw i rozporządzeń chroniących prawa obywateli. Służby specjalne (ABW, AW, CBA, SKW i SWW) nie są objęte żadnymi przepisami dotyczącymi ochrony danych osobowych. W praktyce oznacza to, że mogą pozyskiwać od innych organów państwa wszystkie informacje, jakie uznają za przydatne do realizacji swoich zadań. Jeśli okazałoby się, że dane o lokalizacji i zdjęcia przesyłane przez osoby odbywające kwarantannę domową są przechowywane dłużej przez którąkolwiek z uprawnionych instytucji, nie będzie można wykluczyć, że zostaną przechwycone przez służby do innych celów. Na przykład do trenowania algorytmów służących do rozpoznawania twarzy. Ten niepokój jest uzasadniony: trenowanie algorytmów twarzami użytkowników bez ich wiedzy i zgody ma długą i udokumentowaną historię – od Captchy przez FaceApp [...] (Szymielewicz, Obem, 2020).

Fundacja Panoptykon wyraziła swe wątpliwości na stronie internetowej w dniu 25 marca 2020 roku. Na nieuprawnione „wycieki” danych nie trzeba było długo czekać. W kwietniu 2020 roku przez nieuwagę pracownika miejskiej spółki zajmującej się gospodarką odpadami w Gnieźnie „wyciekły” dane dotyczące około trzystu osób przebywających na kwarantannie (Wikariak, 2020), a w maju 2021 roku Prokuratura Okręgowa w Warszawie wszczęła dochodzenie w związku z wyciekiem danych ponad 20 tysięcy funkcjonariuszy z Rządowego Centrum Bezpieczeństwa w związku z akcją szczepień przeciwko COVID-19 (Sobczak, 2021). Kolejnym ważnym mankamentem aplikacji Kwarantanna domowa podniesionym przez Panoptykon była kwestia „uprawnień” aplikacji. Okazało się, że aplikacja:

- widzi, z którą siecią Wi-Fi łączy się urządzenie;
- odczytuje zawartość pamięci urządzenia oraz ma możliwość modyfikacji lub kasowania jego zawartości;

- odczytuje identyfikator urządzenia i informację o połączeniu;
- ma dostęp do aparatu i mikrofonu (takie uprawnienie daje aplikacji możliwość nagrywania dźwięku i obrazu);
- odczytuje lokalizację na podstawie danych z sieci komórkowej i GPS;
- zapobiega przejściu telefonu w stan uśpienia;
- może zmieniać ustawienia audio urządzenia;
- może mieć pełny dostęp do sieci oraz wyświetlać połączenia sieciowe;
- ma również kontrolę nad latarką.

Po zainstalowaniu aplikacji sprawdza ona także inne aplikacje zainstalowane na urządzeniu – czy nie ma wśród nich takiej, która oszukuje lokalizację. W regulaminie aplikacji Kwarantanna domowa nie ma informacji na temat jej ukrytych funkcji. Fundacji udało się ustalić, iż aplikacja nie sprawdza lokalizacji użytkowników przez cały czas, a jedynie **podczas uruchamiania i wykonywania przez użytkownika zadania**. Ministerstwo Cyfryzacji zapewniło, iż aplikacja nie korzysta ze wskazanych funkcji, choć ma do nich dostęp. Rodzi się zatem pytanie, po co w takim razie istnieje możliwość dostępu aplikacji do takich funkcji, skoro nie jest to potrzebne do jej prawidłowego działania (Chałubińska-Jentkiewicz, 2020, s. 20). Ostatnim z ważnych mankamentów aplikacji komentowanym przez Panoptykon był mechanizm zastosowany przez Ministerstwo Cyfryzacji do przechowywania zdjęć użytkowników aplikacji. Niezależni eksperci fundacji wskazali, iż:

[...] Rozwiązanie zastosowane w aplikacji Kwarantanna domowa oznacza, że (mniej lub bardziej twarzowe) zdjęcia osób wraz ze szczegółami widocznymi w tle, które niekoniecznie chciałyby pokazywać, trafiają na serwery, skąd mogą trafiać dalej w bliżej nieokreślonym celu i być przetwarzane na różne sposoby. Zamiast wysyłać zdjęcia na serwery Ministerstwa, lepiej z punktu widzenia prywatności byłoby wykonywać analizę zgodności twarzy na urządzeniu. Taki algorytm (np. *FisherFace*) mógłby tworzyć lokalny model cech biometrycznych. Suma kontrolna takiego wzoru mogłaby być przechowywana na serwerze, by weryfikować, czy wzór się nie zmienił w czasie. W przypadku nadejścia żądania weryfikacji lokacji oraz twarzy sprawdzane byłoby tylko to, czy lokalny wzorzec się nie zmienił, a następnie – również lokalnie – następowaloby porównanie twarzy z wzorcem [...] (Szymielewicz, Obem, 2020).

## Wnioski

Członkostwo w Unii Europejskiej obliguje każde państwo wchodzące w jej skład do przestrzegania przepisów prawa unijnego oraz uwzględniania zaleceń i opinii instytucji unijnych. Egzekwowanie przepisów uchwalonych w ramach całej wspólnoty



wymaga konsekwencji w działaniu każdego państwa członkowskiego, które powinno podejmować inicjatywy mające na celu harmonizację przepisów wspólnotowych. W szczególności zaś powinno ono przestrzegać przepisów już obowiązujących w ramach całej Unii. W czasie pandemii COVID-19 państwa unijne w wielu przypadkach zaczęły o tym zapominać. Ustawodawca polski, tworząc aplikację mobilną Kwarantanna domowa, w wielu paragrafach jej regulaminu naruszył przepisy RODO i innych aktów prawa unijnego. Ministerstwo Cyfryzacji, będąc Administratorem Danych Osobowych użytkowników tej aplikacji, powinno było działać „[...] ze starannością większą od zwykłej, przeciętnej czy nawet należytej”. Choć od wprowadzenia do obrotu aplikacji mobilnej Kwarantanna domowa minął już ponad rok, postanowienia regulaminu aplikacji niezgodne z przepisami prawa unijnego nadal się nie zmieniły. W dalszym ciągu na stronie internetowej Rady Ministrów i w art. 7e ust. 1 specustawy w sprawie koronawirusa możemy przeczytać, iż aplikacja jest obowiązkowa. Nadal nie zostały wprowadzone do poszczególnych paragrafów tej aplikacji zmiany sugerowane przez organizacje pozarządowe. Jeżeli organ stanowiący akt prawny narusza przepisy prawa unijnego, nie stosując się do zaleceń instytucji unijnych, to tym bardziej obywatel pozostaje w przekonaniu, że nie należy tego robić. Może dlatego aplikację Kwarantanna domowa ściągnęło do tej pory niewiele ponad 2 miliony Polaków, podczas gdy brytyjską NHS Covid-19 app ponad 22 miliony Brytyjczyków, a niemiecką Corona-Warn-App ponad 25 milionów Niemców, o czym informuje na swojej stronie internetowej Ministerstwo Cyfryzacji. Skuteczność aplikacji mobilnych zależy nie tylko od doskonałości technicznych rozwiązań zastosowanych przy ich tworzeniu, ale również od poziomu społecznego zaufania i akceptacji dla tego sposobu walki z pandemią. Społeczne zaufanie odzwierciedla liczba osób korzystających z określonej aplikacji, co jest pochodną rodzaju wdrożonych zabezpieczeń i gwarancji dla przestrzegania zasad ochrony danych osobowych i prywatności jej użytkowników.

---

## Bibliografia

- Banyś A. J., Bielak-Jomaa E., Kuba M., Łuczak J. (2016), *Prawo ochrony danych osobowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Chałubińska-Jentkiewicz K. (2020), *Prawo do prywatności jednostki w czasach pandemii*, „Cybersecurity and Law”, nr 3, s. 7–23.
- COVID-19 Coronavirus Pandemic (2021), <https://www.worldometers.info/coronavirus/> (dostęp: 31.12.2021).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/680 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych przez właściwe organy do celów zapobiegania przestępczości, prowadzenia postępowań przygotowawczych, wykrywania i ścigania czynów zabronionych i wykonywania kar,

- w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchyłająca decyzję ramową Rady 2008/977/WSiSW, OJ L 119, 4.05.2016.
- EUR-Lex (2002a), Document 32002L0058, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX%3A32002L0058> (dostęp: 31.05.2021).
- EUR-Lex (2020b), Document 52020XC0417(08), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52020XC0417%2808%29> (dostęp: 31.05.2021).
- European Law Institute (2020), *ELI Principles for the COVID-19 Crisis*, [https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user\\_upload/p\\_eli/Publications/ELI\\_Principles\\_for\\_the\\_COVID-19\\_Crisis.pdf](https://www.europeanlawinstitute.eu/fileadmin/user_upload/p_eli/Publications/ELI_Principles_for_the_COVID-19_Crisis.pdf) (dostęp: 31.05.2021).
- Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z dnia 4 listopada 1950 r. (Dz.U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284).
- Grzelak A., Wróblewski M. (2020), *Zasady dotyczące przetwarzania danych osobowych*, [w:] M. Lubasz (red.), *Meritum. Ochrona danych osobowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483).
- Michałowicz A. (2020), *Stosowanie aplikacji mobilnych podczas pandemii COVID-19 z perspektywy ochrony danych osobowych*, „Europejski Przegląd Sądowy”, nr 6, s. 34–42.
- 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, OJL 119, 4.05.2016.
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, *Aplikacja Kwarantanna domowa*, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/kwarantanna-domowa> (dostęp: 1.06.2021).
- Sieradzka A. (2020), *Ochrona danych osobowych pacjentów*, [w:] M. Lubasz (red.), *Meritum. Ochrona danych osobowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sobczak K. (2021), *Prokuratura bada wyciek danych funkcjonariuszy*, <https://www.prawo.pl/prawo/wyciek-danych-funkcjonariuszy-w-zw-ze-szczepieniem-badany-przez,507916.html> (dostęp: 2.06.2021).
- Szymielewicz K., Obem A. (2020), *Odpowiadamy na pytania o aplikację Kwarantanna domowa*, <https://panoptykon.org/aplikacja-kwarantanna-domowa> (dostęp: 2.06.2021).
- Urząd Ochrony Danych Osobowych, *Ochrona danych osobowych w miejscu pracy. Poradnik dla pracodawców*, <https://uodo.gov.pl/pl/138/545> (dostęp: 2.06.2021).
- Ustawa z 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2019, poz. 1781 z późn. zm.).
- Ustawa z 14 grudnia 2018 r. o ochronie danych osobowych przetwarzanych w związku z zapobieganiem i zwalczaniem przestępczości (Dz.U. z 2019 r., poz. 125).
- Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz.U. z 2020 r., poz. 374 z późn. zm.).
- Wikariak S. (2020), *Wiadomo, skąd wyciekły dane osób na kwarantannie*, „Dziennik Gazeta Prawna”, 18 listopada, <https://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/1496502,wiadomo-skad-wyciekly-daneosob-na-kwarantannie.html> (dostęp: 2.06.2021).
- Wyrok WSA w Warszawie z dnia 5 listopada 2010 r., II SA/Wa 964/10, <http://orzeczenia.nsa.gov.pl> (dostęp: 29.05.2021).
- Zoll F.S. (2020), *Zasady ELI (European Law Institute) na czas kryzysu COVID 19*, „Transformacje Prawa Prywatnego”, nr 3, s. 247–256.

## The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Protection of Sensitive Personal Data

**Abstract:** The purpose of this article is to show the shortcomings related to the creation of legal provisions by the Polish public authorities without taking into account the recommendations of EU bodies, based on the example of the regulations of mobile applications created during the SARS-CoV-2 pandemic. The article presents the flaws in the legal solutions used in the regulations of the “Home Quarantine” mobile application by pointing to the inconsistencies of the indicated regulations with the provisions of the GDPR and other EU law. The article shows the solutions proposed by non-governmental organizations and independent experts, which make it possible to solve the problems that arise during the use of this application. The article also shows the numerous negligence of the legislative authorities in the creation and the executive in the enforcement of regulations protecting the sensitive personal data of every Polish citizen during the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** sensitive personal data, mobile applications, COVID-19 pandemic, violation of human rights

**JEL:** C23



# An Insight into the Digitilization in India in the Context of COVID-19 and Beyond

---

**Rajesh Shankaranarayana**

PhD Scholar, IIM Tiruchirapalli, India, e-mail: rajesh.ed21504@iimtrichy.ac.in

**Shalini Ramaswamy**

Adarsh Institute of Management & Information Technology, Bangalore, India,  
e-mail: shalinirajesh1299@gmail.com

**Brahm Sharma**

Adarsh Institute of Management & Information Technology, Bangalore, India,  
e-mail: brahm1950@gmail.com

**Abstract:** Purpose of this paper is to explore and analyze digitization and growth of few companies in India during pandemic. Also, to understand the impact of digital journey on common man and IT Companies due to pandemic. In 2020, the Government of India initiated changes in the policies with economic and growth stimulus. Findings of the study shows that some of the companies have grown significantly during the pandemic due to digitization. Common man has become more tech savvy and IT companies have found innovative ways to working as this is becoming the 'new' normal. Digitization is a major driver for growth in most of the industries in India including wallet, telecommunication, and e commerce. It has impacted the life of a common man in a big way in terms of digital payments and online shopping thereby changing the whole gamut of consumer behavior. Thus, businesses in India have taken pandemic as 'new opportunity' in 'crisis' situation.

**Keywords:** pandemic, growth stimulus, digitization, innovative, opportunity, crisis

**JEL:** H12

## Introduction

Digitilization involves enabling, improving and/or transforming business process and models to digital form. Hence the digitalization initiative needs strategy and focus for any organization to scale their business to a digital business.

In 2015, as part of the Digital initiative programme, the Government of India embarked on a journey called as “**Digital India**” programme to transform India into a society that is digitally empowered thereby enabling a knowledge economy. The vision for the Digital initiative programme was to provide digital infrastructure as the core

utility for every Citizen, governance and services on demand and digital empowerment of citizens (*Vision of Digital India*, n.d.).

The Digital India programme thus covers multiple Government Ministries and Departments. Hence to realize a large programme of this nature, it's important to understand the key pillars for Digital India realization as depicted below (Table 1).

Table 1. Key Pillars of Digital India Programme

Sr No.	Pillar	What it accomplishes
1	Broadband Highways	Broadband for Urban and Rural; High speed connectivity and cloud platform to connect Government Departments up to the Panchayat level
2	Universal Access to Mobile connectivity	Filling the gaps in network connectivity across the country (about 55,619 villages do not have network connectivity)
3	Public Internet Access Programme	Converting the 250,000 Common Service Centres (CSCs) and 150,000 Post Offices as multi-service centres
4	e-Governance – Reforming Government through Technology	Re-engineering and making efficient the Government process to ensure effectiveness of services
5	eKranti – Electronic delivery of services	Transformation, Integrated and Process Reengineering to transform e-Governance and promote mobile and Good Governance in the country
6	Information for All	Open and easy access of information to the citizens of the country; use, re-use and distribution of documents across the Governments
7	Electronics Manufacturing	Indigenous electronics manufacturing with goal of Zero Import

Source: Digital India, 2019.

The Digital India programme has achieved some of its stated objectives while there is a lot more to be done across the 9 pillars in 2020. In the early 2020, the surge seen in COVID-19 cases, leading to lockdowns of countries, states, cities, towns/villages, a pertinent question that came up was the usefulness of Digital platform to the common man, its impact on the industry and what is the way forward during the times of pandemic.

It is in this aspect that this research paper sets out to achieve the following objectives:

- explore and analyze digitalization and growth of specific companies in India such as Paytm (e-wallet), Reliance (Telecommunication and e-Commerce) during the pandemic;
- digital journey impact on the common man;
- examine the shift in the operations of IT Companies due to pandemic;
- analyze the Policy changes by the Government with the economic and growth stimulus.

## Literature Review

Digitalization has become a matter of discussion since 2015 and has gained momentum due to the pandemic in 2020. Several studies have been done in the last one year on pandemic and its impact on various industrial sectors across countries. The literature review focuses on the research done in various sectors, impact on HR practices, micro and macro-economic factors and government initiatives.

Raghavan (2020) highlights the importance of digitalization in the pandemic period and how various sectors in India are investing in the digital space. Flinders (2020) talks about the challenges faced by IT companies due to COVID-19 and stresses that IT services buying and selling will go through a transformation due to pandemic. Kulkarni et al. (2020) discusses the vital role played by technological tools like Artificial Intelligence, big data analytics, block chain technology, robotics and drone technology in combating corona virus infection. Kraus et al. (2020) focuses on the impact of COVID-19 on family firms and highlights the unintended cultural change and companies resorting to digitalization. Bressan, Duarte Alonso, and Kiat Kok (2021) attempts to understand how micro and small firms are functioning through the coronavirus disease 2019 (COVID-19) threat, and what kind of alternatives are being implementing to coexist with the ongoing crisis. The findings of the study show that the small firms get vital support from the various stakeholders like family members, staff, clients etc. Kimuli, Sendawula, and Nagujja (2021) explores the intention of micro and small enterprises' owners to adopt digital technologies as a strategy to catalyze sustainable growth of Ugandas' economy. The findings of the study sheds light on what policymakers, digital service providers and business owners can do to improve uptake of digital technologies among Micro and Small Enterprises in Uganda.

Chan, Hooi, and Ngui (2020) attempts to analyze the association between employee engagement and workplace digitization and innovative culture using digital literacies as moderator. The authors suggest that organizations have to raise their employees' digital literacies on par with workplace digitalization and innovative culture. Bartsch et al. (2021) focuses on analyzing leadership effectiveness regarding employees' work performance in virtual settings brought due to COVID-19 pandemic. The findings of the study show that work related tension did not impact employees' work performance. Service employees work effectively in virtual environments. Nagel (2020) investigates whether the COVID-19 pandemic has led to an acceleration of the digital transformation in the workplace. The paper highlights the changes in the perception of digital transformation and the willingness to work exclusively in a digital manner have arisen as result of the COVID-19 pandemic. Gomez et al. (2020) explores the perception of people towards various aspects related to COVID-19. The issues are related to understanding the changed human and organizational behavior towards business

due to COVID. The findings of the study show that stress has a significant impact on the workforce.

Mehta (2020) analyses role of various factors such as geographical, technological, political, economic, and demographic factors in controlling COVID-19. The findings highlight some of the basic problems in several Asian countries like unpreparedness of the authorities, poor health infrastructure, fear, social stigma, and misinformation about COVID which hinders the control mechanism. Yeganeh (2020) aims to identify, classify and study emerging social and business trends associated with the outbreak of the COVID-19 pandemic. The author suggests that these trends are contributing to the rising concentration of power and wealth and are leading to a new type of globalization marked by high connectivity and low tangibility. Lozano and Barreiro-Gen (2020) analyses how external events, like COVID-19, affect organisations and their sustainability efforts.

De', Pandey and Pal (2020), Iyer (2020), Rai (2020), Shekaran and Lakhani (2020) explains the impact on the payment firms and the dramatic shift in digital usage with impacts on all aspects of work and life. The way forward, according to the author relies entirely on how well Indians adapt to this new normal.

Mansour (2020) aims to assess whether the COVID-19 pandemic has encouraged governments to take actions towards fostering digital means of payments and financial transactions to stimulate economic activities and achieve higher financial inclusion. The author finds that low- and lower-middle-income countries had significantly responded to the surged need for digital means of payment during the pandemic compared to the upper-middle-income and high-income countries. Dev and Sengupta (2020) describe the state of the Indian economy in the pre-COVID-19 period, assess the potential impact of the shock on various segments of the economy, analyze the policies that have been announced so far by the central government and the Reserve Bank of India to ameliorate the economic shock and put forward a set of policy recommendations for specific sectors.

## Research Gap

The number of literature available for measuring the impact of pandemic on digitization in India are not many. Many studies have been conducted at global level but in the Indian industry selecting specific companies of selected sectors has not been done to the best of our knowledge.



## Research methodology

Considering the objectives of the study, data has been collected from primary and secondary source. Convenient sampling method has been used to collect the data from the respondents. The scope of the study is restricted to the city of Bangalore. A structured questionnaire has been developed and distributed to 215 people of which 158 people have responded. Secondary data has been collected from the websites of selected companies like Paytm (e wallet company), Reliance Jio (Tele communications company) and Reliance retail (e commerce company) and publications in newspapers, professional reports, government websites for economic and growth stimulus data etc. The data so collected has been analysed using simple percentage method.

## Results and Discussions

### Digitalization and growth of selected companies

We analyze the growth of selected companies like Reliance Jio, Reliance retail and Paytm. The following tables depicts the performance of these companies during the pandemic.

Table 2. Reliance Jio – Jan – Dec '2020 performance

	Jan – Mar '20	Apr – Jun '20	Jul – Sep '20	Oct – Dec '20	Unit
Operating Revenue	14835	16557	18496	19475	INR crore
Net Profit	2331	2520	3020	3486	INR crore
Average Revenue Per User (ARPU)	130.6	140.3	145	151	INR/mth
EBITDA	6201	7281	7971	8483	INR crore
Gross Revenue	17454	19513	21708	22858	INR crore
Customer base	38.75	39.83	40.56	41.08	INR crore
Net customer addition	17.5 mil	9.9 mil	7.3 mil	5.2 mil	Customers
Per Capita data consumption	11.3	12.1	12	12.9	GB/mth
Per Capita voice consumption	770	756	776	796	mins/mth

Source: Reliance Industries Limited, n.d.

All the three selected companies have performed exceedingly well during pandemic. In the case of Reliance Jio there has been an increase in the data and voice consumption. The revenue has been consistently growing during January – December 2020. Reliance Retail store count has increased to 12000 and more importantly it has led to 51,000 new jobs being created. There are now 1 million merchants on the e-commerce platform.

Paytm's market share has increased to 33%. During pandemic, digital payments have increased by four folds.

Table 3. Reliance Retail – Jan – Dec '2020 performance

	Jan – Mar '20	Apr – Jun '20	Jul – Sep '20	Oct – Dec '20	Unit
Gross Revenue	38211	31663	41100	45327	INR crore
Net Revenue	34402	28197	36566	40660	INR crore
EBITDA	2557	1083	1986	3087	INR crore
New stores opened	496	69	232	327	

Source: Reliance Industries Limited, n.d.

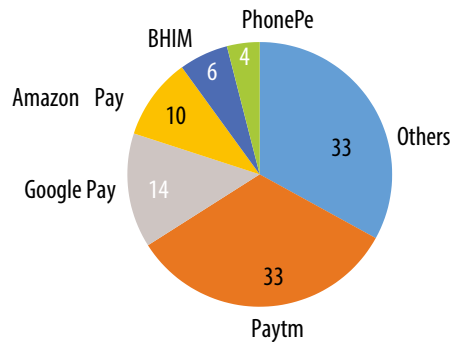


Figure 1. Paytm market share in India (in %)

Source: *Digital payments...*, 2020.

Digital journey has impacted the common man in a tremendous manner. Demonetization coupled with COVID-19 has pushed the common man to use digital money. Findings of our study shows that there has been life-style change due to pandemic. Work from Home has become a part of life in many sectors, common man is today more vigilant about. But the common man is also increasingly getting trapped in on-line frauds, scams, and privacy intrusions – all of which shall need to be addressed in the near future for better adoption.

There is a shift in the operations of IT Companies due to pandemic. Employees and Employers are adapting themselves to the changing environment (including the business environment). Companies have revised their HR policies and made it more friendly with the objective of increasing employee productivity – which in turn will help increasing their bottom-line.

Multiple stimulus packages have been announced by the Government of India (nearing 10% of India's GDP) starting from March 2020 to ensure economic revival and sustainability in the longer term across various sectors. Some of the stimulus packages

announced by the Government of India includes an overall relief package to the tune of INR 24.35 lakh crore was announced in 3 installments, amounting to 10% of India's GDP. About 2/3<sup>rd</sup> of population of India have been covered by Pradhan Mantri Garib Kalyan Anna Yojana (Food scheme). Minimum income support scheme for farmers through PM-KISAN scheme – addressing 86.9 million farmers. Increase in wages for workers covered under Mahatma Gandhi National Rural Employment Guarantee Act (MNREGA), benefitting nearly 50 million families.

The findings of the study match with the findings of Flinders (2020) with respect to the transformation in IT companies due to pandemic. We can also see the similarities with the findings of Chan, Hooi, and Ngui (2020), Gomez et al. (2020) and Nagel (2020) which talks about changed organization behavior and digital transformation in work place.

## Scope for further research

The present study focuses on only three companies, one each from e-wallet, e-commerce and tele communication. The findings can vary if a greater number of companies are included in the study. The sample size can be increased and some more sectors can be included to get a different perspective of COVID-19's impact. The economic and growth stimulus extended by Government of India can be compared with the stimulus given by other emerging economies to get a better insight on how to overcome the ill effects of pandemic.

---

## References

- Bartsch S., Weber E., Büttgen M., Huber A. (2021), *Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic*, "Journal of Service Management", vol. 32, no. 1, pp. 71–85, <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bressan A., Duarte Alonso A., Kiat Kok S. (2021), *Confronting the unprecedented: micro and small businesses in the age of COVID-19*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", vol. 27, no. 3, pp. 799–820, <http://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2020-0602>
- Chan A.J., Hooi L.W., Ngui K.S. (2020), *Do digital literacies matter in employee engagement in digitalised workplace?*, "Journal of Asia Business Studies", vol. 15, issue 3, pp. 523–540, <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2020-0318>
- De' R., Pandey N., Pal A. (2020), *Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice*, "International Journal of Information Management", no. 55, 102171, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171>

- Dev M., Sengupta R. (2020), *Covid-19: Impact on the Indian Economy*, “Mumbai Working Papers” 2020–013, Indira Gandhi Institute of Development Research, Mumbai.
- Digital India (2019), *Programme Pillars*, <https://www.digitalindia.gov.in/content/programme-pillars> (accessed: 31.05.2021).
- Digital payments swell as 42% Indians make multiple online payments during Covid-19 lockdown* (2020), <https://government.economictimes.indiatimes.com/news/digital-payments/digital-payments-swell-as-42-indians-make-multiple-online-payments-during-covid-19-lockdown/75172943> (accessed: 31.05.2021).
- Flinders K. (2020), *Coronavirus pandemic to leave lasting legacy for global IT services sector*, <https://www.computerweekly.com/news/252481779/Covid-19-will-leave-its-legacy-on-global-IT-services> (accessed: 31.05.2021).
- Gomez S.M., Mendoza O.E.O., Ramírez J., Olivás-Luján M.R. (2020), *Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work*, “Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management”, vol. 18, no. 4, pp. 401–420, <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Iyer K. (2020), *Covid 19 – A turning point for Digital transformation in India*, Business World, <http://www.businessworld.in/article/COVID-19-A-turning-point-for-digital-transformation-in-India/28-10-2020-336576/> (accessed: 31.05.2021).
- Kimuli S.N.L., Sendawula K., Nagujja S. (2021), *Digital technologies in micro and small enterprise: evidence from Uganda's informal sector during the COVID-19 pandemic*, “World Journal of Science, Technology and Sustainable Development”, vol. 18, no. 2, pp. 93–108, <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-02-2021-0017>
- Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. (2020), *The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis*, “International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, vol. 26, no. 5, pp. 1067–1092, <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Kulkarni P., Kodad S., Mahadevappa M., Kulkarni S. (2020), *Utility of Digital Technology in Tackling the COVID-19 Pandemic*, “Journal of Clinical and Diagnostic Research”, vol. 14(8), pp. OE01–OE03, <https://doi.org/10.7860/JCDR/2020/45341.13919>
- Lozano R., Barreiro-Gen M. (2020), *Disrupting the brave new world: COVID-19 effects on organisations' sustainability efforts*, “Journal of Organizational Change Management”, vol. 34, no. 3, pp. 613–628, <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2020-0276>
- Mansour H. (2020), *How successful countries are in promoting digital transactions during COVID-19*, “Journal of Economic Studies”, <https://doi.org/10.1108/JES-10-2020-0489>
- Mehta P. (2020), *The Asian region and COVID-19: approaches and gaps in controlling the virus*, “Asian Education and Development Studies”, vol. 10, no. 2, pp. 185–197, <https://doi.org/10.1108/AEDS-05-2020-0090>
- Nagel L. (2020), *The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work*, “International Journal of Sociology and Social Policy”, vol. 40, no. 9/10, pp. 861–875, <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>
- Raghavan D. (2020), *Are we ready for the digital play?*, Paint India, Colours publications pvt lt.
- Rai P. (2020), *COO of NPCI, COVID-19 pandemic increased momentum of digitisation in India*, “Business Today”, 12<sup>th</sup> December.

- Reliance Industries Limited, *Enduring relationships. A tale of sustained value creation*, <https://www.ril.com/InvestorRelations/FinancialReporting.aspx> (accessed: 31.05.2021).
- Shekaran C., Lakhani R. (2020), *Preparing for the Post Covid-10 World: Implications for Global payments*, Tata Consultancy Services Report.
- Vision of Digital India*, <https://digitalindia.gov.in/content/vision-and-vision-areas> (accessed: 31.05.2021).
- Yeganeh H. (2020), *Emerging social and business trends associated with the Covid-19 pandemic*, "Critical Perspectives on International Business", vol. 17, issue 2, pp. 188–209, <https://doi.org/10.1108/cpoib-05-2020-0066>

## Cyfryzacja w Indiach w kontekście COVID-19

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest ukazanie wpływu pandemii na wybrane firmy, sektory, a także na zwykłego człowieka. Opracowanie koncentruje się również na działaniach rządu Indii, mających na celu zwalczanie skutków pandemii. Można stwierdzić, że badane firmy (z sektorów e-portfel, e-commerce i telekomunikacja) generowały zyski, a także zapewniały zatrudnienie milionom osób dzięki cyfryzacji. Ogromny wpływ COVID-19 na ludzi doprowadził do wzrostu zainteresowania płatnościami cyfrowymi. Jednocześnie coraz częściej ludzie wpadają w pułapkę oszustw internetowych, prywatnych włamań. Wszystkimi tymi kwestiami należy się zająć w najbliższej przyszłości. Firmy IT wprowadziły wiele zmian w polityce HR w celu zwiększenia swojej produktywności i rentowności. Doprowadziło to do zmiany zachowań organizacyjnych i cyfrowej transformacji w miejscu pracy. Bodźce gospodarcze i wzrostowe wprowadzone przez rząd Indii zdecydowanie pomogły potrzebującym przebrnąć przez trudny czas pandemii.

**Słowa kluczowe:** cyfryzacja, pandemia, rząd, gospodarka, bodźce wzrostu

**JEL:** H12



Część 2

---

## **Wyzwania rynku pracy**





# Praca i życie zawodowe w Polsce podczas pandemii COVID-19

Marta Juza

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie, e-mail: marta.juza@up.krakow.pl

Paweł Walawender

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie, e-mail: pawel.walawender@up.krakow.pl

**Streszczenie:** Pandemia koronawirusa wywołującego chorobę COVID-19 znacząco wpłynęła na rynek pracy w Polsce. Na skutek ograniczeń mających zahamować rozprzestrzenianie się wirusa oraz obaw, jakie wzbudzał, niektóre osoby straciły pracę, zaczęły pracować w systemie zmianowym lub w formie zdalnej. Nasze badania przeprowadzone po pierwszym zniesieniu ograniczeń miały na celu określenie, jak częste są takie sytuacje oraz od jakich zmiennych społeczno-demograficznych są uzależnione. Sprawdzaliśmy również, jak pandemia wpłynęła na sytuację materialną i zawodową respondentów, jak oceniają oni stopień ryzykowności swojej pracy oraz perspektywy na przyszłość. Badania wykazały, że utrata pracy nie była sytuacją częstą ani długotrwałą. Prawie połowa badanych pracowała zdalnie i była zadowolona z tej formy pracy. Zarówno nasze analizy, jak i inne badania ogólnopolskie wykazały, że na początku pandemii nastąpiło krótkotrwałe załamanie na rynku pracy, jednak w kolejnych miesiącach sytuacja znacząco się poprawiła, a następnie ustabilizowała, pracujący pozytywnie oceniają zaś swoje perspektywy na przyszłość.

**Słowa kluczowe:** praca, zawód, pandemia, COVID-19, praca zdalna, utrata pracy, rynek pracy

**JEL:** J01

## Wprowadzenie

Pandemia koronawirusa wywołującego chorobę COVID-19 wpłynęła na sytuację gospodarczą na całym świecie, a więc i w Polsce, wymuszając znaczące zmiany również na rynku pracy. W marcu i kwietniu 2020 roku władze wprowadzały stopniowo obostrzenia w funkcjonowaniu kolejnych obszarów życia społecznego (lockdown), co miało powstrzymać rozprzestrzenianie się wirusa. Towarzyszyły im początkowo dość duże obawy społeczne przed nowym zagrożeniem: w kwietniu 69% badanych przez CBOS mówiło, że w jakimś stopniu boi się zakażenia koronawirusem (CBOS, 2021b, s. 2)<sup>1</sup>. Konsekwencją braku możliwości prowadzenia „normalnego” życia społecznego

<sup>1</sup> Co ciekawe, obawy przed zakażeniem utrzymywały się na podobnym poziomie – od około 60% do około 69% – przez cały czas trwania pandemii, bez większego związku ze wzrostem bądź spadkiem liczby zachorowań.

(obejmującego między innymi spotkania towarzyskie, wyjazdy turystyczne, korzystanie z usług, edukację w trybie stacjonarnym) było także ograniczenie lub zawieszenie działalności wielu gałęzi gospodarki.

Powyższa sytuacja zaczęła się zmieniać wraz z zakończeniem lockdownu i zniesieniem wielu restrykcji. Począwszy od maja: ponownie zostały otwarte placówki kulturalne i rekreacyjne, rozpoczęły się wyjazdy wakacyjne, możliwy stał się też powrót do pracy w trybie stacjonarnym. Na jesieni nastąpił ponowny wzrost liczby zakażeń, znów zaczęto wprowadzać restrykcje, kolejne branże sukcesywnie zamykano i otwierano. Sytuacja epidemiczna, która latem mogła napawać optymizmem, na jesieni stała się dramatyczna, a wczesną wiosną 2021 roku wręcz tragiczna, co wreszcie doprowadziło do ponownego lockdownu, o skali i zasięgu podobnych jak przed rokiem.

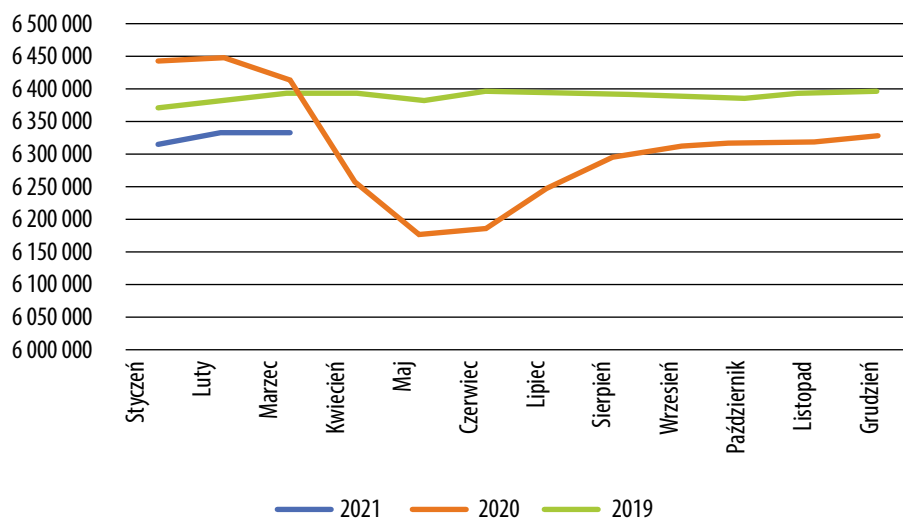
Wszystko to pociągało za sobą różnorakie utrudnienia dla pracowników, w tym utratę przez nich pracy. W niektórych branżach okazało się także, iż praca musi być wykonywana wyłącznie lub w dużej mierze zdalnie. Z nowym sposobem wykonywania pracy wiązały się różnego rodzaju szanse i utrudnienia. Niepewność i nieprzewidywalność sytuacji związanej z pandemią – tak pod względem zdrowotnym, jak i ekonomicznym – pociągała zaś za sobą dla wszystkich pracowników nowe rodzaje ryzyka. Niewątpliwie perturbacje gospodarcze, upadek wielu firm, kłopoty na rynku pracy to najpoważniejsze obok kwestii zdrowotnych konsekwencje pandemii.

## Zmiany w sferze pracy i życia zawodowego w Polsce w początkowym okresie pandemii

Pandemia niewątpliwie wpłynęła na życie zawodowe Polaków. Z przeprowadzonych na przełomie maja i czerwca 2020 roku badań CBOS (2020a) wynikało, że jakichś zmian doświadczyło 46% badanych. Jednak spośród tych, którzy pracowali na początku marca, tylko 7% przestało wykonywać pracę (stracili oni zatrudnienie lub musieli zamknąć własną działalność gospodarczą), a aż 25% doświadczyło konieczności zmniejszenia wymiaru swojej pracy. Utrata pracy dotknęła przede wszystkim kobiety, robotników niewykwalifikowanych, osoby najmłodsze i najsłabiej wykształcone. Przymusowe ograniczenie czasu pracy dotyczyło z kolei głównie osób najmłodszych oraz średniego personelu i techników, pracowników usług i administracyjno-biurowych. Co ciekawe, 77% spośród osób, które zaprzestały pracy w momencie ogłoszenia pandemii, ponownie pracowało w czasie wykonywania badań. Utrata pracy nie była więc ani sytuacją częstą, ani długotrwałą.

Ten niewielki odsetek przypadków utraty pracy w wyniku pandemii mógł jednak oznaczać w liczbach bezwzględnych nawet 300 tys. osób. Według danych GUS od marca do maja 2020 roku następował sukcesywny spadek przeciętnego zatrudnienia w sektorze

przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Od czerwca 2020 roku liczba zatrudnionych zaczęła natomiast rosnąć, aby na jesieni ulec stabilizacji (GUS, 2021a, s. 2, por. wykres 1).



Wykres 1. Przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w Polsce (styczeń 2020 – marzec 2021)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Według badań „Popyt na pracę” w końcu II kwartału 2020 roku liczba pracujących była o 2,7 punktu procentowego niższa niż w końcu I kwartału, co jest spadkiem bezprecedensowym od 2012 roku. W kolejnym kwartale wzrosła ona jednak o 3,5 punktu procentowego (GUS, 2020, s. 1)<sup>3</sup>. Podobna zmienność – spadek, a następnie wzrost i stabilizacja – dotyczyła też przeciętnych wynagrodzeń (GUS, 2021a, s. 4). Stopa bezrobocia rejestrowanego wzrosła od 5,4% w marcu do 6,1% w czerwcu i na tym poziomie ustabilizowała się prawie do końca roku (GUS, 2021b). Pozorna sprzeczność tych danych wynika prawdopodobnie z wejścia na rynek pracy kolejnego rocznika absolwentów szkół i zwiększenia liczebności populacji stanowiącej podstawę procentowania. Tak więc obawy przed powszechnym bezrobociem w czasie pandemii w świetle powyższych wyników badań nie wydają się uzasadnione.

Przemiany na rynku pracy mogły przejawiać się zmniejszeniem poziomu zatrudnienia, ale też zmianą trybu pracy na zdalny. Udział osób, które pracowały zdalnie w związku

2 Sektor przedsiębiorstw obejmuje podmioty, w których liczba pracujących przekracza 9 osób, prowadzące działalność gospodarczą w zakresie określonym w: GUS, 2021a, s. 3. Podmioty o liczbie pracujących od 10 do 49 osób są natomiast badane metodą reprezentacyjną.

3 Badanie popytu na pracę realizowane jest metodą reprezentacyjną i dotyczy podmiotów zatrudniających przynajmniej jedną osobę.

z pandemią, w ogólnej liczbie pracujących objętych badaniem „Popyt na pracę” wyniósł w końcu marca 2020 roku 11%, a w czerwcu 10,8%. Co ciekawe, w III kwartale tego roku spadł aż o 4,4 punktu procentowego (GUS, 2020a, s. 2). Natomiast z badań CBOS (2020a) wynika, że 21% osób, które pracowały zarobkowo na początku marca 2020 roku, w momencie wykonywania badania pracowało w trybie zdalnym. Pracę w takim trybie wykonywały przede wszystkim osoby z wyższym wykształceniem, kierownicy, specjaliści, pracownicy administracyjno-biurowi.

Praca zdalna stała się jednym z symboli pandemii COVID-19. Warto jednak zaznaczyć, że idea pracy wykonywanej w domu, której efekty są przesyłane poprzez sieci komputerowe, ma dość długą historię (Nilles, 1976; Toffler, 1997). Wiązało się to z przemianami, które prowadziły do zmniejszenia zapotrzebowania na pracowników w przemyśle i zwiększenia zatrudnienia w takich dziedzinach, jak marketing, edukacja, finanse, administracja czy media (Bell, 1975). Zmiany te sprawiały również, iż wartość pracy zależała w coraz większym stopniu od przetwarzania symboli (słów, obrazów, kodów, idei itp.). Nałożyły się na to przeobrażenia związane z rewolucją w mikroelektronice i burzliwym rozwojem sieci komputerowych. Najcenniejsze zasoby w społeczeństwie (informacje, wiedza, *know-how*) przybrały więc charakter niematerialny, mogą być łatwo zakodowane w postaci cyfrowej i przesyłane z prędkością światła w dowolne miejsce na świecie (por. Castells, 2007). W tych warunkach na znaczeniu zaczęła zyskiwać praca w zawodach wymagających kreatywności, zwłaszcza w sferze obrotu informacjami (Florida, 2010). Takie prace, mniej uzależnione od przetwarzania obiektów materialnych, z łatwością mogą zaś być wykonywane zdalnie. Pandemia przyszła więc w czasie, gdy tryb pracy zdalnej był już możliwy, a niekiedy wręcz pożądany.

Jak wynika z badań Anny Dolot (2020), większość osób, które wraz z nastaniem pandemii zaczęły pracować w sposób zdalny, nie miała jednak wcześniej większych doświadczeń z takim trybem pracy. Wśród zalet pracy zdalnej podczas pandemii badani najczęściej wymieniali oszczędność czasu oraz możliwość dostosowania pracy do osobistych potrzeb. Zwracali jednak uwagę na mniejszą, w porównaniu z pracą w trybie stacjonarnym, motywację do pracy i – paradoksalnie – większą trudność w godzeniu obowiązków zawodowych i osobistych. Niemal 70% badanych ubolewało z powodu braku bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami. Natomiast 54% wskazywało jako negatywną konsekwencję pracy zdalnej zacieranie się granic pomiędzy pracą i życiem osobistym, a 40% na poczucie „bycia cały czas w pracy”. Podczas pracy zdalnej trudno bowiem wyraźnie rozdzielić odgrywanie różnych ról społecznych w takich kontekstach jak praca i dom. Mówiąc językiem Ervinga Goffmana (2008), „scena” miesza się w tej sytuacji z „kulisami”, dochodzi niejako do wpuszczenia publiczności do domu pracownika, co może dla wielu osób wiązać się z pewnym dyskomfortem.

## Analiza badań własnych

W lipcu 2020 roku, gdy ogłoszono już stan epidemii, wprowadzono, a następnie zniesiono obostrzenia, postanowiliśmy przeprowadzić własne badania, aby prześledzić zmiany życia zawodowego Polaków wywołane przez pandemię. Interesowały nas w szczególności sytuacje utraty pracy, reorganizacji pracy oraz zmiany trybu pracy na zdalny, a także to, od jakich czynników społeczno-demograficznych były one zależne. Położyliśmy duży nacisk na postrzeganie pracy zdalnej przez tych, którzy ją wykonywali. Sprawdzaliśmy, jak wyglądała sytuacja badanych pracowników tuż po ogłoszeniu stanu epidemii, a jak po zniesieniu części restrykcji. Pytaliśmy też o to, czy pod wpływem pandemii zaszły zmiany w stopniu ryzykowności ich pracy oraz w ich sytuacji materialnej, a także o przewidywane perspektywy na przyszłość.

Badania przeprowadziliśmy na próbie celowej 444 osób, wykorzystując techniki wywiadu CATI (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*) oraz CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*). Nie jest to próba reprezentatywna, lecz dobrano ją w taki sposób, aby zachować proporcje pod względem płci, wieku i miejsca zamieszkania, podobne jak w całej populacji osób pracujących w Polsce. Dlatego badanie pozwala uchwycić pewne ważne dla rynku pracy zjawiska.

Badanych podzieliliśmy na następujące kategorie związane z wykonywaną przez nich pracą: praca kreatywna, artystyczna, inżynierska, specjalistyczna (np. projektant, filmowiec, menedżer, informatyk), praca fizyczna, rzemieślnicza, w handlu, gastronomii i usługach (np. kelner, sprzedawca, budowlaniec, magazynier), praca biurowa, administracyjna, urzędnicza (np. urzędnik, księgowy, doradca klienta, ubezpieczyciel), zawody związane z edukacją i opieką (np. logopeda, psycholog, nauczyciel), przedsiębiorcy, zawody związane z medycyną oraz służby dyspozycyjne.

Badania potwierdziły, że utrata pracy nie była sytuacją częstą: stało się tak w przypadku 13% wszystkich badanych. Co więcej, w chwili wykonywania badania ponad trzy czwarte z nich ponownie pracowało, chociaż dla co trzeciego (27,6%) warunki pracy zmieniły się na gorsze. Utrata pracy nie dotyczyła głównie, jak można by się spodziewać, pracowników fizycznych (ci pracowali na ogół tak samo jak przed pandemią), ale pracowników kreatywnych i przedsiębiorców. Dotykała też raczej młodszych niż starszych, głównie osoby w wieku poniżej 34 lat.

Nieco ponad jedna piąta badanych (22%) wykonywała pracę tak samo jak przed pandemią. Byli to głównie pracownicy służb dyspozycyjnych, fizyczni, medyczni i biurowi, a także starsi (powyżej 45 lat) i mieszkańcy miast od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców. W chwili realizacji badania 68% z nich nadal pracowało tak samo, a 20% przyznało, że pracuje tak samo, ale przybyło im obowiązków. Z kolei 7% zaczęło pracować w systemie zmianowym.

Najwięcej, bo prawie połowa respondentów (45%), po ogłoszeniu w Polsce stanu epidemii zaczęła całkowicie lub częściowo pracować zdalnie. Najczęściej należeli oni do kategorii zawodów: edukacja i opieka (74%)<sup>4</sup>, praca kreatywna, artystyczna, inżynierska, specjalistyczna (65%), praca biurowa, administracyjna, urzędnicza (52%). Całkowicie na zdalną pracę przeszło: 58% osób w wieku od 25 do 34 lat i 53% w wieku od 35 do 44 lat oraz 72% osób mieszkających w miastach powyżej 500 tys. mieszkańców i 51% w miastach od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców. Po zniesieniu lockdownu większość osób (67%) nadal pracowała w jakimś stopniu w sposób zdalny.

Wśród osób, które przeszły na pracę zdalną, większość (choć niewielka – 56%) odpowiedziała, że nie miała żadnych trudności w związku z nowym trybem pracy. Były to zwłaszcza osoby poniżej 24. roku życia (79%) oraz w wieku od 55 do 64 lat (64%), z dobrą (64%) i bardzo dobrą (60%) sytuacją materialną, a także – co ciekawe – mieszkający w trzyosobowym gospodarstwie domowym (na trudności wskazywało w tej grupie jedynie 35% badanych). Jeśli natomiast dostrzegano trudności, to były to: brak bezpośredniego kontaktu z innymi ludźmi (66%) – skarżyły się na to częściej osoby wykonujące zawody medyczne, mieszkające w większych ośrodkach i z mniejszą liczbą osób w gospodarstwie domowym; fakt, że praca zajmowała dużo czasu (42%) i trudności w pogodzeniu pracy z życiem rodzinnym (29%) – w obu przypadkach narzekały na to zwłaszcza kobiety, osoby w wieku 35–44 lata i z większą liczbą mieszkających razem osób.

Aż 67% pracujących zdalnie dostrzegało natomiast korzyści związane z tym trybem pracy. Były to najczęściej osoby w wieku poniżej 24 lat (79%) i od 25 do 34 lat (76%), z największych miast (74%). Im lepsza sytuacja materialna, tym większy był odsetek osób uważających, że praca zdalna przynosi korzyści. Nie dostrzegały ich natomiast osoby pracujące w edukacji i opiece (50%) oraz w zawodach medycznych (33%), a także osoby powyżej 55. roku życia (58%).

Najczęściej respondenci jako korzyść pracy zdalnej wskazywali większą ilość czasu (60%) oraz to, że było im łatwiej pogodzić pracę zawodową z życiem rodzinnym (50%). Młodsze osoby częściej wskazywały, iż zaczęły mieć więcej czasu. Na łatwość pogodzenia życia zawodowego i rodzinnego wskazywali zaś najczęściej respondenci mieszkający w gospodarstwach trzyosobowych (70%). Korzyść polegająca na tym, że nie trzeba się kontaktować z innymi ludźmi, była stosunkowo rzadko wskazywana (12%), ale wyraźnie dominowały tu osoby pracujące w handlu i usługach, a więc często stykające się z klientami.

Praca zdalna była więc w naszych badaniach oceniana pozytywnie. Warto jednak zwrócić uwagę, że z tej formy pracy były zadowolone zwłaszcza osoby młode, bezdzietne, z dużych ośrodków, pracujące w zawodach specjalistycznych i kreatywnych oraz zwykle dobrze sytuowane. Sama możliwość pracy zdalnej, jak też korzyści z jej

4 Procentowanie w obrębie poszczególnych kategorii.

wykonywania były więc profitem dla osób już społecznie uprzywilejowanych i tym samym sprzyjały umocnieniu nierówności społecznych.

Połowa respondentów uznała, że ich praca nie zmieniła się pod względem związanego z nią stopnia ryzyka. Jednak również prawie połowa stwierdziła, że ich praca stała się bardziej ryzykowna (14% bardzo, a 31% trochę). Wysokie odsetki respondentów, którzy uznali, że ich praca jest bardziej ryzykowna, odnotowaliśmy we wszystkich grupach zawodowych, ale szczególnie dużo było ich w służbach dyspozycyjnych, zawodach medycznych i wśród pracowników fizycznych (a więc tych, którzy pracowali tak samo jak przed pandemią), a nieco mniej w zawodach biurowych, opiekuńczych i kreatywnych (a więc tych, w których można było częściej pracować zdalnie, zmniejszając w ten sposób ryzyko zakażenia koronawirusem).

Badani ocenili wpływ pandemii na ich sytuację materialną jako neutralny (54% uznało, że pandemia nie wpłynęła na nią) lub negatywny (11% oceniło, że pod wpływem pandemii pogorszyła się ona znacznie, a 27%, że trochę). Co piąta osoba mieszkająca na wsi twierdziła, że jej sytuacja materialna znacząco się pogorszyła, najmniejszy zaś odsetek twierdzących tak samo pochodzi z największych miast (tylko 6%). W największych miastach mieszkało też najwięcej osób twierdzących, że sytuacja materialna trochę się poprawiła (12% badanych). Z oceną sytuacji materialnej wiąże się także zawód. Jej pogorszenia doświadczyła ponad połowa badanych przedsiębiorców i pracowników fizycznych.

## Sytuacja na rynku pracy w dalszych fazach pandemii

Pod koniec lata 2020 roku sytuacja wydawała się stabilna. Rósł poziom zatrudnienia, stopa bezrobocia nie wzrastała, część osób pracowała zdalnie, wielu ludzi powracało do stacjonarnego trybu pracy. W naszych badaniach ankietowani również byli optymistyczni w ocenie swoich perspektyw na przyszłość. Większość (53%) oczekiwała stabilizacji swojej sytuacji tak zawodowej, jak i materialnej (inna sprawa, że mogli oczekiwać ustabilizowania się jej na gorszym już poziomie). Nie ma tu znaczących różnic pod względem zmiennych społeczno-demograficznych. Prawie jedna trzecia badanych oczekiwała nawet poprawy sytuacji zawodowej (28%) i materialnej (30%), wobec odpowiednio 19% i 17%, którzy spodziewali się jej pogorszenia (były to głównie osoby, które uznały swoją sytuację materialną za niedobłą). Jest to zbieżne z wynikami, jakie w lipcu 2020 roku uzyskał CBOS (2020b): 60% badanych spodziewało się, że ich sytuacja w zakładzie pracy pozostanie bez zmian, poprawy spodziewało się 19%, a pogorszenia tylko 10%.

Przewidywania te okazały się w dużej mierze trafne. Mimo drugiej fali pandemii na jesieni oraz trzeciej na wiosnę 2021 roku sytuacja na rynku pracy była rzeczywiście



stabilna. Zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw według danych GUS (2021a, s. 3) sukcesywnie wzrastało od maja aż do końca 2020 roku, choć przyrosty te były niewielkie. Lekkiemu obniżeniu uległo ono na początku 2021 roku, jednak znów wzrosło w lutym. Ogólnie rzecz biorąc, poziom zatrudnienia od czerwca 2020 aż do marca 2021 roku był stabilny, ulegał jedynie minimalnym fluktuacjom, podobnie jak stopa bezrobocia. W pierwszych miesiącach 2021 roku była ona nawet niższa o 1 punkt procentowy niż w tych samych miesiącach 2020 roku. Odsetek osób pracujących zdalnie wzrósł zaś ponownie – do 10,8% ogółu pracujących – w IV kwartale (GUS, 2021c).

Z badań CBOS (2021a) z kwietnia 2021 roku, a więc prowadzonych w trakcie trwania trzeciej fali epidemii, wynika ponadto, że osoby pracujące były raczej zadowolone z sytuacji w swoim miejscu pracy. Jako dobrą lub bardzo dobrą określało ją prawie 60% badanych, jako ani dobrą, ani złą 27%, a jak złą lub bardzo złą tylko 11%. Są to wyniki niemal identyczne z tymi, które uzyskano w lipcu 2020 roku, dotyczy to także raczej optymistycznych przewidywań na przyszłość.

## Podsumowanie i wnioski

Pierwsze miesiące pandemii w Polsce (marzec, kwiecień 2020 roku) zaznaczyły się spadkiem zatrudnienia, wynagrodzeń oraz pesymizmem w zakresie koniunktury. Kolejne miesiące przyniosły poprawę nastrojów, wzrost zatrudnienia i przeciętnych wynagrodzeń (dotyczyło to przede wszystkim sektora przedsiębiorstw). Poprawa sytuacji na rynku pracy była obserwowana także w III i IV kwartale 2020 roku. Druga fala epidemii COVID-19, mimo iż znacznie silniejsza, nie przyniosła tak negatywnych skutków w gospodarce, jak miało to miejsce w okresie pierwszego lockdownu. Skutki gospodarcze trzeciej fali epidemii z wiosny 2021 roku i wprowadzonych wówczas po raz kolejny obostrzeń wydają się w chwili pisania niniejszego artykułu (maj 2021 roku) jeszcze trudne do oceny. Odnosząc się do jednego roku trwania pandemii w Polsce, na podstawie danych GUS oraz wymienionych powyżej wyników badań można stwierdzić, że skutki kryzysu COVID-19 w Polsce w odniesieniu do rynku pracy wydają się mniej dotkliwe, niż wstępnie szacowano (Radlińska, 2021 s. 124). Trzeba mieć również świadomość, że pewne elementy rynku pracy już nigdy nie będą takie same jak przed epidemią, w szczególności powszechniejsza może stać się praca zdalna, która obecnie traktowana jest z ostrożnym optymizmem.



## Bibliografia

- Bell D. (1975), *Nadejście społeczeństwa postindustrialnego: próba prognozowania społecznego*, Instytut Badania Współczesnych Problemów Kapitalizmu, Warszawa.
- Castells M. (2007), *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- CBOS (2020a), *Epidemia koronawirusa a sytuacja zawodowa Polaków. Komunikat z badań nr 70/2020*, [https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K\\_070\\_20.PDF](https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_070_20.PDF) (dostęp: 31.05.2021).
- CBOS (2020b), *Nastroje na rynku pracy w pierwszej połowie lipca. Komunikat z badań nr 91/2020*, [https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K\\_091\\_20.PDF](https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_091_20.PDF) (dostęp: 31.05.2021).
- CBOS (2021a), *Nastroje na rynku pracy w kwietniu. Komunikat z badań nr 52/2021*, [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K\\_052\\_21.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K_052_21.PDF) (dostęp: 31.05.2021).
- CBOS (2021b), *Obawy przed zakażeniem koronawirusem i ocena działań rządu w lutym. Komunikat z badań nr 21/2021*, [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K\\_021\\_21.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K_021_21.PDF) (dostęp: 31.05.2021).
- Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor”, nr 1(83), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/83/id/1456> (dostęp: 31.05.2021).
- Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Goffman E. (2008), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa.
- GUS (2020), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w trzecim kwartale 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-trzecim-kwartale-2020-roku,4,3.html> (dostęp: 31.05.2021).
- GUS (2021a), *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w marcu 2021 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-marcu-2021-roku,3,112.html> (dostęp: 31.05.2021).
- GUS (2021b), *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2021*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html> (dostęp: 31.05.2021).
- GUS (2021c), *Wpływ epidemii COVID-19 na wybrane elementy rynku pracy w Polsce w czwartym kwartale 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/wplyw-epidemii-covid-19-na-wybrane-elementy-ryнку-pracy-w-polsce-w-czwartym-kwartale-2020-r,4,4.html> (dostęp: 31.05.2021).
- Nilles J.M. (1976), *The Telecommunications – Transportation Trade off: Options for Tomorrow*, Wiley, New York.
- Radlińska K.M. (2021), *Pandemia COVID-19 implikacje dla polskiego rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych”, nr 24, s. 113–126, <https://zeszyty.wne.tu.koszalin.pl/index.php/zeszyty/article/view/161> (dostęp: 31.05.2021).
- Toffler A. (1997), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

## Work and Professional Life During the COVID-19 Pandemic

**Abstract:** The coronavirus pandemic that triggers the COVID-19 illness has significantly affected the labor market in Poland. Restrictions to contain the spread of the virus, as well as the anxiety it has evoked, has resulted in certain people losing their jobs, starting shift work, or teleworking. Our research was aimed at determining how frequent such situations are as well as what socio-demographic variables they are contingent upon. How the pandemic has affected the material and professional situation of the respondents, how they assess the degree of risk in their work, as well as their prospects for the future were also validated. The research revealed that losing one's job was neither frequent nor long-term. Almost half of the respondents teleworked, with most of them positively assessing this manner of work. Both our research, as well as other Poland-wide studies, indicated that at the onset of the pandemic a short-term collapse in the labor market occurred; even though the situation improved significantly and then stabilized in the following months, those who are employed positively assess their outlook for the future.

**Keywords:** work, profession, COVID-19 pandemic, telework, job losses, labor market

**JEL:** J01

# Pandemia COVID-19 a zmiany w obszarze środowiska pracy w opinii pracowników – wyniki badań empirycznych

---

Liliana Mierzwińska

Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie, e-mail: liliana.mierzwinska@kpu.krosno.pl

Marlena Łapka

Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie, e-mail: lapkamarlena@onet.pl

Kinga Uliasz

Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie, e-mail: uliaszkinga@gmail.com

**Streszczenie:** Ograniczenie możliwości świadczenia pracy w formie tradycyjnej w czasie trwania pandemii COVID-19 spowodowało wzrost zainteresowania pracą zdalną. Stopień przygotowania przedsiębiorstw i pracowników do rekonfiguracji formy pracy był zróżnicowany. Brak wcześniejszych doświadczeń w tym zakresie, problemy w obszarze wsparcia technicznego i często również działania kryzysowe podejmowane przez przedsiębiorstwa w czasie pandemii wpływały negatywnie na motywację pracowników i procesy komunikacji w przedsiębiorstwach. Pojawiło się wiele barier w świadczeniu tej formy pracy, ale również przed wieloma przedsiębiorstwami otworzyły się nowe możliwości wynikające z pozytywnych aspektów pracy zdalnej.

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza tych aspektów i czynników związanych ze środowiskiem pracy, które pojawiły się w związku z przejściem pracowników na pracę zdalną. W opracowaniu wykorzystano wyniki badania ankietowego, w którym wzięli udział pracownicy przedsiębiorstw oraz zatrudnieni w sferze budżetowej.

**Słowa kluczowe:** praca zdalna, telepraca, COVID-19

**JEL:** J01

## Wprowadzenie

Praca zdalna nie jest zjawiskiem nowym. Termin *telework* został użyty po raz pierwszy w 1972 roku przez Jacka Shiffa na łamach „The Washington Post”. Jednakże za „ojca telepracy” powszechnie uważa się amerykańskiego fizyka Jacka M. Nillesa, który wprowadził pojęcie *telecommuting* – pracy zdalnej, czyli pracy, która umożliwia przesyłanie jej efektów za pomocą technik informatycznych, takich jak telekomunikacja i komputery, zamiast fizycznego przemieszczania się ludzi mających tę pracę wykonać (Zalega, 2009, s. 38–39).

Zadaniowy charakter telepracy, wymagania dotyczące informatycznych kompetencji jej wykonawców i wysokiego poziomu instrumentalizacji opartej na nowoczesnych technologiach informatycznych sprawiają, że sformułowano określone wymagania w stosunku zadań, które mogą być wykonywane w takiej formie. Można do nich zaliczyć (Wróbel, 2007, s. 252–253):

- rodzaj wykonywanej pracy – czynności zawodowe mogą być wykonywane poza siedzibą firmy, można się z nich wywiązać bez znaczącego udziału pozostałych pracowników;
- styl kierowania – kierownicy powinni nadzorować pracę nie na podstawie bezpośredniej obserwacji poczynań pracowników, lecz konkretnych wyników ich działań;
- wymierność – postępy w pracy mogą być mierzone łatwo i przejrzysto, istnieją ogólnie znane lub wcześniej ustalone standardy wyceny produktywności pracowników;
- wyposażenie – pracownicy powinni dysponować odpowiednim sprzętem do wykonywania swojej pracy, zwłaszcza zgodnym z technologią wymiany informacji stosowaną wewnątrz organizacji, a podczas przesyłania informacji drogą elektroniczną powinno być zachowane bezpieczeństwo danych;
- stanowisko pracy zdalnej – właściwie zorganizowane stanowisko pracy powinno umożliwiać wywiązywanie się z obowiązków zawodowych przy zachowaniu wszystkich finansowych i prawnych formalności.

Przed wybuchem pandemii COVID-19 praca zdalna w Polsce nie była popularną formą świadczenia pracy. Była ona dobrze znana jedynie około 10% zatrudnionych. Nie była również uregulowana żadnym aktem prawnym. Jednakże pracodawcy i pracownicy współpracujący w czasie pandemii pokazali, że od regulacji prawnych ważniejsze są zaufanie i dobra organizacja pracy. Chodzi tutaj o zaufanie obopólne: pracodawcy w stosunku do pracownika, ograniczające się do kontroli efektów pracy, jak również pracownika do pracodawcy, związane z efektywną komunikacją oraz oczekiwaniem wsparcia zarówno w obszarze technicznym, jak i w przypadku problemów związanych z izolacją (Ulczycki, 2020, s. 45–46).

W sytuacji stanu nadzwyczajnego, jakim był czas lockdownu, praca zdalna była stosowana na dużą skalę, często bez przygotowania, a powyższe wymagania odnoszące się do zadań, które mogą być w takiej formie wykonywane, nie zawsze były spełnione. Z tego powodu wielu pracowników odczuwało negatywne konsekwencje telepracy, do których można zaliczyć (Dolot, 2020, s. 37):

- konieczność samodzielnego planowania i organizowania dnia, mogącą stanowić wyzwanie szczególnie dla tych pracowników, którzy mają trudności (lub nie mają doświadczenia) w obszarze zarządzania sobą w czasie;

- koncentrację i determinację w działaniu – mogą one wyzwalać poczucie bycia „stale w pracy”, rezygnację z przerw, pracę w weekendy, a w konsekwencji przemęczenie fizyczne i psychiczne;
- obniżenie produktywności i efektywności;
- ograniczony dostęp do zasobów organizacji;
- zmniejszenie dostępu do szkoleń oraz zmniejszenie szansy na rozwój i awans;
- obniżenie komfortu mieszkania (które staje się nie tylko przestrzenią domową, ale także miejscem pracy);
- ograniczony kontakt ze współpracownikami, rodzący trudności w obszarze realizacji wyznaczonych zadań oraz tworzący poczucie izolacji, osamotnienia i wyobcowania; dzieje się tak głównie ze względu na brak możliwości budowania relacji nieformalnych;
- utrudnienia natury technicznej;
- deprecjonowanie pracy zdalnej jako „siedzenia w domu”, co negatywnie wpływa na samego pracownika oraz może przyczyniać się do dezorganizacji jego pracy.

Wymienione powyżej negatywne aspekty pracy zdalnej wiążą się z zagrożeniami związanymi z (Jeran, 2016, s. 53–58):

- obszarem ekonomicznej funkcji pracy: wpływ bezpośredni (w postaci niższego bieżącego wynagrodzenia lub wyższych kosztów) albo pośredni (np. poprzez mniejsze szanse awansu czy rozwoju kompetencji niezbędnych do utrzymania lub zwiększenia rynkowej wartości pracownika);
- obszarem relacyjnej/społecznej funkcji pracy – związany z jej wykonywaniem w zespole i w ściśle społecznym kontekście;
- obszarem samorealizacji i rozwoju – brak dostępu do kanałów wymiany wiedzy w organizacji czy do organizowanych lub finansowanych przez pracodawcę szkoleń ma konsekwencje nie tylko ekonomiczne, lecz także długofalowe w zakresie rozwoju pracownika, a fakt deprecjonowania lub niezauważania wielu kompetencji ogólnych, których opanowanie jest niezbędne, by w ogóle możliwe było wykonywanie pracy zdalnie, dodatkowo ogranicza ich postrzeganie w kategoriach sukcesu czy samorozwoju.

Praca zdalna ma również wiele zalet zarówno dla pracownika (np. elastyczność czasu pracy), jak i dla pracodawców (np. oszczędności finansowe i zwiększenie elastyczności działania), należy zatem spodziewać się, że będzie ona coraz bardziej popularną formą świadczenia pracy. Tempo wzrostu jej popularności niewątpliwie zintensyfikuje się dzięki pandemii COVID-19, która zadziałała jak katalizator, przyspieszając ten proces (Chomicki, Mierzejewska, 2020, s. 37).

W świetle powyższych informacji celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i analiza czynników związanych ze środowiskiem pracy, które pojawiły się w związku z przejściem pracowników na pracę zdalną. W opracowaniu wykorzystano wyniki

badania ankietowego, w którym wzięli udział pracownicy przedsiębiorstw oraz zatrudnieni w sferze budżetowej. Pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym dotyczyły oceny różnych aspektów pracy zdalnej z perspektywy pracowników, a w szczególności oceny:

- efektywności ich pracy;
- nowych doświadczeń zdobytych w czasie pracy zdalnej;
- komunikacji z pracodawcą oraz wsparcia technicznego i psychologicznego z jego strony;
- aspektów psychologicznych pracy zdalnej, związanych między innymi z samopoczuciem pracowników, ich koncentracją, samodyscypliną oraz motywacją do pracy.

## Metodyka badań własnych i charakterystyka respondentów

Kwestionariusz ankietowy składał się z 24 pytań, w tym 5 pytań z metryczki i 19 pytań zasadniczych, 14 pytań było jednokrotnego wyboru, a 5 wielokrotnego. Badanie zostało przeprowadzone od 20 stycznia 2021 do 1 lutego 2021 roku za pomocą kwestionariusza internetowego. W ankiecie udział wzięło 320 osób.

Odpowiedzi ankietowanych umożliwiły ich charakterystykę według poniższych kryteriów (tabela 1):

- płeć;
- przedział wiekowy;
- wykształcenie;
- miejsce zamieszkania;
- wielkość przedsiębiorstwa.

Kobiety stanowiły około 53,7% badanych, natomiast 46,3% ankietowanych to mężczyźni. Największą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 36–50 lat (41,3%), drugą z kolei grupą ankietowanych były osoby w przedziale wiekowym 26–35 lat (23,1%), 20% ankietowanych to osoby powyżej 60. roku życia, a 15,6% badanych znajdowało się w przedziale wiekowym 18–25 lat. Największa grupa respondentów to osoby z wykształceniem średnim (35,9%), następnie wyższym (22,2%), a 21,6% respondentów miało wykształcenie zawodowe. Ankietowani z wykształceniem gimnazjalnym stanowili 13,1% badanej próby, natomiast wykształcenie podstawowe miało 7,2% badanych. Około 23% osób biorących udział w badaniu wskazało, że zamieszkuje miasto od 251 do 500 tys. mieszkańców, 21,2% ankietowanych to mieszkańcy miast w przedziale 51–100 tys. mieszkańców, 20,6% badanych zamieszkuje miasto od 101 do 250 tys. mieszkańców, a 12,3% miasto do 50 tys. mieszkańców. Jeśli chodzi o mieszkańców wsi, to stanowili oni 11,6% badanych, a 10,9% ankietowanych to osoby zamieszkujące

miasto powyżej 500 tys. mieszkańców. Ponad 25% badanych jako miejsce zatrudnienia wskazało duże i średnie przedsiębiorstwo. W małym przedsiębiorstwie pracowało 21,8% ankietowanych z badanej próby, natomiast 14,7% zatrudnionych zadeklarowało pracę w podmiocie działającym w sferze budżetowej. Ankietowani pracujący w mikroprzedsiębiorstwach stanowili 11,6% ogółu badanych.

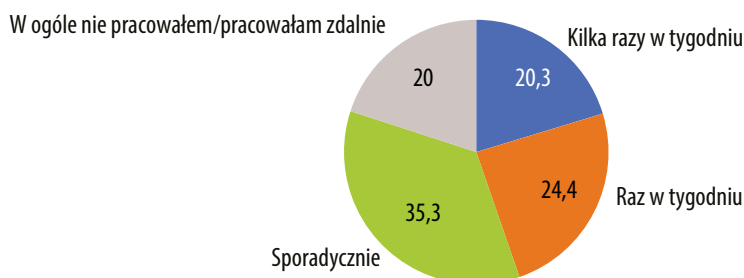
Tabela 1. Charakterystyka statystyczna respondentów (w proc.)

Cechy	Odsetek wskazań
<b>Płeć</b>	
– Kobiety	53,7
– Mężczyźni	46,3
<b>Przedział wiekowy</b>	
– 18–25 lat	15,6
– 26–35 lat	23,1
– 36–50 lat	41,3
– Powyżej 60 lat	20,0
<b>Wykształcenie</b>	
– Podstawowe	7,2
– Gimnazjalne	13,1
– Zawodowe	21,6
– Średnie	35,9
– Wyższe	22,2
<b>Miejsce zamieszkania</b>	
– Wieś	11,6
– Miasto do 50 tys. mieszkańców	12,3
– Miasto 51–100 tys. mieszkańców	21,2
– Miasto 101–250 tys. mieszkańców	20,6
– Miasto 251–500 tys. mieszkańców	23,4
– Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	10,9
<b>Charakterystyka przedsiębiorstwa (miejsce pracy)</b>	
– Mikroprzedsiębiorstwo	11,6
– Małe przedsiębiorstwo	21,8
– Średnie przedsiębiorstwo	25,3
– Duże przedsiębiorstwo	26,6
– Podmiot działający w sferze budżetowej	14,7

Źródło: opracowanie własne.

## Wyniki badań

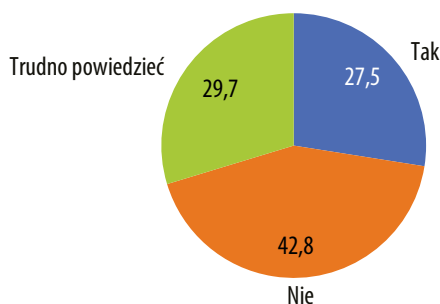
Na wykresie 1 przedstawiono dane na temat częstotliwości pracy zdalnej respondentów przed wybuchem pandemii COVID-19. Tryb zdalny łączy się z pracą poza miejscem zatrudnienia, najczęściej było to miejsce zamieszkania. Największa grupa badanych (35,3%) zadeklarowała, że przed wybuchem pandemii COVID-19 sporadycznie pracowała w systemie zdalnym, 24,4% respondentów pracowało w ten sposób raz w tygodniu, a 20,3% badanej próby przynajmniej kilka razy w tygodniu. Osoby, które w ogóle nie pracowały wcześniej w ten sposób, stanowiły 20% ogółu badanych.



Wykres 1. Częstotliwość pracy zdalnej przed wybuchem pandemii COVID-19 (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.

Największa grupa badanych (42,8%) wskazała, że podczas pracy zdalnej nie widziała efektów aktywności zawodowej, 27,5% respondentów przyznało zaś, że widziało taki efekt. Niemal jedna trzecia ankietowanych (29,7%) nie potrafiła wskazać precyzyjnie efektów swojej aktywności zawodowej (wykres 2).



Wykres 2. Efektywność zawodowa respondentów w czasie pracy zdalnej (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.



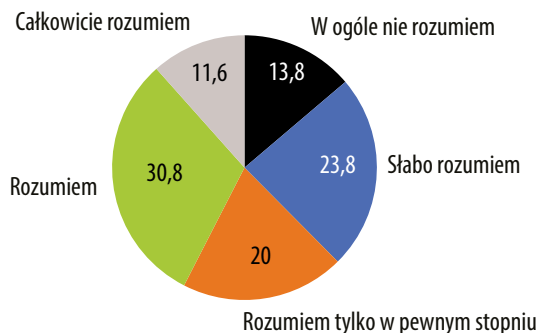
Ankietowani zostali również poproszeni o udzielenie odpowiedzi na temat doświadczeń – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, wyniesionych z okresu pracy zdalnej. Najczęściej wskazywano na niedostateczną komunikację z kierownictwem i/lub ze współpracownikami (35,9% wskazań). Na elastyczne godziny pracy wskazało 35,3% ankietowanych, a 33,8% respondentów zadeklarowało znaczący spadek motywacji do działania (wykres 3).



Wykres 3. Doświadczenia ankietowanych w trakcie pracy zdalnej (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.

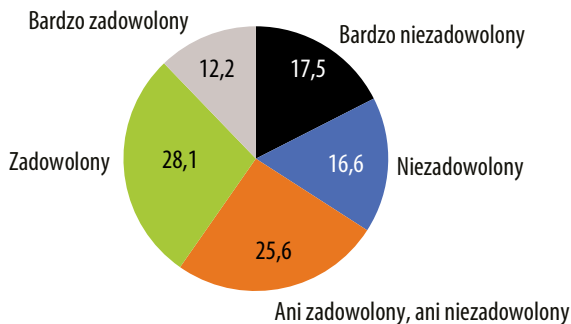
Odpowiednia komunikacja pomiędzy pracownikiem a pracodawcą to ważny element wpływający na efektywność wykonywanej pracy. Część ankietowanych (30,8%) rozumiała, czego oczekiwał od nich bezpośredni przełożony w okresie pracy zdalnej, a 23,5% respondentów wskazało, że słabo rozumiało przekaz od przełożonego. Aż 20% badanych określiło, że tylko w pewnym stopniu rozumiało przekaz kierownika, natomiast 13,8% opiniodawców w ogóle nie rozumiało przekazywanych przez kierownika wiadomości. Nieco ponad 11% grupy badanej całkowicie rozumiało przekazywane wiadomości (wykres 4).



Wykres 4. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy dobrze Pan/Pani rozumie, co Pana/Pani bezpośredni przełożony oczekuje od Pana/Pani podczas pracy zdalnej? (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.

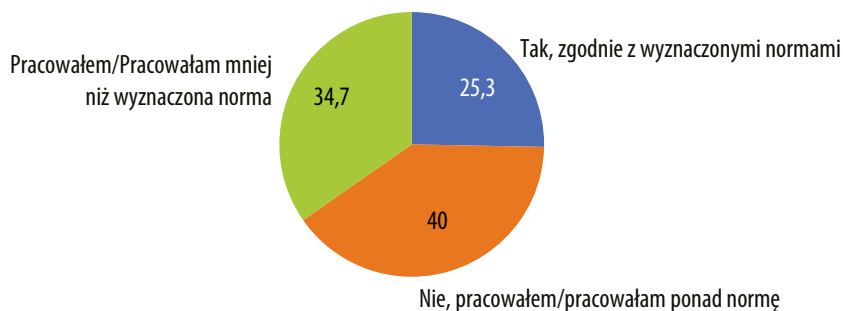
Ankietowani zostali również zapytani o ocenę wsparcia technicznego pracy zdalnej. Część z nich (28,1%) była zadowolona ze wsparcia działu IT w czasie trwania pandemii, 25,6% ankietowanych nie potrafiło określić, czy było zadowolonych/niezadowolonych ze wsparcia oferowanego przez dział IT w zatrudniającym go przedsiębiorstwie, natomiast nieco ponad 16% respondentów określiło wsparcie jako niezadowolające. Tylko 12,2% ankietowanych wskazało na wysoki poziom zadowolenia z okazanego wsparcia ze strony IT (wykres 5).



Wykres 5. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie o stopień ich zadowolenia ze wsparcia działu IT (informatyka) w czasie pandemii COVID-19 (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.

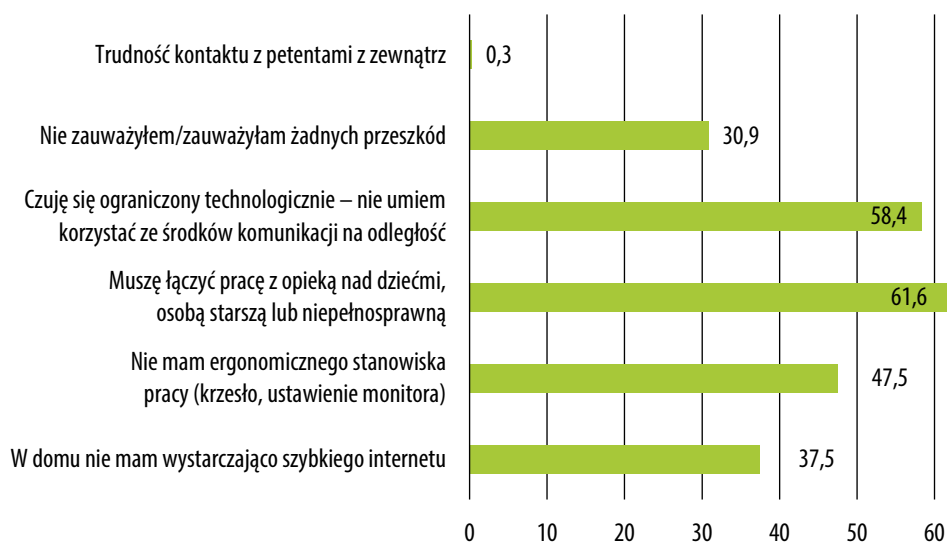
Respondentom zadano również pytanie dotyczące wpływu formy zdalnej na ich czas pracy. Liczna grupa ankietowanych (40% wskazań) stwierdziła, iż wykonywana przez nich praca przekraczała normy czasowe dotychczasowej pracy, 34,7% badanych pracowało mniej niż wyznaczona norma, natomiast 25,3% badanych przyznało, że pracowało zgodnie z wyznaczonymi normami (wykres 6).



Wykres 6. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie o czas pracy w okresie pracy zdalnej (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.

Na wykresie 7 przedstawiono dane odnoszące się do barier napotykanych przez ankietowanych podczas pracy on-line. Respondenci wskazali, że najczęściej musieli mierzyć się z łączeniem pracy zawodowej z opieką nad dziećmi, osobą zależną lub niepełnosprawną (61,6%) oraz z brakiem umiejętności wykorzystywania środków komunikacyjnych (58,4%).

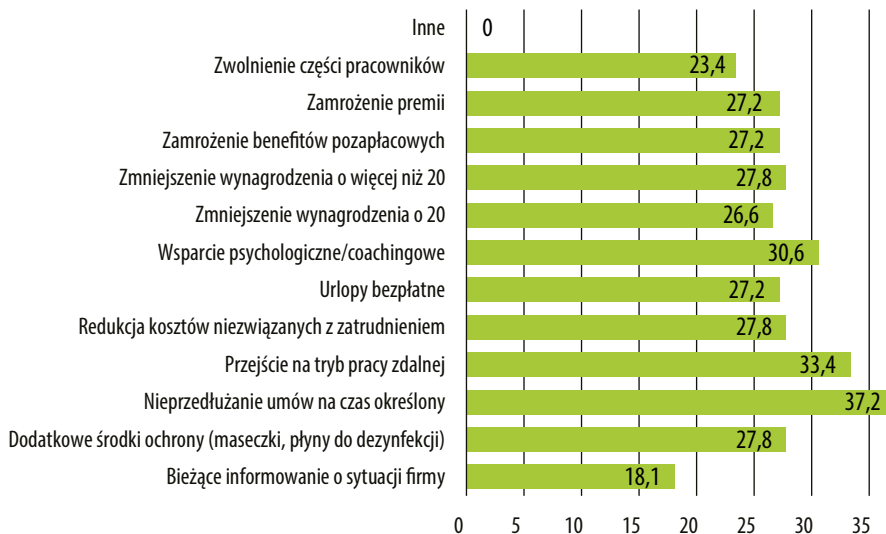


Wykres 7. Bariery napotykanne przez respondentów w trakcie pracy zdalnej (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.

W czasie pandemii COVID-19 w przedsiębiorstwach, w których byli zatrudnieni respondenci, wdrażano różnorodne działania kryzysowe: 37,2% ankietowanych zadeklarowało, że przedsiębiorstwo nie przedłużało umów na czas określony z pracownikami

w związku z niestabilną sytuacją na rynku, 33,4% ankietowanych przeszło na pracę w systemie zdalnym, 30,6% grupy badanej uzyskało zaś od pracodawcy możliwość wsparcia psychologicznego/coachingowego (wykres 8).



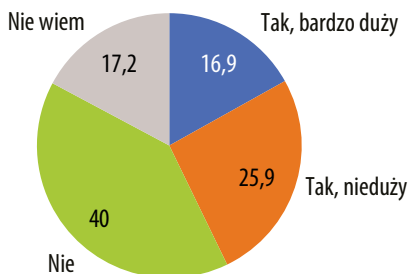
Wykres 8. Działania kryzysowe podjęte przed pracodawcą w trakcie pandemii COVID-19 (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.

Zachowanie płynności finansowej przedsiębiorstwa w trakcie pandemii COVID-19 było dużym wyzwaniem dla wielu pracodawców oraz łączyło się z podjęciem działań kryzysowych. Liczna grupa ankietowanych (40%) wskazała, że zatrudniająca ich firma nie miała problemów z opłacaniem bieżących zobowiązań finansowych, 25,9% przyznało, że ich pracodawca miał niewielkie problemy z ich regulowaniem, natomiast 17,2% badanych wskazało, że nie ma wiedzy na ten temat. Około 17% respondentów stwierdziło, że ich pracodawca miał bardzo duże problemy z regulowaniem swoich bieżących zobowiązań finansowych (wykres 9).

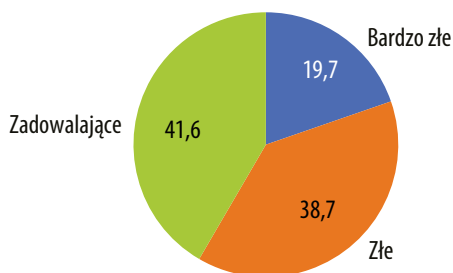
Respondenci zostali również poproszeni o ocenę swojego samopoczucia w okresie pracy zdalnej. Znaczny odsetek ankietowanych (41,6%) określił, że ich samopoczucie było na zadowalającym poziomie, 38,7% respondentów wskazało, że ich samopoczucie się pogorszyło, natomiast 19,7% badanych stwierdziło, że ich samopoczucie było bardzo złe (wykres 10).

Środowisko pracy wywiera również wpływ na motywację. Najliczniejsza grupa badanych (48,1%) wskazała, iż motywacja do pracy była u nich na zadowalającym poziomie, natomiast 33,1% respondentów zadeklarowało wysoki poziom motywacji w okresie pracy zdalnej. Około 19% respondentów oceniło swój poziom motywacji jako bardzo niski (wykres 11).



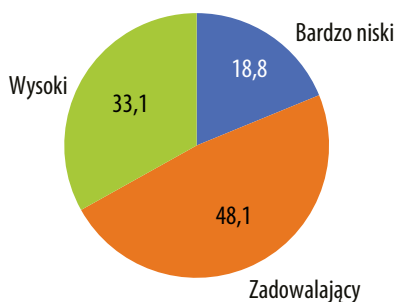
Wykres 9. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy w związku z pandemią Pana/Pani firma ma problem z opłaceniem bieżących zobowiązań finansowych? (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 10. Samopoczucie respondentów w czasie pracy zdalnej (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 11. Poziom motywacji respondentów w czasie pracy zdalnej (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zostali również poproszeni o wskazanie negatywnych i pozytywnych aspektów pracy zdalnej. Najczęstsze negatywne następstwa, jakie odczuwali pracownicy w czasie pandemii COVID-19, to brak bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami (45,3% wskazań), problemy z koncentracją ze względu na obecność innych domowników (39,4%), natomiast najrzadziej spotykaną negatywną konsekwencją

pracy on-line był brak samodyscypliny (20,3%) oraz poczucie bycia cały czas w pracy (27,5%) (wykres 12).

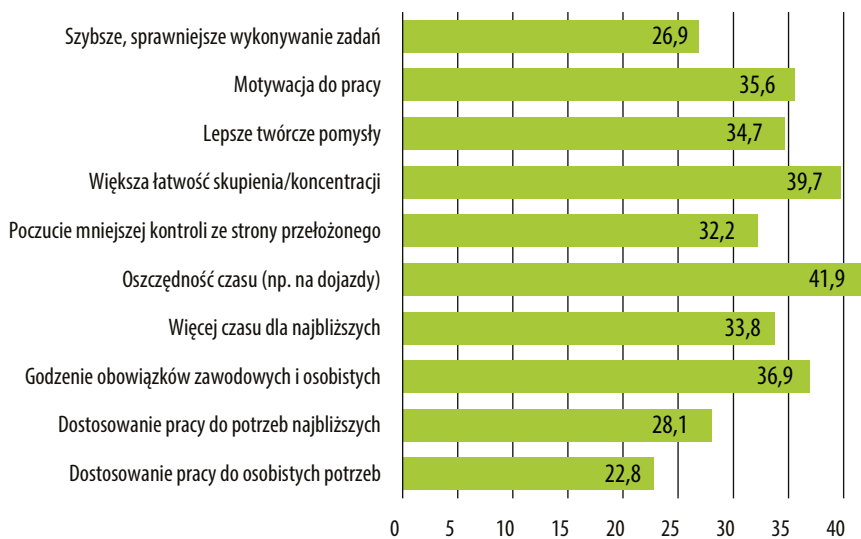


Wykres 12. Negatywne skutki pracy on-line (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne

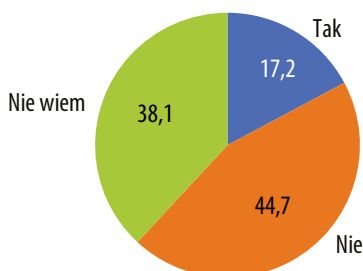
Najczęściej wskazywaną pozytywną konsekwencją była oszczędność czasu (np. na dojazd) – 41,9% wskazań. Ponad jedna trzecia respondentów (39,7%) wskazała, że korzystną cechą pracy zdalnej była dla nich większa łatwość skupienia. Mniejszy odsetek badanych (37%) zadeklarował, że skutecznie godzą oni obowiązki zawodowe z osobistymi. Jednym z pozytywnych skutków pracy w trybie on-line w opinii ankietowanych była też zdecydowanie lepsza motywacja (35,6%), natomiast 34,7% respondentów zaznaczyło, że podczas pandemii COVID-19 zauważyło u siebie rozwój twórczych pomysłów. Najbardziej wskazywano na dostosowanie pracy do osobistych potrzeb (22,8% badanych) (wykres 13).

Wybuch pandemii COVID-19 dał pracownikom możliwość sprawdzenia się w zdalnym systemie pracy, jednakże znaczna część respondentów zadeklarowała, że nie wiąże swojej przyszłości zawodowej z pracą on-line (44,7%), a 38,1% badanej próby nie wiedziało, czy chciałoby przejść na stałe na ten rodzaj pracy. Około 17% respondentów chciałoby zmienić organizację pracy na dotychczas zajmowanym stanowisku i pracować częściowo zdalnie (wykres 14).



Wykres 13. Pozytywne skutki pracy on-line (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 14. Struktura odpowiedzi respondentów na pytanie: Czy po ustaniu pandemii chcieliby Pan/chciałaby Pani zmienić organizację pracy na zajmowanym stanowisku i pracować częściowo zdalnie? (proc. wskazań badanych)

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Analiza wyników zrealizowanego badania ankietowego wskazała, że praca w systemie zdalnym przed wybuchem pandemii COVID-19 nie była popularna. Do najczęściej wymienianych aspektów pozytywnych związanych z tą formą pracy zaliczono oszczędność czasu, godzenie obowiązków zawodowych i osobistych oraz większą zdolność koncentracji. Do negatywnych konsekwencji pracy w systemie on-line zaliczono brak bezpośredniej interakcji ze współpracownikami i kadrą kierowniczą, kłopoty ze skupieniem ze względu

na obecność innych domowników oraz brak samodyscypliny i zdolności samoorganizacji. Dodatkowo liczna grupa respondentów w trakcie pracy on-line stwierdziła u siebie również spadek efektywności pracy, ponadto samopoczucie osób biorących udział w ankiecie było na zadowalającym lub złym poziomie, co może oznaczać, że izolacja oraz praca w zaciszu domowym wywarły negatywny wpływ na psychikę ankietowanych.

Pandemia COVID-19 przyczyniła się także do podejmowania różnorodnych działań kryzysowych przez pracodawców. Najczęściej wymieniano takie działania, jak nieprzedłużanie umów na czas określony z pracownikami, przejście ze stacjonarnego na tryb zdalny pracy oraz zaoferowanie wsparcia psychologicznego/coachingowego. W przedsiębiorstwach zachowywano również rekomendowane zasady ochrony zdrowia oraz reżimu sanitarnego.

W trakcie pandemii koronawirusa uczestnicy badania łączyli pracę zawodową z koniecznością opieki nad dziećmi lub osobami zależnymi, co uznano za znaczącą trudność w skutecznym realizowaniu pracy zdalnej. Ankietowani ponadto ocenili, że nie byli właściwie przygotowani do korzystania ze środków telekomunikacyjnych, czego wymagała od nich praca zdalna.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ankietowani nie są zainteresowani nawet częściowym świadczeniem pracy w trybie zdalnym w przyszłości i preferują tradycyjne środowisko pracy, co może świadczyć o tym, że ich doświadczenia z tego okresu są raczej negatywne, a zagrożenia wynikające z pracy zdalnej w ich przypadku przewyższyły korzyści.

---

## Bibliografia

- Chomicki M., Mierzejewska K. (2020), *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19*, „E-mentor”, nr 5, s. 45–54, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/87/id/1492> (dostęp: 4.05.2021).
- Dolot A. (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*, „E-mentor”, nr 1, s. 35–43, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/83/id/1456> (dostęp: 4.05.2021).
- Jeran A. (2016), *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*, „Opuscula Sociologica”, nr 2, s. 49–61, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-b9fdcab5-1f55-4768-b6f6-6f61c548e7b0?> (dostęp: 4.05.2021).
- Ulczycki B. (2020), *Szanse i zagrożenia pracy zdalnej post-COVID*, „Nowa Energia”, nr 5–6, s. 45–46, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-5e4654e7-651c-4813-9fef-3d1c793cfd5?q=bwmeta1.element.baztech-4050778b-b7a3-4c42-a246-e004429ba886;6&qt=CHILDREN-STATELESS> (dostęp: 4.05.2021).
- Wróbel P. (2007), *Problemy zarządzania telepracownikami*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2, s. 451–458.
- Zalega T. (2009), *Praca zdalna – obraz przemian w Polsce i wybranych krajach Unii Europejskiej*, „MBA”, nr 4, s. 35–45, <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/1399.pdf> (dostęp: 4.05.2021).



## COVID-19 Pandemic and Changes in the Work Environment in the Employees' Opinion – Results of Empirical Research

**Abstract:** Limiting the possibility of providing work in the traditional way during the COVID-19 pandemic has led to an increased interest in remote work. The degree to which enterprises and employees were prepared for the re-configuration of the form of work was varied. Lack of previous experience in this area, problems in the area of technical support and often also crisis measures taken by companies during a pandemic affected in negative way on staff motivation and communication processes in companies. There have been many barriers to providing this form of work, but also new opportunities have opened up for many businesses due to the positive aspects of remote working.

The purpose of this paper is to identify and analyze the factors that have emerged due to the transition of employees to remote working and have had an impact on their work environment. The study uses the results of a questionnaire survey in which employees of enterprises and those employed in the public sector took part.

**Keywords:** remote work, teleworking, COVID-19

**JEL:** J01



Część 3

---

## **Uwarunkowania orientacji przedsiębiorczej**



# Mikrofundamenty orientacji przedsiębiorczej muzeów publicznych. Między proaktywnością a reaktywnością

Anna Molter

Karpacka Państwowa Uczelnia w Krośnie, e-mail: a.m.molter@gmail.com

**Streszczenie:** Celem artykułu jest rozpoznanie znaczenia mikrofundamentów w kształtowaniu orientacji przedsiębiorczej muzeów publicznych. Za wymiar analizy przyjęto proaktywność identyfikowaną na poziomie jednostek działających w sieci relacji społecznych oraz w określonym kontekście pracy. Jest to konsekwencją specyfiki pracy w instytucji kultury. Praca muzealników ma „charakter czarnej skrzynki” i podlega względnie niskiemu poziomowi kontroli formalnej, ma ona najczęściej twórczy i oryginalny charakter, co czyni ją bardziej indywidualnym przedsięwzięciem niż zespołowym działaniem. Na podstawie badań autorki, poświęconych przejawom proaktywności wśród muzealników (job crafting), stwierdzono, że węzłowy dla poruszanej problematyki jest klimat organizacyjny i związane z nim czynniki wpływające na całość działań muzealnych. Doświadczenia epidemii wyraźnie podzieliły muzea, sytuując instytucje między proaktywnością a reaktywnością wobec nowych wyzwań. Nie każda z instytucji wykorzystała nowe możliwości działania, usztywniona organizacyjnym gorsetem.

**Słowa kluczowe:** orientacja przedsiębiorcza, proaktywność, reaktywność, muzeum publiczne

**JEL:** L26

## Wprowadzenie

Podejmowana problematyka orientacji przedsiębiorczej muzeów publicznych wraz z identyfikacją specyficznych wymiarów sytuuje oś rozważań pośród podmiotowych czynników inicjujących aktywność kulturalną. Stanowi aktualny problem, ponieważ w ciągu ostatnich miesięcy między rokiem 2020 a 2021, w wyniku epidemii wywołanej wirusem COVID-19, pejzaż kulturowy zmienił się drastycznie. Niemal z dnia na dzień obieg treści kultury utracił swój *status quo*, a muzea zmuszone zostały nie tylko do funkcjonowania w cyfrowej przestrzeni, ale i do zmiany dotychczasowego formatu i działania z wykorzystaniem nowych technologii, wejścia w interakcję z odbiorcą na niezdefiniowanych dotychczas zasadach. Funkcjonowanie w nowych realiach wyraźnie podzieliło muzea, sytuując je między proaktywnością a reaktywnością w odpowiedzi na nowe wyzwania. Nie każda z instytucji wykorzystała możliwości działania w nowy sposób, usztywniona organizacyjnym gorsetem. Celem artykułu jest rozpoznanie znaczenia mikrofundamentów w kształtowaniu orientacji przedsiębiorczej

muzeów publicznych<sup>1</sup>. Przyjęto założenie, że obserwowane zewnętrzne efekty działalności kulturalnej muzeów są uwarunkowane proaktywnymi działaniami jednostek, które angażują się w proces kreacji dóbr i usług kulturalnych.

## Muzea i muzealnicy – *differentia specifica*

Istotą misji muzeum jest ochrona dziedzictwa kulturalnego. Misję tę dopełnia generalna wykładnia prawa zawarta w delegacji ustawy o muzeach, precyzując cele ich funkcjonowania: sprawowanie opieki nad zabytkami, informowanie o wartościach i treściach zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej (Zeidler, 2011; Waltoś, 2015). Obowiązujący system polityki kulturalnej w Polsce przyjmuje dwie formy muzeów publicznych: państwowe, powoływane na szczeblu ministerialnym oraz samorządowe, prowadzone przez jednostki samorządu terytorialnego. Muzea wyodrębnione jako jedna z form organizacyjnych instytucji kultury działają na podstawie Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Ustawa ta przesądza o modelu zarządzania i finansowania muzeów, *lex specialis* względem jej przepisów stanowi Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Zalasińska, 2013, s. 80). Działalności kulturalnej towarzyszą specyficzne uwarunkowania (Szymaniec-Mlicka, 2014), w szczególności: istnienie wielu interesariuszy o zróżnicowanych, często sprzecznych interesach, brak zysku jako miary efektywności, ocena działalności w perspektywie preferencji społecznych przy braku jednoznacznych kryteriów sukcesu, kontrola normatywna i odpowiedzialność względem społeczności praktyków, relatywnie duża publiczna widoczność i przejrzystość wewnątrz organizacyjnych aktywności.

Muzea funkcjonują w bardzo złożonej przestrzeni, którą tworzą „etyka – polityka – prawo – ekonomia”, a więc pomiędzy celami statutowymi (misją), rzeczywistością rynkową (jako podmiot konkurujący, komercyjny, uczestnik rynku kultury i sztuki) a podstawami prawnymi działalności oraz normami etycznymi (Zeidler, 2011). Muzea cechuje wyrazisty etos misyjności, nakazujący traktowanie interesu społecznego jako nadrzędnego (Folga-Januszewska, 2015). Przypisać im można charakter organizacji bogatych w wiedzę (Krzyworzeka, 2010) z kluczową rolą specjalistów charakteryzujących się różnorodnym, często szerokim i trudnym do opisanego spektrum kompetencji i zdolności (Ingram, 2016). Przyjmując szeroką definicję zawodu muzealnika, podstawą, która łączy pracownika z muzeum, jest więź podmiotowa, czyli fakt bycia zatrudnionym w muzeum, nie zaś więź przedmiotowa, czyli posiadanie odpowiednich kwalifikacji muzealnych (Zeidler, 2010). Praktykę zawodową regulują trzy

1 Każdorazowe wskazanie w treści na muzea odnosić się będzie do muzeów publicznych.

zasadnicze zespoły reguł: kodeks etyki zawodowej<sup>2</sup> (ICOM), zbiór przepisów prawa krajowego oraz profesjonalne standardy dotyczące określonych obszarów funkcjonowania muzeów (Folga-Januszewska, 2015). Wyznaczają one swoisty kod moralny oraz profesjonalny wizerunek w społeczeństwie na podstawie wzorca służby publicznej.

Celem muzeów jest twórcze przetwarzanie i interpretowanie zasobów kultury oraz – poprzez te działania – włączanie się w proces rozwoju jednostek i społeczeństw (Suchan, 2015). Aby dziedzictwo kulturowe mogło być spożytkowane z korzyścią dla społeczeństwa, wymaga ono interpretacji i kreatywności pracowników (Hausner, 2013). Praca w muzeach oparta jest na wiedzy i realizacji niematerialnych celów, a rozwój zawodowy pracowników stanowi warunek *sine qua non* ich funkcjonowania i rozwoju. Obszar aktywności zawodowej muzealników pozostaje często w granicach merytorycznej specjalizacji zawodowej, która ulega pogłębieniu poprzez zdobywanie nowych doświadczeń i kumulowanie wiedzy oraz budowanie pozycji eksperta w środowisku praktyków. Muzealników cechuje kontrola normatywna, dla której podstawą są wzorce i standardy profesjonalne, a także motywacja wewnętrzna oraz potrzeba rozwoju i samorealizacji, co ma swoje implikacje dla zarządzania.

## Orientacja przedsiębiorcza muzeów publicznych – konceptualizacja

Przedsiębiorczość sektora publicznego określa proces tworzenia (dodawania) wartości dla obywatela i społeczności (użytkowników usług publicznych) drogą nierutynowej (unikalnej) mobilizacji i kombinacji zasobów, będących zarówno w gestii publicznej, społecznej, jak i prywatnej (będących poza bezpośrednią kontrolą aktorów publicznych), a użytkowanych tak, by wychwycić i wykorzystać nowe okazje do polepszenia oferty (standardów, profilu, zakresu) usług (Barczyk za Laszuk, 2015, s. 55–56). Przedsiębiorczość muzeów może być identyfikowana jako proces nakierowany na obserwację, proaktywne poszukiwanie szans oraz inicjowanie twórczych rozwiązań i kreowanie nowych potrzeb odbiorców (Brzozowska, 2016).

Przedsiębiorczość muzeów związana jest z zewnętrznymi efektami konsumpcji dóbr kulturalnych, które odpowiadają na konkretne potrzeby kulturalne człowieka. Muzea zobowiązane są do zapewnienia odbiorcy satysfakcji, ale również do realizacji innych społecznie istotnych celów wynikających z ich misji. Stopień realizacji potrzeb stanowić może kryterium oceny działania mającego na celu maksymalizację efektów zewnętrznych (Strycharz, 2013). Milena Dragičević-Šešić i Branimir Stojković (2010)

2 Podstawowym i najważniejszym źródłem etyki wiążącym muzea i muzealników jest Kodeks etyki ICOM dla muzeów. Jest to akt normatywny o charakterze uniwersalnym, wyznaczający standardy minimum regulujące praktykę zawodową (Zeidler, 2011, s. 129).

do podstawowych potrzeb kulturalnych zaliczają: potrzebę ekspresji językowej i komunikacji, poznania i poszerzania horyzontów, potrzeby estetyczne w życiu codziennym oraz estetyczne i potrzeby artystyczne związane z potrzebą poznania estetycznego i tworzenia (kreacji). Realizacja tych potrzeb przyczynia się do powstawania pozytywnych efektów zewnętrznych związanych z konsumpcją dóbr kultury, do których – zdaniem Jana Strycharza (2013) – zaliczyć należy: stymulację pomysłów kreatywnych i wyobraźni, dostarczanie standardów estetycznych i zwiększanie wrażliwości estetycznej, poprawę postaw społecznych odbiorców (wzrost poziomu zaufania) i pobudzanie do krytycznej oceny rzeczywistości.

Przedsiębiorczość ma swój fundament w orientacji przedsiębiorczej, która odzwierciedla właściwy dla całej organizacji sposób tworzenia strategii, podejmowania decyzji i działania. Predyspozycja do zachowania się w sposób przedsiębiorczy (preferencje, przekonania, zachowania organizacyjne) stanowi zagregowaną sumę trzech wymiarów: innowacyjności, podejmowania ryzyka i proaktywności. Organizacja przedsiębiorcza uzyskuje wysoką wartość w tych trzech wymiarach (Wójcik-Karpacz, 2016a; 2016b). Badacze wyróżniają dodatkowo dwa inne wymiary: autonomię oraz konkurencyjną agresywność (Lumpkin, Dess, 1996).

Wymiar innowacyjności odnosi się do stopnia, w jakim organizacja tworzy rzeczy nowe, unikalne, odmienne. Odzwierciedla tendencje do angażowania się w proces twórczy, wspierania nowych pomysłów oraz otwartość na nowe idee i technologie. Wyraża również gotowość odstąpienia od istniejących praktyk i eksperymentowania, które rozwija nowe produkty czy usługi (Wójcik-Karpacz, 2016a; Gębczyńska, 2017).

Wyrazem proaktywności jest poszukiwanie możliwości i szans. Obejmuje ona: kształtowanie otoczenia, przeprowadzenie zmianom, rozpoznawanie i kreowanie trendów oraz umiejętność odpowiedzi na wyzwania szerokiego kręgu interesariuszy. Działania inicjujące odgrywają istotną rolę zarówno dla proaktywności, jak i innowacyjności. Wymiary te są silnie ze sobą skorelowane (Gębczyńska, 2017, s. 156). Proaktywność polega więc na działaniu w przeciwieństwie do reakcji, jej odwrotnością jest reaktywność, a nie bierność, a więc brak inicjatywy i pasywność (Wójcik-Karpacz, 2016b). W rozpatrywanym kontekście proaktywność wskazuje na proces przetwarzania pomysłów w innowacje społeczne o zróżnicowanej wartości i społeczno-kulturowym oddziaływaniu (Wronka-Pośpiech, 2015).

Ryzyko działania wyraża natomiast chęć podejmowania działań, których wynik nie jest pewny (Kwiatkowska, 2017). Tendencję do podejmowania wysokiego ryzyka w celu osiągnięcia wysokich zwrotów trudno przełożyć na warunki funkcjonowania muzeów o ściśle określonym reżimie administracyjno-prawnym oraz dyscyplinie wydatkowania środków publicznych. Subwencja publiczna często łączy ze sobą ograniczoną autonomię decyzyjną i programową instytucji, wpływając na stopień podejmowanego



ryzyka związanego z eksperymentowaniem i kreowaniem, na przykład awangardy wystawienniczej.

Wymiary orientacji przedsiębiorczej mogą się różnić, a także kształtować niezależnie od siebie, co pozwala badać je oddzielnie i autonomicznie analizować ich efekty oraz wpływ na działania organizacji (Gębczyńska, 2017). Może być ona konceptualizowana według wielu różnych wymiarów, na różnych poziomach analizy: jednostki, zespołu, organizacji (Wójcik-Karpacz, 2018). Identyfikowane w teorii wymiary powinny korespondować z praktyką oraz specyfiką organizacji.

Orientacja przedsiębiorcza pozwala określić strategię działania muzeum na continuum od orientacji w pełni konserwatywnej do w pełni przedsiębiorczej (Wójcik-Karpacz, 2016b). Orientacja przedsiębiorcza będzie miała pozytywny wpływ na wykorzystywanie szans w otoczeniu, zachowanie odpowiedniego poziomu elastyczności działań oraz kreowania innowacji społecznych, ale również wyników o charakterze finansowym. Sam konstrukt w kontekście muzeów nie był dotychczas przedmiotem badań, brakuje zatem odpowiedniej skali pomiaru. Na podstawie obserwacji praktyki można wskazać pewne wyróżniki: inicjowanie trendów, współpracę z otoczeniem na podstawie sieci kontaktów zawodowych, inicjowanie nowych form aktywności w miejsce tradycyjnych schematów, wykorzystywanie nowych mediów w kreowaniu interaktywnych kanałów komunikacji z odbiorcą czy innowacyjne wykorzystanie zdigitalizowanych zasobów (Gaweł, 2020; Kosińska, 2020).

## Proaktywność – mikrofundamenty orientacji przedsiębiorczej muzeów

Analiza orientacji przedsiębiorczej muzeów wymaga poszukiwania wyjaśnień na poziomie indywidualnym, ponieważ to pracownicy, ich motywacja oraz wzajemne relacje mają bezpośredni wpływ na poziom przedsiębiorczości (Kusa, 2019). Za kluczowy wymiar analizy uznano proaktywność, osobisty zasób jednostek działających w sieci relacji społecznych oraz w określonym kontekście pracy. Perspektywa mikro wiąże założenie, że działanie „wobec okazji” jest domeną jednostki, która działa w sieci interakcji wyznaczonych usytuowaniem w strukturze organizacji oraz pozycją w nieformalnej sieci społecznej (Czakon, 2016; Wąsowska, 2019). Nie oznacza to, że orientacja przedsiębiorcza stanowi prostą agregację działania proaktywnych jednostek, a w relacji między pomysłem i intencją działania a jego realizacją pośredniczą czynniki organizacyjne, które mogą zarówno aktywizować posiadany potencjał, angażując aktywność pracowników, jak i ograniczać go, stanowiąc inhibitor. Orientacja przedsiębiorcza uwarunkowana jest zatem bezpośrednio proaktywnością jednostki, która determinuje proces pozytywnej adaptacji oraz wykorzystywania szans, i pośrednio na poziomie organizacji (Piórkowska, 2014).

Analiza mikrofundamentów poszukuje relacji na poziomie mikro – mikro oraz identyfikuje ich wpływ na poziom makro, a więc w skali organizacji<sup>3</sup> (Czakov, 2016). W nomenklaturze zarządzania mikrofundamenty to szczególny rodzaj antecedencji, przyczyny istotnego dla organizacji zjawiska, która odnosi się do ludzi współtworzących organizację oraz pozostających we wzajemnej interakcji, którą cechuje dynamika (Felin, Foss, 2005; Czakov, 2016). Kluczowe znaczenie mają czynniki pośredniczące między proaktywnością jednostki a działaniami w skali organizacji. Przyjęto, że percepcja czynników organizacyjnych może sprzyjać kreatywności, innowacyjności lub stanowić barierę dla wykształcenia się orientacji przedsiębiorczej w skali instytucji (Kusa, 2019).

## Job crafting jako podstawa analizy proaktywności muzealników

Praca muzealników ma charakter „czarnej skrzynki” i podlega względnie niskiemu poziomowi kontroli formalnej (Jemielniak, 2008). Ma ona najczęściej twórczy i oryginalny charakter, co czyni ją bardziej indywidualnym przedsięwzięciem niż zespołowym działaniem. Proaktywność jednostki odzwierciedla względnie stałą dyspozycję do zmiany czynników sytuacyjnych oraz inicjowania nowych działań, pozostając pozytywnie skorelowaną z zaangażowaniem, satysfakcją oraz wynikami pracy (Piórkowska, 2015).

Do celów eksploracji i pomiaru proaktywności wykorzystano materiał empiryczny, który powstał podczas realizowanych przez autorkę badań nad job craftingiem w praktyce muzealnej (Molter, 2020). Job crafting stanowić może element identyfikowanej ścieżki zależności, prowadzącej od mikrofundamentów do efektów końcowych czy zjawisk rozpatrywanych w kontekście orientacji przedsiębiorczej muzeów. Wnosi również obiecującą podstawę do wyjaśnień, wskazując na leżące u podstaw proaktywności jednostek wybory i motywy oraz czynniki dynamizujące działania, a więc mikrostan dotyczące zarówno jednostek, jak i relacji między nimi (Wójcik, Klimas, 2016).

W języku teorii job crafting (tłum. przekształcanie pracy) jest działaniem proaktywnym, inicjowanym indywidualnie przez pracowników na poziomie wymagań zawodowych i zasobów pracy, z intencją uczynienia własnej pracy bardziej znaczącą, angażującą i satysfakcjonującą. Dotyczy zatem zmian w zbiorze zadań i relacji wyznaczonych formalnym opisem stanowiska pracy, które pozwolą na realizację wymagań zawodowych oraz zwiększenie własnego potencjału, takich jak wiedza, doświadczenie czy rozwój kompetencji (Wrzesniewski, Dutton, 2001; Demerouti, 2014). Job crafting wyraża indywidualną strategię działania, która służy zwiększaniu wyzwań w pracy, subiektywnie postrzeganych jako ważne i wartościowe, budowaniu znaczących relacji oraz zwiększeniu

3 Za poziom mikro uznano poziom jednostki, a za poziom makro – organizacji, co prezentuje odmiennie do ekonomii sposób rozumienia pojęć „makro” i „mikro” (Wąsowska, 2019).

autonomii pracy. W tym sensie jest działaniem wzmacniającym poczucie własnej skuteczności poprzez przejęcie kontroli nad własną pracą i elementami jej kontekstu, co zwrótne wzmacnia zaangażowanie poprzez realizację oczekiwań, preferencji czy wartości. Proaktywny aspekt job craftingu odnosi się również do rozwiązywania problemów i radzenia sobie z ograniczeniami, jest procesem współzależnym ze zdolnością do absorpcji zmian oraz zdolnością do kreatywnej odpowiedzi na wyzwania (adaptacyjność) (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010; Roczniwska i in., 2020). Jako forma aktywności zawodowej uwarunkowany jest zarówno czynnikami dyspozycyjnymi (atrybuty osobowe), jak i zmiennymi kontekstowymi (organizacyjnymi) (Kasprzak, Michalak, Minda, 2017).

Niedostatek badań w obszarze poddawanym refleksji uzasadnia transpozycję uzyskanych przez autorkę wniosków z badań<sup>4</sup> (tabela 1). Do identyfikacji obszarów, w jakich muzealnicy przekształcają swoją pracę, wykorzystano kwestionariusz *Job Crafting Scale* – JCS (Tims, Bakker, Derks, 2012) w adaptacji Marty Roczniwskiej i Sylwiusza Retowskiego (2016). Kwestionariusz ten, bazując na modelu Wymagania – Zasoby pracy (*Job Demands – Resources*), wyróżnia cztery podstawowe formy (Tims, Bakker, 2009):

- zwiększanie strukturalnych zasobów pracy (cech pracy, które pomagają w osiągnięciu celów zawodowych i własnego rozwoju);
- zwiększanie społecznych zasobów pracy (relacje społeczne są źródłem informacji zwrotnej, wsparcia społecznego i emocjonalnego);
- zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie (podejmowanie zadań, które wymagają wysiłku);
- zmniejszanie obciążających wymagań związanych z wykonywaną pracą (barierę w procesie pracy).

Tabela 1. Podstawowe statystyki opisowe badanych obszarów JCS ( $N = 93$ )

<i>Job Crafting Scale</i>	Średnia	Me	Min.	Maks.	$Q_1$	$Q_3$	Odch. std.	$V_7$
Zwiększenie zasobów strukturalnych	4,28	4,4	2,0	5,0	4,0	4,6	0,60	14
Zwiększenie zasobów społecznych	2,78	2,6	1,4	5,0	2,0	3,4	0,83	30
Zwiększenie wyzwań	3,58	3,6	1,4	5,0	3,0	4,2	0,79	22
Redukowanie obciążających wymagań	2,84	3,0	1,3	5,0	2,5	3,2	0,66	23

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Pracownicy badanych muzeów najwyżej oceniali zwiększanie zasobów strukturalnych (4,28), a nieco niżej zwiększanie wyzwań (3,58), najniżej zaś zwiększanie zasobów

<sup>4</sup> Badanie sondażowe z 2020 roku miało charakter przekrojowy i objęło dziesięć muzeów samorządowych w województwie podkarpackim. Dobór próby miał charakter celowy. Uzyskane wyniki analizowano, wykorzystując dwie procedury statystyczne: test ANOVA Kruskala-Wallisa oraz analizę korelacji rang Spearmana. Próbę badawczą ( $N = 93$ ) stanowili pracownicy reprezentujący wszystkie grupy zawodowe.

społecznych (2,78). Job crafting odnosi się do dwóch zasadniczych typów działań zmierzających do zwiększania lub zmniejszania natężenia właściwości występujących w środowisku pracy. Zwiększanie strukturalnych i społecznych zasobów w pracy oraz wymagań zalicza się do kategorii tzw. przekształcania pracy, zorientowanego na rozwój, a zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie jest działaniem zorientowanym na redukcję/wycofanie (Rogała, Cieślak, 2019). Pozwala to wnioskować o cechującej muzealników orientacji na rozwój i doskonalenie kompetencji zawodowych, dążeniu do realizacji ambitnych celów i wyzwań. Praca stanowi zatem źródło i płaszczyznę samorealizacji, przejawem czego są: inwencja, tworzenie oraz rozwijanie przedsięwzięć (Brzozowska, 2016). Niska ocena dotycząca redukcji obciążeń w pracy (2,84) stanowić może podstawę stwierdzenia, że muzealnicy wykazują się proaktywną orientacją.

Jednym z predyktorów proaktywności jest przekonanie o własnej skuteczności, zasilane motywacją osiągnięć, potrzebą niezależności i samorealizacji. Przekonanie o własnej skuteczności w przekształcaniu pracy (*Job Crafting Self-Efficacy* – JCSE) jest konstruktem, który opracowany został przez zespół w składzie Marta Roczniwska, Anna Rogała, Malwina Puchalska-Kamińska, Roman Cieślak oraz Sylwiusz Retowski i definiowany jest jako (Roczniwska i in., 2020) przekonanie jednostki dotyczące jej zdolności do modyfikowania wymagań i zasobów obecnych w pracy, tak aby lepiej odpowiadały jej potrzebom i preferencjom. Zwiększanie zasobów pracy aktywizuje poczucie własnej skuteczności, samoocenę i optymizm pracowników oraz zaangażowanie i wewnętrzną motywację. Odnosi się do przekonania o zakresie posiadanego wpływu na to, w jaki sposób praca jest wykonywana, pomimo istniejących barier. Bariery dotyczą aspektów środowiska pracy oraz cech osobowych, które utrudniają przełożenie motywacji i umiejętności na działanie (Roczniwska i in., 2020). Tabela 2 prezentuje wyniki pomiaru JCSE uzyskane za pomocą kwestionariusza *Job Crafting Self-Efficacy Scale* – JCSES (Roczniwska i in., 2020). Wykorzystane narzędzie pozwala przewidywać rodzaj aktywności związanej z przekształcaniem pracy we wskazanych obszarach.

Tabela 2. Podstawowe statystyki opisowe badanych obszarów JCSE ( $N = 93$ )

Przekonanie o własnej skuteczności	Średnia	Me	Min.	Maks.	$Q_1$	$Q_3$	Odch. Std.	$V_7$
W zakresie zwiększenie zasobów strukturalnych	20,65	21	6	30	16	25	5,81	28
W zakresie zwiększenie zasobów społecznych	16,52	15	3	30	12	23	6,44	39
W zakresie zwiększenia wyzwań	20,02	20	5	30	16	26	6,51	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rozkład średnich ocen w poszczególnych wymiarach wskazuje na wysokie przekonanie muzealników o własnej skuteczności w zakresie zwiększania zasobów strukturalnych

(20,65) oraz zwiększania wyzwań (20,02). Względnie nisko oceniono (16,52) obszar relacji interpersonalnych (wsparcie, zespołowość, wymiana wiedzy i informacji), co wskazywać może na jakość wewnętrznego kapitału relacyjnego. Natomiast przekonanie o własnej skuteczności w obszarze dążenia do rozwoju zawodowego i podejmowania działań o charakterze wyzwań rezonuje dodatnio z proaktywnością i stanowić może istotny czynnik przedsiębiorczej aktywności.

Podsumowując, analiza danych źródłowych pozwala stwierdzić, że pracownicy, którzy podejmują działania w ramach job craftingu, doświadczają również wysokich wyników, co koreluje z przekonaniem o własnej skuteczności, wzrastającej w miarę osiągnięć, które następnie można zagregować na poziomie instytucji jako całości. Prezentowany związek uzasadnia wskazanie na proaktywność jednostki jako kluczowy wskaźnik orientacji przedsiębiorczej muzeów (Roczniewska i in., 2020).

## Klimat organizacyjny jako czynnik orientacji przedsiębiorczej

Proaktywność należy analizować jako proces leżący w części wspólnej takich czynników, jak pomysły, zasoby osobiste oraz relacje (Laszuk, 2015). Oznacza to konieczność uwzględnienia kontekstu, a więc czynników organizacyjnych, które podlegają społecznej percepcji, tworząc jakościowy wymiar przestrzeni działania.

Wpływ klimatu organizacyjnego zidentyfikowano na podstawie przywołanych badań, dane źródłowe zebrano przy użyciu kwestionariusza autorstwa Lutza von Rosenstiela i Rudolfa Boegela, w polskiej adaptacji Katarzyny Durniat (2018). Klimat organizacyjny zdefiniowany został jako zbiór podzielanych przez pracowników percepcji i ocen dotyczących obiektywnych i ważnych czynników oraz zachowań organizacyjnych, cech środowiska wewnętrznego organizacji (Durniat, 2018). Wykorzystane narzędzie pozwoliło na pomiar percepcji takich czynników, jak styl zarządzania, organizacja pracy, przepływ informacji i komunikacja, stosunki między współpracownikami, motywowanie i stwarzanie szans rozwoju oraz awansu, wsparcie społeczne. Dla potrzeb refleksji zaprezentowano analizę statystyczną wymiarów klimatu organizacyjnego (tabela 3).

Najniższe średnie wartości ocen uzyskano w wymiarach, które świadczyć mogą o braku poczucia zespołowości (współpracownicy), niskim przepływie informacji oraz negatywnej ocenie możliwości awansu i rozwoju zawodowego. Najwyżej oceniono reprezentowanie interesów pracowników, co wynika z prospołecznego charakteru muzeów. Względnie niska ocena klimatu organizacyjnego powinna stanowić impuls do zmian w zakresie praktyki zarządzania ludźmi. Jakość kapitału ludzkiego stanowi podstawę orientacji przedsiębiorczej muzeów i ma ona bezpośredni wpływ na zewnętrzne efekty działania, które ostatecznie stanowią gwarancję trwania (Kusa, 2019)

Niedocenie znaczenia odpowiednich środowisk pracy oraz zarządzanie pozbawione krytycznej refleksji utrwaląc będzie jedynie paradoks samozadowolenia, który prowadzić będzie do stagnacji oraz postrzegania muzeów jako zbędnych i nieopłacalnych dla społeczeństwa „galerii osobliwości”.

Tabela 3. Podstawowe statystyki opisowe oceny poszczególnych obszarów w skali 1–10 ( $N = 63^5$ )

Klimat organizacyjny	Średnia	Me	Mo	$N_{M0}$	Min.	Maks.	$Q_1$	$Q_3$	Odch. std.	$V_7$
Ogólne	3,28	2	1	22	1	10	1	5	2,78	82,37
Współpracownicy	4,33	4	2	15	1	10	2	6	2,72	62,86
Przełożeni	4,79	5	5	12	1	10	2	6	2,65	55,34
Organizacja pracy	4,52	4	5	13	1	10	3	6	2,36	52,20
Informacje i komunikacja	4,25	4	2	14	1	10	2	6	2,66	62,62
Interesy pracowników	4,83	5	5	19	1	10	3	6	2,39	49,45
Awans i rozwój	4,10	4	2	15	1	10	2	6	2,34	57,13
Całość	6,02	5	5	14	1	10	4	9	2,84	47,16

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

## Wnioski

Muzea powinny dążyć do uzyskania specyficznego rezonansu społecznego poprzez umiejętne wykorzystanie zasobów. Obserwacja aktywności muzeów podczas epidemii pozwala zarysować linię, która dzieli strategię działania: pasywną, nakierowaną na przetrwanie i bierne oczekiwanie na wsparcie organizatorów, oraz aktywną, której celem jest rozwój oraz poszukiwanie szans (Gaweł, 2020). Nieliczne muzea wykorzystały sytuację kryzysu do kreowania pożądanego wizerunku instytucji, spersonalizowania kontaktu z odbiorcą czy poszerzenia kręgu oddziaływania (Gaweł, 2020). Część muzeów nadal utrzymuje anachroniczną postawę, w której odbiorca postrzegany jest jako szkodliwy profan (Misiak, 2017).

Zmiany społeczne podlegają wzrastającej dynamice, a wykształcenie orientacji przedsiębiorczej jest koniecznością. Prorozwojowe działania nie są też nigdy prostą sumą potencjałów kompetencyjnych, jeśli zatem środowisko pracy nie będzie sprzyjać proaktywności, to żadne inne czynniki nie będą skuteczne, niezależnie od tego, jakimi motywami kierują się pracownicy (Lazazzara, Tims, de Gennaroc, 2020). Niesprzyjający klimat organizacyjny generował będzie apatię, beczynność i opór, a same muzea staną się niewidoczne.

5 Uzyskane wyniki należy interpretować z dużą ostrożnością z uwagi na nieliczną próbę badawczą ( $N = 63$ ) oraz fakt, że respondenci reprezentowali odrębne muzea.

## Bibliografia

- Berg J.B., Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2010), *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, „Journal of Organizational Behavior”, no. 31, s. 158–186.
- Brzozowska A. (2016), *Teorie przedsiębiorczości*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 439–473.
- Czakov W. (2016), *Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444, s. 87–94.
- Demerouti E. (2014), *Design Your Own Job Through Job Crafting*, „European Psychologist”, vol. 19(4), s. 237–247.
- Dragićević-Šešić M., Stojković B. (2010), *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Durniat K. (2018), *Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela – polska adaptacja i normalizacja*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 6(3), s. 48–72.
- Felin T., Foss N.J. (2005), *Strategic organization: A field in search of micro-foundations*, „Strategic Organization”, vol. 3(4), s. 441–445.
- Folga-Januszewska D. (2015), *Muzealnik. Zawód, profesja czy powołanie?*, [w:] M. Wysocki (red.), *I Kongres Muzealników Polskich*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 57–64.
- Gawel Ł. (2020), *Muzeum i nowe media. Rozwój oferty cyfrowej w czasie epidemii*, „Zarządzanie Mediami”, nr 8(4), s. 525–534.
- Gębczyńska M. (2017), *Konstrukt i wymiary orientacji przedsiębiorczej – analiza teoretyczna*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 101, s. 153–163.
- Hausner J. (2013), *Kultura i polityka rozwoju*, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 81–104.
- Ingram T. (2016), *Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce*, „Studia Ekonomiczne”, nr 256, s. 46–55.
- Jemielniak D. (2008), *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kasprzak E., Michalak M., Minda M. (2017), *Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia*, „Psychologia Społeczna”, nr 12(4), s. 459–475.
- Kosińska O. (2020), *Sektor kultury w Polsce. Organizacja, finanse, otoczenie*, [w:] A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 25–37.
- Krzyworzeka P. (2010), *Wiedzołonne organizacje*, „E-mentor”, nr 3, s. 59–62.
- Kusa R. (2019), *Przprzedsiębiorcze zarządzanie kapitałem ludzkim w sektorze usług turystycznych*, [w:] I. Gawron, T. Myjak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Nowy Sącz, s. 54–66.
- Kwiatkowska A. (2017), *Wymiary orientacji przedsiębiorczej – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 101, s. 257–269.



- Laszuk M. (2015), *Rozwój przedsiębiorczości w instytucji publicznej – aktywizacja menedżerów*, [w:] A. Postuła, J. Majaczyk, M. Darecki (red.), *Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja, kontekst*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 50–66.
- Lazazzaraa A., Tims M., Gennaroc D. de (2020), *The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 116, s. 1–18.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review”, vol. 21(1), s. 135–172.
- Misiak J. (2017), *Bariery w zarządzaniu muzeami*, Fundacja ARTnova, Poznań.
- Molter A. (2020), *Zarządzanie profesjonalistami – orientacja na job crafting w praktyce muzealnej*, [https://www.researchgate.net/publication/348077102\\_Zarządzanie\\_profesjonalistami\\_-\\_orientacja\\_na\\_job\\_crafting\\_w\\_praktyce\\_muzealnej](https://www.researchgate.net/publication/348077102_Zarządzanie_profesjonalistami_-_orientacja_na_job_crafting_w_praktyce_muzealnej) (dostęp: 15.03.2021).
- Piórkowska K. (2014), *Micro-foundations w teorii zarządzania strategicznego – czy to tylko retoryka?*, „Zarządzanie Strategiczne. Rozwój Koncepcji i Metod”, nr 27(2), s. 129–137.
- Roczniewska M., Retowski S. (2016), *Polska adaptacja Skali Przekształcania Pracy*, manuskrypt niepublikowany.
- Roczniewska M., Rogala A., Puchalska-Kaminska M., Cieślak R., Retowski S. (2020), *I believe I can craft! Introducing Job Crafting Self-Efficacy Scale (JCSSES)*, „PLoS ONE”, vol. 15(8), e0237250, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237250>
- Rogala A., Cieślak R. (2019), *Narzędzie do pomiaru przekształcania pracy: właściwości psychometryczne polskiej wersji Job Crafting Scale*, „Medycyna Pracy”, nr 70(4), s. 445–457.
- Strycharz J. (2013), *Organizacje sektora kultury a rozwój*, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 175–192.
- Suchan J. (2015), *Zablokowany potencjał rozwoju czy niewykorzystana szansa. Pytanie o czynniki utrudniające i stymulujące rozwój sektora muzealnego*, [w:] M. Wysocki (red.), *I Kongres Muzealników Polskich*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 93–101.
- Szymaniec-Mlicka K. (2014), *Proces podejmowania decyzji w organizacjach publicznych – propozycja metody badawczej*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 74, s. 437–447.
- Tims M., Bakker A.B. (2009), *Job crafting: Towards a new model of individual job redesign*, „Journal of Industrial Psychology”, vol. 36(2), s. 1–9.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2012), *Development and validation of the job crafting scale*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 80(1), s. 173–186.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2020 r., poz. 194).
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz.U. z 2020 r., poz. 902).
- Waltoś S. (2015), *Misja, etyka, wartości. Pytania o wartościotwórczą rolę muzeów*, [w:] M. Wysocki (red.), *I Kongres Muzealników Polskich*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 25–34.
- Wąsowska A. (2019), *Przedsiębiorcy wobec okazji na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Wójcik D., Klimas P. (2016), *Mikrofundamenty współpracy między organizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444, s. 583–593.



- Wójcik-Karpacz A. (2016a), *Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444, s. 594–607.
- Wójcik-Karpacz A. (2016b), *Orientacja przedsiębiorcza a sukces przedsiębiorstwa. Ustalenia literaturowe*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 14(2), s. 483–496.
- Wójcik-Karpacz A. (2018), *Wszechobecność organizacyjna orientacji przedsiębiorczej: identyfikacja poziomów i jednostek analizy*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 16(1), s. 275–286.
- Wronka-Pośpiech M. (2015), *Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 212, s. 123–136.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2001), *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, „Academy of Management Review”, vol. 26(2), s. 179–201.
- Zalasińska K. (2013), *Muzea publiczne. Studium administracyjno-prawne*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa.
- Zeidler K. (2010), *O roli i znaczeniu etyki muzealnej*, [w:] E. Urbaniak, E. Kowalska (red.), *Muzeum XXI wieku. Teoria i Praxis?*, Muzeum Początków Państwa Polskiego, Gniezno, s. 78–84.
- Zeidler K. (2011), *Muzeum i komercja. Prawo, etyka, misja, rynek*, [w:] D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum*, Wydawnictwo Universitas, Warszawa, s. 125–136.

## Microfoundations of Entrepreneurial Orientation in Public Museums. Between Proactivity and Reactivity

**Abstract:** The aim of the article is to recognize the importance of micro-foundations in shaping the entrepreneurial orientation of museum institutions. Proactivity identified at the level of individuals operating in the network of social relations and in a specific work context has been assumed as the dimension of the analysis. This is a consequence of the specificity of work in a cultural institution. The work of museologists is a “black box” and is subject to a relatively low level of formal control, it is most often creative and original, which makes it more an individual endeavor than a team activity. On the basis of the author’s research on the manifestations of proactivity among museum professionals (job crafting), it has been found that the key elements in this issues are the organizational climate and the related factors influencing all museum activities. The experience of the epidemic has clearly divided museums, placing them between being proactive and reacting to new challenges. Not each of the institutions used the new possibilities for action, stiffened by the organizational corset.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, proactivity, reactivity, public museum

**JEL:** J01



# Płeć jako zmienna warunkująca indywidualną orientację przedsiębiorczą i intencje przedsiębiorcze. Badanie polskich i bułgarskich studentów

---

Joanna Rudawska

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, e-mail: jrudawska@ujk.edu.pl

Daniel Pavlov

Uniwersytet „Angel Kanchev” w Ruse, Bułgaria, e-mail: dpavlov@uni-ruse.bg

Miroslava Boneva

Uniwersytet „Angel Kanchev” w Ruse, Bułgaria, e-mail: mboneva@uni-ruse.bg

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących poziomu indywidualnej orientacji przedsiębiorczej (*international entrepreneurial orientation* – IEO) oraz intencji przedsiębiorczych (*entrepreneurial intention* – EI) studentów z Polski i Bułgarii, rozpatrywanych w perspektywie płci.

Badaniem objęto grupę 1199 studentów, w tym 681 z Bułgarii i 518 z Polski. Dane zebrano za pomocą kwestionariusza ankiety on-line (CAWI). W badaniu ilościowym wykorzystano istniejące narzędzia do pomiaru konstruktów IEO i EI. Diagnozę IEO przeprowadzono za pomocą kwestionariusza Bolton i Lane, który opiera się na trzech wymiarach orientacji przedsiębiorczej: innowacyjności, proaktywności i skłonności do podejmowania ryzyka. Intencje przedsiębiorcze mierzono natomiast za pomocą jednostopniowej miary Liñána i Chen. W obu przypadkach zastosowano pięciostopniową skalę Likerta. Wielowymiarowa analiza wariancji i analiza prostych efektów głównych pozwoliły sprawdzić, czy istnieje istotny statystycznie efekt główny kraju, a także jego interakcje z płcią dotyczące konstruktów EI, IEO oraz pojedynczych wymiarów indywidualnej orientacji przedsiębiorczej, tj.: skłonności do podejmowania ryzyka, innowacyjności i proaktywności. Wyniki badań empirycznych wskazały, iż kobiety w Polsce i w Bułgarii charakteryzuje niższy poziom zarówno orientacji przedsiębiorczej, jak i intencji przedsiębiorczych niż mężczyźni w tych krajach. Wyniki kobiet w Bułgarii były wyższe od wyników kobiet z Polski zarówno w obszarze IEO, jak i EI. Badania stanowią punkt wyjścia do dalszego rozpoznania czynników determinujących poziom IEO oraz IE.

**Słowa kluczowe:** indywidualna orientacja przedsiębiorcza, intencje przedsiębiorcze, przedsiębiorczość, płeć

**JEL:** D91

## Wprowadzenie

Przedsiębiorczość odgrywa kluczową rolę w napędzaniu rozwoju gospodarczego poprzez tworzenie nowych firm i tym samym nowych miejsc pracy. Jest szczególnie ważna z punktu widzenia uczelni wyższych, których zadaniem jest – jako element trzeciej misji „przedsiębiorczych uniwersytetów” – stymulowanie postaw przedsiębiorczych, zarówno studentów, jak i pracowników naukowych, kształtowanie umiejętności identyfikowania szans i rozwiązywania problemów, radzenia sobie z wyzwaniami w kreatywny sposób i zachęcanie do działalności proaktywnej, w tym zakładania firm, co w efekcie przekłada się na nowe miejsca pracy (Rudawska, 2020).

Badacze od dawna zadają sobie pytanie o to, jakie główne czynniki wpływają na postawy przedsiębiorcze. Co powoduje, że jedne osoby chętniej zakładają własną działalność gospodarczą niż inne? (Miller, 1983; Bird, 1988; Ajzen, 1991; Krueger, Reilly, Carsrud, 2000). Czy i jak płeć determinuje postawy i zachowania przedsiębiorcze? (Eccles, 1994; Wilson, Kickul, Marolino, 2007; Marlow, McAdam, 2011). Dokonując przeglądu literatury, można napotkać badania sugerujące istniejącą przepaść pomiędzy przedsiębiorczością mężczyzn i kobiet (Coleman, 2016; Henry, Foss, Ahl, 2016), wskazujące na to, że przedsiębiorczość jest rozpoznawana częściej jako męska niż żeńska domena (Hong i in., 2000; Ahl, Marlow, 2012), obarczona stereotypem męskiej ścieżki kariery (Gupta, Turban, Bhawe, 2008). Ewa Rollnik-Sadowska (2016) podkreśla w swoich badaniach, że kobiety nie są przygotowywane do prowadzenia życia przedsiębiorczego poza gospodarstwem domowym. Inni badacze zwracają uwagę, że to wcale nie płeć determinuje poziom przedsiębiorczości, a na przykład postawa przedsiębiorcza kształtowana jest w domu rodzinnym, przekazywana przez najbliższych, od których czerpiemy wzorce (Rutashobya, Allan, Nilsson, 2009), wpływa na nią podejmowana edukacja ekonomiczna albo zależy ona od cech osobowościowych (Liñán, 2004; Wang, Wong, 2004). Badania w tym zakresie prowadzone są również na studentkach, które są u progu podjęcia decyzji o dalszej ścieżce rozwoju zawodowego (Sieger, Fueglistaller, Zellweger, 2016; Bakracheva i in., 2020). Phillip Sieger, Urs Fueglistaller i Thomas Zellweger (2016) wskazują w swoich badaniach, że kobiety mają słabsze intencje przedsiębiorcze niż mężczyźni, co wynika zapewne także z tradycyjnego modelu, kulturowych oczekiwań otoczenia do odgrywania określonej roli społecznej. Clement K. Wang i Poh-Kam Wong (2004) potwierdzają, że płeć jest istotnym czynnikiem wyjaśniającym intencje przedsiębiorcze. Badania orientacji przedsiębiorczej studentów i studentek z Indii, Turcji, Hongkongu i Stanów Zjednoczonych wykazały, że mężczyźni cechują się wyższą orientacją przedsiębiorczą niż kobiety (Goktan, Gupta, 2013). Badanie wykazało również, że męskość i kobiecość były pozytywnie powiązane z indywidualną orientacją przedsiębiorczą respondentów. Zagadnienie płci jako zmiennej warunkującej indywidualną orientację przedsiębiorczą i intencje przedsiębiorcze jest istotne

i cały czas aktualne, jednak w tym zakresie brakuje międzynarodowych badań porównawczych. W artykule podjęto próbę identyfikacji poziomu przedsiębiorczości, mierzonego konstruktami indywidualnej orientacji przedsiębiorczej (*international entrepreneurial orientation* – IEO) oraz intencji przedsiębiorczej (*entrepreneurial intention* – IE) wśród polskich i bułgarskich studentów, koncentrując się na ustaleniu, czy istnieje istotny statystycznie efekt kraju i płci. Badania są punktem wyjścia do dalszych rozważań nad antecedensami postaw, zachowań, intencji przedsiębiorczych zarówno kobiet, jak i mężczyzn będących na etapie uzyskiwania wyższego wykształcenia, a tym samym u progu wejścia na rynek pracy.

## Intencje przedsiębiorcze oraz indywidualna orientacja przedsiębiorcza – ustalenia literaturowe

W literaturze przedmiotu z przedsiębiorczością powiązane są między innymi dwa konstrukty wykorzystywane do pomiaru poziomu przedsiębiorczości, postaw i zachowań przedsiębiorczych, a mianowicie intencje przedsiębiorcze (EI) oraz orientacja przedsiębiorcza (EO).

Według Barbary Bird (1988) intencja to stan umysłu, który kieruje uwagę, a także działanie w kierunku obranego przez nas celu. Intencja przedsiębiorcza wpisuje się w teorię planowanego zachowania (*theory of planned behavior* – TPB) autorstwa Icka Ajzena (1991). Teoria ta przewiduje powstawanie intencji, biorąc pod uwagę trzy determinanty:

- stosunek do zachowania, działania czy obiektu (*personal attraction* – PA);
- postrzegane normy społeczne (*perceived social norms* – SN);
- kontrolę nad zachowaniem (*perceived behavioral control* – PBC).

Stosunek do zachowania (działania czy obiektu) to stopień, w jakim jednostka posiada pozytywną lub negatywną ocenę zarówno w ujęciu afektywnym, jak i rozważania oceniającego co do podjęcia działalności gospodarczej. Postrzegane normy społeczne rozpatrywane są przez Ajzena jako presja otoczenia, w tym rodziny, na podjęcie decyzji przedsiębiorczych, a kontrola nad zachowaniem to poczucie panowania nad procesem przedsiębiorczym. Norris Krueger (1993) definiuje intencje przedsiębiorcze jako zobowiązanie do rozpoczęcia nowej działalności i traktuje je jako poprzednik zachowań przedsiębiorczych.

Drugim konstruktami użytymi do pomiaru przedsiębiorczości jest orientacja przedsiębiorcza (EO). Konstrukty ten powstał dla definiowania poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej (Miller, 1983), a upowszechniony został przez Jeffrey'ego G. Covina i Dennisa P. Slevina (1993). Odróżnia on przedsiębiorców od nieprzedsiębiorców, biorąc pod uwagę poziom ich innowacyjności, proaktywności i skłonności do ryzyka. Dawn L. Bolton

i Michelle D. Lane (2012) zakwalifikowali pojęcie EO jako konstrukt psychologiczny, który pomaga wyjaśnić, co stoi za indywidualnym zachowaniem przedsiębiorczym, opracowali również narzędzie do pomiaru indywidualnego poziomu EO. Proaktywność na poziomie indywidualnym określili jako przyszłościową perspektywę, postawę aktywną, wyszukującą okazje pojawiające się w otoczeniu, mimo napotykanego konkurencji. Innowacyjność rozumiana jest jako podejście nowatorskie, kreatywne i otwartość, myślenie poza schematami. Podejmowanie ryzyka ujęto jako skłonność do podejmowania niepewnych, niedookreślonych w konsekwencjach i rezultatach działań.

## Metodologia

Badaniem objęło 681 studentów z Bułgarii i 518 z Polski, łącznie 1199 osób. Dane zostały zebrane z użyciem kwestionariusza ankiety on-line CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), który jest tańszą, ale również szybszą wersją prowadzenia badania ilościowego i gromadzenia danych w formie elektronicznej. Badanie przeprowadzone zostało przez zespół z Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach oraz Uniwersytetu „Angel Kanchev” z Ruse w Bułgarii w okresie trzech miesięcy – od kwietnia do czerwca 2020 roku (pierwsze miesiące pandemii COVID-19). Udział w badaniu był dobrowolny i zapewniał studentom pełną anonimowość. W badanej grupie znaleźli się studenci studiów licencjackich, magisterskich oraz doktoranckich różnych kierunków, w przedziale wiekowym od 23 do 46 lat.

Intencje przedsiębiorcze w literaturze przedmiotu badane są jako konstrukt wielowymiarowy, najczęściej poprzez miary wykorzystujące trzy determinanty TPB i intencje. Coraz częściej jednak używa się w literaturze konstruktów jednowymiarowych (np. Krueger, Reilly, Carsrud, 2000; Peterman, Kennedy, 2003; Veciana, Aponta, Urbano, 2005). W prezentowanym badaniu użyto jednowymiarowego konstruktów, zaadaptowanego od Francisco Liñana i Yi-Wen Chen (2009). Poszczególne składowe mierzone były z użyciem pięciopunktowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „całkowicie się nie zgadzam”, a 5 „całkowicie się zgadzam” – służyły one do pomiaru postrzegania przez respondentów badanych zmiennych.

Konstrukt IEO został ujęty jako trójwymiarowy, a narzędzie pomiaru adaptowane od Dawn L. Bolton i Michelle D. Lane (2012), gdzie trzy składowe odnoszą się do wymiaru podejmowania ryzyka, cztery do innowacyjności i trzy do proaktywności. Składowe mierzone były z użyciem pięciopunktowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało „całkowicie się nie zgadzam”, a 5 „całkowicie się zgadzam”, by zachować spójność ze skalą EI.

Dane zostały zgromadzone w bazie elektronicznej, a następnie poddane obróbce statystycznej. Przy użyciu testu chi-kwadrat sprawdzano, czy porównywane grupy osób są równoliczne, jak również czy występuje istotna statystycznie zależność pomiędzy zmiennymi nominalnymi.

## Rezultaty badań

W analizie statystycznej wyników zastosowano średnią oraz odchylenie standardowe. Struktura badanej grupy, biorąc pod uwagę płeć respondentów, została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura badanej grupy w podziale na kraj i płeć

Zmienne		Państwo				n	Razem proc.	Wynik testu statystycznego*
		Bułgaria		Polska				
		n	proc.	n	proc.			
Płeć	Kobieta	636	93,4	335	64,7	971	80,98	$\chi^2(1) = 157,59;$ $p < 0,001$
	Mężczyzna	45	6,6	183	35,3	228	19,02	

\* Chi-kwadrat.

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwowano występowanie istotnej statystycznie zależności pomiędzy krajami a płcią.

W grupie respondentów, zarówno Polski, jak i Bułgarii, dominowały kobiety. Łącznie stanowiły one blisko 90% badanych. Więcej, bo 93,4%, było respondentek w grupie z Bułgarii, w Polsce udział kobiet wyniósł 64,7%.

W ramach dalszych analiz sprawdzono, czy występują istotne statystycznie różnice pomiędzy porównywanymi grupami osób w zakresie poszczególnych wskaźników wymiarów IEO oraz konstruktów EI. Statystyki opisowe w tym zakresie przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Statystyki opisowe dotyczące analizowanych wskaźników w podziale na kraj i płeć

Zmienne			Innowacyjność		Proaktywność		Intencja przedsiębiorcza		Skłonność do ryzyka	
			M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Płeć	Bułgaria	K	3,76	0,67	4,32	0,63	3,22	1,22	3,34	0,89
		M	3,94	0,56	4,40	0,67	3,89	1,05	3,86	0,82
	Polska	K	3,42	0,74	3,70	1,04	2,60	1,46	3,27	1,09
		M	3,50	0,66	3,86	1,00	3,15	1,51	3,65	1,05
Wynik testu statystycznego*			$F(2;1185) = 2,44;$ $p = 0,09$		$F(2;1185) = 2,73;$ $p = 0,07$		$F(2;1185) = 14,26;$ $p < 0,001; \eta^2 = 0,02$		$F(2;1185) = 14,88;$ $p < 0,001; \eta^2 = 0,02$	

\* Chi-kwadrat.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując wyniki, można zauważyć, że wystąpiła istotna statystycznie interakcja kraju z płcią w zakresie intencji przedsiębiorczej oraz jednego z wymiarów IEO – skłonności do ryzyka. W celu sprawdzenia, na czym polegają istotne statystycznie

różnice, zastosowano analizę prostych efektów głównych. Dzięki temu możliwe było szczegółowe przeanalizowanie istotnych statystycznie interakcji. Przeprowadzona analiza wskazała, że w Bułgarii mężczyźni uzyskali istotną statystycznie wyższą średnią intencji przedsiębiorczej w porównaniu do kobiet –  $F(1;1195) = 10,41$ ;  $p = 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,01$ . To samo dotyczy Polski –  $F(1;1195) = 20,15$ ;  $p < 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,02$ . Większe różnice są jednak charakterystyczne dla Polski.

Zauważono, że kobiety w Bułgarii uzyskały istotną statystycznie wyższą średnią intencji przedsiębiorczej w porównaniu do kobiet w Polsce –  $F(1;1195) = 47,93$ ;  $p < 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,04$ . To samo dotyczy mężczyzn –  $F(1;1195) = 11,02$ ;  $p = 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,01$ . Większe różnice są charakterystyczne dla kobiet.

Jeśli chodzi o skłonność do podejmowania ryzyka, w Bułgarii kobiety uzyskały istotną statystycznie niższą średnią dla tego wymiaru w porównaniu do mężczyzn –  $F(1;1195) = 12$ ;  $p = 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,01$ . To samo dotyczy wyników respondentów z Polski,  $F(1;1195) = 18,29$ ;  $p < 0,001$ ;  $\eta^2 = 0,02$ . Większe różnice są w tym zakresie charakterystyczne dla Polski. Kobiety w Polsce nie różnią się jednak od kobiet w Bułgarii w zakresie zarządzania ryzykiem ( $p > 0,05$ ). To samo dotyczy mężczyzn ( $p > 0,05$ ) z Polski i Bułgarii.

Na koniec przeprowadzono tę samą analizę, lecz dla ogólnego wskaźnika orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym, biorąc pod uwagę kraj i płeć. Wyniki ujęto w tabeli 3.

Tabela 3. Statystyki opisowe dotyczące IEO w podziale na kraj oraz płeć

Zmienna			Orientacja przedsiębiorcza	
			M	SD
Kraj	Bułgaria		3,82	0,51
	Polska		3,54	0,73
	Wynik testu statystycznego*		$F(1;1185) = 2,97$ ; $p = 0,09$	
Płeć	Bułgaria	K	3,81	0,51
		M	4,07	0,46
	Polska	K	3,46	0,75
		M	3,67	0,66
Wynik testu statystycznego*			$F(2;1185) = 10,94$ ; $i < 0,001$	

\* Chi-kwadrat.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza prostych efektów głównych wskazuje, że w Bułgarii kobiety w porównaniu do mężczyzn uzyskały istotną statystycznie niższą średnią IEO –  $F(1;1185) = 7,54$ ;  $p = 0,006$ ;  $\eta^2 = 0,006$ . To samo dotyczy Polski, tu również mężczyźni uzyskali wyższą



średnią IEO niż kobiety –  $F(1;1185) = 14,34; p < 0,001; \eta^2 = 0,01$ . Większe różnice w tym zakresie są charakterystyczne dla Polski.

## Podsumowanie

Badania wskazują, że kobiety mają zarówno niższą indywidualną orientację przedsiębiorczą, mierzoną poprzez postawy innowacyjne, proaktywne i skłonność do ryzyka, jak i intencje przedsiębiorcze do zakładania własnej działalności gospodarczej. Rezultat badań potwierdza zatem znaczącą część doniesień literaturowych, które podkreślają gorsze wyniki kobiet w tym obszarze. Autorzy mają świadomość, że badania nie mogą być generalizowane na całą populację z uwagi na zbyt ograniczony zasięg, ale na ich bazie można zasygnalizować pewne kwestie. Na podstawie przeglądu literatury i wyników prowadzonych badań można zauważyć, że płeć jest istotnym czynnikiem wyjaśniającym poziom przedsiębiorczości, również u osób uczestniczących jeszcze w procesie kształcenia, tuż przed podjęciem decyzji o dalszej karierze zawodowej. Co warto podkreślić, wyniki wskazują na wyraźne interakcje płci z jednym z wymiarów indywidualnej orientacji przedsiębiorczej, a mianowicie ze skłonnością do podejmowania ryzyka. Ryzyko jest integralnym elementem prowadzenia działalności gospodarczej i wiąże się z podejmowaniem decyzji. Może być rozpatrywane z perspektywy postawy, zachowania, przekonania. Podejmowanie ryzyka budzi stan niepewności z uwagi na prawdopodobieństwo porażki, tym samym wymaga odporności na stres i presję oraz umiejętności radzenia sobie z niepowodzeniem. Warto zatem zgłębić badania nad przedsiębiorczością kobiet, koncentrując się na aspekcie podejmowania ryzyka i procesu decyzyjnego z tym związanego, dokonując charakterystyki przedsiębiorcy i koncentrując się na innych indywidualnych cechach człowieka, mogących – obok skłonności do podejmowania ryzyka – przyczynić się do rozwoju przedsiębiorczości, w szczególności kobiet.

---

## Bibliografia

- Ahl H., Marlow S. (2012), *Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end?*, „Organization Science”, vol. 19(5), s. 543–562.
- Ajzen I. (1991), *The theory of planned behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, vol. 50(2), s. 179–211.
- Bakracheva M., Pavlov D., Gudkov A., Diaconescu A., Kostov A., Deneva A., Kume A., Wójcik-Karpacz A., Zagorcheva D., Zhelezova-Mindizova D., Dedkova E., Haska E., Stanimirov E., Strauti G., Taucean I., Jovanović I., Karpacz J., Ciurea J., Rudawska J., Ivascu L., Milos L., Venera M., Sheresheva M., Tamasila M., Veličković M.,

- Damyanova S., Demyen S., Kume V., Blazheva V. (2020), *The intergenerational family businesses as a stress management instrument for entrepreneurs*, Academic Publisher University of Ruse „Angel Kanchev”, Ruse.
- Bird B. (1988), *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*, „Academy of Management Review”, vol. 13(3), s. 442–453.
- Bolton D.L., Lane M.D. (2012), *Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument*, „Education and Training”, no. 54, s. 219–233.
- Coleman S. (2016), *Gender, entrepreneurship, and firm performance: recent research and considerations of context*, [w:] M.L. Connerley, J. Wu (red.), *Handbook on well-being of working women*, Springer, Dordrecht, s. 375–391.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1989), *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*, „Strategic Management Journal”, vol. 10, no. 1, s. 75–87.
- Eccles J. (1994), *Understanding women’s educational and occupational choices*, „Psychology of Women Quarterly”, no. 18, s. 589–609.
- Goktan A.B., Gupta V.K. (2013), *Sex, gender, and individual entrepreneurial orientation: evidence from four countries*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, no. 11, s. 95–112.
- Gupta V.K., Turban D.B., Bhawe N.M. (2008), *The effect of gender stereotype activation on entrepreneurial intentions*, „Journal of Applied Psychology”, no. 93, s. 1053–1061.
- Henry C., Foss L., Ahl H. (2016), *Gender and entrepreneurship research: a review of methodological approaches*, „International Small Business Journal”, vol. 34(3), s. 217–341.
- Hong Y.Y., Morris M.W., Chiu C.Y., Benet-Martinez V. (2000), *Multicultural minds: a dynamic constructivist approach to culture and cognition*, „American Psychologist”, vol. 55(7), s. 709–720.
- Krueger N.F. (1993), *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, no. 5, s. 5–21.
- Krueger N.F., Reilly M.D., Carsrud A.L. (2000), *Competing models of entrepreneurial intentions*, „Journal of Business Venturing”, no. 15, s. 411–432.
- Marlow S., McAdam M. (2011), *Analyzing the influence of gender upon high technology venturing within the context of business incubation*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 36(4), s. 655–676.
- Liñán F. (2004), *Intention-based models of entrepreneurship education*, „Piccola Impresa/ Small Business”, issue 3, s. 11–35.
- Liñán F., Chen Y. (2009), *Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 33(3), s. 593–617.
- Miller D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, „Management Science”, vol. 29, no. 7, s. 770–791.
- Peterman N.E., Kennedy J. (2003), *Enterprise Education: Influencing Students’ Perceptions of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, vol. 28(2), s. 129–144.
- Rollnik-Sadowska E. (2016), *The Hidden Potential of Female Entrepreneurship in Rural Poland*, [w:] K. Wiest (red.), *Women and Migration in Rural Europe*, Palgrave Macmillan UK, London, s. 150–169.

- Rudawska J. (2020), *The incubation programme as an instrument for supporting business ideas at university. An example from Poland*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego. Seria Administracja i Zarządzanie”, t. 52, nr 125, s. 5–14.
- Rutashobya L.K., Allan I.S., Nilsson K. (2009), *Gender, social networks, and entrepreneurial outcomes in Tanzania*, „Journal of African Business”, vol. 1(10), s. 67–83.
- Sieger P., Fueglistaller U., Zellweger T. (2016), *Student Entrepreneurship 2016: Insights From 50 Countries*, KMU-HSG/IMU, International GUESSS Report 2016, St. Gallen – Bern.
- Wang C.K., Wong P.K. (2004), *Entrepreneurial interest of university students in Singapore*, „Technovation”, vol. 24, no. 2, s. 163–172.
- Wilson F., Kickul J., Marlino D. (2007), *Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 31(3), s. 387–406.
- Veciana J.M., Aponta M., Urbano D. (2005), *University Students' Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, vol. 1(2), s. 165–182.

## Gender as a Variable Conditioning Individual Entrepreneurship Orientation and Entrepreneurial Intention. A Study of Polish and Bulgarian Students

**Abstract:** The aim of the article is to present the results of empirical research on the level of Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and Entrepreneurial Intention (EI) of students from two countries of Poland and Bulgaria, analyzed in terms of gender.

The study covered a group of 1,199 students, including 681 from Bulgaria and 518 from Poland. Data was collected using an online survey questionnaire (CAWI). Existing tools for measuring IEO and EI constructs were used in the quantitative study. The diagnosis of IEO was carried out using the Bolton and Lane questionnaire, which is based on three dimensions of entrepreneurial orientation: innovation, proactivity and risk-taking. EI, on the other hand, was measured using the one-step measure by Liñán and Chen. In both cases a 5-point Likert scale was used. The multivariate analysis of variance, the analysis of simple main effects, made it possible to check whether there is a statistically significant main effect of the country, as well as its interactions with gender regarding the EI and IEO construct, as well as its individual dimensions: the propensity to take risk, innovation and proactivity. The results of empirical research indicated that women in Poland and Bulgaria are characterized by a lower level of both entrepreneurial orientation and entrepreneurial intentions than men in these countries. The results of women in Bulgaria were higher than those of women from Poland in both IEO and EI. The research is a starting point for further recognition of the factors determining the level of IEO and IE.

**Keywords:** individual entrepreneurial orientation, entrepreneurial intention, entrepreneurship, gender

**JEL:** D91



Część 4

---

**Przedsiębiorstwa i samorząd terytorialny  
a pandemia COVID-19**



# Branża taksówkarska w dobie pandemii COVID-19

Beata Gierczak-Korzeniowska

Uniwersytet Rzeszowski, e-mail: beatagierczak@ur.edu.pl

**Streszczenie:** Jedną z branż, która mocno odczuła skutki pandemii COVID-19, jest branża taksówkarska. Taksówki stanowią rozpoznawalną formę transportu drogowego i znajdują się niemal w każdym mieście świata, dlatego immobilizm związany z ograniczeniem ich działalności odczuli wszyscy: mieszkańcy, turyści, ale przede wszystkim pracownicy korporacji taksówkarskich. Liczne obostrzenia oraz obawa pasażerów o własne bezpieczeństwo i zdrowie doprowadziły do powszechnego marazmu w branży, drastycznego ograniczenia przewozów, a co za tym idzie – spadku przychodów. Zmienił się też profil pasażera i modele mobilności podróżnych korzystających z usług taksówek. Celem artykułu jest pokazanie wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie branży taksówkarskiej. Praca w pierwszej części ma charakter teoretyczny, natomiast w drugiej koncepcyjno-analityczny i stanowi wynik badań wstępnych przeprowadzonych w 2021 roku na terenie Rzeszowa.

**Słowa kluczowe:** branża taksówkarska, taksówki, transport drogowy, COVID-19, turystyka, modele mobilności przestrzennej, immobilizm

**JEL:** O18, L83, Z32, R41, R15

## Wprowadzenie

Funkcjonowanie sprawnego systemu usług transportowych, zarówno w aspekcie dostępności transportowej regionu, jak i wewnątrzregionalnego transportu, ma ogromne znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego regionu, a co za tym idzie – również rozwoju turystyki. Branża taksówkarska stanowi element tego systemu i zapewnia pasażerom mobilność na poziomie lokalnym oraz regionalnym. W pewnym sensie odgrywa rolę „odźwiernego” (*gatekeeper*) w kontaktach kulturalnych, ma wymiar społeczny, ograniczając lub ułatwiając relacje między gospodarzami i turystami (Lohmann, Pearce, 2010, s. 266–275). Kluczowym elementem spotkania gospodarz – gość jest spotkanie między taksówkarzami a turystami (Boutillier i in., 1978).

Wybuch pandemii COVID-19 zakłócił rozwój społeczno-gospodarczy i w znaczący sposób ograniczył przemieszczanie się ludzi na całym świecie. Zmiany w mobilności dotknęły przede wszystkim duże miasta ze względu na liczbę ich mieszkańców (Leung i in., 2020, s. 1382–1393). Epidemia zmusiła wiele przedsiębiorstw transportu miejskiego, w tym korporacje taksówkarskie, do podjęcia działań mających na celu ograniczenie rozprzestrzeniania się wirusa i zapewnienie bezpieczeństwa zarówno pasażerom,

jak i pracownikom korporacji. Przełożyło się to na gwałtowny spadek liczby przejazdów taksówką, czas przejazdu oraz na przestrzenny rozkład podróży tym środkiem transportu. Z drugiej natomiast strony przejazd taksówką był postrzegany jako jedna z bezpieczniejszych możliwości przemieszczania się ze względu na podjęte środki ostrożności oraz indywidualny charakter przejazdu. Wszystkie te czynniki ostatecznie doprowadziły do zmiany kierunków podróży, a przez to do zmiany dotychczasowego modelu mobilności przestrzennej podróżujących korzystających z usług korporacji taksówkarskich. Warto wspomnieć, że udział branży taksówkarskiej jest wielce niedocenianym elementem systemu transportowego i gospodarki turystycznej. Brak danych oraz trudności wynikające z identyfikacji tylko tych przejazdów, które mają charakter turystyczny, pogłębiają istniejącą lukę w tym zakresie.

Celem artykułu jest przede wszystkim pokazanie wpływu pandemii COVID-19 na branżę taksówkarską. Immobilizm branży oraz istotna, a wymuszona sytuacją zmiana charakteru przejazdów taksówkami to konsekwencje wprowadzanych obostrzeń. Publikacja w pierwszej części ma charakter teoretyczny, natomiast w drugiej koncepcyjno-analityczny. Opiera się na analizie literatury przedmiotu, a także badaniach pilotażowych (wstępnych) przeprowadzonych na terenie Rzeszowa w 2021 roku.

## Branża taksówkarska a turystyka – przegląd literatury

Jednym z obiektów transportu publicznego w istotny sposób wspierającym rozwój turystyki w regionie jest taksówka. Khoiril Fajri i Titing Kartika (2016, s. 0508–0509) podają, że taksówka jako transport publiczny jest specjalnie oznakowana i wyposażona w urządzenia pomiarowe (taksometr), realizuje usługi w ograniczonym obszarze działania i służy do przewozu pasażera „od drzwi do drzwi”. W zapisach ustawy oraz innych dokumentach (Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 31 grudnia 2002 roku; *Wyposażenie taksówki...*, 2013) możemy ponadto odnaleźć informację, że taksówka to samochód przeznaczony do przewozu osób w liczbie nie większej niż 9 (łącznie z kierowcą). Taksówka służy również do przewozu bagażu podręcznego pasażerów i powinna być wyposażona w:

- taksometr elektroniczny z ważnym dowodem legalizacji;
- co najmniej dwa miejsca dla pasażerów;
- co najmniej dwoje drzwi z każdego boku nadwozia lub dwoje drzwi z prawej strony, jedno z lewej strony i jedno z tyłu nadwozia;
- bagażnik na podręczny bagaż pasażerów;
- apteczkę doraźnej pomocy;
- ogumione koło zapasowe lub zestaw naprawczy, oponę samouszczelniającą;



- dodatkowe światło z napisem „TAXI” umieszczone na dachu, o barwie białej lub żółtej, z czarnymi napisami widocznymi z przodu i z tyłu pojazdu; światło powinno być widoczne po zapadnięciu zmroku z odległości co najmniej 50 m przy dobrej przejrzystości powietrza.

W taksówce mogą być stosowane dodatkowe lampy z napisami określającymi firmę, jej numer telefonu lub inne dane dodatkowo identyfikujące taksówkę. Można także oznaczyć ją między innymi nazwą miejscowości lub herbem miejscowości. Ogólna klasyfikacja obejmuje taksówki wodne i powietrzne oraz bardziej powszechne – taksówki poruszające się po drogach. Niniejszy artykuł koncentruje się na odmianie lądowej.

Z perspektywy sektorowej taksówki stanowią element transportu systemu turystycznego i odnotowują duży udział w rynku, szczególnie w dużych miastach. Mają też ogromne znaczenie w rozwoju turystyki indywidualnej w regionie. Jednak w literaturze turystycznej niewiele jest odniesień do roli taksówek ogólnie, a w szczególności taksówkarzy. Być może powodem takiej sytuacji jest fakt, że taksówki mają niewielki zasięg działania, a ich popularność i obecność ogranicza się do danego regionu, a dokładniej do konkretnych miejsc, na przykład portów lotniczych, hoteli lub wysp. Nie są też utożsamiane z branżą turystyczną *sensu stricto*, więc ich rola w obsłudze ruchu turystycznego jest marginalizowana.

Usługi taksówkowe, jako podgrupa sektora transportu publicznego, są nie tylko ważnym środkiem transportu dla lokalnych mieszkańców, ale także kluczowym środkiem transportu dla turystów z zagranicy, szczególnie tych pochodzących z bardziej odległych kultur (Yuen, 2006; Musinguzi, Leung, 2010; Leung, Woo, Ly, 2013).

Do tej pory w ramach badań dotyczących transportu taksówkarskiego koncentrowano się na takich kwestiach jak wpływ na środowisko i zanieczyszczenie (Lau, Chan, 2003, s. 143–155), w tym narażenie lokalnych osób dojeżdżających do pracy na cząstki stałe w środkach transportu publicznego (Chan i in., 2002, s. 3363–3373), otoczenie regulacyjne dotyczące wykorzystania taksówek oraz zapotrzebowanie pasażerów na taksówki i poziom ich usług (Yang i in., 2000, s. 317–340). W kwestii jakości usług taksówkarskich wiele publikacji powstało na podstawie badań przeprowadzonych w Hongkongu (Escobar, Harris, 1997; Musinguzi, Leung, 2010, s. 50–71; Leung, Woo, Ly, 2013, s. 218–242). Działania w zakresie wzmocnienia związku między taksówkami i turystyką podejmował rząd stanu Victoria w Australii. Zwrócono wówczas uwagę na rolę taksówkarzy w kreowaniu pozytywnego wizerunku miejsca docelowego dla użytkowników taksówek oraz postulowano podniesienie poziomu jakości usług świadczonych przez przemysł taksówkarski (Waryszak, King, 2000, s. 318). Brakuje natomiast odniesień do kwestii związanej z kierunkami i specyfiką przemieszczania się klientów korporacji taksówkarskich po regionie.

## Modele mobilności pasażerów korzystających z taksówek

W literaturze przedmiotu spotykamy się z różnymi modelami oraz wzorami uzasadniającymi i opisującymi przemieszczanie się turystów. Gheorghe Cheia (2010, s. 87) uważa, że modele te przewidują, a w pewnym sensie proponują teoretyczne i koncepcyjne badanie dynamiki przestrzennej turystyki. Dzieli on główne typy modeli turystycznych na modele przepływów turystycznych i modele terytorialno-przestrzenne, w ramach których funkcjonuje wiele innych wzorów. Są to jednak modele, które skupiają się na turyście, motywach jego wyjazdu, kierunku i trasie. Nie poruszają wcale – lub tylko w znikomym zakresie – kwestii środka i rodzaju transportu jako tego, który ma decydujący wpływ na charakter podróży. Do zagadnienia transportu nawiązują również Robert C. Mings i Kevin E. McHugh (1992, s. 38–46), którzy w stworzonych przez siebie modelach przestrzennego ruchu turystycznego proponują cztery możliwe typy tras podróży. Obejmują one trasę bezpośrednią (podróż bezpośrednia do i z miejsca docelowego), częściowe orbity (mniej lub bardziej bezpośrednia podróż do obszarów docelowych, które stanowią bazę wypadową do zwiedzania okolicy i odwiedzania wielu miejsc), „przelot i jedź” (bezpośrednia trasa z wyjątkiem transportu lotniczego) oraz tzw. pełne orbity (kilka miejsc docelowych w planie podróży).

Opierając się na wyżej opisanych modelach, swoją nieco poszerzoną wersję zaproponowali Martin Oppermann (1995, s. 57–61) oraz Chi-Chuan Lue, John L. Crompton i Daniel R. Fesenmaier (1993, s. 289–301). Stworzyli modele tras podróży, które uwzględniają jedno miejsce docelowe i kilka miejsc docelowych w czasie podróży. Opisane przez nich wzorce pojawiają się zarówno w krajowym, jak i międzynarodowym ruchu turystycznym. Oznacza to, że w przypadku tych modeli może zostać wykorzystany każdy rodzaj i środek transportu.

Modele mobilności przestrzennej turystów korzystających z taksówki odnoszą się przede wszystkim do transportu lądowego, drogowego i są rozumiane jako graficzne – uzupełnione opisem – obrazy tras, jakie pokonują wynajmujący (pasażerowie) wybranym/yymi środkiem/ami transportu w czasie przejazdu. Zaproponowane w niniejszym artykule modele mobilności przestrzennej turystów korzystających z taksówek pokazują rodzaje przemieszczania się najpopularniejsze i praktykowane przed wybuchem pandemii.

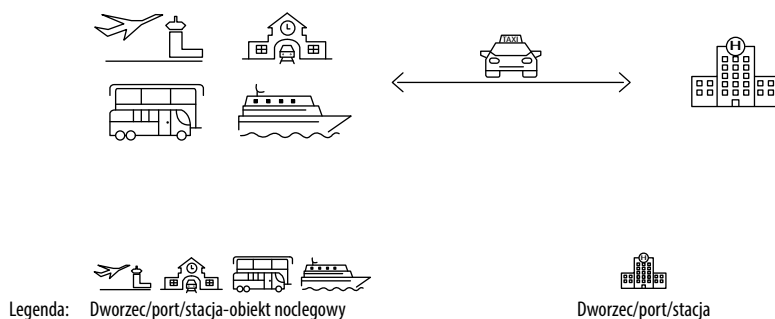
W pewnym zakresie wybór taksówki determinuje zasięg oraz czas trwania podróży. Ma też wpływ na charakter przejazdu i kierunek (Lohmann, Zahra, 2010, s. 4). Na popularność taksówek w poszczególnych rejonach świata wpływ mają także uwarunkowania społeczno-kulturowe i geograficzne, w tym atrakcyjność turystyczna regionu<sup>1</sup>.

1 W Sydney w Australii tylko 10% działalności stanowiła turystyka (Shann, 1991, s. 57).

Nie bez znaczenia pozostaje wielkość i gęstość zaludnienia miasta (Nazarko i in., 2015), dostępność alternatywnych środków transportu miejskiego, takich jak autobusy czy tramwaje, a także regulacje prawne (Szpilko, Szydło, Witkowska, 2020, s. 692–702).

Na cykliczność występowania modeli mobilności przestrzennej turystów korzystających z taksówek wpływ mają także powiązania pomiędzy przemysłem taksówkarskim a innymi rodzajami transportu, na przykład transportem lotniczym. Dobrym przykładem może być sytuacja z Australii, gdzie branża taksówkarska poniosła ogromne straty podczas sporu z udziałem pilotów linii lotniczych (Owen, 1991, s. 97–100).

Taksówki odgrywają znaczącą rolę przede wszystkim w turystyce miejskiej, zapewniając środki dostępu do głównych atrakcji, obiektów zakwaterowania czy punktów komunikacyjnych. Ich rola jest relatywnie ważniejsza w przypadku niezależnych turystów niż turystów grupowych, których ustalenia dotyczące transportu są często wcześniej podejmowane i zależą od transportu autokarowego (Waryszak, King, 2000, s. 318–320). Rola i miejsce taksówki w obsłudze ruchu turystycznego są jednoznaczne, niemniej jednak ograniczone ze względu na specyfikę branży<sup>2</sup> oraz koszty. Stąd też najczęściej mamy do czynienia z trzema rodzajami przejazdów w relacji turysta/pasażer – taksówka (rysunki 1–3).



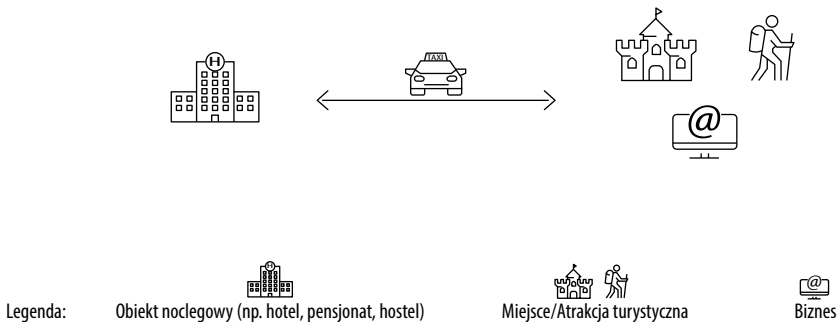
Rysunek 1. Model mobilności przestrzennej turystów z wykorzystaniem taksówki: dworzec/port/stacja – obiekt noclegowy – dworzec/port/stacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Model mobilności turystów korzystających z taksówki w relacji dworzec/port/stacja – obiekt noclegowy – dworzec/port/stacja jest najpopularniejszym i najczęściej praktykowanym sposobem transportu w czasie podróży. Jest znamieny dla początkowej i końcowej fazy wyjazdu turystycznego i często stosowany przez obcokrajowców za granicą. Nie bez znaczenia na wybór właśnie tego sposobu dotarcia do miejsca docelowego ma usytuowanie taksówek przy portach, dworcach oraz hotelach. Taksówka jest też wygodną formą transportu „od drzwi do drzwi”, zwłaszcza ze względu na bagaż.

2 Branża taksówkarska składa się zazwyczaj z wielu małych firm. Firmy taksówkarskie są mniej podatne na transnarodowość niż inne sektory turystyki, takie jak hotele czy linie lotnicze.

Model drugi dotyczy wyboru taksówki, gdy z obiektu noclegowego turysta chce dojechać do wybranej atrakcji lub miejsca turystycznego. Jest to model rzadziej stosowany w porównaniu do wcześniej opisywanego, niemniej jednak wyjątkowo wygodny dla zmęczonych turystów i nocnych imprezowiczów. Zainteresowanie tym modelem mobilności odnotowuje się głównie u obcokrajowców, w miejscowościach i regionach niebezpiecznych dla turysty oraz tam, gdzie infrastruktura transportowa nie jest wystarczająco rozwinięta i uniemożliwia dotarcie do wybranego obiektu. Wiele hoteli, zwłaszcza wysoko skategoryzowanych, oferuje w ramach przejazdu własnymi taksówkami wycieczki do najciekawszych miejsc w okolicy. Dodatkowym atutem jest fakt, że taksówkarze w czasie przejazdu przybliżą historię regionu i opowiedzą mnóstwo ciekawostek oraz legend.

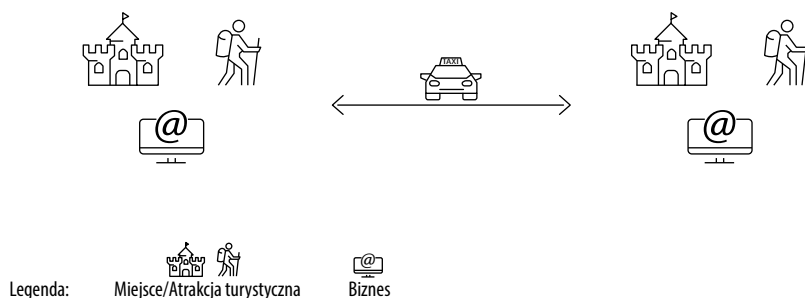


Rysunek 2. Model mobilności przestrzennej turystów z wykorzystaniem taksówki: obiekt noclegowy – miejsce/atrakcja turystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ostatni z modeli, w którym istotną rolę odgrywa taksówka, to model mobilności turysty w relacji miejsce/atrakcja turystyczna – miejsce/atrakcja turystyczna. Jest to wariant najrzadziej praktykowany przez turystów z wszystkich trzech modeli mobilności przestrzennej z wykorzystaniem taksówki. Znajduje zastosowanie w przypadku krótkich pobytów w danym miejscu, a jednocześnie intensywnych pod względem liczby zaplanowanych do odwiedzenia atrakcji. Wpływ na częstotliwość występowania przejazdów na podstawie tego modelu ma także rozwój i poziom infrastruktury transportowej łączącej obiekty interesujące turystów.

Warto dodać, że taksówki odgrywają ogromną rolę w kreowaniu wizerunku miejsca docelowego, a także w budowaniu pozytywnego wrażenia oraz zaufania turystów do danej miejscowości lub regionu. Jest to szczególnie ważne w przypadku obcokrajowców, którzy jako turyści korzystają z ich usług w pierwszych punktach kontaktowych, jakimi są na przykład porty lotnicze lub dworce kolejowe. Bardzo często taksówka i taksówkarz to pierwszy lub/i ostatni „element” w całym łańcuchu wartości oraz przeżyć turystycznych, który buduje w percepcji turysty obraz odwiedzonego miejsca.



Rysunek 3. Model mobilności przestrzennej turystów z wykorzystaniem taksówki: miejsce/ atrakcja turystyczna – miejsce/ atrakcja turystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

## Metodyka i wyniki badań

Autorka na potrzeby dokładniejszej weryfikacji wpływu pandemii COVID-19 na działalność korporacji taksówkarskich przeprowadziła badania pilotażowe, w których podstawowym narzędziem był kwestionariusz ankiety. Badanie zostało przeprowadzone w 2021 roku wśród właścicieli lub zarządzających korporacjami taksówkarskimi na terenie Rzeszowa. Cele szczegółowe ankiety koncentrowały się na wskazaniu głównych problemów, jakie towarzyszyły działalności korporacji taksówkarskich w czasie pandemii. Były to między innymi kwestie związane z ochroną zdrowia i bezpieczeństwem, polityką kadrową w firmie czy rządowymi programami pomocowymi.

Taksówki stanowią publicznie dostępną usługę, są zatem częścią transportu publicznego. Transport miejski można podzielić na trzy grupy – indywidualny, grupowy i zbiorowy. Taksówki zaliczane są do typu grupowego, tuż obok takich środków transportu jak riksza i samochody osobowe (Chamier-Gliszczyński, Bohdal, 2016). Rynek taksówek w Polsce należy do jednych z najszybciej rozwijających się w Europie. Jego roczny wzrost wynosi nawet 30%, choć aż 80% wszystkich kursów jest wykonywanych jedynie w dwudziestu największych miastach w kraju (*Rynek taxi w Polsce...*, 2019). W Polsce w 2019 roku (przed wybuchem pandemii COVID-19) łącznie było 69 334 licencji i 69 297 taksówek. Nastąpił zatem wzrost w stosunku do roku poprzedniego, tj. 2018, w którym odnotowano 68 560 licencji i 68 608 taksówek<sup>3</sup>.

Rok 2020 przyniósł jednak zmiany, branża taksówkarska mocno odczuła wybuch pandemii i skutki lockdownu. Najgorzej było w marcu i kwietniu 2020 roku. W marcu z powodu pandemii zamknięte zostały lotniska, dworce i lokale gastronomiczne, a na ulicach zrobiło się pusto. Szacuje się, że od marca do maja 6 tysięcy licencjonowanych

<sup>3</sup> Dane na podstawie GUS.

taksówkarzy zawiesiło działalność. Kryzys odczuli nie tylko przewoźnicy w małych miastach, ale nawet taksówkarze obsługujący największe dworce w Polsce. Jak podają przedstawiciele korporacji, liczba przewozów spadła o 60–85%, szczególnie w szczytowym okresie pierwszej i drugiej fali koronawirusa. Odnotowano mniejszą liczbę zamówień na dworce, lotniska, przejazdy służbowe, ale przede wszystkim do miejsc rozrywki i na spotkania towarzyskie, w tym wyjścia do restauracji czy lokali gastronomicznych. Zamknięcie lokali gastronomicznych bez wątplenia wpłynęło na spadek liczby zamówień realizowanych przez kierowców taksówek. Rynki gastronomii i taksówek od zawsze były ze sobą ściśle powiązane. W szczytowym okresie pandemii, jak podkreślają pracownicy korporacji, klientami byli głównie mieszkańcy miast i to w bardzo ograniczonym zakresie. Inną kategorię klientów taksówek w okresie pandemii stanowiły osoby będące pacjentami szpitali lub osoby wracające z zagranicy do kraju i objęte obowiązkiem kwarantanny. Konieczność podróży indywidualnej oraz liczne ograniczenia w funkcjonowaniu komunikacji miejskiej i krajowej (autobusy, pociągi) zdecydowały o wyborze takiej formy podróży.

Znaczna część korporacji taksówkarskich skorzystała w związku z tym ze wsparcia rządu (programy, tarcze), które jednak okazało się pomocne tylko częściowo i w pewnym zakresie. Doszły natomiast koszty związane z koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia zarówno ich klientów, jak i pracowników. Środki ostrożności i procedury, jakie wprowadzono, dotyczyły między innymi:

- wyposażenia pracowników w maseczki ochronne;
- wyposażenia taksówek w płyny do dezynfekcji;
- wyposażenia taksówek w specjalne osłony/przegrody w samochodach;
- wyposażenie taksówek w ozonatory;
- konieczności dezynfekcji klamek i pojazdu oraz jego wietrzenia;
- ograniczenia działania klimatyzacji.

Spadek liczby zamówień na przejazdy taksówkami oraz konieczność ponoszenia kosztów stałych przez korporacje doprowadziły do zmniejszenia liczby pracowników. Podjęto także liczne działania „wspomagające”, mające na celu poprawę sytuacji finansowej firm oraz utrzymania ich na rynku. Przejawem tych zabiegów była zmiana polityki marketingowej firm, w tym wspólna reklama z innymi usługodawcami lub podmiotami; tymczasowa zmiana umów z pracownikami oraz współpraca korporacji taksówkarskich z instytucjami lub przedsiębiorstwami w zakresie łączenia oferty produktowej. Sposobem na utrzymanie się na rynku były również usługi kurierskie.

Jedną z form radzenia sobie branży taksówkarskiej w czasie pandemii była współpraca z branżą gastronomiczną. Wielu restauratorów korzystało z taksówek przy dostawie jedzenia w tym okresie. Dla kierowców taksówek dostawa jedzenia stanowiła z kolei alternatywne źródło zarobku. Współpraca ta wynikała z potrzeby zorganizowania szybkich dostaw w obliczu konieczności zamknięcia lokali dla gości, a także

wyeliminowania wysokich prowizji pobieranych przez popularne aplikacje do zamawiania jedzenia. Jest to też dobry przykład kooperacji dwóch branż, które w czasie pandemii mogły się wspierać. Warto dodać, że kierowcy byli informowani o zasadach realizacji dostaw jedzenia, między innymi dostarczeniu zapakowanych dań do drzwi klienta i zachowaniu środków bezpieczeństwa, takich jak noszenie maseczek, dezynfekowanie rąk i auta.

Zasadniczej zmianie podczas pandemii uległ model mobilności podróży korzystających z taksówek – było to w dużej mierze spowodowane kategorią klienta. Zupełnie na znaczeniu straciły przejazdy o charakterze turystycznym, jako że niemal zupełnie ustał ruch turystyczny. Wśród najczęściej praktykowanych modeli mobilności pojawiły się:

- model w relacji dom – praca – dom;
- model w relacji dworzec/port/stacja – dom – dworzec/port/stacja;
- model w relacji dom – spotkanie towarzyskie – dom.

Wybór modeli pierwszego i drugiego prawdopodobnie podyktowany był obowiązkami związanymi z pracą, przy jednoczesnej trosce o własne bezpieczeństwo w czasie pandemii. Trzeci z modeli związany był natomiast z zaspokojeniem potrzeb towarzyskich, kontaktów międzyludzkich, które w czasie licznych obostrzeń i zakazów pandemicznych zostały niemal zupełnie ograniczone. W każdym z tych modeli – co warto podkreślić – wybór taksówki jako środka transportu był przejawem dbałości o własne bezpieczeństwo i zdrowie.

## Podsumowanie

Udział taksówek w zaspokajaniu potrzeb przewozowych turystów bywa rzadko analizowany i omawiany w literaturze przedmiotu. Rozdrobnienie i zróżnicowanie podmiotów oraz charakter branży ograniczają w istotny sposób możliwość prowadzenia badań. Przesłanką do zmiany obecnego stanu rzeczy może być fakt, że pozycja branży taksówkarskiej w turystyce z roku na rok ma coraz większą wartość finansową oraz wizerunkową. Korporacje taksówkarskie odgrywają kluczową rolę w procesie ożywienia społeczno-gospodarczego każdego miasta. Ciągła praca taksówek w dwudziesto-czterogodzinnym systemie może odzwierciedlać zapotrzebowanie na tego typu usługi i dynamiczną zmianę ruchu miejskiego.

Wybuch pandemii COVID-19 w istotny sposób zahamował i ograniczył rozwój branży taksówkarskiej w Polsce. Szacuje się, że w szczytowym okresie pierwszej i drugiej fali koronawirusa liczba zamówień spadła o około 80%. Przełożyło się to na zmiany umów z pracownikami oraz wymusiło na zarządzających korporacjami taksówkarskimi konieczność podjęcia współpracy z innymi podmiotami spoza branży. Dodatkowe



koszty będących i tak już w trudnej sytuacji przedsiębiorstw taksówkarskich potęgowały przepisy i wymagania związane z bezpieczeństwem i ochroną zdrowia w czasie pandemii.

Niemal całkowitej zmianie uległa kategoria klienta taksówek oraz model mobilności związany z przejazdem tym środkiem transportu. Zauważono także inny charakter zachowań podróżnych. W czasie naznaczonym pandemią COVID-19 taksówka zapewniała pewien margines bezpieczeństwa, związany z koniecznością zachowania dystansu społecznego.

Niniejszy artykuł uzupełnia brak badań dotyczących wpływu COVID-19 na podróże taksówką oraz ruch miejski. Jest jednak tylko rezultatem wstępnych analiz przeprowadzonych w jednym mieście, co w istotnym stopniu ogranicza możliwość generalizowania wyników.

---

## Bibliografia

- Boutillier J.L., Copans J., Fieloux M., Lallemand S., Ormiers J.L. (1978), *Tourism in West Africa. Panacea or New Development*, Francois Maspero, Paris.
- Chan L.Y., Lau W.L., Lee S.C., Chan C.Y. (2002), *Commuter exposure to particulate matter in public transportation modes in Hong Kong*, „Atmospheric Environment”, vol. 36(21), s. 3363–3373.
- Chamier-Gliszczyński N., Bohdal T. (2016), *Wskaźniki oceny mobilności miejskiej w aspekcie ochrony środowiska*, „Rocznik Ochrony Środowiska”, Środkowo-Pomorskie Towarzystwo Naukowe Ochrony Środowiska, Koszalin.
- Cheia G. (2010), *Research methods in tourism*, „Scientific Annals of Stefan cel Mare University of Suceava Geography Series”, vol. 19(2), s. 81–93.
- Escobar L., Harris A. (1997), *Taxi Driver Perceptions of their Role in the Tourism Industry*, Victoria University of Technology, Melbourne.
- Fajri K., Kartika T. (2016), *The service quality of taxi in supporting tourism industry (case study in Bandung)*, [w:] *Proceedings of the Asia Tourism Forum 2016 – the 12<sup>th</sup> Biennial Conference of Hospitality and Tourism Industry in Asia*, Atlantis Press, Indonesia, s. 508–512.
- Lau W.L., Chan L.Y. (2003), *Commuter exposure to aromatic VOCs in public transportation modes in Hong Kong*, „The Science of the Total Environment”, vol. 308(1–3), s. 143–155.
- Leung D., Woo G.J., Ly T.P. (2013), *The Effects of Physical and Cultural Distance on Tourist Satisfaction: A Case Study of Local-Based Airlines, Public Transportation, and Government Services in Hong Kong*, „Journal of China Tourism Research”, vol. 9(2), s. 218–242.
- Leung K., Wu J.T., Liu D., Leung G.M. (2020), *First-wave COVID-19 transmissibility and severity in China outside Hubei after control measures, and second-wave scenario planning: A modelling impact assessment*, „Lancet”, vol. 395(10233), s. 1382–1393.
- Lohmann G., Pearce D.G. (2010), *Conceptualizing and operationalizing nodal tourism functions*, „Journal of Transport Geography”, vol. 18(2), s. 266–275.



- Lohmann G., Zahra A. (2010), *The influence of international tourists travel patterns on rental car fleet management in New Zealand*, [w:] B. Prideaux, D. Carson (red.), *Drive tourism – trends and emerging markets*, Routledge, Abingdon, s. 159–171.
- Lue C.C., Crompton J.L., Fesenmaier D.R. (1993), *Conceptualization of multidimensional pleasure trips*, „Annals of Tourism Research”, no. 20, s. 289–301.
- Mings R.C., Mchugh K.E. (1992), *The spatial configuration of travel to Yellowstone National Park*, „Journal of Travel Research”, vol. 30(4), s. 38–46.
- Musinguzi D., Leung R. (2010), *Service-Quality Satisfaction of Tourists in Hong Kong*, „Florida International University Review”, vol. 28(2), s. 50–71.
- Nazarko J., Radziszewski R., Dębowska K., Ejdys J., Gudanowska A., Halicka K., Kilon J., Kononiuk A., Kowalski K.J., Król J.B., Nazarko Ł., Sarnowski M., Vilutienė T. (2015), *Foresight Study of Road Pavement Technologies*, „Procedia Engineering”, no. 122, s. 129–136.
- Oppermann M. (1995), *A model of travel itineraries*, „Journal of Travel Research”, vol. 33(4), s. 57–61.
- Owen C. (1991), *Improving multi-modal passenger interchanges – an urgent need*, „Tourism Management”, vol. 12, no. 2, s. 32–43.
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 31 grudnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych pojazdów oraz zakresu ich niezbędnego wyposażenia (Dz.U. z 2003 r. Nr 32, poz. 262).
- Rynek taxi w Polsce nadal rośnie (2019), <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1784236,1,rynek-taxi-w-polsce-nadal-rosnie.read> (dostęp: 28.07.2021).
- Shann E. (1991), *Next Cab Off the Rank for Deregulation*, „Business Review Weekly”, 6<sup>th</sup> December.
- Szpilko D., Szydło J., Witkowska J. (2020), *Social participation of city inhabitants versus their future orientation. Evidence from Poland*, „WSEAS Transactions on Business and Economics”, vol. 17, s. 692–702.
- Wyposażenie taksówki oraz przeprowadzenie badania pojazdu w Stacji Kontroli Pojazdów (2013), <https://www.biznes.gov.pl/pl/publikacje/2013-taxi-badanie-techniczne-pojazdu> (dostęp: 9.07.2020).
- Yang H., Lau Y.W., Wong S.C., Lo H.K. (2000), *A macroscopic taxi model for passenger demand, taxi utilization and level of services*, „Transportation”, vol. 27(3), s. 317–340.
- Yuen C.K. (2006), *Tourism and Transportation in Hong Kong*, University of Hong Kong, Hong Kong.
- Waryszak R., King B. (2000), *Tourists and taxis: an examination of the tourism transport interface*, „Journal of Vacation Marketing”, no. 6, s. 318–328.

## The Taxi Industry During the COVID-19 Pandemic

**Abstract:** One industry hit hard by the COVID-19 pandemic is the taxi industry. Taxis are a recognizable form of road transport and are found in almost every city in the world, therefore the immobility associated with the limitation of their activities was felt by everyone: residents, tourists, but most of all employees of taxi corporations. Numerous restrictions and passengers' fear for their own safety and health have led to widespread apathy in the industry, a drastic reduction in transport and, consequently, a drop in revenues. The passenger profile and mobility models of travelers using taxi services have also changed. The aim of the study is to show the impact of the COVID-19 pandemic on the functioning of the taxi industry. The work in the first part is theoretical, while in the second – it is conceptual and analytical and is the result of preliminary research carried out in 2021 in Rzeszów. Effective motivation system should be flexible due to the necessity of continual adapting to new external and internal activity conditions.

This paper is focused on selected intangible motivation tools in contemporary enterprise, such as: empowerment, coaching, feedback, career planning.

**Keywords:** taxi industry, taxis, road transport, COVID-19, tourism, spatial mobility models, immobilism

**JEL:** O18, L83, Z32, R41, R15

# Utrata wartości w sprawozdaniach finansowych wybranych spółek giełdowych w latach 2019–2020

Krystyna Barczyk

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie,

e-mail: krystyna.barczyk@chorzow.wsb.pl

**Streszczenie:** Istotnymi problemami z punktu widzenia podmiotów gospodarczych są ochrona posiadanych zasobów przed utratą ich wartości w wyniku zmieniających się czynników rynkowych i wycena zaistniałych zmian. Pandemia SARS-CoV-2 przyczyniła się do licznych zmian w otoczeniu gospodarczym, co miało istotny wpływ między innymi na osiągnięte wyniki, jak również wartość posiadanych zasobów. W artykule postawiono pytania o to, czy w sprawozdaniach finansowych sporządzanych za rok 2020 spółki ujawniały i w jakim zakresie informacje o dokonanych odpisach z tytułu utraty wartości majątku w okresie pandemii oraz czy były to wartości istotne z punktu widzenia osiągniętych wyników. W tym celu dokonano przeglądu sprawozdań finansowych wybranych spółek giełdowych, porównując ujęte w sprawozdaniu informacje w zakresie zmian w wartości niefinansowego majątku trwałego i obrotowego.

**Słowa kluczowe:** utrata wartości, sprawozdania finansowe, ujawnianie informacji

**JEL:** M41

## Wprowadzenie

Zmieniające się warunki w otoczeniu jednostki gospodarczej stawiają przed współczesną rachunkowością nowe wyzwania. Problemami istotnymi z punktu widzenia podmiotów gospodarczych są ochrona posiadanych zasobów przed utratą ich wartości w wyniku zmieniających się czynników rynkowych oraz wycena zaistniałych zmian. Informacje ujęte w sprawozdaniu finansowym powinny dać możliwość dokonywania bieżących ocen zarówno sytuacji majątkowej, jak i finansowej jednostki gospodarczej. Trwająca wciąż pandemia SARS-CoV-2, ogłoszona w marcu 2020 roku przez Światową Organizację Zdrowia, stała się głównym problemem gospodarczym na całym świecie, przyczyniła się do długotrwałych lockdownów wstrzymujących ciągłość podejmowanych działań gospodarczych w wielu jednostkach gospodarczych. Czasowy zakaz prowadzenia działalności, zakłócenia w ciągłości produkcji, spadek popytu na wiele dóbr i usług przyczyniły się do zagrożenia kontynuacji działalności, jak również do potrzeby wyceny majątku jednostki, biorąc pod uwagę czynniki dotychczas nieidentyfikowane.

W artykule postawiono następujące pytania badawcze: „Czy jednostki odnotowały i ujawniały w analizowanym okresie 2019–2020 wpływ ogłoszonej pandemii na wartość posiadanych zasobów?” oraz „Jaki jest ich wpływ na wyniki jednostki?”. Aby odpowiedzieć na nie, dokonano przeglądu regulacji prawnych w zakresie rachunkowości w związku z wprowadzaniem stanu pandemii, regulacji prawnych w zakresie dokonywania odpisów aktualizujących oraz przeglądu wybranych sprawozdań finansowych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w celu oceny, czy i w jakim zakresie ujawniono informacje o przeszłych lub przyszłych zdarzeniach mających wpływ na utratę wartości posiadanych aktywów.

## Wpływ pandemii na sprawozdawczość finansową

Wprowadzenie stanu epidemii spowodowało określone konsekwencje w wielu obszarach życia gospodarczego, w tym również w prowadzeniu rachunkowości. Wpłynęło bezpośrednio na wykonanie obowiązku sporządzenia i zatwierdzenia, a co za tym idzie – upublicznienia sprawozdania finansowego (Garstka, 2021, s. 45). W dniu 12 marca 2020 roku Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych (ESMA) wydał zalecenie dotyczące sprawozdań finansowych, zgodnie z którym emitenci papierów wartościowych powinni ująć w sprawozdaniu finansowym za 2019 rok, a jeśli zostało opublikowane – w sprawozdaniu śródrocznym, informacje o zaistniałych zagrożeniach i potencjalnych skutkach pandemii. By jednostki mogły rzetelnie odnieść się do zaleceń, na wniosek Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) w ramach tzw. tarczy antykryzysowej uwzględniano możliwość przesunięcia terminu sporządzania, zatwierdzenia i publikowania rocznych sprawozdań finansowych. Minister Finansów, w drodze Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie określenia innych terminów wypełniania obowiązków w zakresie ewidencji oraz w zakresie sporządzenia, zatwierdzenia, udostępnienia i przekazania do właściwego rejestru, jednostki lub organu sprawozdań lub informacji w związku z ogłoszeniem stanu epidemii, określił nowe terminy sporządzania sprawozdań finansowych składanych przez przedsiębiorstwa publiczne i niepubliczne. W przypadku jednostek podlegających nadzorowi KNF przesunięto termin sporządzania sprawozdań o dwa miesiące, co w praktyce oznaczało przesunięcie terminu sporządzenia do końca maja 2020 roku, a zatwierdzenia do końca sierpnia 2020 roku. Wyjątkowość sytuacji wymagała dokonania oceny potencjalnego wpływu na różne obszary sprawozdawcze, między innymi: możliwość dokonania oceny kontynuacji działalności, identyfikacji przesłanek utraty wartości posiadanych zasobów, szacowania starty kredytowej w odniesieniu do posiadanych inwestycji finansowych. Porównanie wartości posiadanych zasobów z okresu sprzed pandemii z wartością w sprawozdaniach za rok 2020 pozwoliło dokonać wstępnej oceny istoty jego zjawiska.

## Procedury dokonywania odpisów z tytułu utraty wartości w standardach rachunkowości

Odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości stanowią z jednej strony kategorię bilansową zmniejszającą wartość aktywów, a z drugiej koszt z tytułu aktualizacji wartości aktywów, mający wpływ na wartość wyniku finansowego (Stępień, 2013, s. 690). Utrata wartości aktywów to jeden z czynników, który zapewnia wypełnienie podstawowego celu rachunkowości, jakim jest rzetelne i jasne odzwierciedlenie sytuacji ekonomicznej jednostki gospodarczej. Ukazanie rzeczywistego obrazu jednostki to między innymi ukazanie realnej wartości aktywów i ich zdolności do przynoszenia jednostce pożądanych korzyści (Hołda, Staszek, 2020, s. 42). Zasady dotyczące odpisów aktualizujących z tytułu utraty wartości aktywów zostały określone w międzynarodowym prawie bilansowym w Międzynarodowym Standardzie Rachunkowości nr 36 „Utrata wartości aktywów” (dalej MSR 36), jak również w polskim prawie bilansowym w Ustawie z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (dalej u.o.r.) oraz w Krajowym Standardzie Rachunkowości (KSR) nr 4 „Utrata wartości aktywów”. Zakres uregulowań przedstawia tabela 1.

Odpisy aktualizujące są wynikiem różnych przyczyn. Na utratę wartości mają wpływ zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, a w szczególności czynniki natury technicznej, technologicznej, niekorzystne zmiany kursów walut, siły nabywczej pieniądza, zmiana polityki przedsiębiorstwa itp. Przykłady takich przesłanek zgodnych ze wskazaniem MSR 36 prezentuje tabela 2.

Jedną z przesłanek wskazanych w MSR 36 są „plany ograniczenia lub zaniechania części działalności”, co może sugerować, że w warunkach obecnie występujących w gospodarce nie tylko krajowej, ale również światowej, w wyniku pandemii powinniśmy w sprawozdaniach finansowych znaleźć odzwierciedlenie wpływu tych zdarzeń na wartość aktywów. Należy również pamiętać, że lista przesłanek nie jest wyczerpująca i jednostka może dostrzec inne, wskazujące, że mogła nastąpić utrata wartości danego składnika aktywów lub grupy aktywów. Przy założeniu, że jednostka dostrzegła czynniki, które wskazywałyby na prawdopodobną utratę wartości, jest ona zobowiązana podjąć dalsze działania polegające na weryfikacji swoich spostrzeżeń, to znaczy, że powinna przeprowadzić test na utratę ich wartości. W rozumieniu MSR 36 odpis z tytułu utraty wartości to nadwyżka wartości bilansowej danego składnika lub ośrodka wypracowującego środki pieniężne nad jego wartością odzyskiwalną. Istotę ustalania wartości odzyskiwalnej przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zakres uregulowań w u.o.r. i MSR 36

Standard uregulowań	Zakres uregulowań
Ustawa o rachunkowości	Zakres uregulowań dotyczy aktywów operacyjnych i inwestycyjnych, do których należy zaliczyć: środki trwałe, środki trwałe w budowie, udziały w innych jednostkach oraz inwestycje zaliczane do aktywów trwałych, inwestycje krótkoterminowe, rzeczowe aktywa obrotowe, należności i udzielone pożyczki. Akty wykonawcze mogą zawierać informacje szczegółowe dotyczące procedur <sup>a</sup> .
MSR 36	Ma zastosowanie do wszystkich aktywów z wyjątkiem: <ul style="list-style-type: none"> <li>– zapasów;</li> <li>– aktywów powstających w wyniku realizacji umów o usługę budowlaną;</li> <li>– aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego;</li> <li>– aktywów z tytułu świadczeń pracowniczych;</li> <li>– aktywów finansowych<sup>b</sup>;</li> <li>– nieruchomości inwestycyjnych wycenianych w wartości godziwej;</li> <li>– aktywów biologicznych związanych z działalnością rolniczą, wycenianych w wartości godziwej pomniejszonej o szacunkowe koszty związane ze sprzedażą;</li> <li>– odroczonej wartości nabycia oraz wartości niematerialnych wynikających z praw umownych ubezpieczyciela;</li> <li>– aktywów trwałych (lub grup do zbycia) zaklasyfikowanych jako przeznaczone do sprzedaży.</li> </ul>

<sup>a</sup> Przykładem jest Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad uznawania, metod wyceny, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych, które reguluje zagadnienia dotyczące utraty wartości aktywów finansowych, MSSF 9 w zakresie międzynarodowych regulacji dotyczących instrumentów finansowych.

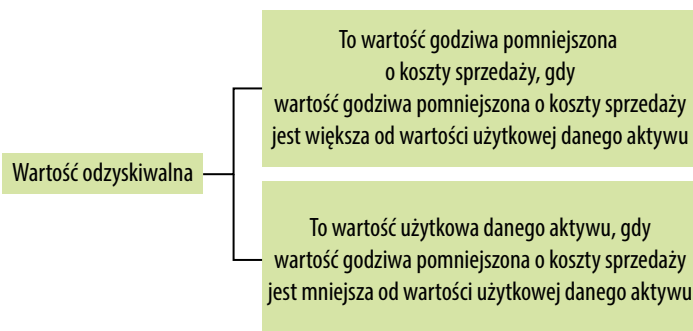
<sup>b</sup> Ze względu na odrębne uregulowania w zakresie utraty wartości aktywów finansowych zarówno w MSR, jak i w polskim prawie bilansowym zagadnienie to nie będzie przedmiotem rozważań teoretycznych niniejszego artykułu. Uwzględnione zostanie jedynie w części praktycznej, gdy będzie istotne wskazanie powiązania odpisów z tytułu utraty wartości na wyniki operacyjne.

Źródło: Frendzel, 2005, s. 439.

Tabela 2. Przesłanki utraty wartości aktywów według MSR 36

Przesłanki zewnętrzne	Przesłanki wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uzyskanie informacji, że przydatność składnika jest obniżona</li> <li>– Zmiany mody i gustów</li> <li>– Niekorzystne zmiany w otoczeniu – o charakterze technologicznym, technicznym, gospodarczym lub prawnym</li> <li>– Niekorzystne zmiany kursów walut, czyli siły nabywczej pieniądza</li> <li>– Wzrost stóp procentowych lub innych stóp zwrotu z inwestycji</li> <li>– Wartość bilansowa aktywów netto wyższa od ich rynkowej kapitalizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uszkodzenie składnika aktywów</li> <li>– Plany ograniczenia lub zaniechania części działalności</li> <li>– Zmiana polityki przedsiębiorstwa</li> <li>– Ekonomiczne osiągi danego składnika w przyszłości gorsze od oczekiwanych</li> <li>– Środki pieniężne wydatkowane na nabycie lub dalsze użytkowanie tego aktywu znacznie wyższe od kwot pierwotnie przewidywanych na te cele</li> <li>– Przepływy pieniężne gorsze od przewidywanych zawartych w budżecie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie MSR 36, par. 12.



Rysunek 1. Wartość odzyskiwalna według MSR 36

Źródło: MSR 36, par. 6.

Podmiot gospodarczy, sporządzając sprawozdanie finansowe według MSR, w zakresie każdej grupy aktywów zobowiązany jest do ujawnienia następujących informacji (Grabiński, 2009, s. 52):

- przesłanek dokonania odpisu aktualizacyjnego z tytułu utraty wartości;
- głównych grup aktywów, których dotyczy zjawisko utraty wartości;
- kwoty odpisu (lub odwrócenia odpisu) wraz z informacją, w jakiej pozycji kwota ta została ujęta w rachunku zysków i strat;
- kwoty odpisu (lub odwrócenia odpisu) aktualizującego z tytułu utraty przeszacowanych składników aktywów ujętych bezpośrednio w kapitale własnym.

Zidentyfikowanie przesłanek utraty wartości na koniec okresu sprawozdawczego wymaga przeprowadzania właściwych analiz i testów, by na podstawie wiarygodnych dostępnych informacji zapewnić im rzetelną prezentację w sprawozdaniu finansowym. Zaleca się, by w informacji dodatkowej ujawniono informacje i objaśnienia dotyczące charakteru oraz kwoty dokonanych odpisów aktualizujących i zmian wartości szacunkowych, w tym dotyczących COVID-19, jeżeli ta informacja mogłaby w istotny sposób wpłynąć na ocenę sytuacji majątkowej i finansowej jednostki gospodarczej (*Sprawozdanie finansowe w czasach pandemii COVID-19...*, 2021). Niezależnie od ujawnienia wartościowych zaleca się, by jednostki przedstawiły ogólny opis wpływu sytuacji pandemicznej na swoje wyniki, istotne osądy czy też dokonane szacunki.

MSR 36 nie obejmuje swymi regulacjami odpisów aktualizacyjnych zapasów. Utrata wartości tych zasobów może mieć istotny wpływ na wyniki operacyjne. Zasady dokonywania wyceny zapasów zostały uregulowane w MSR 2 „Zapasy”. Zgodnie z nim wymaga się, by na dzień bilansowy wycenić zapasy w sprawozdaniu finansowym w cenie nabycia lub koszcie wytworzenia lub też według wartości netto możliwej do uzyskania, w zależności od tego, która z kwot jest niższa. W przypadku gdy cena nabycia lub koszt wytworzenia będą wyższe niż cena możliwa do uzyskania w toku sprzedaży w ramach prowadzonej działalności, konieczne jest dokonanie odpisu aktualizującego (MSR 2, par. 28).

W każdym kolejnym okresie dokonuje się nowego oszacowania wartości netto możliwej do uzyskania. Jeżeli nie istnieją okoliczności, które uprzednio spowodowały odpisanie wartości zapasów poniżej ceny nabycia lub kosztu wytworzenia, lub gdy istnieją wyraźne dowody na wzrost możliwej do uzyskania wartości netto z uwagi na zmianę warunków ekonomicznych, odpisaną kwotę eliminuje się tak, aby nowa wartość bilansowa równała się cenie nabycia lub kosztowi wytworzenia, lub zaktualizowanej wartości netto możliwej do uzyskania, w zależności od tego, która z tych kwot jest niższa. Ma to miejsce na przykład wtedy, gdy pozycja zapasów, którą ujęto w kwocie wartości netto możliwej do uzyskania ze względu na spadek jej ceny sprzedaży, w kolejnym okresie jest nadal w posiadaniu jednostki, natomiast jej cena sprzedaży wzrosła (MSR 2, par. 38). Zmiany wartości zapasów wynikające z przeszacowania są kosztami okresu i będą ujmowane w rachunku zysków i strat. Zasady wyceny zapasów według ustawy o rachunkowości również nakładają obowiązek dokonywania odpisów aktualizujących w związku z utratą ich wartości, jeśli wycena na dzień bilansowy dokonana jest według ceny sprzedaży netto zamiast według ceny nabycia (zakupu) lub kosztu wytworzenia (art. 26, ust. 6 ustawy o rachunkowości).

## Utrata wartości w sprawozdaniach finansowych wybranych spółek giełdowych w latach 2019–2020

Podstawowym źródłem informacji w przeprowadzonym badaniu były skonsolidowane sprawozdania finansowe publikowane na oficjalnych stronach internetowych czterech wybranych spółek giełdowych w latach 2019–2020. Badaniem objęto spółki dwóch sektorów, w których pandemia w różny sposób wpłynęła na osiągnięte wyniki w badanym okresie. Podjęto w nim próbę oceny, czy dokonane odpisy z tytułu utarty wartości niefinansowych składników majątku trwałego i obrotowego zostały w badanym okresie zidentyfikowane, w jakim zakresie oraz czy stanowią wartość istotną dla osiągniętych w tym czasie wyników. Tabela 3 przedstawia charakterystykę branżową wybranych jednostek oraz osiągnięte przez nie wyniki w latach 2019–2020. Dobór branż wynika z założenia, że branża odzieżowo-obuwnicza dotkliwie odczuła perturbacje związane z ograniczeniami funkcjonowania i jej sytuacja była daleka od „normalności” w porównaniu do podmiotów z branży wydobywczej i produkcyjnej.

Wyniki finansowe netto w branży odzieżowo-obuwniczej znacząco pogorszyły się w roku 2020 w porównaniu z rokiem 2019 (również wyniki z działalności operacyjnej). Jako główną przyczynę tych strat wskazano w sprawozdaniach długie okresy braku możliwości prowadzenia działalności handlowej, a tym samym dystrybucji posiadanych zapasów. Obydwie grupy kapitałowe (GK) osiągnęły w 2020 roku ujemne wyniki netto. W branży wydobywczej i produkcyjnej sytuacja wybranych spółek była odmienna. Grupa kapitałowa PGNiG odnotowała wzrost zysku w porównaniu do roku 2019, a GK ORLEN spadek zysków, co oznacza, że sytuacja gospodarcza miała różny wpływ na badane



podmioty. Wszystkie badane sprawozdania zawierają informacje dotyczące wpływu pandemii na działalność spółek oraz osiągnięte wyniki. Tabela 4 przedstawia ujęte w sprawozdaniu czynniki i zdarzenia, które były istotne dla badanych podmiotów oraz miały wpływ na wyniki, jak również informacje o identyfikacji i prezentacji danych o odpisach z tytułu utarty wartość aktywów, które miały wpływ na wyniki z działalności operacyjnej.

Tabela 3. Grupy kapitałowe objęte badaniem i wyniki osiągnięte przez nie w latach 2019–2020

Branża	Grupa kapitałowa	Wynik netto (mln zł)		Zmiana r/r (proc.)	Wynik na działalności operacyjnej (mln zł)		Zmiana r/r (proc.)
		2019	2020		2019	2020	
Odzież i obuwie	CCC SA	-119	-1280	976	207	-627	-403
	LPP SA	484	-190	-139	879	153	-83
Wydobycie i produkcja	PKN Orlen SA	4298	2825	-34	5365	3908	-27
	PGNiG SA	1371	7340	435	2448	9585	292

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Istotne czynniki mające wpływ na działalność operacyjną badanych GK oraz obszar odpisów z tytułu utarty wartości

Grupa kapitałowa	Główne czynniki i zdarzenia mające istotny wpływ na osiągnięte wyniki w 2020 roku, ujęte w sprawozdaniu	Obszar zidentyfikowanych odpisów z tytułu utarty wartości <sup>a</sup>
CCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Czasowy zakaz prowadzenia handlu detalicznego</li> <li>– Zmiany w zachowaniu konsumentów</li> <li>– Opóźnienie dostaw towarów z rynków azjatyckich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rzeczowe aktywa trwałe, wartość firmy i aktywa z tytułu praw do użytkowania</li> <li>– Zapasy</li> <li>– Należności handlowe</li> </ul>
LPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zamknięcie sklepów stacjonarnych</li> <li>– Konieczność zwiększenia przepustowości e-commerce i inwestycji w logistykę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niefinansowe aktywa trwałe, wartości firmy</li> <li>– Zapasy</li> <li>– Należności handlowe</li> </ul>
PKN ORLEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Spadek cen na paliwo lotnicze, olej napędowy i benzynę w początkowej fazie pandemii</li> <li>– Spadek zapotrzebowania na energię elektryczną</li> <li>– Spadek wydobycia ropy</li> <li>– Wzrost cen ropy po częściowym odmrożeniu gospodarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rzeczowe aktywa trwałe, wartości niematerialne, aktywa z tytułu praw do użytkowania</li> <li>– Zapasy</li> </ul>
PGNiG	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Spadek cen na rynkach węglowodorów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niefinansowy majątek trwały</li> <li>– Zapasy</li> <li>– Należności handlowe</li> </ul>

<sup>a</sup> W części badawczej pominięto aktualizacje wartości aktywów finansach z wyjątkiem należności z tytułu dostaw i usług.

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie badane grupy kapitałowe odnotowały w swoich sprawozdaniach finansowych wpływ pandemii na ponoszone koszty i osiągnięte przychody, a tym samym wyniki finansowe.

W kolejnym kroku analizy zostaną przedstawione informacje sprawozdawcze dotyczące ujętych odpisów aktualizacyjnych w trzech obszarach majątku: niefinansowym majątku trwałym, zapasach oraz należnościach handlowych badanych grupach kapitałowych.

## Grupa kapitałowa PGNiG

Jak wynika z informacji ujętych w tabeli 3, grupa ta jako jedyna w okresie pandemii osiągnęła lepsze wyniki niż w okresie poprzedzającym. Wynik netto wzrósł o 435%, mimo iż jednostka wskazuje jako główny czynnik o niekorzystnym wpływie na wyniki spadek cen ropy i gazu, którego przyczyną była sytuacja na rynku międzynarodowym spowodowana epidemią COVID-19. Tabela 5 przedstawia dane o ujętych w sprawozdaniu odpisach aktualizujących.

Tabela 5. Wartość odpisów aktualizacyjnych w GK PGNiG w okresie 2019–2020

Odpisy z tytułu utraty wartości (w mln zł)	2019	2020	Zmiana r/r (proc.)
Aktywa trwałe niefinansowe, aktualizowane na podstawie testu	882	1931	119
Zapasy	456	100	-78
Należności operacyjne	376	385	2,4

Źródło: opracowanie własne.

Odpisy aktualizujące w zakresie aktywów trwałych w GK PGNiG są dokonywane na podstawie analizy przepływów pieniężnych, bazującej na prognozowanych ścieżkach cenowych węglowodorów, a zatem miały wpływ na dokonane odpisy z tytułu utraty wartości tej grupy majątku. W badanym okresie w wyniku przeprowadzenia testu na utratę wartości aktywów niefinansowych w sprawozdaniu – w wysokości 882 mln zł w 2019 roku i 1931 mln zł w 2020 – odnotowano wzrost o 119%. W dokumencie tym znajdujemy również informacje o przyczynach zawiązania odpisu, do których grupa zliczyła między innymi:

- zmiany prognoz cenowych;
- aktualizację prognoz produkcji;
- wzrost stóp dyskontowych;
- wzrost kosztów utrzymania nieruchomości;
- pogorszenie warunków makroekonomicznych.

W przypadku zapasów, których wartość zgodnie z MSR 2 wymaga wyceny na dzień bilansowy w wartości nieprzewyższającej ich wartości w wartości netto możliwej do uzyskania, jednostka również dokonała oceny posiadanych materiałów, biorąc pod uwagę ich przydatność, zgodnie z polityką rachunkowości. Stawki odpisów aktualizujących wynoszą:

- do 20% – w przypadku materiałów zakupionych i niewykazujących ruchu w okresie do 5 lat;
- 20–100% – w przypadku materiałów zakupionych i niewykazujących ruchu w okresie od 5 do 10 lat;
- 100% – w przypadku materiałów zakupionych i niewykazujących ruchu w okresie powyżej 10 lat.

Odpisy aktualizujące wyniosły w 2019 roku 456 mln zł, a w 2020 roku 100 mln zł. Na wartość dokonanych odpisów nie miały wpływu zdarzenia będące skutkiem pandemii.

W ocenie grypy skutki COVID-19 miały wpływ na poziom spłacalności należności handlowych. Grupa dokonała oceny spłacalności należności w poszczególnych przedziałach wiekowania w celu oceny ewentualnego wzrostu prawdopodobieństwa niewypłacalności kontrahentów. Odpisy aktualizujące w 2020 roku były wyższe o 2,4% w porównaniu do roku 2019.

Oceniając zmiany w wysokości dokonywanych odpisów z tytułu utraty wartości, istotny wzrost – o ponad 100% – wystąpił w obszarze niefinansowego majątku trwałego. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że w tym samym okresie nastąpiło odwrócenie odpisu i przywrócenie wartości majątku, utrata wartości nie miała znaczącego wpływu na wynik z działalności operacyjnej GK PGNiG.

## Grupa kapitałowa LPP

Grupa kapitałowa LLP, działająca w branży odzieżowo-obuwniczej, wprawdzie nie poniosła straty w obszarze działalności operacyjnej, ale spadek jest znaczący – o 83%. Grupa ta oceniła zaistniałą sytuację pandemiczną jako istotne zdarzenie, będące przyczyną identyfikacji nietypowych czynników, które w konsekwencji przyczyniły się do poniesienia straty netto w wysokości 190 mln zł. Głównym czynnikiem negatywnie wpływającym na działalność grupy były ograniczenia spowodowane decyzjami administracyjnymi w zakresie ograniczenia lub zamknięcia salonów handlowych.

Dane dotyczące odpisów z tytułu utraty wartości przedstawia tabela 6.

Uzupełniając dane o dokonanych odpisach aktualizacyjnych w zakresie aktywów trwałych, znajdujemy informacje, że poszczególne punkty sprzedaży detalicznej identyfikowane są jako ośrodki wypracowujące środki pieniężne, na poziomie których

dokonuje się oceny potencjalnej utraty wartości. Grupa przeprowadza analizę szacunkowych przepływów generowanych przez dany salon. Wzrost wartości odpisów z tytułu utraty wartości niefinansowych aktywów trwałych jest znaczący – o ponad 100%, biorąc pod uwagę, że aktywa GK składają się z dwóch głównych składników: środków trwałych i zapasów towarów handlowych. Aktualizacja wartości zapasów w okresie pandemicznym nie wzrosła w porównaniu z okresem wcześniejszym, co jest wynikiem efektywnych działań w obszarze zarządzania zapasami. Nietypowym kosztem pozostałej działalności operacyjnej jest aktualizacja wartości goodwillu (26,4 mln zł). Z informacji zawartych w sprawozdaniu wynika, że dokonano właściwych szacunków, wykorzystując model zdyskontowanych przepływów pieniężnych DCF. Ujawnione informacje w tym zakresie są wystarczające do oceny prawidłowości podjętych decyzji. Oceniając wpływ odpisów z tytułu utraty wartości na wyniki GK LPP, można stwierdzić, że pandemia przyczyniła się do zmniejszenia liczebności punktów sprzedaży detalicznej, co przełożyło się na ostateczne wyniki grupy.

Tabela 6. Wartość odpisów aktualizacyjnych w GK LPP w okresie 2019–2020

Odpisy z tytułu utraty wartości (w tys. zł)	2019/2020	2020/2021	Zmiana r/r (proc.)
Aktywa trwale niefinansowe, aktualizowane na podstawie testu	36 380	79 042	117
Zapasy (stan na koniec okresu)	142 689	128 528	-10
Należności handlowe	38 173	38 117	-0,2
Wartość firmy	0	26 395	-

Źródło: opracowanie własne.

## Grupa kapitałowa CCC

Grupa już w roku 2019 poniosła straty netto. Błędne założenie przyjęte w strategii rozwoju na początku 2019 roku, przyjmujące, że nastąpi wzrost sprzedaży dzięki otwarciu nowych sklepów, przyczyniło się do pogłębienia niekorzystnej sytuacji finansowej grupy.

W sprawdzaniu finansowym znajdują się informacje wskazujące na istotny wpływ pandemii na działalność operacyjną GK. Podobnie jak w przypadku GK LPP punkty sprzedaży były zamknięte w okresie lockdownu, co spowodowało przesunięcie sprzedaży, która odbywała się głównie poprzez kanały e-commerce, ale również sprzedaż towarów po sezonie, w obniżonych cenach. Biorąc pod uwagę ogromne straty wykazane w wyniku finansowym (strata na działalności operacyjnej ponad 600 mln zł, strata

netto ponad 1200 mln zł), GK przedstawiła w sprawozdaniu obszerną analizę zmian sytuacji gospodarczej i jej wpływu na wycenę aktywów i zobowiązań.

Na 31 stycznia 2021 roku GK CCC dokonała szczegółowej oceny zmian warunków prowadzenia działalności i stwierdziła, że istnieją przesłanki na utratę wartości rzeczowych aktywów trwałych oraz aktywów z tytułu praw do użytkowania. W sprawozdaniu opisano procedurę szacowania utraty wartości oraz jej założenia. Tabela 7 przedstawia wynik szacunków oraz odpisy pozostałych aktywów.

Tabela 7. Wartość odpisów aktualizacyjnych w GK CCC w okresie 2019–2020

Odpisy z tytułu utraty wartości (mln zł)	2019	2020	Zmiana r/r (proc.)
Aktywa trwałe niefinansowe, aktualizowane na podstawie testu	13,0	42,1	223,85
Zapasy	21,3	37,0	74,18
Należności handlowe	2,3	80,8	3413,04
Wartość firmy	21,8	0,0	–

Źródło: opracowanie własne.

W notach do sprawozdania z sytuacji finansowej znajdujemy szczegółowe informacje o dokonanych odpisach z tytułu utraty wartości GK. Przeprowadzone testy, jak wynika z informacji ujętych w notach do sprawozdania, nie wykazały konieczności dokonania odpisu z tytułu utraty wartości firmy. Odpisy w grupie majątku zaliczanego do rzeczowych aktywów trwałych dotyczyły głównie inwestycji w obce środki trwałe (tj. nakłady w wynajmowanych lokalach handlowych wykorzystywanych do obsługi sprzedaży detalicznej towarów). Inwestycje w sklepach stanowiły największą wartość odpisu w tej grupie majątkowej (w roku 2020 cała wartość odpisu, w 2019 roku 11,9 mln zł z 13 mln zł dokonanej odpisu).

Szacowanie odpisów aktualizujących w grupie zapasów przeprowadzono, biorąc pod uwagę wiele czynników, między innymi: spodziewany poziom sprzedaży, marży, planowane rabaty, długość życia produktu, poziom kosztów związanych z przystosowaniem towaru do sprzedaży w kolejnych sezonach. Wzrost wartości odpisów był spowodowany przede wszystkim wstrzymaniem działalności w okresie wiosna – lato 2020 roku, przy wzroście zapasu towarów związanych z kolokacją wiosenną. Skutkiem tej sytuacji był wzrost odpisu wartości dotyczących zapasów dwuletnich i starszych. W okresach przed pandemią grupa dokonywała odpisów jedynie w stosunku do zapasów starszych niż dwa lata.

Odpisy aktualizujące należności ujawnione w sprawozdaniu dotyczą należności w jednej ze spółek stowarzyszonych, w której w badanym okresie nastąpiło znaczące pogorszenie się sytuacji gospodarczej, spowodowane pandemią. Grupa dokonała odpisu w wartości równej 100% brutto należności w tej spółce.

Analizując informacje ujawniane w sprawozdaniu finansowym, pandemia CO-VID-19 przyczyniła się do znaczącego wzrostu ujętych odpisów, a tym samym pogłębienia niekorzystnej sytuacji finansowej grupy.

## Grupa kapitałowa ORLEN

Jak wszystkie podmioty objęte badaniem również GK ORLEN dokonała oceny zagrożeń i wpływu pandemii na jej sytuację. W sprawozdaniu wskazano zagrożenia dla stabilności grupy wywołane wieloma ograniczeniami w skali całego globu, w szczególności: spadek popytu na paliwo lotnicze, olej napędowy i benzynę, co w konsekwencji ograniczyło popyt na ropę naftową. W początkowym okresie pandemii powstała nadwyżka ropy przekraczająca możliwości magazynowania, co spowodowało gwałtowny spadek cen, którego efektem było ograniczenie wydobycia ropy na świecie i ponowny wzrost cen ropy po częściowym odmrożeniu gospodarki. Sytuacja związana z pandemią w opinii grupy znacząco wpłynęła na wyniki we wszystkich segmentach operacyjnych. W sprawozdaniu ujęto informacje o szacunkach i osądach oraz założeniach w przyjętych modelach zdyskontowanych przepływów pieniężnych, a także sposób kalkulacji stóp dyskonta, czyli o najbardziej istotnych obszarach szacunków. Do przesłanek istotnych w badaniu utraty wartości rzeczowych aktywów trwałych, wartości niematerialnych oraz aktywów z tytułu praw do użytkowania zaliczono między innymi zmianę otoczenia makroekonomicznego wywołaną pandemią. Test wykazał konieczność utworzenia odpisów w roku 2020 na łączną kwotę 1442 mln zł (wzrost o 794%). Tak duża wartość odpisów jest, jak stwierdzono, wynikiem zdarzeń jednorazowych związanych z zatwierdzeniem nowej strategii i zamknięciem jednego z zakładów produkcyjnych, niebędących skutkiem zdarzeń powiązanych bezpośrednio z pandemią. Szczegóły dotyczące wysokości odpisów w dwóch kolejnych okresach ujęto w tabeli 8.

Tabela 8. Wartość odpisów aktualizacyjnych w GK PKN w okresie 2019–2020

Odpisy z tytułu utraty wartości (mln zł)	2019	2020	Zmiana r/r (proc.)
Rzeczowe aktywa trwałe, wartości niematerialne, aktywa z tytułu praw do użytkowania	178	1591	794
Należności handlowe	516	458	-11
Zapasy	235	153	-35

Źródło: opracowanie własne.

Testy sprawdzające utratę wartości aktywów zaliczanych do zapasów są dokonywane na koniec każdego miesiąca, ustalając utratę wartości i biorąc pod uwagę cechy użytkowe, przydatności lub spadek cen sprzedaży. Odpisy aktualizujące wartość zapasów

to skutek zmian cen ropy naftowej oraz produktów ropopochodnych. Wycena należności z tytułu dostaw i usług (należności handlowych) w badanym okresie nie wskazuje na znaczne zmiany będące wynikiem pandemii.

Oceniając ujawniane informacje dotyczące wpływu zdarzeń zaistniałych w badanym okresie oraz przyjętych szacunków do wyceny utarty wartości, można stwierdzić, że pandemia przyczyniła się do zachwiania stabilności funkcjonowania grupy, ale nie miała wpływu na odpisy z tytułu utraty wartości zapasów.

## Podsumowanie

Szacowanie utraty wartości jest obowiązkiem wszystkich podmiotów sporządzających sprawozdania finansowe według MSR. Przedstawiona w badaniu sytuacja finansowa czterech wybranych grup kapitałowych pozwala stwierdzić, że nietypowa sytuacja w znaczący sposób wpłynęła na osiągnięte wyniki. Badania nie wskazały jednoznacznie, że rok 2020 to okres wzrostów odpisów z tytułu utraty wartości, spowodowanych wyłącznie zdarzeniami będącymi skutkiem pandemii SARS-CoV-2. Analiza sprawozdań wykazała, że grupy kapitałowe w różnym stopniu odczuły wpływ zmian w otoczeniu makroekonomicznym spowodowanych pandemią. Wydaje się oczywiste, że wpływ ograniczeń na działalność gospodarczą w dużym stopniu był czynnikiem istotnym przy szacowaniu wysokości odpisów aktualizujących. Trudno jednoznacznie ocenić poprawność przyjętych założeń dotyczących wysokości utarty wartości. Niemniej z przeprowadzanych analiz wynika, że niezależnie od branży w sprawozdaniach znajdujemy wskazanie przyczyn oraz określenie czynników, również tych nietypowych, mających istotny wpływ na decyzje jednostki w zakresie szacowania wysokości dokonanych odpisów z tytułu utraty wartości niefinansowych aktywów trwałych i obrotowych.

Biorąc jednak pod uwagę fakt, że jednostki gospodarcze napotykały wiele trudności dotyczących właściwej wyceny wartości odpisów, można przypuszczać, że zaistniała sytuacja nie ułatwiła tego zadania. Sprawdzania za rok 2020 można uznać za raporty, w których ujęte odpisy były wyceniane bez nadmiernego pesymizmu, licząc, że kolejne okresy sprawozdawcze przyniosą poprawę wyników finansowych.

## Bibliografia

- Frendzel M. (2005), *MSR 36 Utrata wartości aktywów*, [w:] A. Jaruga (red.), *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości finansowej (MSSF/MSR) a ustawa o rachunkowości – podobieństwa i różnice*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa, s. 439–455.
- Garstka M. (2021), *Użyteczność informacji w sprawozdaniu finansowym w kontekście epidemii w związku z zakażeniem wirusem SARS-CoV-2*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, nr 1, s. 43–61.
- Grabiński K. (2009), *Utrata wartości aktywów wg MSR i regulacji krajowych*, [w:] B. Micherda (red.), *Ewolucja prawnych rozwiązań współczesnej rachunkowości*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 31–65.
- Hołda A., Staszal A. (2020), *Czynniki wpływające na raportowanie odpisów z tytułu utraty wartości rzeczowych aktywów trwałych przez spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 108(164), s. 41–60.
- Krajowy Standard Rachunkowości nr 4 „Utrata wartości aktywów”, <https://www.gov.pl/web/finanse/krajowe-standardy-rachunkowosci> (dostęp: 31.05.2021).
- Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 2 „Zapasy”. Rozporządzenie Komisji (UE) Nr 1374/2013 z dnia 19 grudnia 2013 r., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:02008R1126-20190101&from=IT#tocId25> (dostęp: 31.05.2021).
- Międzynarodowy Standard Rachunkowości nr 36 „Utrata wartości aktywów”. Rozporządzenie Komisji (UE) NR 1374/2013 z dnia 19 grudnia 2013 r., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:02008R1126-20190101&from=IT#tocId392> (dostęp: 31.05.2021).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad uznawania, metod wyceny, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych, które reguluje zagadnienia dotyczące utraty wartości aktywów finansowych (Dz.U. z 2001 r. Nr 149, poz. 1674).
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 31 marca 2020 r. w sprawie określenia innych terminów wypełniania obowiązków w zakresie ewidencji oraz w zakresie sporządzenia, zatwierdzenia, udostępnienia i przekazania do właściwego rejestru, jednostki lub organu sprawozdań lub informacji (DZ.U. z 2020 r., poz. 570).
- Sprawozdanie finansowe w czasach pandemii COVID-19 – rekomendacje Komitetu Standardów Rachunkowości* (2021), <https://rachunkowosc.com.pl/sprawozdanie-finansowe-w-czasie-pandemii-covid-19-rekomendacje-komitetu-standardow-rachunkowosci> (dostęp: 31.05.2021).
- Stępień K. (2013), *Odpisy aktualizujące wartość aktywów jako instrument manipulowania wynikiem finansowych przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 62, s. 689–700.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2021 r., poz. 217).



## Impairment in the Financial Statements of Selected Listed Companies in 2019–2020

**Abstract:** One of the problems significant from the business entities' point of view is the protection of the value of the resources held against loss of value as a result of changing market factors and the valuation of the changes that have occurred. The SARS-CoV-2 pandemic contributed to numerous changes in the economic environment, which probably had a significant impact, among others on the results achieved as well as the value of resources. The article poses a question of whether the companies disclosed in the financial statements prepared for 2020, to what extent the information on impairment of property during the pandemic period, and whether it was significant from the point of view of the achieved results. For this purpose, a review of the financial statements of selected listed companies was added.

**Keywords:** impairment, financial statements, disclosure of information

**JEL:** M41



# Śmierć controllingu, narodziny Golema czy Lewiatana

Rafał Bielawski

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, e-mail: rafal.bielawski@ujk.edu.pl

**Streszczenie:** Elementy architektury współczesnego świata przechodzą dość istotny proces morfologiczno-koncepcyjnego przeformatowania. Przeobrażenia te zostały dodatkowo przyspieszone przez pandemię wywołaną COVID-19. Jednym z obszarów, w którym można zauważyć duże zmiany, jest szeroko pojęta organizacja oraz controlling. Controllingowy sposób myślenia holistycznie egzemplifikuje zmiany, jakie zachodzą w organizacjach *sensu largo*. Przeobrażenia wynikające głównie z rewolucji 4.0 implikują zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Dość optymistyczne myślenie wyrażające się w wielu publikacjach w znaczny sposób przyćmiewa pejoratywne konsekwencje zachodzących przemian. Artykuł koncentruje się na intelektualnych przemyśleniach konsekwencji zmian, które mogą zaburzać hiperoptymizm wielu autorów. Zawarta w tytule metafora Golema i Lewiatana ma podkreślić, iż mityczne postacie, będące personifikacją negatywnych mocy, mogą dość szybko doprowadzić do destrukcji optymistycznych antycypacji przyszłości w zakresie zachodzących przemian.

**Słowa kluczowe:** controlling, pandemia, rewolucja 4.0, systemy RPA

**JEL:** L2

## Wprowadzenie

Immanentnymi elementami otaczającej rzeczywistości są daleko idąca złożoność oraz wariabilizm, czyli zmienność (Tatarkiewicz, 1958, s. 33–37). Nawiązując kontakt poznawczy ze światem, można zauważyć, iż w ujęciu retrospekcyjnym w ramach elementów konstrukcyjnych systemu rzeczywistości zachodziły i zachodzą przeróżne procesy ewolucyjne i rewolucyjne. Ich implikacją były konkretne konsekwencje wpływające na większość podsystemów konstrukcji świata społeczno-gospodarczego. Cechą natury ludzkiej jest jednak nie tylko zdobywanie informacji poprzez obserwację zmian, ale i dążenie do ich zrozumienia (Maryniarczyk, 2007, s. 13–19). Z pewnością w świetle nawiązywania kontaktu poznawczego człowieka z otaczającym go światem można zauważyć, iż współczesność stanęła w obliczu dość niezwykłych przemian. Psychologiczna koncepcja Yerkesa-Dodsona mówi, iż nie tylko czynnik stresowy wpływa na destabilizację psychiki człowieka, ale i sposób odbierania oraz przetwarzania stresora przez struktury poznawczo-fizjologiczne (Yerkes, Dodson, 1908, s. 459–482). Transponując tę konstatację na płaszczyznę świata gospodarczego, można pokusić się o hipotezę, iż to, jak turbulencja czynników destabilizujących będzie wpływać na systemy

makro- i mikroekonomiczne, zależy głównie od recepcji i transformacji informacji przez byty, których zadaniem jest regulowanie systemów gospodarczych *sensu largo*. Istotne jest to, iż alienacja człowieka od świata przyrody spowodowała zachwianie naturalnych procesów homeostatycznych.

Antropogeniczność i antropomorficzność wykreowała pewnego rodzaju sztuczny świat, który z pozoru wydaje się nacechowany nowoczesnością, lecz jest to na dobrą sprawę emanacja „klasycznych” sposobów myślenia. Tradycyjne ujęcie świata, polegające na balansie pomiędzy równowagą a destrukcją, ulega pewnym przekształceniom, których świadkami jesteśmy obecnie. Istotne jest, aby w obserwacji i próbie analizy tych przemian zachować wspomniane klasyczne reguły logicznego myślenia ugruntowane na zasadach: niesprzeczności, tożsamości, celowości, przyczynowości oraz wyłączonego środka. Jest to dość ważne, jak wykazują bowiem doświadczenia historyczne, aberracja od wymienionych aksjomatów zawsze prowadziła do szeroko pojętej katastrofy, nie tylko na gruncie teoretycznych rozważań. Błędne idee inkorporowane w życie, wymieniając chociażby komunizm czy narodowy socjalizm, implikowały kasandryczne fenomeny, których repetycji chyba nikt nie chciałby doświadczyć. Obszarem gruntownych przeobrażeń, jakie można zaobserwować w ostatnim czasie, jest świat społeczny traktowany jako całość. Związane jest to z pandemią COVID-19, która w wielu obszarach obnażyła mizериę dotychczasowych modeli myślenia. Brak mechanizmów dostosowawczych czy obronnych zaimplikował przyspieszenie wielu procesów, które zaplanowane były na dziesięciolecia. Jedną z tych płaszczyzn jest świat organizacji i controllingu. W controllingu traktowanym holistycznie można zauważyć dość istotne zmiany, które definiowane są jako przyspieszone przeformatowanie i przeprogramowanie.

Wsluchując się w bieżące doniesienia dotyczące controllingu, co do jego przyszłości można mieć wrażenie, iż boryka się on z dość istotnymi problemami (Hedtstück, 2020). Są to dysfunkcje odnoszące się zarówno do najmniej abstrakcyjnego, operacyjnego wymiaru, jak i do samej koncepcji controllingu. W obszarze tym zauważalne są istotne ewolucyjno-rewolucyjne przepoczwarczenia się controllingu we wszystkich jego płaszczyznach. Tytuł artykułu jest dość przewrotny. Jest jednocześnie pytaniem i konstatacją, w której kryje się założona teza. Anihilację i śmierć controllingu można zauważyć w wielu obszarach jego narzędziowego wyposażenia, z którym wiąże się narodzenie nowego bytu, swoistego mitycznego Golema – sztucznego tworu, który ma cechy humanoidalne, ale ze swej natury jest tylko bezduszną maszyną, zaprogramowaną przez człowieka, by służyć ludziom jako pomoc. Z perspektywy obecnej wiedzy o naturze sztucznej inteligencji wykorzystywanej w controllingu staje się to jednak dość dyskusyjne. Sami twórcy sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* – AI) nie są w stanie stwierdzić, jakie procesy zachodzą w superrobotach na poziomie uczenia się i samorozwoju tych maszyn (Rózanowski, 2007, s. 109–135). Oznacza to, iż nie

jesteśmy pewni, czy współczesne Golemy nie wymkną się spod kontroli i nie przeciwstawią się w działaniu swoim twórcom. Golem może stać się Lewiatanem – mitycznym potworem, który w tradycji bliskowschodniej jest uosobieniem zła. Wspominany w wielu księgach Starego Testamentu, nigdzie nie jest umiejscowiony w pozytywnych konotacjach. Jedno z największych dzieł nowożytnej filozofii napisane przez Hobbesa, zatytułowane właśnie *Lewiatan*, ma w swojej merytorycznej implikacji sentencję *bellum omnium contra omnes* – „wojna wszystkich przeciwko wszystkim” (Hobbes, 2007, s. 206–207). Niniejszy artykuł jest próbą odniesienia się do przemian zachodzących we współczesnych organizacjach i controllingu.

## Konstrukcja merytoryczno-formalna opracowania

Artykuł ma charakter przeglądowy. Jego celem jest prezentacja szerokiego kontekstu koncepcji zarządzania, jaką jest controlling, w świetle zachodzących obecnie hiperturbulentnych przemian. Fluktuacje te widziane są przez pryzmat zmian wywołanych pandemią COVID-19. Akceleracja procesów zaplanowanych w controllingu na dziesięciolecie staje się w ekstremalnie krótkim czasie faktem. Chodzi o problematykę robotyzacji procesów controllingowych, zaindukowaną rewolucją 4.0. W celu lepszego zrozumienia analizowanej materii oraz zachowania *decorum* nakreślono pole semantyczno-ontyczne dotyczące omawianej problematyki. W tekście wyjaśniono *in brevis*, na potrzeby lepszego zrozumienia tematyki, takie terminy jak automatyzacja i robotyzacja. Celowo pominięto pojęcia pierwotne, skoncentrowano się natomiast na głównym motywie, czyli przełomie w myśleniu o controllingu, spowodowanym pandemią i jej konsekwencjami.

Tezą opracowania jest stwierdzenie, iż controlling, jako metoda zarządzania, dość elastycznie wpisuje się w szeroko pojęte procesy informatyzacji, zachodzące i akcelerowane przez pandemię COVID-19. Druga część tezy jest dość kontrowersyjna, odnosi się bowiem do użytych w tytule postaci Golema i Lewiatana. Procesy informatyzacji i robotyzacji implikują dość nieuchronnie zjawiska pozytywne i pejoratywne, których egzemplifikacją jest dehumanizacja życia ludzkiego. Artykuł powstał na bazie zainteresowań własnych autora problematyką controllingu w szerokim kontekście zarządzania organizacjami. Przedstawiona problematyka jest dla autora swoistym zaczynem w kierunku przeprowadzenia badań empirycznych w zakresie zmian zachodzących w obszarze controllingu. Eksploracja tego obszaru funkcjonowania organizacji może w dużej mierze zweryfikować przedstawione w opracowaniu tezy. W przygotowaniu tekstu posłużono się literaturą z obszaru podejmowanej problematyki. Są to zarówno źródła zwarte, jak i internetowe. Szybkość przemian, jakie zachodzą w eksplorowanej tematyce, jest tak duża, iż – metaforycznie ujmując – synchroniczne informacje z tego obszaru pochodzą z medium sieciowego.

## Zmiana w organizacji, controlling – rewolucja 4.0

W odniesieniu do zmian w organizacji i controllingu można wyróżnić dwa główne ujęcia: ewolucyjne i rewolucyjne (Gleich i in., 2015, s. 101). W obecnych czasach, w których wszystkie zmiany mają charakter dość zakcelerowany, brakuje jednoznaczności w zakresie ewolucyjności czy też rewolucyjności przeobrażeń. To, co kiedyś było nazywane ewolucyjnym, traci dziś na semantycznym znaczeniu w kontekście szybkości przemian zachodzących w szeroko pojętym uniwersum ludzkim. Głównym motorem zmian w obszarze współczesnej organizacji i controllingu jest rewolucja 4.0. Zasadniczy spór panujący na tej płaszczyźnie odnosi się do szerokości i głębokości wynikających z niej zmian. Czy mają one dotyczyć całości struktur gospodarczo-społecznych, czy też mają mieć charakter selektywny? Pytanie to brzmi dość sarkastycznie, podobne dylematy występowały bowiem w relacji do wcześniejszych przemian rewolucyjnych w gospodarce. Jak wykazuje historia poprzednich rewolucji przemysłowych, zmiany te z natury rzeczy dotyczyły całości systemu gospodarczego. Otwarte pozostaje jednak pytanie o szybkość przemian w poszczególnych składowych systemach ekonomiczno-społecznych. Dość ważki stał się fakt pandemii COVID-19, która w istotny sposób zaindukowała przyspieszenie przemian w tym obszarze.

Wiele publikacji z okresu pierwszego szoku pandemii świadczyło o dość minorowych nastrojach w kręgach controllerskich. W retrospekcji ponad roku od zaistnienia dysonansu poznawczego związanego z COVID-19 uprawniona jest konstatacja, iż swoisty emocjonalny szok pourazowy minął. Obecnie występuje proces racjonalizowania hekatombi wywołanej przez pandemię. Można pokusić się o pewne wnioski związane ze *status quo* zaistniałej sytuacji, także w relacji do controllingowego myślenia o organizacji w kontekście rewolucji 4.0.

Jedną z pochodnych rewolucji 4.0 jest wykorzystanie w controllingu wysokich technologii czy też inaczej – rozwiniętych systemów informatycznych. Problematyka ta nie jest nowa. Na dobrą sprawę rozwój controllingu jest symbiotycznie związany z rozwojem nowoczesnych podejść w zarządzaniu organizacją. Co do obecnej sytuacji, jaka zachodzi w relacji do controllingu, trudno dopatrywać się konkretnych odniesień do przeszłości. Można stwierdzić jednoznacznie, iż środowiska controllerskie widzą więcej szans niż zagrożeń w rozwoju nowoczesnych technologii (Gerd, 2017, s. 1). Jednym z wyzwań, jakie stawiają przed controllingiem zarówno pandemia, jak i konsekwencje rewolucji 4.0, jest szeroko pojęta dehumanizacja organizacji jako systemu cybernetycznego. Kluczową egzemplifikacją w tym obszarze jest istniejący i stale rozwijający się fenomen tzw. zrobotyzowanej automatyzacji procesów (*Robotic Process Automation* – RPA). Generalizując, zjawisko to wiąże się *par excellence* z automatyzacją powtarzalnych procesów biznesowych (Doguc, 2020, s. 460–492). Analizując historię kilkudziesięciu lat, a tym bardziej idąc szerzej w przeszłość rozwoju techniki,

nietrudno zauważyć występowanie tego zjawiska wcześniej. Jest to konsekwencją natury ludzkiej, która cały czas stara się dążyć do optymalizacji funkcjonowania, jednocześnie prowadząc do szeroko pojętej automatyzacji zarówno w ujęciu wertykalnym, jak i horyzontalnym.

Mówiąc językiem cybernetycznym, struktury systemu stają się bardziej skomplikowane, homeostat nabiera cech robotycznych (Mazur, 1976, s. 130–150). Jest to związane z kardynalnym paradygmatem nauki o sterowaniu. Wraz ze wzrostem skomplikowania budowy systemu wzrasta jego wrażliwość na różnego typu zakłócenia – zarówno indukowane przez czynniki endogeniczne, jak i egzogeniczne. Jest to dość brutalna, ale bardzo często pomijana prawda, której konsekwencje mogą być tragiczne, wręcz apokaliptyczne. Problematyka robotyzacji procesów zarządzania wiąże się, co jest zawarte w samej nazwie, z zagadnieniem pojęcia „robot” oraz jego rozwojem. Termin „robot” brzmi dość słowiańsko w zestawieniu z anglojęzycznym światem pojęć odnoszących się do zarządzania. Jest to konstatacja jak najbardziej uprawniona, etymologia słowa „robot” wywodzi się bowiem z języka czeskiego i jak we wszystkich językach rodziny słowiańskiej oznacza *par excellence* po prostu robotę, pracę. Nie jest to termin w żadnym calu angielski. Słowo to światową karierę zawdzięcza czeskiemu pisarzowi, pionierowi literatury fantastyczno-naukowej – Karelowi Čapkowi, który użył go po raz pierwszy w dziele z 1920 roku pt. *R. U. R. – Roboty Uniwersalne Rossuma* (Baluch, Gierowski, 2016, s. 322).

Zrobotyzowana automatyzacja procesów w nowoczesnym ujęciu wiąże się z komputeryzacją, za protoplastę obecnych zautomatyzowanych rozbudowanych programów informatycznych trzeba bowiem uznać pierwsze makra. Makra to nic innego jak makropolecenia oparte na algorytmach, które wykonywane są przez programy komputerowe. W odniesieniu do świata zarządzania i controllingu chodzi o różnorakie programy komputerowe, począwszy od klasycznych arkuszy kalkulacyjnych, a skończywszy na skomplikowanym oprogramowaniu księgowo-finansowym, obejmującym całościowo funkcjonowanie organizacji.

Naturalną rzeczą w odniesieniu do wdrażania systemów RPA, czyli robotyzacji, jest zastępowanie pracy ludzi przez maszyny. Z punktu widzenia pracowników może to skutkować redukcją etatów i w konsekwencji zwolnieniami. Można skonstatować, iż robotyzacja procesów biznesowych jest naturalną emanacją natury ludzkiej. Wrodzona, immanentna skłonność człowieka do racjonalizowania rzeczywistości i jej upraszczania w wymiarze operacyjnym generuje różnorakie koncepcje, których egzemplifikacją jest między innymi RPA.

Zagadnienie to nie jest sprawą nową, ponieważ controlling, jako koncepcja zarządzania w przedsiębiorstwie, istnieje co najmniej od stu lat i zawsze opiera się na wykorzystaniu najnowszych technologii. Podchodząc jeszcze bardziej elastycznie, controlling – przynajmniej w nazwie – istnieje od późnego średniowiecza. Tak szeroki interwał czasowy

egzystencji i rozwoju tej koncepcji zarządzania świadczy o jej przydatności w kierowaniu organizacją. Koncepcja RPA jak najbardziej wpisuje się w najnowsze trendy występujące w controllingowym myśleniu o przedsiębiorstwie. Zdaniem wielu autorzytetów w tym obszarze pandemia COVID-19 i jej konsekwencje, a przede wszystkim świadczące o tym fakty, dość istotnie przeformatowały obszar controllingu. Syntetycznie problematykę tego zagadnienia przedstawia artykuł Anny Kołodko (2020, s. 1–11).

Z badań empirycznych wynika, iż robotyzacja i automatyzacja procesów controllingowych, szczególnie w obszarze controllingu finansowego, jest dość powszechna w wielu organizacjach. Nawet na poziomie biur rachunkowych wykorzystywane są automatyczne procesy w zakresie rachunkowości finansowej *stricto* opartej na programach komputerowych (Jędrzejka, 2019, s. 137–166). W większości korporacji wykorzystuje się robotyzację procesów controllingowych, jednak ich głębia i obszar zastosowania przedstawiają się dość różnie. Dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia długoterminowego rozwoju istotną konsekwencją wykorzystania controllingu i nowoczesnych technologii jest powiększanie swojej wartości kapitałowej – mówiąc inaczej: wartości dodanej. Z perspektywy kosztowej brzmi to dość trywialnie. Jest to bowiem optymalizacja kosztów. Dla laika może oznaczać ich maksymalne obniżenie. Nie jest to do końca prawdą, optymalny oznacza bowiem dosłownie najlepszy z możliwych. W odniesieniu do kosztów optymalny jest taki ich poziom, który zapewni najlepsze wyniki produkcji, bez spadku ich jakości. W odniesieniu do aspektu finansowego powinno się to manifestować wzrostem płynności finansowej i obiektywnej rentowności.

Przemiany w obszarze controllingu dotyczą samego sedna tej metody zarządzania, czyli głębokiego odniesienia do przyszłości, opartego na sprzężeniu wyprzedzającym (*feed forward*). Jak podkreślają główni kreatorzy koncepcji controllingu, właściwie we wszystkich jego wymiarach, zarówno wertykalnych, jak i horyzontalnych, występuje dość głęboka antycypacja przyszłości. Jednak istnienie tu i teraz, zawieszony pomiędzy cmentarzyskiem liczb a wizją świetlanej przyszłości, wymusza uelastycznienie procesów planowania. Jest to widoczne szczególnie w obszarze tzw. controllingu strategicznego (Gierszewska, Romanowska, 2007, s. 65–91). Maszyny, roboty, sztuczna inteligencja mają prowadzić do wykreowania i wyboru optymalnego wariantu scenariusza rozwojowego. Rodzi się jednak dość istotne pytanie, czy w tak zmiennych i do tego niemożliwych do przewidzenia warunkach da się to zrealizować. Czy brak znajomości i wglądu w przebieg procesów tzw. myślenia maszyn, komputerów kwantowych nie doprowadzi do hekatombi, której uosobieniem może być golemowski niszczycielski powiew niekietlżnanej przyszłości? Metaforycznie można skonstatować, iż pierwotny controlling był traktowany kolokwialnie – jako kontrola. W kontekście rewolucji 4.0 controlling staje się istotnym kreatorem i agentem zmian, a przede wszystkim ich induktorem.

Zmiany w zakresie controllingu związane z szeroko pojętą rewolucją 4.0 są syntezą innych trendów kreowanych przez współczesny świat. Problem ekorozwoju czy też tzw.



rozwoju zrównoważonego zaowocował powstaniem koncepcji zielonego controllingu (niem. *Gruenes Controlling*, ang. *Green controlling*). Nietrudno się domyślić, że chodzi o controllingową implementację koncepcji ekorozwoju w przedsiębiorstwie. Doświadczenia przedsiębiorstw pokazują, że idea ta może wpływać dość istotnie na generowanie wartości dodatkowej w organizacji (Streck, Stelkens, 2018, s 21). Jak podkreśla Monicka Streck, na ogół trudno jest skwantyfikować w ujęciu jednostkowym korzyści zielonego controllingu. Jednak w gospodarce opartej na zrównoważonym rozwoju w wieloletniej perspektywie dość łatwo zidentyfikować konkretne korzyści z tego typu koncepcji zarządzania.

Warta podkreślenia jest dość istotna sprawa, która w kontekście tzw. zdrowych zasad myślenia nabiera nowego znaczenia. Nietrudno zauważyć, iż controlling w swoim najszerszym wymiarze holistycznego ujęcia przedsiębiorstwa jest nie tylko jednym z elementów systemu organizacji, lecz staje się jej głównym kreatorem, można powiedzieć – demiurgiem organizacji. To controlling, jako moderator zmian, jest inicjatorem, promotorem, agentem przeobrażeń dokonujących się w ramach rewolucji 4.0. Problematyka controllingu, głównie w ujęciu totalnym, którym nacechowane jest tzw. podejście menedżerskie, szczególnie uwypukla ten aspekt.

Obawy w zakresie zmian wywołanych rewolucją 4.0 można zrozumieć w relacji do elementów organizacji, które nie rezonują bezpośrednio z agenturą zmian. Controlling, będący zwinnym elementem zarządzania, staje się głównym moderatorem przemian, jednak niemożność pełnej antycypacji zmian oraz brak przełożenia tej koncepcji na obszar operacyjny mogą skutkować deficytem realnych pozytywnych efektów. Jest to czynnik, który może istotnie hamować pozytywne zmiany. Puentując górnolotnie i minorowo analizowany problem rewolucyjności zmian w obszarze organizacji i controllingu, trzeba mieć na uwadze dość istotny fakt – rewolucyjne podejście *a natura rei* generuje dużą dawkę braku racjonalności, co jest zasadniczą cechą każdej gwałtownej zmiany. Konstatacja Georgesa Dantona, iż „rewolucja jest jak Saturn, pożera własne dzieci”, nabiera dość realnego i złowieszczonego tonu na diapazonie przemian implikowanych rewolucją 4.0.

## Podsumowanie

Omawiana problematyka przemian w organizacji i controllingu jest jedną z emanacji szeroko pojętych zmian zachodzących w strukturach społecznych, w których funkcjonuje współczesny człowiek. Zachodzące metamorfozy dotyczą aspektów behawioralnych, ekonomicznych, relacji społecznych, a przede wszystkim są pewnego rodzaju cezurą w zakresie percepcji i świadomości otaczającego świata. Organizacje, przedsiębiorstwa, będące kondensacją elementów materialnych i społecznych, są bardzo wymownym obszarem, w którym można zaobserwować akcelerację wszystkich procesów

zapoczątkowanych przez pandemię COVID-19, w tym związanych z controllingiem. To, co było przewidywane i planowane w perspektywie odległych lat, stało się rzeczywistością tu i teraz. W zakresie controllingu nie chodzi tylko o operacjonalizację informatyczną, ale przede wszystkim przeorientowanie się controllerów w obszarze myślenia o organizacji. Hiperzmiennie czynniki implikowane przez otoczenie powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w odpowiednim reagowaniu controllerów i to ze znacznym wyprzedzeniem. Podstawowy postulat controllingu, czyli *feed forward*, nabiera obecnie szczególnie ważnego znaczenia. Rodzi to oczywiście wiele konsekwencji – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Fantastyczne i futurystyczne opisy przyszłości, które zrodziły się w umysłach Juliusza Verne’a, Stanisława Lema, Arthura C. Clarke’a czy Aldousa Haxleya, nabierają nowego kolorytu. Desygnatem geniuszu intuicji wymienionych autorów jest urealnienie wykreowanych przez nich futurystycznych koncepcji we współczesnym świecie pozornego zwiększenia efektywności działania, a jednocześnie dehumanizacji świata społecznego, którego zasadniczym elementem są *sensu largo* przedsiębiorstwa. Z filozoficznego punktu widzenia można zaobserwować dość istotną destabilizację w zakresie relacji desygnatów humanistycznych i technicznych, z dość głęboką dominacją tych ostatnich, co jest swoistym *signum temporis*. Kultura techniczna, która obecnie zawładnęła umysłami, w wymiarze globalnym implikuje wiele negatywnych konsekwencji. Jedną z nich jest zastąpienie w strukturach społecznych relacji międzyludzkich transakcjami. Mówiąc dyrektywnie, jest to pewnego rodzaju cyborgizacja życia ludzkiego *in genere*. Egzemplifikacją tych koncepcji są między innymi systemy RPA. W opiniach specjalistów i analityków problematyki panuje dość frywolna euforia, w której trudno znaleźć chociażby nutę pejoratywności. Metafora Golema wydaje się tutaj dość istotna. Golem w tradycji kabalistycznej to sztuczny twór mający cechy humanoidalne, lecz nieposiadający duszy. W kontekście controllingu, automatyzacji procesów w jego wymiarze operacyjnym ma to dość istotne znaczenie. Golem według jednej z legend sprzeniewierzył się swojemu stwórcy i doprowadził do hekatombi. Lewiatan, jako uosobienie zła, może wydawać się inkorporacją wszelkich obaw związanych z rewolucją 4.0. Dotyczy to głównie robotyzacji procesów zarezerwowanych, jak dotąd wydawać by się mogło, tylko dla człowieka. Niezaprzeczalnym faktem jest, iż całe spektrum antropogenicznych i antropomorficznych kreacji współczesnego świata nosi cechy alienacji w stosunku do świata przyrody. Człowiek wykreował sobie własny świat z naturalnych fenomenów uniwersum. Nosi to wszelkie znamiona izolacji nacechowanej sztucznością i nienaturalnością. W przestrzeni informacyjnej panuje jednak nie za bardzo uzasadniony optymizm w zakresie kierunku i konsekwencji tych zmian. Dość łatwo stwierdzić, iż nikt nie jest w stanie przewidzieć, jak te zmiany będą w gruncie rzeczy przebiegać oraz jakie owoce wydadzą. Otwarte pozostaje pytanie, kiedy i czy w ogóle wystąpi uwspółcześniona wizja biblijnego obrazu związanego z Lewiatanem w konotacjach z rewolucją 4.0.

## Bibliografia

- Baluch J., Gierowski P. (2016), *Czesko-polski słownik terminów literackich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Doguc O. (2020), *Robot Process Automation (RPA) and Its Future*, [https://www.researchgate.net/publication/338302068\\_Robot\\_Process\\_Automation\\_RPA\\_and\\_Its\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/338302068_Robot_Process_Automation_RPA_and_Its_Future) (dostęp: 6.06.2020).
- Gerd O. von (2017), *Controlling 4.0 Vom "Erbsenzaeler" zum Navigator*, „Eine Sonderbeilage Wirtschaftszeitung”, April, s. 1, [https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Veranstaltungen/VA\\_Dateien/WZ\\_Forum/Themenbeilage\\_Controlling\\_4.0\\_WZ\\_2017\\_03\\_17\\_1\\_.pdf](https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Veranstaltungen/VA_Dateien/WZ_Forum/Themenbeilage_Controlling_4.0_WZ_2017_03_17_1_.pdf) (dostęp: 6.06.2020).
- Gierszewska G., Romanowska M. (2007), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gleich R., Schwarz M., Munck J.Ch., Deyle N. (2015), *Industrie 4.0 – zwischen Evolution und Revolution. Potenziale, neue Geschäftsmodelle und Auswirkungen auf das Controlling der Zukunft*, [w:] P. Horvath, U. Michel (red.), *Controlling im digitalen Zeitalter: Herausforderungen und Best-Practice-Lösungen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, s. 101–106.
- Hedtstück M., *Wie in einem dystopischen Film*, <https://www.finance-magazin.de/cfo/fuehrung-karriere/wie-in-einem-dystopischen-film-2056861/> (dostęp: 14.06.2020).
- Hobbes T. (2009), *Lewiatan, czyli materia, forma i władza państwa kościelnego i świeckiego*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Jędrzejka D. (2019), *Robotic process automation and its impact on accounting*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, nr 105(161), s. 131–166.
- Kołodko A. (2020), *Controlling w dobie pandemii Covid-19*, <https://icvpolska.pl/wp-content/uploads/2020/10/2020-11-18-Artykuł-Controlling-w-dobie-pandemii-Covid-19.pdf> (dostęp: 10.12.2021).
- Maryniarczyk A. (2007), *Racjonalność i celowość świata osób i rzeczy*, Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu, Lublin.
- Mazur M. (1976), *Cybernetyka i charakter*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Rózanowski K. (2007), *Sztuczna inteligencja: rozwój, szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki”, nr 2, s. 109–135.
- Streck M., Stelkens V. (2018), *Green Controlling schafft Mehrwert*, „Wirtschaftszeitung Forum” Februar, s. 21, [https://www.oth-regensburg.de/fileadmin/media/fakultaeten/bw/kompetenzfelder/Controlling/WZ\\_Forum\\_2018\\_Green\\_Controlling.pdf](https://www.oth-regensburg.de/fileadmin/media/fakultaeten/bw/kompetenzfelder/Controlling/WZ_Forum_2018_Green_Controlling.pdf) (dostęp: 14.06.2020).
- Tatarkiewicz W. (1958), *Historia filozofii*, t. I, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Yerkes R.M., Dodson J.D. (1908), *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*, „Journal of Comparative Neurology and Psychology”, vol. 18(5), s. 459–482.

## Death of Controlling, Birth of Golem or Leviathan

**Abstract:** Elements of the architecture of the modern world are undergoing quite a significant process of morphological and conceptual reformatting. These transformations were further accelerated by the COVID-19 pandemic. One of the areas where cardinal changes can be noticed is the broadly understood organization and controlling. The controlling way of thinking holistically exemplifies changes that take place in organizations in the broad sense. The transformations resulting mainly from the 4.0 revolution imply both positive and negative effects. The rather optimistic thinking expressed in the publications of the subject largely overshadows the pejorative consequences of the changes taking place. The study focuses on intellectual rethinking of the consequences of changes that may disrupt the hyperoptimism of many authors. The metaphor of Golem and Leviathan in the title is to emphasize that mythical characters who personify negative powers can quite quickly lead to the destruction of optimistic anticipations of the future in terms of the changes taking place.

**Keywords:** controlling, pandemic, revolution 4.0, RPA systems

**JEL:** L2

# Zmiany funkcjonowania małych przedsiębiorstw w Polsce w warunkach pandemii COVID-19

Lidia Kaliszczak

Uniwersytet Rzeszowski, e-mail: lidia.kaliszczak@gmail.com

Jadwiga Pawłowska-Mielech

Uniwersytet Rzeszowski, e-mail: jpawlowska@ur.edu.pl

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ukazanie wpływu skutków kryzysu wywołanego pandemią COVID-19 na zmiany funkcjonowania i perspektywy rozwoju małych przedsiębiorstw w Polsce. Wybór podmiotu badań uzasadnia rola sektora MSP w gospodarce oraz ich specyfika wynikająca z cech jakościowych (często rodzinny charakter, mniejszy poziom zasobów w porównaniu do jednostek średnich i dużych). Badania wykazały, że odnotowano większą dynamikę spadku liczby małych firm – zwłaszcza w 2020 roku, cechował je niższy wskaźnik przeżycia w pierwszym roku działalności, w dużym stopniu były zmuszone do ograniczenia działalności oraz wykazywały niższe wartości zysku netto oraz wyższe straty brutto. Ponadto prowadziły działalność eksportową na niższym poziomie niż przedsiębiorstwa średnie i duże. Jednak właśnie te przedsiębiorstwa, ze względu na niski poziom zatrudnienia i umiejętność ograniczenia wydatków, są bardziej elastyczne w obliczu zmieniających się warunków gospodarczych.

**Słowa kluczowe:** sektor małych i średnich przedsiębiorstw, przedsiębiorczość, kryzys

**JEL:** L26

## Wprowadzenie

Ogólnoświatowy kryzys gospodarczy wywołany przez pandemię COVID-19 wpływa na zachowania przedsiębiorców. W warunkach wprowadzonych ograniczeń wolności gospodarczej determinują one możliwości przetrwania na rynku oraz podejmowane decyzje rozwojowe. Kryzys to dla przedsiębiorców czas trudny, ale jednocześnie niezwykle mobilizujący. Słabsza koniunktura zmusza do rewizji celów, zmian w organizacji i działaniu, które pozwolą przetrwać najtrudniejszy okres, ale też zadecydować o długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Już kilkadziesiąt lat temu Joseph Schumpeter wskazywał na istotę tzw. twórczej destrukcji: kryzysy niszczą, ale też tworzą nowe, efektywniejsze przedsiębiorstwa. Przedsiębiorczość dotyczy głównie małych firm, bezpośrednie zaangażowanie przedsiębiorców i ich rodziny zapewnia bowiem siłę, której zwykle nie odnotowują duże organizacje. Ich sposób organizacji i powiązania z rynkiem, odmienne od dużych przedsiębiorstw, powodują, że małe

firmy wykazują większą odporność na sytuacje kryzysowe (Ratten, 2021b, s. 3). Sytuacja kryzysowa wywołana wirusem COVID-19 jest jednak bezprecedensowa. Ponad 90% przedsiębiorstw odnotowało zakłócenia działalności wynikające ze społecznej izolacji i zmiany zachowań konsumentów (*Polski mikro, mały...*, 2020). Małe firmy potrzebują wsparcia, aby przezwyciężyć trudności w warunkach niepewności. Ważne są informacje dotyczące zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w aspekcie ich demografii i ekonomiki. Kwestie skali i dynamiki tych zmian mają kluczowe znaczenie dla rządu, instytucji finansowych czy otoczenia biznesu w zakresie zapewnienia wsparcia i doboru odpowiednich instrumentów.

Celem artykułu jest ukazanie zmian w funkcjonowaniu małych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2016–2020 w aspekcie demografii i ekonomiki. Podjęta problematyka stanowi także próbę odpowiedzi na pytania, czy kryzys może być szansą dla przedsiębiorczości, identyfikowanej powszechnie z tą liczną grupą przedsiębiorstw oraz jakie bariery należy przezwyciężyć, aby stymulować powstawanie nowych firm i rozwój istniejących. Podstawowa teza dowodzona w niniejszym opracowaniu brzmi: małe przedsiębiorstwa wykazują większą wrażliwość na skutki wywołane pandemią niż średnie i duże firmy.

## Rola przedsiębiorczości w dobie kryzysu

Przedsiębiorczość, mająca swe źródło w postawach i zachowaniach ludzi, w wymiarze instytucjonalnym identyfikowana jest z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. W powszechnym odbiorze kojarzona jest przede wszystkim z urzeczywistnianiem pomysłu „na własny biznes”.

W literaturze światowej trwa dyskusja dotycząca polityki przedsiębiorczości podczas kryzysu COVID-19. Dane są analizowane i ekstrapolowane w celu wysunięcia nowych, praktycznych sugestii i wskazania przyszłych kierunków badawczych, kryzys spowodował bowiem zmiany w mobilności, handlu międzynarodowym, konsumpcji i wzorcach stylu życia (Ratten, 2021, s. 91). Kryzys stawia zatem przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania, szuka odpowiedzi na pytania o to, jakie działania innowacyjne i modele biznesowe pozwolą utrzymać ciągłość biznesową małych, z reguły rodzinnych przedsiębiorstw, jak otoczenie instytucjonalne może wspierać te działania. Wobec niepewności i nieprzewidywalności kryzysu szczególnie potrzebne jest myślenie twórcze, przedsiębiorcze, generujące nowe, nieszablonowe rozwiązania w kontekście sposobu reagowania zarówno przez przedsiębiorców, jak i przez rządy oraz decydentów. Jak zauważa Vanessa Ratten, jest to konieczne do przekształcenia negatywnego wydarzenia w pozytywne, zmieniając w ten sposób postrzeganie kryzysu przez ludzi (Ratten, 2021a, s. 92). Dla objaśniania zaistniałej rzeczywistości szczególnie aktualny

jest paradygmat „twórczej destrukcji” Schumpetera. Aby przetrwać, organizacje muszą być zdolne do adaptacji przez modyfikowanie swojego funkcjonowania. W rezultacie zmiana staje się wyrazem przeżycia, a przeżycie implikuje zmianę, podobnie jak i adaptację, elastyczność, nowatorstwo (Nizard, 1998, s. 108).

## Materiał i metoda badań

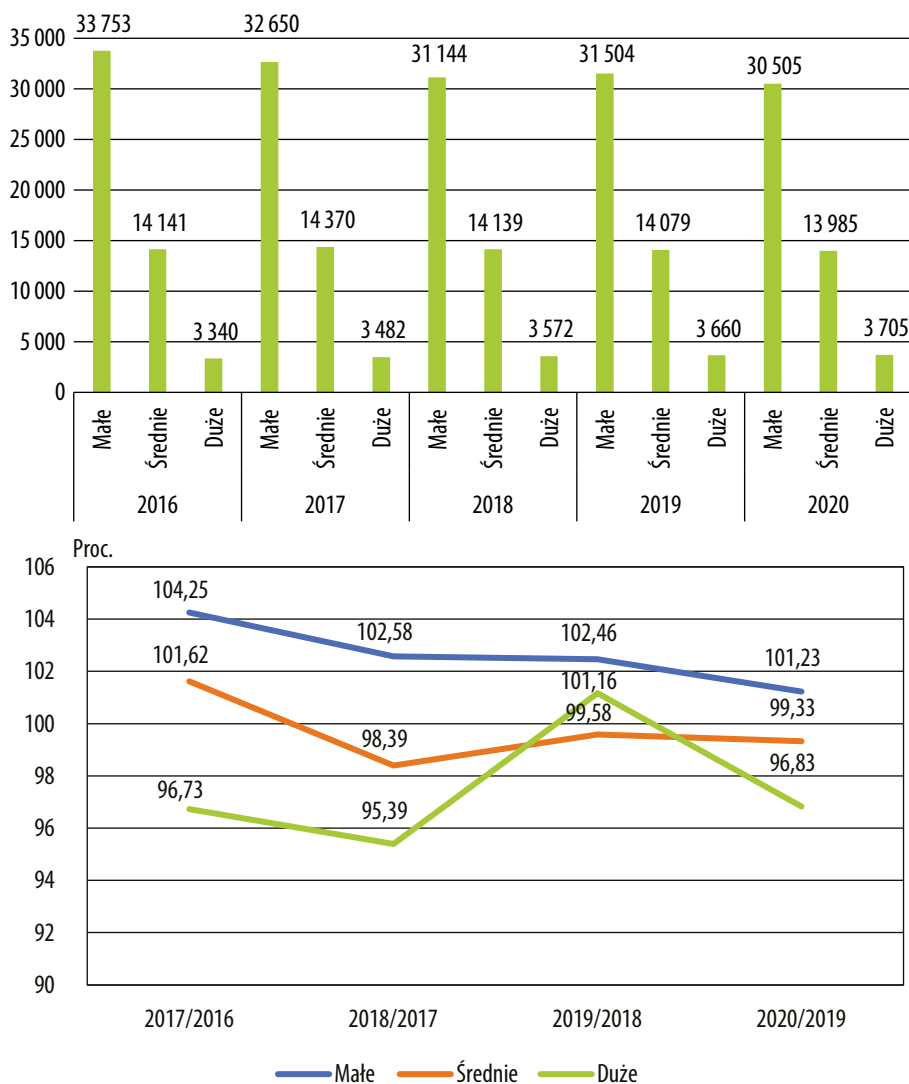
Małe i średnie przedsiębiorstwa to zgodnie z klasyfikacją Unii Europejskiej podmioty zatrudniające do 249 osób. Stanowią one 99,8% ogółu przedsiębiorstw w Polsce. Szczególne jednak miejsce w strukturze tego sektora zajmują mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób (97%) oraz małe przedsiębiorstwa, zatrudniające od 10 do 49 osób (2,2%). Przedsiębiorstwa średnie (0,7%) zaliczane do sektora MSP mają pewną odrębność organizacyjną i w wielu analizach porównuje się je z dużymi przedsiębiorstwami. Przedmiotem analizy przedstawionej w niniejszym artykule są głównie małe przedsiębiorstwa, co zostało podyktowane dostępnością danych ze sprawozdań o przychodach, kosztach i wyniku finansowym (*Szybki monitoring...*, 2021, s. 69). Mikroprzedsiębiorstwa, mimo znaczącej liczebności w strukturze przedsiębiorstw, nie składają przedmiotowych sprawozdań, ale opinie mikroprzedsiębiorców będą również przywoływane w analizie ich postaw i zachowań wobec sytuacji wywołanej pandemią. Zasadniczy materiał źródłowy stanowią raporty Narodowego Banku Polskiego (*Szybki monitoring...*, 2021), Głównego Urzędu Statystycznego (2021c) oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Skowrońska, Tarnawa, 2021).

## Wybrane wielkości zmian demografii i ekonomiki funkcjonowania małych przedsiębiorstw w polskiej gospodarce

Zmiany w liczbie małych przedsiębiorstw przeanalizowano w latach 2016–2020 (wykres 1). Dane dowodzą, że ta grupa podmiotów jest szczególnie wrażliwa na warunki otoczenia. Mimo że liczbowo jest to grupa najliczniejsza w porównaniu z jednostkami średnimi i dużymi, to odnotowywana dynamika spadku ich liczby była największa i wahała się w granicach około 3–4% (wyjątek stanowił rok 2019, w którym odnotowano wzrost liczby małych przedsiębiorstw o 1,16 punktu procentowego w porównaniu do 2018 roku) (wykres 1).

Kryzys wywołany pandemią COVID-19 zaznaczył się istotnie w odniesieniu do przedsiębiorstw powstałych w ostatnich latach. Wskaźnik przeżycia przedsiębiorstw MSP powstałych w latach 2015–2019 i aktywnych w roku 2020 przedstawia tabela 1. Dane dowodzą, że najwięcej

małych firm upada w pierwszym roku działalności. Blisko 92% przedsiębiorstw powstałych w 2015 roku nadal funkcjonowało w 2020 roku, a w przypadku założonych w 2019 roku było to niecałe 70%. Ograniczenia prowadzenia działalności wynikłe z interwencjonizmu rządu dla potrzeb ochrony zdrowia społeczeństwa niewątpliwie nasiliły ten proces.



Wykres 1. Dynamika zmian liczby małych przedsiębiorstw na tle średnich i dużych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie Główny Urząd Statystyczny, 2021a.



Tabela 1. Przedsiębiorstwa MSP powstałe w latach 2015–2019 i aktywne w roku 2020 – wskaźnik przeżycia 2020/2019

Rok powstania przedsiębiorstwa	Wskaźnik przeżycia (proc.)
2015	91,7
2016	88,4
2017	81,1
2018	78,0
2019	69,3

Źródło: opracowanie na podstawie Główny Urząd Statystyczny, 2021b; Skowrońska, Tarnawa, 2021, s. 17.

W ujęciu regionalnym najwyższą przeżywalnością 2020/2019 cechowały się przedsiębiorstwa z województw: małopolskiego (81,8%), podlaskiego (78,9%) i podkarpackiego (77,4%). Przeżywalność pierwszego roku poniżej 60% odnotowano w województwach warmińsko-mazurskim (43,9%), świętokrzyskim (51%) i wielkopolskim (52,9%) (Skowrońska, Tarnawa, 2021, s. 41).

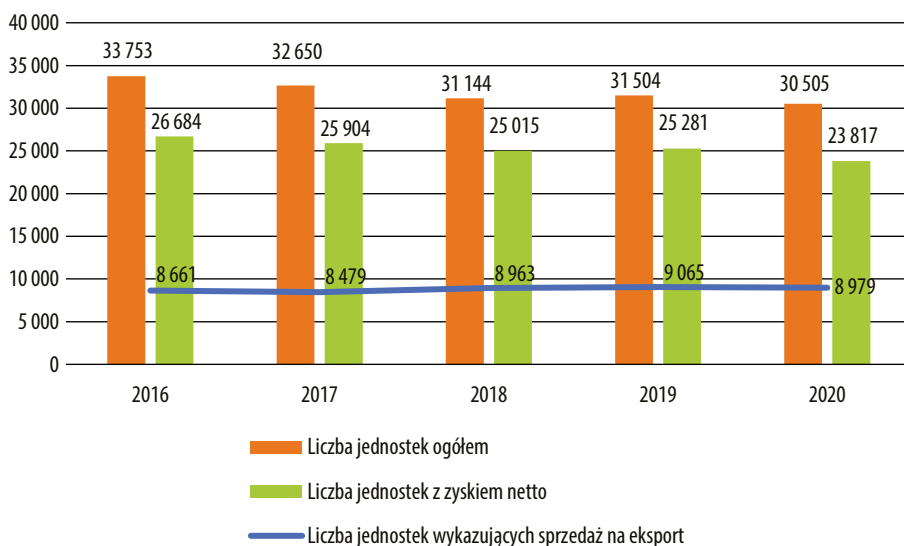
Wyniki badań PARP wskazują także, że 39,3% przedsiębiorstw, które przetrwały pięć lat, działało na rynku lokalnym, blisko jedna trzecia na rynku krajowym (29,7%), co szóste na rynku regionalnym (16,2%), a blisko co siódme na międzynarodowym (14,9%) (Skowrońska, Tarnawa, 2021, s. 18). Dowodzi to względnie większej „siły” małych firm, bazujących często na popycie zgłaszanym przez lokalną społeczność, mimo pogorszenia warunków koniunktury gospodarczej. Kryzys wywołany COVID-19 odzwierciedla pogorszenie sytuacji finansowej analizowanej grupy przedsiębiorstw. Dane przedstawione na wykresie 2 wskazują, że w 2016 roku z ogółu funkcjonujących przedsiębiorstw 79% wykazało zysk netto, analogicznie w kolejnych latach: 2017 – 79,3%, 2018 – 80,3%, 2019 – 80,2% oraz 78,1% w roku 2020. W walce ze skutkami kryzysu niewątpliwym atutem małych firm był brak większych ambicji rozwojowych i konserwatyzm w odniesieniu do korzystania z zewnętrznego finansowania. W konsekwencji większość polskich małych firm nie jest zaangażowanych w ryzykowne operacje finansowe czy wielkie projekty inwestycyjne, których przerwanie mogłoby w negatywny sposób odbić się na ich kondycji. To właśnie te przedsiębiorstwa, ze względu na niski poziom zatrudnienia i umiejętność ograniczenia wydatków, są bardziej elastyczne w obliczu zmieniających się warunków gospodarczych. Ponadto ich stosunkowo względna stabilność w reakcji na kryzys wynika po części z ich słabości, tj. niskiej zależności od eksportu i kondycji rynków zagranicznych. Obrazują to dane zaprezentowane na wykresie 2 oraz w tabeli 2. Odsetek jednostek eksportujących wyniósł w 2020 roku w grupie małych firm 28,8%, podczas gdy aktywnością eksportową wykazała się nieco ponad połowa średnich (50,5%) oraz dwie trzecie dużych przedsiębiorstw.

Tabela 2. Odsetek małych przedsiębiorstw eksportujących na tle średnich i dużych w Polsce w latach 2016–2020

Lata	Przedsiębiorstwa wykazujące sprzedaż na eksport (proc.)		
	Małe	Średnie	Duże
2016	25,6	48,6	64,3
2017	25,9	48,8	64,1
2018	28,8	47,7	64,1
2019	28,8	50,4	66,5
2020	28,8	50,5	67,0

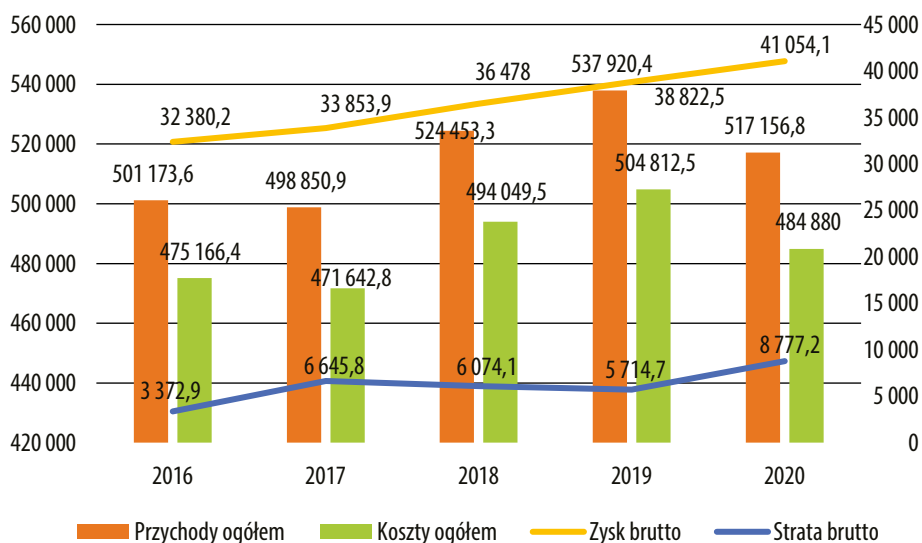
Źródło: opracowanie własne na podstawie Główny Urząd Statystyczny, 2021a.

Zmiany w sytuacji finansowej małych przedsiębiorstw w latach 2016–2020 prezentuje wykres 3. Udział kosztów w przychodach ogółem kształtował się na poziomie 94,8% w 2016 roku, 93,8% w 2019 oraz 93,7% w 2020. Optymizmem napawa to, że systematycznie zwiększała się wartość zysku brutto – o 26,8 punktu procentowego w analizowanym okresie. Znacząco jednak w roku 2020 w porównaniu do 2019 zwiększyła się wartość straty brutto – z 5714,7 mln zł do 8777,2 mln zł, to jest o 53,6 punktu procentowego (wykres 3).



Wykres 2. Zmiany liczby małych przedsiębiorstw wykazujących zysk netto oraz sprzedaż na eksport w Polsce w latach 2016–2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie Główny Urząd Statystyczny, 2021a.



Wykres 3. Przychody, koszty i wynik finansowy małych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2016–2020 (w mln zł)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Główny Urząd Statystyczny, 2021a.

## Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w Polsce

Istotną rolę w zachowaniach przedsiębiorstw odgrywają nastroje społeczne wynikające z obiektywnej i subiektywnej oceny sytuacji gospodarczej kraju oraz kondycji własnej firmy. Według danych z rejestru REGON w 2020 roku zarejestrowano 329 tys. nowych przedsiębiorstw, wykreślono natomiast 170 tys. firm. Oznacza to, że pandemia nie zmieniła ogólnie pozytywnego nastawienia Polaków do własnej firmy jako opcji kariery zawodowej. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zwraca uwagę, że w IV kwartale 2020 roku przybyło samozatrudnionych, których liczba jest bardzo wysoka (1,4 mln osób) i przekłada się na 9,3% wszystkich pracujących ogółem (Krupa-Dąbrowska, 2021).

Interesujących obserwacji w zakresie oceny makrouwarunkowań przedsiębiorczości dostarczają badania *Koniunktura i otoczenie biznesu*, zrealizowane przez PARP w ramach Panelu Polskich Przedsiębiorstw w 2021 roku<sup>1</sup>. Punktem odniesienia do analiz były dane z lat poprzednich, przede wszystkim z 2019 roku. Wyniki badań wskazują,

<sup>1</sup> Badanie zrealizowała Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach programu badawczego Panel Polskich Przedsiębiorstw, w dniach od 22 marca do 9 kwietnia 2021 roku. Przeprowadzono 397 wywiadów z reprezentatywną grupą właścicieli i osób zarządzających firmami działającymi w Polsce. Badanie zostało zrealizowane przy użyciu techniki CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*).

że w roku 2021 koniunktura w polskiej gospodarce została oceniona znacznie niżej niż w latach poprzednich (2016–2019). W 2021 roku tylko 10% respondentów uznało, że koniunktura w polskiej gospodarce była lepsza niż przed rokiem, co było wynikiem zdecydowanie niższym niż w 2019 roku (27%). W 2021 roku 35% badanych miało poczucie, że koniunktura była znacznie gorsza niż przed rokiem, a kolejnych 48%, że nieznacznie gorsza. Jeszcze nigdy w historii badania – jak zauważa PARP – ocena koniunktury nie była tak niska. Średnia ocena obecnej koniunktury w gospodarce polskiej była silnie zależna od wielkości firmy. Firmy małe oceniały średnio obecną koniunkturę na poziomie 1,9 w skali 1–5, natomiast średnie i duże na poziomie odpowiednio 2,06 oraz 2,33 (Skowrońska, Tarnawa, 2021, s. 81). W ocenie przyszłej koniunktury co piąty badany wskazywał na jej poprawę, przy czym małe firmy były bardziej sceptyczne niż średnie.

Z kolei wyniki przeprowadzonego przez Instytut Keralla<sup>2</sup> badania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw wskazują w 2021 roku na poprawę nastrojów przedsiębiorców MSP (tabela 3).

Tabela 3. Ocena nastrojów MSP w Polsce – wskaźnik KERNA oraz indeks ZAIR w latach 2019–2021 (+100; –100)

Czas/wskaźnik	III Q 2019	IV Q 2019	I Q 2020	II Q 2020	III Q 2020	IV Q 2020	I Q 2021	II Q 2021	III Q 2021
Wskaźnik KERNA	–68,82	–64,00	–70,76	–88,51	–83,77	–89,92	–79,22	–80,54	–62,00
Indeks ZAIR	–57,56	–59,00	–58,46	–87,94	–67,22	–66,04	–63,43	–67,07	–53,74

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bankier.pl, 2021.

Autorzy raportu podają, że wartości wskaźnika KERNA w III kwartale 2021 roku bliższe były wartościom notowanym pod koniec 2019 roku. Na wyższą wartość wpływ miała głównie lepsza ocena kondycji gospodarki (+18,5 p.p. kw./kw.) niż sytuacji we własnej firmie (Bankier.pl, 2021). Więcej też przedsiębiorców zakładało, że sytuacja ulegnie stopniowej poprawie, a wartość wskaźnika wzrosła o 18,54 punktu procentowego oraz o 21,77 punktu procentowego w stosunku do analogicznego okresu w 2020 roku.

2 Instytut Keralla Research prowadzi systematyczne badania przedsiębiorstw MSP na ogólnopolskiej, reprezentatywnej próbie. Prezentowane dane uzyskano w toku badań 500 przedsiębiorstw losowanych z bazy danych GUS oraz branżowych zestawień bazodanowych. W badaniu wzięły udział wyłącznie firmy prywatne, prowadzące aktywną działalność zarobkową. Raport prezentuje między innymi dane o krótkoterminowych priorytetach przedsiębiorców (horyzont kwartalny w perspektywie minionych oraz nadchodzących trzech miesięcy) i zawiera wskaźnik nastrojów KERNA i indeks kondycji ZAIR. Dzięki cykliczności prowadzonego badania możliwe jest śledzenie kierunków zmian w firmach. Wskaźnik KERNA uwzględnia ocenę kondycji własnej działalności i ocenę sytuacji gospodarczej w kraju, natomiast indeks ZAIR tworzony jest na podstawie wskazań dotyczących decyzji o inwestycjach oraz rezygnacji z nich w danym kwartale.

Istotnym czynnikiem determinującym kondycję polskich firm jest ich płynność finansowa. Warunkuje ona możliwości inwestowania, utrzymania wykwalifikowanych pracowników oraz rozwijania działalności. Odsetek przedsiębiorców, którzy w ostatnim roku obawiali się utraty płynności finansowej, w 2021 roku wyniósł 28%. Wyniki badania PARP dowodzą, że istnieje zależność między obawą utraty płynności finansowej a wielkością firmy – najbardziej narażone były na nią mikrofirmy (28%), w następnej kolejności firmy małe (25%), najmniej zaś średnie (11%) oraz duże (0%) (Skowrońska, Tarnawa, 2021, s. 100). Wśród przyczyn groźby utraty płynności finansowej najczęściej wskazywano (Skowrońska, Tarnawa, 2021, s. 101):

- ograniczenia działalności z powodu pandemii – 82%;
- utratę klientów – 61%;
- opóźnienia w płatnościach ze strony kontrahentów – 42%;
- utratę rynków zbytu – 38%;
- wysokie koszty spłaty kredytów – 22%.

Zachowania przedsiębiorstw w warunkach kryzysu z powodu pandemii zostały także zidentyfikowane w toku badań zrealizowanych przez PwC Advisory w 2020 roku (*Polski mikro, mały...*, 2020, s. 16). Analiza działań podjętych przez małe firmy wskazuje, że były one zmuszone do:

- ograniczenia produkcji – 52,3%;
- wstrzymania produkcji – 21,5%;
- zawieszenia działalności – 7,6%;
- ograniczenia zatrudnienia – 42,5%;
- ograniczenia zamówień – 61,7%;
- zwiększenia/rozpoczęcia sprzedaży on-line – 37,8%;
- pracy zdalnej/telepracy – 63,2%.

Perspektywy rozwoju w dużej mierze określają plany inwestycyjne przedsiębiorstw. W toku badań PARP 67% ankietowanych firm MSP potwierdziło plany inwestycji w środki trwałe, 51% zamierzało inwestować w rozwój nowych wyrobów lub usług, 17% w rozwój kapitału ludzkiego (w 2019 roku takie deklaracje składało aż 32% przedsiębiorstw), 23% w inwestycje w B+R, a 15% w inwestycje w rozpoczęcie/rozwój działalności na rynkach zagranicznych (Skowrońska, Tarnawa, 2021, s. 99).

## Zakończenie

Jakie wyzwania przed małymi przedsiębiorstwami stawia zatem nowa rzeczywistość naznaczona pandemią COVID-19? Bezprecedensowość zjawisk kryzysowych wywołuje niepewność i bezradność wielu przedsiębiorców, zwłaszcza w grupie małych firm. Indywidualne wysiłki przedsiębiorcze silnie determinuje niestabilność koniunktury

gospodarczej. Eksperci przedsiębiorczości na całym świecie uważają, że kryzys COVID-19 jest inny pod względem spodziewanego ogólnego wpływu na gospodarkę oraz faktu, że negatywne skutki będą się utrzymywać w dalekiej przyszłości. Jednak jedną z kluczowych cech przedsiębiorcy jest chęć (i umiejętność) znajdowania sposobów pokonywania barier. Jego twórcza podmiotowość wynika z paradygmatu „twórczej destrukcji” Schumpetera. Dla małych przedsiębiorstw, znajdujących się przeciętnie w trudniejszym położeniu niż średnie i duże, zjawisko „twórczego niszczenia” stanowi z jednej strony wyzwanie kształtowania nowych układów odniesienia, z drugiej zaś szansę budowy modeli biznesowych opartych na kreatywności i innowacyjności. Nowe możliwości rynkowe przedsiębiorców determinują elastyczność, odporność i zdolność do adaptacji<sup>3</sup>. Przedsiębiorcy powinni skupić swoje siły na utrzymaniu płynności finansowej i korzystać ze wszelkich środków pomocy państwa i instytucji komercyjnych. W bezprecedensowych warunkach kryzysu potrzebne są innowacyjne inicjatywy polityki publicznej w zakresie interwencji w odniesieniu do zmian społecznych wynikających z pandemii COVID-19 i stymulowania przedsiębiorczości.

---

## Bibliografia

- Bankier.pl (2021), *Coraz lepsza kondycja przedsiębiorstw MŚP w Polsce*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Przedsiębiorcy-MSP-w-Polsce-w-coraz-lepszej-kondycji-8211514.html> (dostęp: 25.10.2021).
- Główny Urząd Statystyczny (2021a), *Podstawowe dane dotyczące przedsiębiorstw niefinansowych w okresie I–XII w latach 2016–2020. Tablice w formacie CSV*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/wyniki-finansowe-przedsiębiorstw-niefinansowych-i-xii-2020,11,24.html> (dostęp: 25.06.2021).
- Główny Urząd Statystyczny (2021b), *Przedsiębiorstwa niefinansowe powstałe w latach 2015–2019*, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny (2021c), *Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w okresie styczeń – marzec 2021 roku. Informacje sygnałne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/wyniki-finansowe-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-okresie-styczen-marzec-2021-roku,12,43.html> (dostęp: 25.06.2021).
- Ionescu-Somers A. (2021), *COVID-19: Lessons from Past Crises Point to A Long And Hopeful Road For Entrepreneurs*, *Times of Entrepreneurship*, <https://timesofe.com/covid-19-lessons-from-past-crises-point-to-a-long-and-hopeful-road-for-entrepreneurs/> (dostęp: 25.06.2021).

---

3 Przykładowo: Disney powstał w 1929 roku podczas wielkiego kryzysu, Microsoft – podczas embarga na ropę w 1975 roku, a takie firmy, jak Uber, Air BNB, Groupon i inne wyszły z chaosu kryzysu finansowego z 2008 roku, rzucając wyzwanie dotychczasowym modelom biznesowym (Ionescu-Somers, 2021).

- Krupa-Dąbrowska R. (2021), *Jednoosobowe firmy dominują na rynku*, <https://www.prawo.pl/biznes/dominuja-na-ryнку-jednoosobowe-firmy,509255.html> (dostęp: 25.06.2021).
- Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs* (2020), Raport PWC, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf> (dostęp: 25.06.2021).
- Ratten V. (2021a), *COVID-19 and Entrepreneurship: Future research directions*, „Strategic Change”, no. 30, s. 91–98, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.2392> (dostęp: 25.06.2021).
- Ratten V. (2021b), *COVID-19 and Entrepreneurship. Challenges and Opportunities for Small Businesses*, Routledge, London, [www.routledge.com/COVID-19-and-Entrepreneurship-Challenges-and-Opportunities-for-Small-Business/Ratten/p/book/9780367710873](http://www.routledge.com/COVID-19-and-Entrepreneurship-Challenges-and-Opportunities-for-Small-Business/Ratten/p/book/9780367710873) (dostęp: 25.06.2021).
- Skowrońska A., Tarnawa A. (red.) (2021), *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Szybki Monitoring NBP – analiza sytuacji sektora przedsiębiorstw* (2021), NBP, nr 02(21), Departament Analiz Ekonomicznych, Warszawa, [https://www.nbp.pl/publikacje/konunktura/raport\\_2\\_kw\\_2021.pdf](https://www.nbp.pl/publikacje/konunktura/raport_2_kw_2021.pdf) (dostęp: 25.06.2021).

## Changes in the Functioning of Small Enterprises in Poland Under the Conditions of the COVID-19 Pandemic

**Abstract:** The aim of the study is to show the impact of the effects of the crisis caused by the COVID-19 pandemic on changes in functioning and development prospects of small enterprises in Poland. The choice of the research subject is justified by the role of the SME sector in the economy and their specificity resulting from qualitative features (often family-run, lower level of resources compared to medium and large enterprises). Research has shown that small enterprises recorded a greater dynamics of the decline in their number, especially in 2020, they had a lower survival rate in the first year of operation, they were forced to limit their activity to a larger degree, and showed lower net profit figures and higher gross losses. Moreover, they conducted export activities at a lower level than medium-sized and large enterprises. However, it is these enterprises that are more flexible in the face of changing economic conditions, due to their low level of employment and their ability to contain expenditure.

**Keywords:** small and medium enterprises sector, entrepreneurship, crisis

**JEL:** L26





Część 5

---

**Samorząd terytorialny i region  
a pandemia COVID-19**



# Finanse samorządu terytorialnego w czasie pandemii COVID-19

Jolanta Zawora

Uniwersytet Rzeszowski, e-mail: jzawora@ur.edu.pl

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ukazanie wpływu spowolnienia gospodarczego związanego z pandemią COVID-19 na sytuację finansową jednostek samorządu terytorialnego oraz ich możliwości rozwojowe. Charakteryzując stan finansów sektora samorządowego, można stwierdzić, że w 2020 roku zmniejszyła się rola dochodów własnych, co wskazuje na ograniczenie samodzielności finansowej samorządów. O pogorszeniu sytuacji finansowej świadczą także odnotowany w samorządach spadek nadwyżki operacyjnej oraz wydatków inwestycyjnych, co wskazuje na zmniejszanie się możliwości rozwojowych tych jednostek. Kryzys gospodarczy związany z pandemią w różnym stopniu dotknął jednostki samorządowe. Najbardziej niekorzystna sytuacja wystąpiła w miastach na prawach powiatu, które w największym stopniu bazują na dochodach podatkowych, głównie wpływach z podatków dochodowych, które są szczególnie podatne na kryzys w gospodarce.

**Słowa kluczowe:** finanse, samorząd terytorialny, pandemia, kryzys gospodarczy

**JEL:** H72

## Wprowadzenie

Na sytuację społeczno-gospodarczą Polski w 2020 roku istotny wpływ miała pandemia COVID-19. Wprowadzenie licznych ograniczeń w działalności gospodarczej oraz zmiany w zachowaniach społecznych wpłynęły na spadek aktywności gospodarki narodowej. W rezultacie w 2020 roku odnotowano spadek realnego PKB względem poprzedniego roku (o 2,7%). Kryzys wywołany pandemią stał się głównym czynnikiem wpływającym zarówno na stan finansów państwa, jak i jednostek samorządu terytorialnego (JST). Sytuacja finansowa JST wpływa na możliwości samorządu w zakresie kreowania rozwoju społeczno-gospodarczego i – docelowo – podnoszenia jakości życia na danym terenie. Jednostki samorządu terytorialnego odpowiedzialne są także za większość inwestycji publicznych realizowanych w Polsce, ich możliwości rozwojowe bezpośrednio oddziałują więc na sytuację gospodarczą kraju.

Celem artykułu jest ukazanie wpływu spowolnienia gospodarczego związanego z pandemią COVID-19 na sytuację finansową JST oraz ich możliwości rozwojowe. Analizę przeprowadzono na podstawie danych Krajowej Rady Regionalnych Izb Obliczkowych oraz Ministerstwa Finansów, dotyczących zestawień zbiorczych z wykonania budżetów JST w latach 2018–2020.

## Stan finansów jednostek samorządu terytorialnego w latach 2018–2020

Na sytuację finansową samorządów w 2020 roku istotny wpływ miały wprowadzone w 2019 roku zmiany przepisów dotyczących podatku dochodowego od osób fizycznych<sup>1</sup> (w tym między innymi obniżenie stawki podatkowej oraz zwolnienie z podatku dochodowego osób poniżej 26. roku życia), oddziałujące na poziom dochodów podatkowych samorządów (przede wszystkim pochodzących z udziałów w PIT). Kryzys gospodarczy związany z pandemią COVID-19 może przyczynić się do dalszego obniżenia dochodów samorządowych, w tym przede wszystkim wpływów z tytułu podatku dochodowego, które stanowią istotne źródło dochodów własnych, a równocześnie są szczególnie podatne na kryzys ze względu na bezpośredni związek z sytuacją gospodarczą i funkcjonowaniem lokalnego rynku pracy. Pogorszenie warunków gospodarczych może ponadto oznaczać dla samorządów spadek wpływów z tytułu podatków i opłat lokalnych.

Dochody ogółem jednostek samorządu terytorialnego w ostatnich latach systematycznie rosły. W 2019 roku dochody ogółem sektora samorządowego były wyższe o 10,6% w porównaniu z dochodami roku poprzedniego (tabela 1). Wzrost dochodów w 2019 roku był nieco wyższy od dynamiki z lat 2017 i 2018, wynoszącej odpowiednio 107,6% i 109,6% (Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrachunkowych, 2020, s. 192). Natomiast w 2020 roku wzrost poziomu dochodów jednostek samorządowych był niższy niż w roku 2019 (o 9,5%), na co wpływ miał głównie wzrost dochodów uzyskiwanych z tytułu dotacji celowych (o 13%) oraz subwencji ogólnej (o 8,6%), podczas gdy dochody własne wzrosły o 7,8%. Pogorszeniu uległa zatem struktura dochodów samorządowych.

Wydatki JST zwiększyły się w mniejszym stopniu niż dochody. W 2019 roku w stosunku do roku poprzedniego wydatki ogółem zwiększyły się o 8%, rok wcześniej wzrosły o 12,7%, natomiast w roku 2020 wzrost wydatków był niższy – wskaźnik dynamiki wyniósł 106,8%. Wzrost wydatków bieżących jednostek samorządowych był w 2020 roku tylko nieznacznie niższy niż w roku poprzednim, są to jednak wydatki w znacznym stopniu sztywne. Niepokojący jest natomiast spadek samorządowych wydatków inwestycyjnych – o 3,5% w 2019 roku oraz o 4,5% w roku 2020.

O zmniejszających się możliwościach rozwojowych jednostek samorządowych świadczy odnotowany w samorządach spadek nadwyżki operacyjnej. Po wzroście poziomu nadwyżki w 2018 roku o 9,5%, w 2019 roku odnotowano niższy jej wzrost – o 4,5%, natomiast w roku 2020 nastąpił spadek nadwyżki operacyjnej o 11,5%.

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 30 sierpnia 2019 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz ustawy o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw.

W latach 2018–2020 utrzymała się tendencja wzrostu kwoty długu JST. W 2020 roku odnotowano wyższy wzrost zadłużenia w stosunku do roku poprzedniego – wskaźnik wzrostu wyniósł 109,5%. Wpływ na to miał wzrost zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek oraz wyemitowanych obligacji – o 9,5%.

Tabela 1. Wykonanie budżetów JST w latach 2018–2020

Lata	2018 (tys. zł)	2019 (tys. zł)	2020 (tys. zł)	Zmiana (rok poprzedni = 100%)	
				2019 (proc.)	2020 (proc.)
Dochody ogółem	251 846 418,6	278 507 047,0	304 930 106,5	110,6	109,5
Dochody bieżące	229 630 341,2	253 312 302,6	271 873 124,9	110,3	107,3
Dochody majątkowe	22 216 077,4	25 194 744,4	33 056 981,6	113,4	131,2
Wydatki ogółem	259 386 268,0	280 209 014,7	299 240 623,8	108,0	106,8
Wydatki bieżące	206 508 330,5	229 156 651,3	250 488 809,0	111,0	109,3
Wydatki majątkowe	52 877 937,4	51 052 363,4	48 751 814,8	96,5	95,5
Wynik operacyjny	23 122 010,7	24 155 651,3	21 384 315,9	104,5	88,5
Zadłużenie ogółem	76 115 797,8	82 036 038,3	89 845 109,9	107,8	109,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie zestawień zbiorczych z wykonania budżetów JST w 2020 roku, Ministerstwo Finansów, 2020; Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrachunkowych, b.r.

Charakteryzując stan finansów sektora samorządowego, można stwierdzić, że w ogólnym poziomie dochodów jednostek samorządowych uzyskanych w 2020 roku nie stwierdzono spadków, jednak dochody JST wzrosły w stosunku do poprzedniego roku mniej niż zakładano, wzrost dochodów był ponadto niższy od notowanego w 2019 roku. O utrzymaniu poziomu dochodów JST w 2020 roku decydował przede wszystkim wzrost dochodów transferowych (subwencji i dotacji), od których uzależnione są samorządy (szczególnie województw i powiatów). Zmniejszyła się natomiast rola dochodów własnych, co wskazuje na ograniczenie samodzielności finansowej samorządów.

O pogorszeniu sytuacji finansowej JST świadczy odnotowany w samorządach w 2020 roku spadek nadwyżki operacyjnej. Równocześnie zanotowany spadek wydatków inwestycyjnych wskazuje na zmniejszanie się możliwości realizacji inwestycji przez jednostki samorządowe, zarówno w 2020 roku, jak i w kolejnych latach.

## Zróznicowanie sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego w 2020 roku

Kryzys gospodarczy związany z pandemią dotknął samorządy w nierównej mierze. Sytuacja finansowa jednostek wchodzących w skład sektora samorządowego uwarunkowana jest z jednej strony zróżnicowanym potencjałem dochodowym tych jednostek,

a z drugiej różnym zakresem realizowanych zadań. Należy podkreślić, że najszerszy zakres zadań przypisany został przez regulacje prawne jednostkom szczebla podstawowego – gminom i miastom na prawach powiatu, które odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu jednostek terytorialnych i stymulowaniu ich rozwoju. Szczególna pozycja gmin i miast na prawach powiatu wśród szczebli samorządu terytorialnego w Polsce znajduje potwierdzenie w strukturze dochodów tego sektora. W strukturze dochodów ogółem, zrealizowanych w 2019 roku przez JST, dochody ogółem gmin i miast na prawach powiatu stanowiły 82,2% dochodów zrealizowanych przez wszystkie JST. Jednostki te realizują także główną część zadań samorządowych, co potwierdza ich wysoki udział w realizacji wydatków JST ogółem – ich wydatki stanowiły 82,9% wszystkich wydatków finansowanych przez JST (*Sprawozdanie...*, 2020, s. 14). Gminy i miasta na prawach powiatu mają ponadto najwyższy udział w realizacji inwestycji samorządowych, w 2018 roku realizowały ponad 75% inwestycji JST (Kogut-Jaworska, Zawora, 2020, s. 138). Należy zatem pamiętać, że na szczeblu gminnym (w którym mieszczą się miasta na prawach powiatów) realizowana jest większość inwestycji samorządowych oraz dostarczana większość usług publicznych.

Tabela 2. Dochody i wydatki budżetowe – według kategorii JST

Lata	2019 (tys. zł)	2020 (tys. zł)	2020/2019 (proc.)
<b>Gminy</b>			
Dochody ogółem	135 161 524,9	149 090 469,5	110,3
Dochody własne	58 484 105,7	65 617 629,2	112,2
Dotacje ogółem	46 257 353,7	51 861 104,8	112,1
Subwencja ogólna	30 420 065,5	31 611 735,5	103,9
Wydatki ogółem	135 316 857,2	143 716 561,5	106,2
Wydatki bieżące	112 419 576,1	122 464 654,8	108,9
<b>Miasta na prawach powiatu</b>			
Dochody ogółem	93 894 370,7	100 314 429,3	106,8
Dochody własne	55 060 799,4	56 075 154,8	101,8
Dotacje ogółem	21 715 536,9	25 447 767,1	117,2
Subwencja ogólna	17 118 034,4	18 791 507,4	109,8
Wydatki ogółem	96 885 455,6	103 502 167,8	106,8
Wydatki bieżące	80 987 724,0	88 276 158,2	109,0
Wydatki inwestycyjne	14 663 147,4	14 059 452,7	95,9
Wynik operacyjny	6 343 374,6	3 306 795,3	52,1
<b>Powiaty</b>			
Dochody ogółem	30 696 260,6	34 568 621,8	112,6
Dochody własne	12 312 507,6	13 994 492,2	113,7

Lata	2019 (tys. zł)	2020 (tys. zł)	2020/2019 (proc.)
Dotacje ogółem	6 737 402,0	7 157 009,6	106,2
Subwencja ogólna	11 646 351,0	13 417 120,0	115,2
Wydatki ogółem	29 638 710,0	32 313 926,4	109,0
Wydatki bieżące	24 350 133,3	27 027 899,2	111,0
Wydatki inwestycyjne	5 214 722,5	5 196 383,6	99,6
Wynik operacyjny	2 762 091,2	2 710 525,7	98,1
<b>Województwa</b>			
Dochody ogółem	18 754 957,5	20 956 585,9	111,7
Dochody własne	9 911 175,1	10 669 207,7	107,6
Dotacje ogółem	6 282 684,9	7 078 326,6	112,7
Subwencja ogólna	2 561 097,4	3 209 051,5	125,3
Wydatki ogółem	18 375 963,7	19 707 968,1	107,2
Wydatki bieżące	11 408 054,8	12 720 096,9	111,5
Wydatki inwestycyjne	6 669 275,4	6 662 979,2	99,9
Wynik operacyjny	3 673 313,1	4 211 853,0	114,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie zestawień zbiorczych z wykonania budżetów JST w 2020 roku, Ministerstwo Finansów, 2020; Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrachunkowych, b.r.

Obserwując zróżnicowanie zmian poszczególnych szczebli JST w poziomie i strukturze dochodów w roku 2020, można zauważyć, że najmniej korzystne zmiany dotyczą miast na prawach powiatu oraz pozostałych gmin. We wszystkich kategoriach JST nastąpił wzrost ogólnego poziomu dochodów w stosunku do roku 2019 (tabela 2). Był on jednak nierównomierny. Stosunkowo najniższy był wzrost dochodów ogółem w miastach na prawach powiatów (wyniósł 6,8%, przy wzroście o 9,5% dla wszystkich JST). Pogorszenie sytuacji największych miast jest wyraźniej widoczne w przypadku zmian struktury dochodów – wzrost dochodów własnych był najniższy w tej kategorii samorządów (wyniósł 1,8%, przy średnim wzroście dla JST ogółem o 7,6%), co spowodowało spadek w stosunku do 2019 roku udziału dochodów własnych w dochodach ogółem. Na pogorszenie struktury dochodów samorządowych wpłynęło zwiększenie roli dochodów transferowych, widoczne w 2020 roku we wszystkich kategoriach JST. Zwiększenie dochodów transferowych rekompensowało w pewnym stopniu niekorzystne zmiany w dochodach własnych, jednak w znacznej mierze były to dotacje celowe, które najmocniej zmniejszają autonomię polityk wydatkowych samorządów (Swianiewicz, Łukomska, 2020, s. 5).

We wszystkich kategoriach JST nastąpił wzrost ogólnego poziomu wydatków, przy czym w większym stopniu wzrosły wydatki bieżące. Wzrost wydatków bieżących jednostek samorządowych wiąże się ze wzrostem w tym czasie kosztów funkcjonowania samorządów – również związanych z pandemią. Nadzwyczajne wydatki związane z pandemią,

ukierunkowane na zapewnienie bezpieczeństwa epidemicznego, w tym na spełnienie specjalnych warunków sanitarnych, zostały wprowadzone w 2020 roku przez przepisy nakładające na samorządy i ich jednostki organizacyjne obowiązki dotyczące przeciwdziałania pandemii oraz przeciwdziałania skutkom pandemii (Ustawa z dnia 31 marca 2020 roku o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw). Finansowe skutki tych wydatków są jednak trudne do określenia ze względu na brak uzupełnienia klasyfikacji budżetowej, umożliwiającą identyfikację tego typu wydatków (Nelicki, 2020, s. 1).

Na pogorszenie sytuacji finansowej samorządów wskazuje spadek wydatków inwestycyjnych widoczny w 2020 roku we wszystkich kategoriach JST. Najwyższy spadek w stosunku do roku poprzedniego odnotowano w gminach oraz miastach na prawach powiatu, co jest szczególnie niepokojące, ponieważ samorządy gminne są bardzo ważnym inwestorem publicznym, a inwestycje publiczne to jedno z podstawowych narzędzi stosowanych w okresie kryzysu gospodarczego. Wszystkie kategorie JST zanotowały również spadek udziału wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem – wskaźnika, który pozwala na ocenę potencjału rozwojowego jednostki samorządowej, a także jej samodzielności finansowej. Wydatki inwestycyjne są to bowiem wydatki, o których poniesieniu decydują same jednostki samorządu terytorialnego (Surówka, 2013, s. 114). Ich wielkość odzwierciedla poziom środków, które jednostka samorządowa po sfinansowaniu zadań bieżących (w przeważającej części obligatoryjnych) może przeznaczyć na realizację przedsięwzięć rozwojowych.

O zdolności do finansowania nowych przedsięwzięć inwestycyjnych świadczy wielkość wypracowanej nadwyżki operacyjnej. Wynik operacyjny określa sytuację finansową samorządu terytorialnego przy uwzględnieniu zakresu potrzeb i kosztów realizacji zadań w poszczególnych jednostkach. Nadwyżka operacyjna określa poziom dochodów bieżących pozostających do dyspozycji samorządów po sfinansowaniu obligatoryjnych wydatków bieżących wraz z kosztami obsługi zadłużenia. Pozwala zatem prognozować możliwość sfinansowania wydatków inwestycyjnych lub też zwrot wcześniej wykorzystanych na ten cel instrumentów zwrotnych (Satoła, 2015, s. 120). Zdolność wypracowywania długookresowych nadwyżek kreuje tempo procesów rozwojowych JST. Odnotowany w samorządach w 2020 roku spadek nadwyżki operacyjnej świadczy o pogorszeniu sytuacji finansowej tych jednostek. Jedynie samorządy województwa odnotowały w 2020 roku wzrost nadwyżki operacyjnej (o 14,7% w stosunku do roku poprzedniego), na szczeblu powiatowym i gminnym nadwyżka była niższa o blisko 2%, natomiast najwyższy spadek nadwyżki operacyjnej dotyczył miast na prawach powiatu, gdzie nadwyżka dochodów bieżących nad wydatkami bieżącymi zmniejszyła się w stosunku do ubiegłego roku niemal o połowę, co świadczy o zmniejszających się możliwościach rozwojowych tych jednostek.



Charakteryzując sytuację finansową poszczególnych szczebli sektora samorządowego, można zauważyć, że kryzys gospodarczy związany z pandemią w różnym stopniu dotknął jednostki samorządowe. Najbardziej niekorzystne zmiany odnoszą się do sytuacji miast na prawach powiatu, w których przede wszystkim pogorszyła się struktura dochodów, a także drastycznie spadł poziom nadwyżki operacyjnej, co wskazuje na zmniejszanie się możliwości rozwojowych nie tylko w 2020 roku, ale także w kolejnych latach.

Kluczowe znaczenie dla określenia zdolności do finansowania inwestycji samorządowych (w tym do ponoszenia kosztów finansowania zewnętrznego) mają dochody, które decydują o możliwościach rozwojowych tych jednostek, determinując ich wydatki. Jednostki samorządu terytorialnego nie mogą, w przeciwieństwie do podmiotów prywatnych, swobodnie kształtować swoich zadań (szczególnie bieżących) w zależności od realizowanych dochodów, nie mogą także maksymalizować dochodów kosztem zaspokajania potrzeb społecznych (Ruśkowski, 2004, s. 155). Zgodnie z tezą o prymacie dochodowej strony budżetu nad wydatkami poziom samorządowych wydatków budżetowych (głównie inwestycyjnych) zdeterminowany jest jednak raczej poziomem dochodów niż skalą potrzeb (Patrzalek, 2004, s. 74).

Na realizację polityki wydatkowej oraz finansowanie przedsięwzięć rozwojowych wpływa również struktura dochodów samorządu, szczególnie istotny jest wysoki udział dochodów własnych. W tabeli 3 przedstawiono zmiany wielkości poszczególnych źródeł dochodów własnych w miastach na prawach powiatu (które wśród jednostek samorządowych charakteryzowały się najmniej korzystnymi zmianami w zakresie struktury dochodów) na tle pozostałych JST.

Tabela 3. Dochody własne miast na prawach powiatu na tle JST ogółem – według podstawowych źródeł

Lata	2019		2020		2020/2019 (proc.)
	(tys. zł)	(proc.)	(tys. zł)	(proc.)	
JST ogółem					
Dochody własne, w tym:	135 768 587,7	100,0	146 356 484,0	100,0	107,8
Podatek dochodowy od osób prawnych	10 901 635,4	8,0	11 325 482,5	7,7	103,9
Podatek dochodowy od osób fizycznych	56 140 278,2	41,3	55 077 614,6	37,6	98,1
Podatek od nieruchomości	23 299 278,1	17,2	24 215 878,2	16,5	103,9
Pozostałe dochody z podatków i opłat	7 399 256,9	5,5	7 486 769,3	5,3	101,2
Pozostałe dochody własne	38 028 139,1	28,0	48 250 739,4	33,0	126,9

Lata	2019		2020		2020/2019 (proc.)
	(tys. zł)	(proc.)	(tys. zł)	(proc.)	
<b>Miasta na prawach powiatu</b>					
Dochody własne, w tym:	55 060 799,4	100,0	56 075 154,8	100,0	101,8
Podatek dochodowy od osób prawnych	2 614 298,3	4,7	2 605 178,6	4,6	99,7
Podatek dochodowy od osób fizycznych	24 680 063,5	45,2	24 162 402,3	43,1	97,9
Podatek od nieruchomości	9 023 381,8	16,4	9 226 681,9	16,5	102,3
Pozostałe dochody z podatków i opłat	2 728 036,1	4,6	2 505 095,4	4,5	91,8
Pozostałe dochody własne	16 015 019,7	29,1	17 575 796,6	31,3	109,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie zestawień zbiorczych z wykonania budżetów JST w 2019 oraz 2020 roku, Ministerstwo Finansów, 2020.

Miasta na prawach powiatu to jednostki, które w dużym stopniu bazują na dochodach podatkowych, szczególnie wpływach z podatku PIT i CIT (łącznie stanowią one prawie połowę dochodów własnych tych jednostek), które jednocześnie są dochodami szczególnie podatnymi na kryzys w gospodarce. Dochody podatkowe miast na prawach powiatu spadły w roku 2020 w stosunku do roku 2019. Szczególnie znaczący był spadek dochodów z podatku dochodowego od osób fizycznych – był on wyższy w porównaniu ze spadkiem średnim dla wszystkich JST.

## Zakończenie

Kryzys wywołany przez pandemię COVID-19 dotyka samorządy nie tylko w Polsce, ale i w całej Europie. Według wspólnego badania ankietowego, przeprowadzonego w połowie 2020 roku przez Europejski Komitet Regionów oraz Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), większość władz lokalnych i regionalnych spodziewa się, że kryzys społeczno-gospodarczy poważnie wpłynie na finanse samorządowe. Wzrost wydatków oraz spadek dochodów zagrozi inwestycjom publicznym. Aż 86% miast i regionów Unii Europejskiej prognozuje wzrost wydatków, podczas gdy 90% spodziewa się spadku dochodów (Europejski Komitet Regionów, 2020).

W Polsce w wyniku pandemii pogorszeniu uległa przede wszystkim struktura dochodów samorządowych, szczególnie największych miast, w których wpływy z dochodów podatkowych stanowią najbardziej znaczące źródło dochodów własnych. Zwiększyła się przy tym rola dochodów transferowanych z budżetu państwa, co powoduje zmniejszenie samodzielności finansowej, która jest podstawą działania samorządów.

O pogorszeniu sytuacji finansowej JST świadczy odnotowany w samorządach w 2020 roku spadek nadwyżki operacyjnej. Pogorszenie wyniku operacyjnego nie tylko zmniejsza możliwości rozwoju samorządów, ale może doprowadzić do sytuacji, w której samorząd nie jest w stanie prowadzić bieżącej i podstawowej działalności.

Wraz ze spadkiem nadwyżki operacyjnej zmniejszyły się w 2020 roku samorządowe wydatki inwestycyjne, szczególnie w gminach oraz miastach na prawach powiatu. Samorządy (głównie gminne) są bardzo ważnym inwestorem publicznym, a inwestycje publiczne to jedno z podstawowych narzędzi stosowanych w okresie kryzysu gospodarczego. Istotne jest zatem wsparcie samorządów, aby zaplanowane oraz już realizowane inwestycje mogły być utrzymane. Istotnym finansowym wsparciem JST przez państwo było utworzenie Rządowego Funduszu Inicjatyw Lokalnych (RFIL), programu, w ramach którego państwowe środki przeznaczone są na inwestycje samorządowe. Wsparcie jest bezzwrotne i pochodzi z Funduszu Przeciwdziałania COVID-19. Fundusz utworzony został Uchwałą nr 102 Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2020 roku w sprawie wsparcia na realizację zadań inwestycyjnych przez jednostki samorządu terytorialnego. Łączna docelowa wartość środków skierowanych do jednostek samorządu terytorialnego w ramach Funduszu wynosi ponad 13 mld złotych (Uchwała nr 102..., 2020). Gospodarcze skutki pandemii mogą być widoczne w budżetach JST także w kolejnych latach. Potrzebne jest dalsze wsparcie samorządów, w tym również rozszerzenie na kolejne lata programu dofinansowania inwestycji lokalnych. Szansą na wzmocnienie samorządowych finansów jest budżet unijny na lata 2021–2027 oraz dodatkowe wsparcie z Unii Europejskiej w ramach pomocy na walkę ze skutkami pandemii. Podstawę ubiegania się o wsparcie unijne stanowi Krajowy Plan Odbudowy (KPO). Wsparcie zostanie przeznaczone na projekty wpisujące się w szeroko rozumiane reformy i inwestycje publiczne (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2021, s. 3).

---

## Bibliografia

- Europejski Komitet Regionów (2020), *Wpływ pandemii COVID-19 na samorządy lokalne i regionalne w UE: główne wnioski ze wspólnego badania KR–OECD*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, <https://cor.europa.eu/pl/news/Pages/econ-cor-oe-cd-survey-covid-19-results.aspx> (dostęp: 25.06.2021).
- Kogut-Jaworska M., Zawora J. (2020), *Działalność inwestycyjna województw samorządowych w Polsce*, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom.
- Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrachunkowych (2020), *Sprawozdanie z działalności regionalnych izb obrachunkowych i wykonania budżetu przez JST za 2019 rok*, Warszawa, [https://rio.gov.pl/download/attachment/26/sprawozdanie\\_za\\_2019\\_r.pdf](https://rio.gov.pl/download/attachment/26/sprawozdanie_za_2019_r.pdf) (dostęp: 25.06.2021).
- Ministerstwo Finansów (2020), *Zestawienia zbiorcze*, Warszawa, [www.gov.pl/web/finanse/zestawienia-zbiorcze3](http://www.gov.pl/web/finanse/zestawienia-zbiorcze3) (dostęp: 25.06.2021).

- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (2021), *Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności*, Warszawa, [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/100715/KPO\\_projekt\\_30042021.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/100715/KPO_projekt_30042021.pdf) (dostęp: 25.06.2021).
- Nelicki A. (2020), *Wpływ ustawodawstwa okresu pandemii COVID-19 na finanse jednostek samorządu terytorialnego*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa, <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2020/11/Wp%C5%82yw-ustawodawstwa-okresu-pandemii-COVID-19-na-finanse-JST.pdf> (dostęp: 25.06.2021).
- Patrzalek L. (2004), *Finanse samorządu terytorialnego*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.
- Ruśkowski E. (2004), *Finanse lokalne w dobie akcesji*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Satoła Ł. (2015), *Kondycja finansowa gmin w warunkach zmiennej koniunktury gospodarczej*, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, nr 1(35), s. 115–123.
- Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2019 roku. Informacja o wykonaniu budżetów jednostek samorządu terytorialnego (2020)*, Warszawa, <https://www.gov.pl/web/finanse/sprawozdanie-roczne-za-2019-rok> (dostęp: 25.06.2021).
- Surówka K. (2013), *Samodzielność finansowa samorządu terytorialnego w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Swianiewicz P., Łukomska J. (2020), *Finanse samorządu terytorialnego w dobie pandemii*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa, <https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2020/11/Finanse-samorządu-w-dobie-pandemii.pdf> (dostęp: 25.06.2021).
- Uchwała nr 102 Rady Ministrów z dnia 23 lipca 2020 r. w sprawie wsparcia na realizację zadań inwestycyjnych przez jednostki samorządu terytorialnego (Monitor Polski z 2020 r., poz. 662).
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 2019 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz ustawy o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2019 r., poz. 1835).
- Ustawa z dnia 31 marca 2020 r. o zmianie ustawy o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2020 r., poz. 568).

## Local Government Finances During the COVID-19 Pandemic

**Abstract:** The purpose of the article is to show the impact of the economic downturn related to the COVID-19 pandemic on the financial situation of local government units and their development opportunities. It can be concluded that the role of own revenues decreased in 2020, which indicates a reduction in the financial independence of local governments. The deterioration of the financial situation is also indicated by the decrease in operating surplus and investment expenditures recorded in local governments. It suggests that the development potential of these units is decreasing. The economic crisis associated with the pandemic has affected local government units to varying degrees. The most unfavorable situation occurred in cities with county rights. The most unfavorable situation occurred in cities with county rights. They are the ones most heavily reliant on tax revenues, especially income tax revenues, which are particularly susceptible to the economic crisis.

**Keywords:** finance, local government, pandemic, economic crisis

**JEL:** H72

# Formation of Sustainable Heritage Tourism in the Regions under the COVID-19 Pandemic

---

Solomiia Tkach

The State Institution "Institute of Regional Research named after M.I. Dolishniy of the National Academy of Sciences of Ukraine", e-mail: tkach.solo@gmail.com

**Abstract:** In conditions of extended travel restrictions and considerable demand decline, small and medium companies that constitute the basis of tourism have turned out to be struggling to survive. Meanwhile, domestic tourism should be the driver that would help many tourism directions (including heritage tourism) to reel from the pandemics' economic consequences. The paper aims to examine the best practices of implementing the principles of sustainable development and cultural heritage tourism and opportunities for their application in the regions to boost the domestic tourism development in the COVID-19 pandemic. The research outlines the nature, principles, and features of the ecosystem approach. The exemplary experience of developing heritage tourism is studied separately. The nature and principles of the ecomuseum concept are specified. The extended review and analysis of the international practice of the concept's application in the tourism destinations on various continents of the planet are carried out. Based on examining the practical experience of ecomuseums functioning in various countries, the differences, key problems, and flaws of their functioning are revealed. It has contributed to forming the recommendations for the successful further implementation of the model of ecomuseums in the practice of regions.

**Keywords:** sustainable development, tourism, cultural heritage, COVID-19 pandemic, ecomuseums, region, competitiveness

**JEL:** F29, R11

## Introduction

In the modern period of high economic turbulence, tourism is one of the most affected by COVID-19 pandemic businesses. Small and medium companies that constitute the basis of this economic sector have turned out to be struggling to survive (Chang, McAleer, Ramos, 2020). The COVID-19 pandemic has threatened from 100 to 120 million direct tourism jobs, while a fall of international income amounted to unprecedented 74% in 2020 (The World Tourism Organization, *International tourism...*, n.d.). In conditions of extended travel restrictions and considerable demand decline, it is difficult for tourism to recover quickly. The World Tourism Organization's extended scenarios for 2021–2024 indicate that it could take between two-and-a-half and four years for international tourism to return to 2019 levels (The World Tourism Organization, *International tourism...*, n.d.). Meanwhile, according to experts, domestic tourism

should be the driver that would help many tourism directions to reel from the pandemics' economic consequences while protecting jobs and subsistence and allowing returning the social advantages the tourism offers.

The global experience shows that the destinations' compliance with goals and principles of sustainable tourism serves as a powerful catalyzer of the regions' socio-economic growth and an additional factor of improving the destinations' competitiveness on the touristic market (Farrell, Twining-Ward, 2005; Harris, Griffin, Williams, 2012; Boes, Buhalis, Inversini, 2016; Sharpley, 2020; Streimikiene et al., 2020). It is especially relevant in the crisis in tourism caused by pandemics. According to the Resolution of the UN General Assembly "Promotion of sustainable tourism, including ecotourism, for poverty eradication and environment protection" of 20 December 2018 (A/RES/73/245) (The World Tourism Organization, *UNGA...*, n.d.), sustainable tourism, including ecotourism, is a multidimensional activity type and can promote the implementation of three sustainable development components (economic, social, and environmental).

Cultural heritage is a consistent component of the tourism sustainable development. It is an efficient driver of tourists' attraction (Tkach, 2015; Little et al., 2020). This tourism direction is known as heritage tourism. In general, the research shows (Foresite consulting), that tourists with the main travel goal to get acquainted with "the places, artifacts, and activities that authentically represent the stories and people of the past and present" usually tend to stay longer in the destinations, spend more money there, and basically travel more often. It is worth mentioning that in the COVID-19 pandemic, heritage tourism has great development capacities due to the growing demand for the open-air touristic activity. Moreover, domestic tourism and slow travel experiences gain an increasing interest. Against this background, the paper aims to examine the best practices of implementing the principles of sustainable development and cultural heritage tourism and opportunities for their application in the regions to boost the domestic tourism development in the COVID-19 pandemic.

## Literature review

The following six interrelated components should be the major features of a tourism destination: 1) attractions; 2) accessibility; 3) amenities; 4) ancillary services; 5) activities; 6) available packages (Global Sustainable Tourism Council, n.d.; Tkachenko, 2006). Meanwhile, in current conditions, the tourism destinations will face new problems related to environmental and social consequences of touristic flows (Lacitignola et al., 2007). Tourism is a tool for development but could affect the quality of ecosystem goods and services since it could degrade natural renewable and non-renewable

resources (Lacitignola et al., 2007). Therefore, the ecosystem approach gains a growing practical application in the tourism industry (Shepherd, 2008; Church, Coles, Fish, 2017; Scorza et al., 2019). However, as studies show (Pueyo-Ros, 2018), the scientific literature focusing on the relationship between tourism and the ESF is limited. The definition in the Convention on Biological Diversity provides that the ecosystem approach means, in the first place, “a strategy for the integrated management of land, water and living resources that promotes conservation and sustainable use in an equitable way” (The Convention on Biological Diversity, n.d.). Moreover, it emphasizes that humans, with their cultural diversity, are an integral component of ecosystems (De Jonge, Pinto, Turner, 2012). Preserving the structure and functioning of ecosystems for the support of ecosystem services is the priority objective of the ecosystem approach (De Jonge, Pinto, Turner, 2012).

To comply with the standards of sustainable tourism (Farrell, Twining-Ward, 2005), the tourism destinations should use the interdisciplinary cohesive (holistic) and integrated approach that includes four main goals: 1) to demonstrate the sustainable management of the destination; 2) to maximize social and economic benefits for the hosting community and minimize the negative impact; 3) to maximize the benefits for communities, visitors, and cultural heritage at minimum impact; 4) to maximize the benefits for the environment and minimize negative consequences (Global Sustainable Tourism Council, n.d.). However the Australian Heritage Commission developed the principles of sustainable heritage tourism that have been derived from the international and national context of sustainable practice in both tourism and heritage: 1) recognise the importance of heritage places; 2) look after heritage places; 3) develop mutually beneficial partnerships; 4) incorporate heritage issues into business planning; 5) invest in people and place; 6) market and promote products responsibly; 7) provide high quality visitor experiences; 8) respect Indigenous rights and obligations (Turismoy Cooperacion, n.d.).

However, in modern epidemiological conditions it is necessary to take into account not only the basic components of sustainable tourism, also the security component. Accordingly, the open air destinations are the most popular destinations of domestic tourism in the regions. The increasing interest of visitors in cultural experiences opens new opportunities for the development of heritage tourism destinations, in particular environmental museums. There is a synergistic potential between heritage and tourism which can offer a type of special interest tourism (Prihanti et al., 2020). Museums still remain centers of preservation and actualization of traditional culture and are increasingly involved in the socio-cultural space as a part of the industry of tourism, entertainment and cultural recreation (Bîră, 2018). Environmental museums, unlike the collection and ensemble museums, are the most attractive for tourists (Fu, Kim, Mao, 2017). After all, they ensure the maximum visitors involvement in the environment



or action that takes place on their basis. Environmental museums can be based on the museification of the existing historical and cultural heritage, in order to demonstrate traditional culture and on an idea for which a whole set of necessary objects on the basis of a museum is selected.

Nowadays, the model of ecomuseums among different types of environmental museums (open-air museum, site-museum, ecomuseum, theme park, “living museum”, territory of “living” traditions) (Novikova, 2017) has become one of the most successful examples of implementing the principles of sustainable development and cultural heritage tourism in various countries (Babić, 2009; Para, Negacz, 2014; Vilku-na, Vuorinen, 2017; Hong Yi, 2019; Li, Hunter, 2021). Ecomuseum is an innovative model of an open-air museum designed, built, and managed by the local community (Para, Negacz, 2014). The ecomuseums have an integrated approach to culture-nature, landscape-humans, local-global, material-non-material, farming-diet, consumers-producers, and relations between the past and the present and constitute a new local development tool that uses the local natural, cultural, human, spatial, and social capitals (Pavlis, 2017; Xie, Lee, Wong, 2020). In addition, the important value of this model is the established cooperation between stakeholders, participatory decision making, responsibility and benefits sharing (Li, Hunter, 2015).

The ecomuseum concept was developed and implemented for the first time by George Henri Rivière and Hugues de Varine in 1971 around French cities Le Creusot and Montceau-les-Mines (Babić, 2009). The major pillars of the ecomuseum ideology are 1) sense and spirit of place – through a holistic approach to heritage resources in their environments; 2) community involvement – public participation and the ‘democratisation’ of processes (EV museography, 2015); 3) preserving the nature and traditions as a museum (Kazuoki, 1998). Moreover, the ecomuseum concept completely corresponds to time in pandemics: domestic tourism development, safe staying outdoors, and support of the development of communities and small and medium businesses (The World Tourism Organization, *International tourism...*, n.d.). Hence, it urges to study the features of ecomuseums as the drivers of the domestic tourism development in regions. To some extent, the issue can be settled by comparing the practices of ecomuseums development in various countries.

## Methodology/Research methods

In the research, the authors used the method of literature review to justify the importance of application of the ecosystem approach in tourism and thus – to justify the relevance of the chosen research topic. In addition, based on the literature review the authors determined that the ecomuseums model optimally corresponds to the sustainable



development and heritage tourism principles and substantiated the feasibility of the analytical part of the study on the example of different countries of the world.

In general, the following general and special methods are used based on a systematic approach to studying the sustainable tourism possibilities in the regions during and after the COVID-19 pandemic: analysis and synthesis – to study the peculiarities of sustainable development of regions through heritage tourism; deduction – to describe the COVID-19 pandemic consequences of tourism development and the economy in general; induction – to identify the problem of tourism development in the regions, also the ecomuseums functioning; modeling – to study the possibilities of implementing communication models in the modern development of regions; abstraction and generalization – to develop recommendations for stimulating the development of sustainable domestic tourism in the regions.

The method of observation is used to collect information on effective tourism models that ensure the stable development of the regions. The applied method of comparison and grouping are used to process information about the activities of ecomuseums (their organizational and legal form, sources of funding, management, stakeholders, special features) and to determine the similarities and differences between them.

## Results

Having considerable benefits, the model of ecomuseums has spread globally (Babić, 2009; Para, Negacz, 2014; Vilkuina, Vuorinen, 2017; Hong Yi, 2019). Out of over 600 ecomuseums in the world, 2/3 are located in European countries (Flodden1513 ecomuseum, n.d.). Moreover, Japan is the Asian country using the model of ecomuseums the most (Corral, 2010). Since the ecomuseums' emergence, their organizers have understood that the activity will improve substantially in case of cooperation with other ecomuseums and establishment of respective networks. Thus, the national network FEMS functions in France. It has been operating in the entire French-speaking world, including Belgium and Canada, since 1989. JECOMS has been existing in Japan since 1995. The national network *Mondi Locali* has been functioning in Italy since 2007. A bureau of ecomuseums was established in China with the Chinese Museums Association participating. ABREMC has been operating in Brazil since 2007 (Maggi, 2009).

The most discussed ecomuseums in the world include the Canadian Kalyna Country (the “world’s largest ecomuseum” for Ukrainian culture in Canada), a group of Chinese ecomuseums initiated by a Sino-Norwegian cooperation project, the Japanese ecomuseums of Asahi-machi (Yamagata) and Hirano-cho (Osaka), Italian the Ecomuseo de Canapa, Carmagnola in Piemonte, etc. (Corral, 2010; Davis, 2011). Let’s examine in detail the various practices of ecomuseums functioning in the world.

The Kalyna Country Ecomuseum is the second-largest ecomuseum in the world. It was established in 1991–1992 on the initiative of the Alberta Historic Sites and Archives Service, and the Canadian Institute of Ukrainian Studies at the University of Alberta. and encompassing 20,000 sq kms in rural East Central Alberta (Kalyna country, n.d.). Both the indigenous tribes Woodland Cree and descendants of migrants arriving there from Ukraine and their neighbors from the Old World (Poles, Romanians, Slovaks, Germans) in the late XIX century reside here. A substantial share of the multi-cultural heritage of the region is preserved in two dozen traditional outdoor museums. The infrastructure of the Kalyna Country ecomuseum is very advanced and deliberate, promoting the development of local destinations and securing meeting the needs of visitors. Thus, the life festivals, rodeos, and fairs operate on a permanent basis and visitors can also try other entertainments offered by local residents: golfing, swimming, shopping, dining out, fishing, snowmobiling, trail riding, etc., staying overnight at local motels, bed and breakfasts, or campgrounds. The ecomuseum is registered as a trust society. The ecomuseum has the Board of Directors and general and special meetings.

Hirano-cho ecomuseum is among the first ecomuseums in Japan established in 1993 (Corral, 2010). Hirano-ku is the South-Eastern suburb of Osaka with unusual history of both the city and the country in general. The museum project stipulated the reconstruction of the microregion through citizens' intervention, their identity, and urban space rehabilitation. Therefore, the emblematic buildings were restored and renovated, private movable property of the population was recovered, municipal buildings were equipped, and the tourists flow increased. The feature of the ecomuseum is that it provides for the fullest implementation of the concept of the ecomuseums model stipulating the transition from ordinary tourist-visitor to tourist-visitor-participant. Asahimachi ecomuseum (1991) is another good example of Japanese ecomuseums (Corral, 2010). A small group of naturalists trying to convey the importance of the territory and its development to the local population was the initiator of the museum (Davis, 2011). Currently, the ecomuseum consists of the centralized office, the so-called core center and satellites, library, training divisions, wine production, apple industry, and winter tourism facilities. It is a civil organization by legal status. The museum is an example of compliance with the sustainable development principles in practice for the entire period of its functioning.

Suojia Ecomuseum is the first ecomuseum in China established in 1998. Along with three other ecomuseums (Zhenshan Ecomuseum, Longli Ecomuseum i Tang'an Ecomuseum y Guizhou) it belongs to the first generation of ecomuseums in China created as a result of the Chinese-Norwegian Agreement with the academic support of Norwegian museologists and experts of the Chinese Museums Association (Hong Yi, 2019). Suojia Ecomuseum covers twelve villages in Suojia, Liuzhi district, a group of minorities in Miao – one of the four largest ethnic minorities in China mostly residing in remote

mountain villages. This group of people holds traditional democracy and ancient and authentic culture (Hong Yi, 2019). However, for the museum to be launched, a great preparing awareness-raising work was held among the local population, which was further carried out at all stages of the ecomuseum's activity.

Among the European ecomuseums, the experience of ecomuseum Flodden 1513 that consolidates 41 historical landmarks in 32 sites is quite interesting (Flodden1513ecomuseum, n.d.). The Flodden 1513 Ecomuseum is the first in England, the first cross-border ecomuseum in Britain, and the second to be established in Scotland. The Flodden 1513 Ecomuseum is the first in England, the first cross-border ecomuseum in Britain, and the second to be established in Scotland. It links together physical locations (castles, bridges, churches, museums, statues, and, certainly, the battlefield), objects, archives, and other aspects of cultural heritage related to the Battle of Flodden through history, folklore, or legends. The example of the ecomuseum shows how the idea of honoring the memory of a historical event has helped to unite many cultural landmarks, local communities, and businesses under one ecomuseum umbrella. In 2008, everything started from a small group of people (30) gathered to discuss the meaning of the historical event – the Battle of Flodden on 9 September 1513, which is a national tragedy for both Scots and British. Afterward, the number of interested increased greatly and the ecomuseum was established (with over 40 destinations), including due to the EU LEADER programme and its funding. Understanding the importance of all ecomuseum participants and their close interaction is especially valuable inside the Flodden community.

To raise awareness about the role of the batana boat as an important part of the intercultural dialogue of local communities around the Adriatic and Mediterranean Seas, the Batana Ecomuseum was established in 2007 (Croatia) (The batana eco museum, n.d.). It operates as a non-profit organization (the House of Batana) because Croatia does not have the legislation for the activity of ecomuseums. The management of Batana ecomuseum has two levels: executive management and working level that helps to secure the diverse all-year program for visitors.

Industrial ecomuseums are quite spread in the world. It is necessary to emphasize that it is an efficient practice for improving the development of depressed industrial regions and attracting tourists. In particular, in the 2000s, two mining ecomuseums were established in the Taiwanese city New Taipei: the Gold Museum and the Houtong Coal Mine that have improved the socio-economic and environmental environment of the region (Liu, Lee, 2015). Melbourne's Living Museum of the West is another successful example of this practice. It is the first ecomuseum in Australia established in 1984, in Footscray. The territory of the ecomuseum has the visitors center, resources center, library, and bookshop. The ecomuseum is funded by various grants and projects. Moreover, the third part of income comes from a range of provided consultations, i.e.

the consulting. The Committee of Management consists of the representatives of communities and the museum industry. Bergslagen ecomuseum (Switzerland) is worth attention. It was established in 1986 to show the peculiarities of life, work, technologies, and mining in Bergslagen in the past (Ekomuseum Bergslagen, n.d.). Currently, its territory covers 68 tourism sites, including the world heritage sites (Engelsberg Mill, Strömsholm Castle) and cultural reserve, estates, museums, mining farms, smith shops, and mill owners' estates with food and accommodation, etc. Most destinations are authentic and located in the landscape they were used once. A large Ekomuseum Bergslagen network includes non-commercial associations and individual entrepreneurs.

## Discussion

Although the model of ecomuseums is not new, it remains poorly tested in many countries or not used for intended purposes. In particular, the following functioning flaws were found in the course of comparing the practical experience of ecomuseums' activities:

- Since the establishment, many ecomuseums have shifted away from the main principles of the model. They become the “entertainment parks of the past” or in general do not differ from traditional museums at all (Vilkuna, Vuorinen, 2017). In many cases, the projects of ecomuseums were initiated mostly for stimulation of tourism and local industry (Kazuoki, 1998). In fact, the brand of an ecomuseum is exploited to achieve commercial goals while ignoring the need to secure the sustainable development of territories and attraction of communities.
- The legislative framework of ecomuseums functioning remains unsettled in many countries. In particular, adjusting the legislation on a local level and handling the organizational matters of the ecomuseums network governing authority are quite challenging (Maggi, 2009). Moreover, many museums were established solely to gain funding provided by regional legislation.
- Unprofessional ecomuseums management. Ecomuseums are quite often established without the participation of museum experts. The developed concepts of such museums can neither correspond to the ecomuseum idea nor be adjusted to the realities of life and thus – lacking vital capacity.
- Low level of local residents' awareness about the existing ecomuseum, its nature and advantages for them. Many local residents consider the available territory as their ancestors did – solely for securing their living activity needs (livestock and crops production) rather than the place for recreation and development of other activity forms that can be implemented in the framework of the ecomuseum. Therefore, the participation of local residents and civic organizations

in the activity of ecomuseums on their own initiative is low. In particular, in Japan, local governments lead most initiatives of ecomuseums' activity and the cases when ecomuseum campaigns are held by local residents are quite rare (Kazuoki, 1998). Moreover, lack of knowledge of local residents about the peculiarities of ecomuseums activity generates their opposition when creating such museums at their territories.

- Poor relationship with other museums. Ecomuseums function as the means to attract tourists rather than enriching local residents' lives. Moreover, some people associated with ecomuseums consider only the projects directed at local development, ignoring the needs of museums development. Hence, it affects the image of ecomuseums and hampers the establishment of cooperation with museums of other types.
- Unfair use and recording of cultural heritage objects (Novikova, 2019). In particular, the prevailing commercial orientation of ecomuseums can lead to the use of various additional services for clients that result in the destruction of the cultural heritage objects.
- The physical space changes and its authenticity is lost due to the infrastructure improvement.
- Orientation of the activity of various workshops at the territory of ecomuseums on visitors has affected the work of craftsmen (China experience). The visitors were encouraged to interact with craftsmen, thus distracting them, provided additional burden on them, impacted the quality of work, and finally reduced their income (Fu, Kim, Mao, 2017). Moreover, the display of the process of various crafts has become more the theatrical performance than the real work of local population.

## Conclusions

The search for optimal balance between the components of sustainable tourism in regions and ways of its maintenance is as relevant as never before. Examining the best world practices of implementing the sustainable development principles based on the cultural heritage on the example of ecomuseums activity has shown that stimulating their development in regions is reasonable and urgent in conditions of pandemics. On the one hand, it can establish close cooperation between the community, businesses, authorities, and cultural elites on sustainable development basis and improve the business climate for small and medium companies in tourism, and on the other hand, it can create the conditions for the destinations' visitors to minimize the risks of virus infection and maximize the pleasure the outdoor trip brings.

Based on the study of practical experience of ecomuseums functioning in different continents of the planet, the distinctive features, key problems and shortcomings of their functioning are revealed. Meanwhile, the practice shows that there is no universal model of ecomuseums because many internal and external factors impact their functioning. For the successful implementation of the model of ecomuseums in the practice of regions, we recommend the interested parties:

- to develop and adopt the legislative framework for regulation of ecomuseums' activity (executants: authorities along with practitioners and activists);
- to secure the professional managerial staff for ecomuseums (ecomuseum establishment initiators);
- to monitor the strong compliance with the principles of the model thus securing the sustainability of the destination's development with maximum community involvement rather than transforming into the amusement park for tourists (ecomuseum management, local authorities);
- to explain systemically and convincingly the nature and benefits of an ecomuseum to local population of the destinations so that they do not oppose its development but rather become its active component (ecomuseum team, local authorities, activists);
- to not ignore the museum industry trying to meet the tourists' needs (ecomuseum team);
- to take preventive measures to avoid the destruction of the cultural heritage objects in the process of demonstration and their exploitation by tourists (ecomuseum team);
- to minimize the loss of territorial authenticity in the course of infrastructural improvements in the destinations (ecomuseum team, local authorities, community).

Yet, in case of complying with its basic goals and principles, it is quite efficient, helps to open the existing tourism capacity for visitors, and promotes the recovery of tourist flows to the regions.

---

## References

- Babić D. (2009), *Experiences and (hidden) Values of Ecomuseums*, "Etnološka istraživanja/Ethnological Researches", pp. 237–252.
- Bîră M. (2018), *Communicating museums: A textual analysis of content and interaction management*, "Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation", vol. 14(4), pp. 63–80, <https://doi.org/10.7341/20181443>
- Boes K., Buhalis D., Inversini A. (2016), *Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness*, "International Journal of Tourism Cities", vol. 2, no. 2, pp. 108–124, <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2015-0032>

- Chang Ch.-L., McAleer M., Ramos V. (2020), *A Charter for Sustainable Tourism after COVID-19*, "Sustainability", vol. 12, no. 9, 3671, <https://doi.org/10.3390/su12093671>
- Church A., Coles T., Fish R. (2017), *Tourism in sub-global assessments of ecosystem services*, "Journal of Sustainable Tourism", vol. 25(11), pp. 1529–1546, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2017.1291649?journalCode=rsus20> (accessed: 21.06.2020).
- Corral O.N. (2010), *Japan ecomuseums: Global models for concrete realities Sociomuseology IV*, "Cadernos de Sociomuseologia", vol. 38, pp. 217–244.
- Davis P. (2011), *Ecomuseums: A Sense of Place*, 2<sup>nd</sup> ed., Continuum, London.
- De Jonge V., Pinto R., Turner R.K. (2012), *Integrating ecological, economic and social aspects to generate useful management information under the EU Directives' ecosystem approach*, "Ocean & Coastal Management", vol. 68, pp. 169–188, <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2012.05.017>
- Ekomuseum Bergslagen, *About us*, <https://ekomuseum.se/om-oss-2/> (accessed: 23.06.2020).
- EV museography (2015), *New museology ecomuseums*, <https://evmuseography.wordpress.com/2015/01/26/new-museology-ecomuseums/> (accessed: 13.05.2021).
- Farrell B., Twining-Ward L. (2005), *Seven Steps Towards Sustainability: Tourism in the Context of New Knowledge*, "Journal of Sustainable Tourism", vol. 13(2), pp. 109–122, 10.1080/09669580508668481
- Flodden1513, *Ecomuseum*, <https://www.flodden1513ecomuseum.org/ecomuseum> (accessed: 23.06.2020).
- Fu Y., Kim S., Mao R. (2017), *Crafting Collaboration: Conflict Resolution and Community Engagement in the Hangzhou Arts and Crafts Museum Cluster*, "International Journal of Intangible Heritage", vol. 12, pp. 60–75.
- Global Sustainable Tourism Council, *GSTC Destination Criteria*, <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria/> (accessed: 21.06.2020).
- Harris R., Griffin T., Williams P. (eds.) (2012), *Sustainable Tourism: a global perspective*, 3<sup>rd</sup> ed., Routledge, New York.
- Hong Yi S. (2019), *The comparison of the first and second generation of Chinese ecomuseum*, [http://icme.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/16/2019/01/ICME\\_2010\\_Sabrina\\_Hong\\_Yi\\_paper.pdf](http://icme.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/16/2019/01/ICME_2010_Sabrina_Hong_Yi_paper.pdf) (accessed: 21.06.2020).
- Kalyna country, *Museums & Historic Sites*, <http://www.kalynacountry.com/museums-historic-sites/> (accessed: 21.06.2020).
- Kazuoki O. (1998), *The Image of 'Ecomuseum' in Japan*, [https://www.researchgate.net/publication/263083906\\_The\\_Image\\_of\\_'Ecomuseum'\\_in\\_Japan](https://www.researchgate.net/publication/263083906_The_Image_of_'Ecomuseum'_in_Japan) (accessed: 21.06.2020).
- Lacitignola D., Petrosillo I., Cataldi M., Zurlini G. (2007), *Modelling socio-ecological tourism-based systems for sustainability*, "Ecological Modelling", vol. 206(1–2), pp. 191–204, <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2007.03.034>
- Li Y., Hunter C. (2015), *Community involvement for sustainable heritage tourism: a conceptual model*, "Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development", vol. 5, no. 3, pp. 248–262, <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-08-2014-0027>
- Little C., Bec A., Don Moyle B., Patterson D. (2020), *Innovative methods for heritage tourism experiences: creating windows into the past*, "Journal of Heritage Tourism", vol. 15(1), pp. 1–13, <https://doi.org/10.1080/1743873X.2018.1536709>



- Liu Z.-H., Lee Y.-J. (2015), *A Method for Development of Ecomuseums in Taiwan*, "Sustainability", no. 7, pp. 13249–13269.
- Maggi M. (2009), *Ecomuseums in Italy. Concepts and practices*, "Museologia e Patrimônio", vol. II, no. 1, pp. 70–78.
- Melbourne's Living Museum of the West, *About us*, [http://www.livingmuseum.org.au/index\\_home.html](http://www.livingmuseum.org.au/index_home.html) (accessed: 21.06.2021).
- Novikova G. (2017), *Versatility of models of environmental museums in the world museum space*, "Culture of Ukraine. Series: Culturology", no. 58, pp. 185–192.
- Para A., Negacz K. (2014), *The ecomuseum as a sustainable product and an accelerator of regional development. The case of the Subcarpathian Province*, "Economic and Environmental Studies", vol. 14, no. 1(29), pp. 51–73.
- Pavlis E. (2017), *North Aegean island landscapes as ecomuseums: the case of Lesvos Island*, "Island Studies Journal", vol. 12, no. 1, pp. 135–150.
- Prihanti A.I., Priyambodo T.K., Sutikno B., Kusworo H.A. (2020), *The Social Dimensions' Aspects of Sustainable Tourism Development Analysis: A Systematic Literature Review*, "Digital Press Social Sciences and Humanities", no. 4, 00001, <https://doi.org/10.29037/digitalpress.44348>
- Pueyo-Ros J. (2018), *The Role of Tourism in the Ecosystem Services Framework*, "Land", vol. 7, no. 3, 111, <https://doi.org/10.3390/land7030111>
- Scorza F., Murgante B., Las Casas G., Fortino Y., Pilogallo A. (2019), *Investigating Territorial Specialization in Tourism Sector by Ecosystem Services Approach*, "Mediterranean Cities and Island Communities. Progress", pp. 161–179, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99444-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99444-4_7)
- Sharpley R. (2020), *Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on*, "Journal of Sustainable Tourism", vol. 28(11), pp. 1932–1946, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1779732> (accessed: 21.06.2020).
- Shepherd G. (ed.) (2008), *The Ecosystem Approach: Learning from Experience*, IUCN, Gland.
- Streimikiene D., Svagzdiene B., Jasinskas E., Simanavicius A. (2020), *Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review*, "Sustainable Development", vol. 29(1), pp. 259–271, <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- The Batana Ecomuseum, *Info about the ecomuseum*, <http://www.batana.org/en/the-batana-eco-museum/info-about-the-eco-museum/> (accessed: 21.06.2020).
- The Convention on Biological Diversity, *Ecosystem Approach*, <https://www.cbd.int/ecosystem/> (accessed: 21.06.2020).
- The World Tourism Organization, *International tourism and COVID-19*, <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19> (accessed: 21.06.2021).
- The World Tourism Organization, *UNGA Sustainable tourism resolution*, <https://www.unwto.org/sustainable-development/unga> (accessed: 18.03.2021).
- Tkach S. (2015), *Risk management of investment activity in the region: theoretical basis and applied aspects*, SI "M.I. Dolishnyi Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine", Lviv.
- Tkachenko T. (2006), *Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities*, KNTEU, Kyiv.
- Turismoy Cooperacion, *Principles of Sustainable Heritage Tourism*, <http://www.turismoycooperacion.org/OBSERTUR/A/16.pdf> (accessed: 21.06.2020).



- Vilkuna J., Vuorinen P. (2017), *Museums as mirrors of society: a case study of Finnish Museums*, "The Museum Review", vol. 2, no. 1.
- Xie P.F., Lee M.Y., Wong G.W.-H. (2020), *Assessing community attitudes toward industrial heritage tourism development*, "Journal of Tourism and Cultural Change", vol. 18(3), pp. 237–251, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14766825.2019.1588899> (accessed: 21.06.2020).

## Kształtowanie turystyki zrównoważonego dziedzictwa w regionach pandemii COVID-19

**Streszczenie:** W warunkach przedłużających się ograniczeń w podróżowaniu i znacznego spadku popytu małe i średnie firmy, stanowiące podstawę turystyki, mają problemy z przetrwaniem. Tymczasem turystyka krajowa powinna być siłą napędową, która pomogłaby wielu kierunkom turystyki (w tym turystyce dziedzictwa) odwrócić się od ekonomicznych konsekwencji pandemii. Celem artykułu jest zbadanie najlepszych praktyk wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju i turystyki dziedzictwa kulturowego oraz możliwości ich zastosowania w regionach w celu pobudzenia rozwoju turystyki krajowej w czasie pandemii COVID-19. Badania nakreślają naturę, zasady i cechy podejścia ekosystemowego. Określono charakter i zasady koncepcji ekomuzeum. Zaprezentowano przegląd i analizę międzynarodowej praktyki stosowania tej koncepcji w miejscach turystycznych na różnych kontynentach. Na podstawie badań i doświadczeń praktycznych funkcjonowania ekomuzeów w różnych krajach ukazane zostały różnice, kluczowe problemy i wady ich funkcjonowania. Artykuł może przyczynić się do sformułowania rekomendacji dla pomyślnego dalszego wdrażania modelu ekomuzeów w praktyce regionów.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, turystyka, dziedzictwo kulturowe, pandemia COVID-19, ekomuzea, region, konkurencyjność

**JEL:** F29, R11

Niniejsza monografia poświęcona jest problematyce nowych wyzwań rozwojowych związanych z pandemią COVID-19, z którymi muszą zmierzyć się współczesne organizacje. Prezentowane zagadnienia zostały pogrupowane w obszarach badawczych dotyczących: problematyki technologii, rynku pracy, uwarunkowań działań przedsiębiorczych oraz funkcjonowania wybranych branż/sektorów w warunkach pandemii. Zarysowane spektrum problemów charakteryzuje się interdyscyplinarnością ujęć oraz aktualnością podjętej problematyki. Publikacja realizuje przede wszystkim cel poznawczy, przy czym zaznaczyć należy, że zestawione w niej teksty identyfikują i diagnozują sytuacje z życia gospodarczego oraz przedstawiają wyniki badań własnych i zastanych. Zaprezentowane treści mogą również stanowić impuls do poszukiwania praktycznych zastosowań zaprezentowanej wiedzy.



Wydawnictwo SIZ  
ul. Matejki 22/26 pok. 112  
90-237 Łódź  
tel.: 42 635 47 91  
e-mail: [biuro@wydawnictwo-siz.pl](mailto:biuro@wydawnictwo-siz.pl)

**SIZ**  
wydawnictwo