

## WYBRANE REGULACJE USTAWOWE A DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W MEDIACH PUBLICZNYCH

Sławomir Rogowski<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Warszawski, Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii, Polska

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


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

**Kod klasyfikacji JEL:** L82, M12

### Wprowadzenie

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

---

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

\* Autor korespondencyjny: Sławomir Rogowski, [s.rogowski@uw.edu.pl](mailto:s.rogowski@uw.edu.pl)

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

## Znaczenie jakości mediów publicznych

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

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

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

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

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

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

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

## Metoda badawcza

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

## Zarządzanie kapitałem ludzkim w mediach publicznych

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

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

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

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

### **Karty powinności od 2018 roku**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Źródło: Opracowanie własne

## Podsumowanie

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

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

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



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

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

## Literatura

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

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

**Wkład autorów:** 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania zewnętrznego.

## SELECTED STATUTORY REGULATIONS AND IMPROVING QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC MEDIA

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

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

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

