

Dariusz Łuków

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Gorzów Wielkopolski, Polska / The Jacob of
Paradies University in Gorzów Wielkopolski, Poland

Elektroniczny obieg dokumentów księgowych jako narzędzie optymalizacji procesów administracyjnych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim

The Electronic Circulation of Accounting Documents as a Tool for Optimizing Administrative Processes at the Shared Services Center in Gorzow Wielkopolski

Streszczenie: Celem artykułu były ocena skuteczności wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów księgowych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim oraz określenie jego wpływu na optymalizację procesów administracyjnych w jednostce sektora finansów publicznych. Badanie przeprowadzono w pierwszym półroczu 2025 r. wśród 43 pracowników Centrum Usług Wspólnych, wykorzystując metody ilościowe i jakościowe, w tym analizę dokumentacji wewnętrznej oraz ankietę badającą poziom satysfakcji i percepcji użytkowników systemu. Wyniki jednoznacznie potwierdziły, że wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów przyczyniło się do zwiększenia efektywności pracy, poprawy kontroli nad dokumentacją, ograniczenia zużycia papieru oraz usprawnienia komunikacji między działami. Wysoki poziom satysfakcji respondentów wskazuje, że cyfryzacja procesów księgowych jest innowacyjnym narzędziem wspierającym lepsze zarządzanie i redukcję kosztów operacyjnych. Uzyskane rezultaty potwierdzają, że wdrażanie podobnych rozwiązań w innych jednostkach sektora publicznego może być istotnym elementem strategii rozwoju nowoczesnej i efektywnej administracji.

Abstract: The aim of the article is to assess the effectiveness of implementing the electronic circulation of accounting documents in the Shared Services Center in Gorzow Wielkopolski and to determine its impact on the optimization of administrative processes in the public finance sector unit. The study was conducted in the first half of 2025 among 43 employees of the Shared Services Center, using quantitative and qualitative methods, including analysis of internal documentation and a survey investigating the level of satisfaction and perception of system users. The results unequivocally confirmed that the introduction of electronic document circulation has contributed to increased work efficiency, improved control over documentation, reduced paper consumption, and streamlined communication between departments. The high level of satisfaction among respondents indicates that the digitization of accounting processes is an innovative tool that supports better management and reduction of operational costs. The obtained results confirm that the implementation of similar solutions in other public sector units can be a significant element of the strategy for developing a modern and efficient administration.

Słowa kluczowe: cyfryzacja; efektywność; elektroniczny obieg dokumentów; implementacja systemu; innowacyjność; optymalizacja

Keywords: digitalization; efficiency; electronic document flow; innovation; optimization; system implementation

Otrzymano: 30 czerwca 2025

Received: 30 June 2025

Zaakceptowano: 17 sierpnia 2025

Accepted: 17 August 2025

Sugerowana cytacja/Suggested citation:

Łuków, D. (2025). Elektroniczny obieg dokumentów księgowych jako narzędzie optymalizacji procesów administracyjnych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim. *Przedsiębiorczość – Edukacja* [Entrepreneurship – Education], 21(2), 203–213. <https://doi.org/10.24917/20833296.212.12>

Wstęp

Współcześnie jednostki sektora finansów publicznych w dążeniu do zwiększenia efektywności i usprawnienia procesów biznesowych coraz częściej sięgają po nowoczesne rozwiązania technologiczne. Cyfryzacja administracji publicznej jest jednym z kluczowych kierunków rozwoju, które umożliwiają nie tylko poprawę jakości świadczonych usług, ale również optymalizację procesów wewnętrznych i redukcję kosztów operacyjnych. Jednym z tych rozwiązań jest elektroniczny obieg dokumentów księgowych, który wpisuje się w trend cyfryzacji administracji publicznej i stanowi istotny element wspierający innowacyjność i optymalizację procesów organizacyjnych.

Niniejsze badanie dotyczy analizy wykorzystania elektronicznego obiegu dokumentów księgowych jako narzędzia zarówno innowacyjności, jak i optymalizacji procesów księgowych na przykładzie wdrożenia tego rozwiązania w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim.

Celem badawczym jest ocena skuteczności elektronicznego obiegu dokumentów księgowych oraz wpływu jego zastosowania na usprawnienie procesów administracyjnych w badanej jednostce. Ponadto badaniu poddano również potencjalne korzyści i bariery związane z jego wdrożeniem, a także określono poziom jakości i satysfakcji pracowników z obsługi nowego systemu.

W związku z tym, że Centrum Usług Wspólnych rozpoczęło funkcjonowanie 1 stycznia 2025 r., badaniu poddano pierwsze półrocze 2025 r.

W celu realizacji przyjętego celu badawczego w artykule zastosowano metody o charakterze ilościowym i jakościowym. Podstawową techniką uzyskiwania danych empirycznych była ankieta skierowana do pracowników Centrum Usług Wspólnych, w której udział wzięły 43 osoby. Uzyskane dane umożliwiły ocenę percepcji użytkowników w zakresie funkcjonalności nowego systemu, a także wskazanie obszarów, które wymagają dalszych usprawnień.

Dodatkowym źródłem informacji były dane pochodzące z wewnętrznych dokumentów jednostki, takich jak:

- zarządzenie Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim w sprawie wprowadzenia „Dokumentacji opisującej zasady (politykę) rachunkowości dla Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim” oraz jednostek obsługiwanych;

- zarządzenie Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim w sprawie wprowadzenia Instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo-księgowych oraz podpisywania i zatwierdzania do wypłaty dokumentów finansowych w systemie EZD w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim oraz jednostkach obsługiwanych;
- zarządzenie Dyrektora Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim w sprawie wprowadzenia zasad archiwizacji dokumentów księgowych w Centrum Usług Wspólnych.

Elektroniczny system obiegu dokumentów

Elektroniczny obieg dokumentów (EOD) to system zarządzania dokumentacją wykorzystujący technologię cyfrową do przesyłania i przechowywania dokumentów w formie elektronicznej oraz zarządzania nimi, np. rejestr pism przychodzących, obieg umów, obieg faktur kosztowych. Głównym celem tego systemu jest automatyzacja, która przyspiesza przetwarzanie informacji, zmniejsza ryzyko błędów i – co ważne – pozwala na lepszą kontrolę nad dokumentacją (*Elektroniczny obieg dokumentów – zalety i wady*, 2024; 2025, 29 czerwca). Jak zauważa Aysel Güney, zastosowanie systemów komputerowych w rachunkowości sprzyja bardziej efektywnemu zarządzaniu dokumentacją księgową, co przekłada się na sprawniejsze funkcjonowanie procesów ewidencyjnych i administracyjnych w organizacji (Güney, 2014).

Wdrożenie EOD w jednostkach sektora finansów publicznych niesie za sobą liczne korzyści, które wpływają na poprawę efektywności, przejrzystości oraz jakości realizowanych procesów administracyjnych. Jednak należy mieć na uwadze, że zastosowanie EOD wiąże się także z pewnymi ograniczeniami i wyzwaniami, które mogą występować zwłaszcza w początkowej fazie wdrożenia systemu. Zestawienie najważniejszych zalet oraz wad EOD w kontekście jednostek sektora finansów publicznych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Zalety i wady elektronicznego obiegu dokumentów księgowych

Zalety	Wady
przyspieszenie procesów administracyjnych	wysokie koszty początkowe wdrożenia systemu
redukcja kosztów związanych z obsługą dokumentów papierowych	konieczność zapewnienia odpowiedniej infrastruktury technicznej
ułatwiony dostęp do dokumentów z dowolnego miejsca	opór części pracowników wobec zmian technologicznych
zwiększenie bezpieczeństwa i kontroli nad dokumentacją	ryzyko awarii systemu utrudniającej dostęp do dokumentów
standaryzacja i uporządkowanie procesów administracyjnych	wymóg ciągłego serwisowania, aktualizowania i monitorowania systemu
ograniczenie zużycia papieru i materiałów biurowych	potencjalne zagrożenia cybernetyczne, np. ataki hakerskie
poprawa przejrzystości oraz śledzenia ścieżki dokumentów	możliwe trudności w integracji z istniejącymi systemami w organizacji
zwiększenie satysfakcji pracowników dzięki uproszczeniu procesów	konieczność przeszkolenia pracowników w zakresie obsługi nowego systemu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kielbus (2016).

Przepisy *Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości* (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 120 z późn. zm.) nie regulują zasad funkcjonowania EOD. Zapis w ustawie jest zbyt ogólny, co skutkuje nałożeniem na jednostki obowiązku opracowania i wdrożenia wewnętrznych procedur precyzyjnie określających zasady obiegu, archiwizacji oraz kontroli dokumentacji w formie elektronicznej (Król-Stępień, 2013). Co więcej, przepisy prawa bilansowego nie wskazują, jakie zarządzenia czy instrukcje należy sporządzić przy wprowadzeniu EOD. Z treści artykułu 10 ust. 1 pkt 3 lit. c oraz ust. 2 *Ustawy o rachunkowości* wynika jedynie, że kierownik jednostki ustala w formie pisemnej i aktualizuje dokumentację opisującą przyjęte w jednostce zasady (politykę) rachunkowości.

Charakterystyka Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim

Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim jest miejską jednostką organizacyjną działającą na zasadach jednostki budżetowej, utworzoną na mocy *Uchwały Nr LXIV/1125/2023 Rady Miasta Gorzowa Wielkopolskiego z dnia 21 czerwca 2023 r. w sprawie utworzenia samorządowej jednostki organizacyjnej „Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim” oraz zapewnienia wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej dla jednostek organizacyjnych Miasta Gorzowa Wielkopolskiego*.

Zgodnie ze statutem Centrum Usług Wspólnych do głównych obszarów jego działania należy zaliczyć:

- prowadzenie rachunkowości i sprawozdawczości,
- obsługę finansową,
- obsługę płacową,
- obsługę kadrową,
- obsługę w zakresie administracji i rozliczeń,
- obsługę prawną.

Centrum Usług Wspólnych obsługuje 62 jednostki, takie jak żłobki, przedszkola, szkoły podstawowe, zespoły szkół, szkoły ponadpodstawowe oraz placówki oświatowo-wychowawcze. Jednostki te zostały wyszczególnione w załączniku nr 2 do uchwały nr LXIV/1125/2023 z dnia 21 czerwca 2023 r.

Wdrożenie EOD w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim było odpowiedzią na realne wyzwania organizacyjne związane z obsługą 62 jednostek sektora finansów publicznych. Tradycyjny model pracy, oparty na papierowej dokumentacji, wiązał się nie tylko z koniecznością fizycznego dostarczania dokumentów, ale również z angażowaniem znacznych zasobów kadrowych do ich przyjęcia, rejestracji oraz dalszego przekazywania wewnątrz organizacji.

Przy tak rozbudowanej strukturze współpracy generowało to liczne trudności, np. opóźnienia w obiegu dokumentacji, ryzyko błędów administracyjnych oraz znaczne koszty związane z obsługą papierową, w tym z wydrukiem, transportem i archiwizacją. Z organizacyjnego punktu widzenia istotnym problemem była także konieczność oddelegowania dodatkowych pracowników wyłącznie do procesu przyjmowania i rozdzielania dokumentów, co wpływałoby na wzrost kosztów operacyjnych.

Celem wdrożenia EOD były zatem nie tylko przyspieszenie i usprawnienie procesu przekazywania informacji, ale również optymalizacja zatrudnienia, zwiększenie transparentności przepływu dokumentów, a także ograniczenie kosztów związanych z materiałami biurowymi i logistyką. Wprowadzenie systemu informatycznego umożliwiło automatyzację

kluczowych procesów, co w efekcie przełożyło się na poprawę sprawności działania Centrum oraz jednostek obsługiwanych.

Proces wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów księgowych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim

Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów księgowych w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim zostało poprzedzone kilkumiesięcznym okresem przygotowań o charakterze organizacyjnym i formalnym. Proces ten trwał blisko sześć miesięcy i obejmował opracowanie niezbędnej dokumentacji wewnętrznej, w tym regulaminów, instrukcji oraz szczegółowych procedur związanych z obsługą dokumentacji w formie elektronicznej.

W ramach wdrożenia zdecydowano się na wykorzystanie systemu EZD P UW, który został opracowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, a obecnie jest rozwijany i nadzorowany przez Naukową i Akademicką Sieć Komputerową. EZD P UW jest jednym z powszechnie stosowanych w polskiej administracji publicznej narzędzi umożliwiających kompleksowe zarządzanie dokumentacją w postaci elektronicznej, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi i standardami archiwizacji (EZD P UW, 2025, 28 czerwca).

Ze względu na specyfikę działalności Centrum Usług Wspólnych oraz obsługę dużej liczby jednostek organizacyjnych, w których zatrudnionych jest 100 pracowników, konieczne było dostosowanie systemu do lokalnych potrzeb. Opracowano dodatkowe metody i procedury, które umożliwiły bezpieczne, uporządkowane i zgodne z przepisami wprowadzenie dokumentacji księgowej do elektronicznego obiegu. Szczególną uwagę poświęcono także opracowaniu jednolitych zasad archiwizacji dokumentów w jednostkach obsługiwanych przez Centrum oraz uregulowaniu procedur związanych z wykorzystaniem podpisu elektronicznego w procesie zatwierdzania dokumentacji.

Wdrożenie systemu EZD P UW pozwoliło na usprawnienie procesu obiegu dokumentów, zwiększenie bezpieczeństwa danych oraz ograniczenie kosztów związanych z tradycyjną, papierową formą przekazywania dokumentów.

Wyniki badań

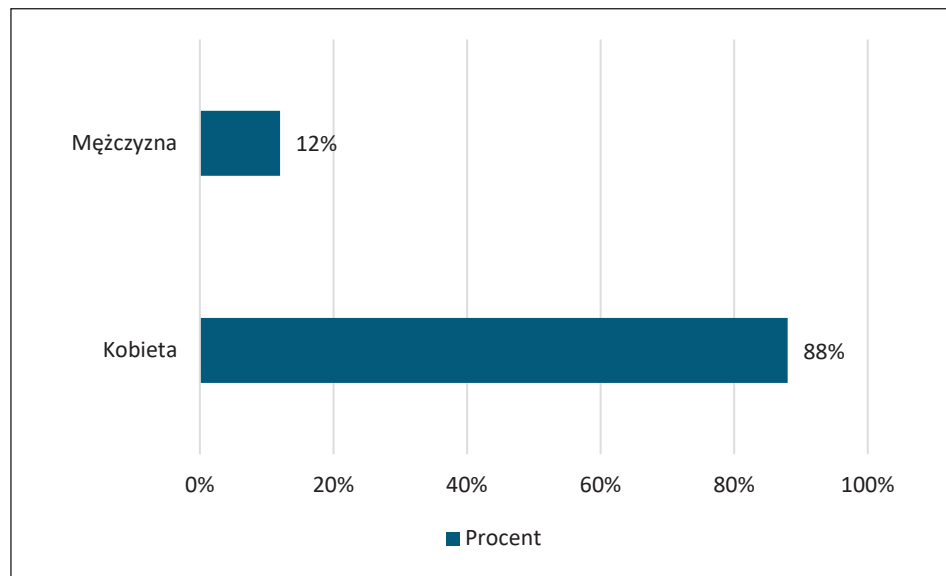
Badanie ankietowe zostało przeprowadzone wśród pracowników Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim. Próba badawcza objęła osoby zatrudnione w Referacie Dochodów, Referacie Wydatków oraz w Zespole ds. Planowania, Sprawozdawczości i VAT. Łącznie w badaniu wzięły udział 43 osoby.

W badaniu uczestniczyły 43 osoby, z czego 88% stanowiły kobiety, a 11% to mężczyźni (rycina 1).

Analiza struktury wiekowej (rycina 2) respondentów jednoznacznie wskazuje, że grupa ta jest zdominowana przez osoby w wieku od 35 do 54 lat, co stanowi łącznie 76% wszystkich badanych oraz może mieć istotny wpływ na interpretację wyników, choćby pod kątem podejścia do pracy czy też stylu życia. Warto podkreślić, że udział ludzi młodych jest znikomy, co sprawia, że możliwości wyciągania wniosków dla tej grupy są ograniczone.

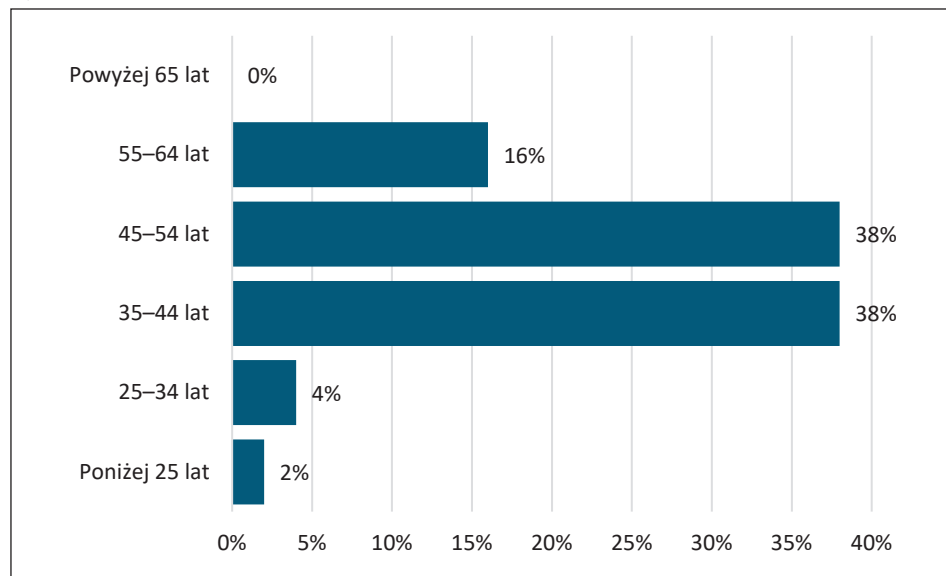
Dane dotyczące doświadczenia zawodowego (rycina 3) w obszarze księgowości pokazują, że mamy do czynienia z osobami już doświadczonymi. Największą grupę stanowią osoby z doświadczeniem powyżej 10 lat, kolejną grupę tworzą osoby z doświadczeniem

Rycina 1. Płeć respondenta



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rycina 2. Wiek respondentów

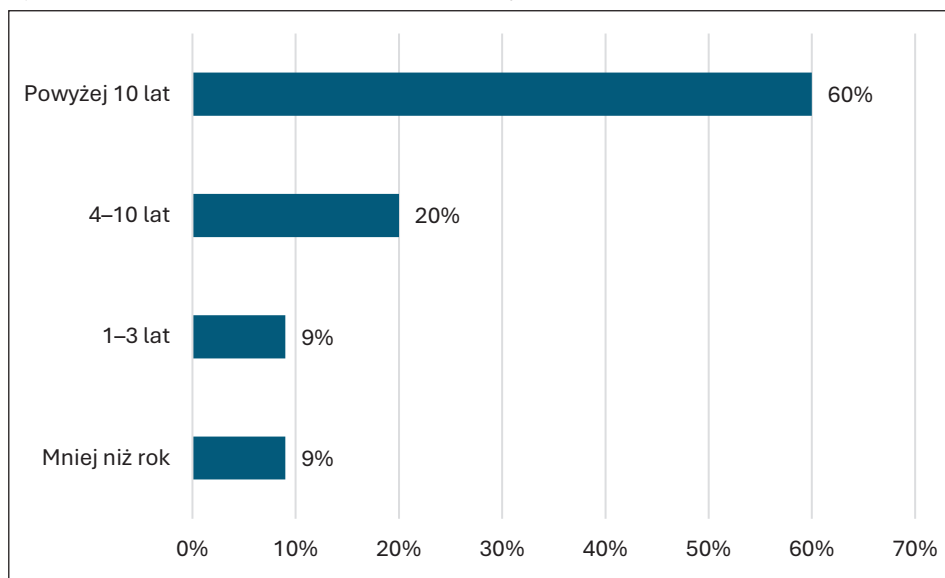


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

w przedziale od 4 do 10 lat. Zdecydowanie mniej liczne są grupy mające staż w przedziale od roku do 3 lat oraz poniżej roku i stanowią one po 9% ogółu respondentów.

Taka struktura próby jednoznacznie wskazuje, że badanie zostało przeprowadzone wśród osób o wysokim poziomie doświadczenia, co może się przekładać na charakter

Rycina 3. Doświadczenie zawodowe w obszarze księgowości



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

uzyskanych odpowiedzi, zwłaszcza w takim zakresie jak kompetencje, oczekiwania czy też postrzeganie specyfiki danej pracy. Warto zauważyć, że niewielki udział osób z krótkim stażem zawodowym może być przeszkodą w formułowaniu reprezentatywnych wniosków dotyczących całej grupy.

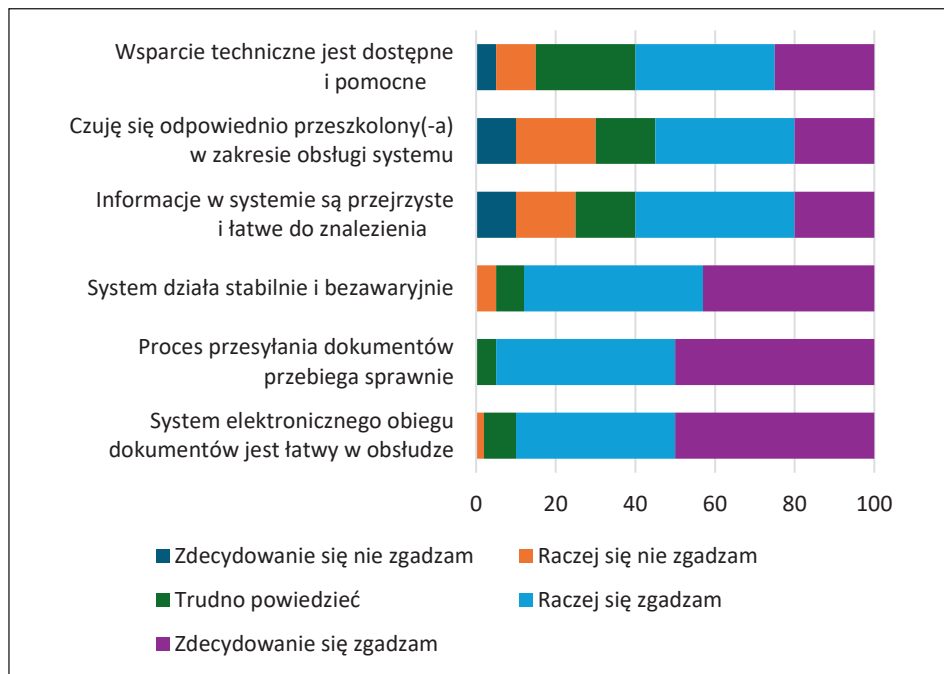
Z badania wyłączono pracowników innych komórek organizacyjnych, w szczególności Referatu Plac i Kadr, ze względu na odmienny charakter zadań przez nich realizowanych. Ankieta została skonstruowana z myślą o pracownikach działów księgowych, którzy w codziennej pracy obsługują dokumentację wyłącznie w formie elektronicznej. Dobór respondentów miał na celu zapewnienie jednorodności grupy badawczej oraz uzyskanie mierzalnych odpowiedzi w kontekście cyfrowej obsługi dokumentów finansowo-księgowych.

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części: metryczki oraz części właściwej. Metryczka zawierała pytania o charakterze demograficznym umożliwiające identyfikację podstawowych cech respondentów, takich jak płeć, wiek oraz staż pracy w obszarze księgowości. Informacje te miały na celu pogłębienie analizy wyników pod kątem zmiennych różnicujących.

Część główna ankiety została podzielona na trzy tematyczne obszary, z których każdy obejmował od pięciu do sześciu pytań zamkniętych. Pytania sformułowano na podstawie pięciostopniowej skali Likerta, co umożliwiło ilościową ocenę opinii i postaw respondentów względem analizowanego zagadnienia. W celu uzupełnienia danych ilościowych na końcu kwestionariusza umieszczono pytanie otwarte, pozwalające badanym na swobodne wyrażenie własnych opinii, spostrzeżeń oraz sugestii związanych z tematyką badania.

Wyniki badania dotyczące funkcjonowania systemu elektronicznego (rycina 4) obiegu dokumentów wskazują, że podstawowe aspekty działania systemu są oceniane przez użytkowników relatywnie pozytywnie. Zdecydowana większość respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że system jest łatwy w obsłudze, a proces przysyłania dokumentów przebiega sprawnie.

Rycina 4. Ocena funkcjonowania systemu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

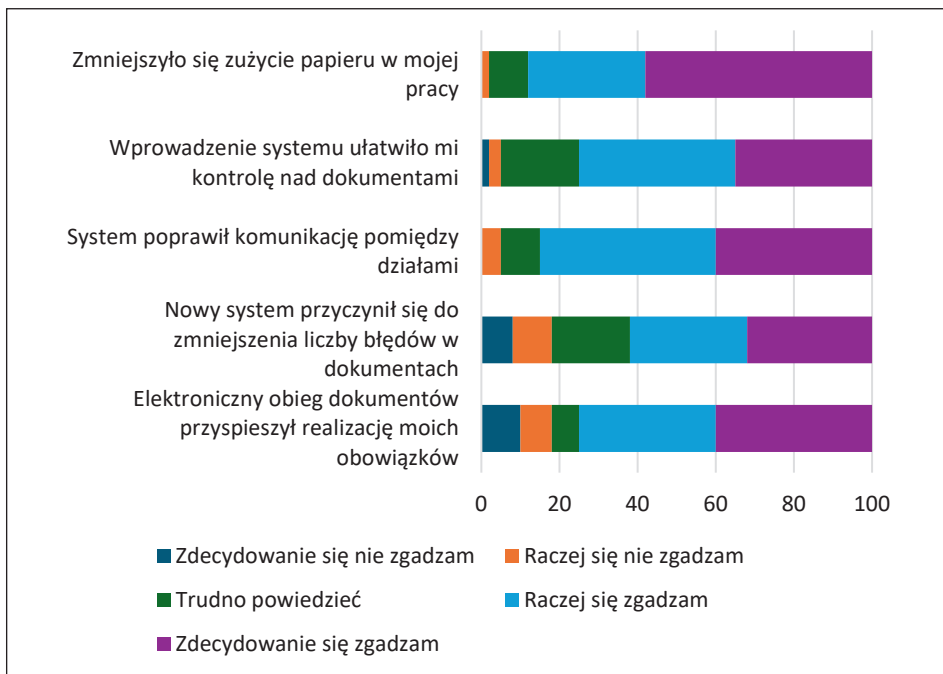
Mniej jednoznaczne są oceny dotyczące stabilności i bezawaryjności systemu. Choć również tutaj dominują odpowiedzi pozytywne, to pojawia się zauważalny odsetek osób wyrażających wątpliwości lub niezadowolenie. Może to świadczyć o incydentalnych problemach technicznych, które w perspektywie użytkowników obniżają ocenę niezawodności systemu.

Zdecydowanie niższe wyniki odnotowano w obszarze przejrzystości informacji w systemie oraz poziomu przygotowania użytkowników do jego obsługi. Opinie wskazują, że część użytkowników napotyka trudności w odnajdywaniu niezbędnych informacji, a także nie czuje się odpowiednio przeszkolona w zakresie korzystania z systemu. Może to sugerować potrzebę zintensyfikowania działań szkoleniowych oraz optymalizacji struktury i układu informacji w systemie.

Szczególnie niejednoznaczne oceny dotyczą dostępności i jakości wsparcia technicznego. Choć część respondentów pozytywnie ocenia ten aspekt, to jednak istotny odsetek badanych wyraża sceptycyzm lub brak jednoznacznej opinii, co może wskazywać na niewystarczającą skuteczność działań pomocowych lub ograniczoną dostępność wsparcia.

Analiza wyników ankiety dotyczącej efektywności EOD wskazuje na generalnie pozytywny odbiór systemu przez pracowników (rycina 5). Najsilniej wyrażoną aprobatę odnotowano w odniesieniu do stwierdzenia dotyczącego zmniejszenia zużycia papieru, odnośnie do czego zdecydowana większość respondentów wyraziła zgodę, co jednoznacznie potwierdza skuteczność systemu w tym aspekcie. Również w przypadku ułatwienia kontroli nad dokumentami zauważalna jest wyraźna przewaga odpowiedzi pozytywnych, co świadczy o odczuwalnej poprawie zarządzania dokumentacją i dostępności informacji.

Rycina 5. Ocena efektywności systemu



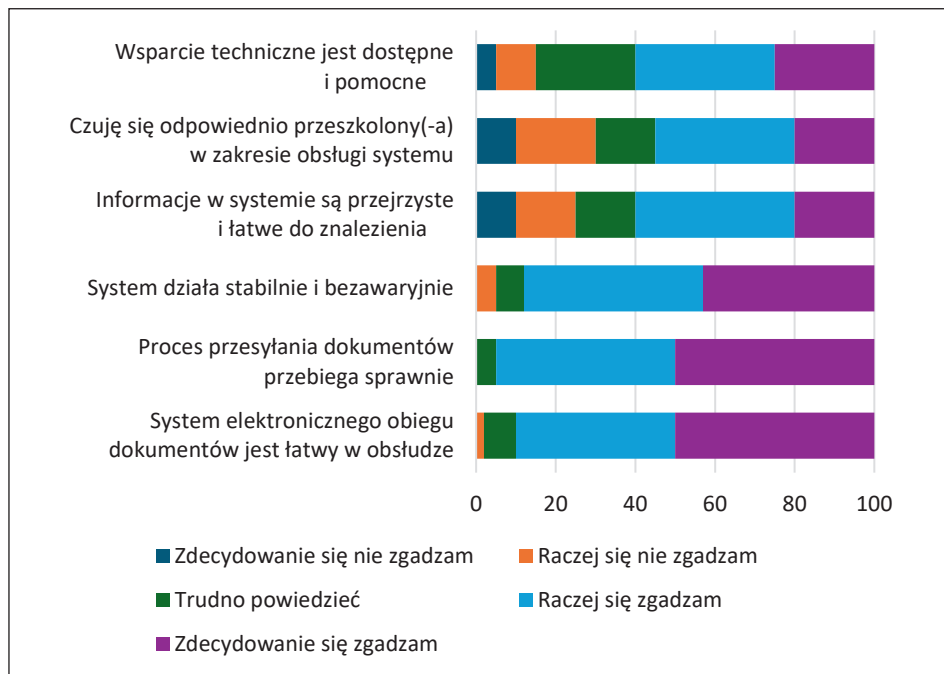
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W odniesieniu do poprawy komunikacji między działami większość odpowiedzi także wskazuje na pozytywny wpływ wdrożenia, choć widoczny jest nieco większy odsetek osób, które nie miały sprecyzowanej opinii, co może sugerować, że efekt ten jest jeszcze w fazie pełnego kształtowania się lub jest odczuwalny w różnym stopniu w poszczególnych zespołach. Najbardziej rozproszone odpowiedzi pojawiły się natomiast przy ocenie wpływu systemu na zmniejszenie liczby błędów w dokumentach – spora grupa respondentów nie potrafiła jednoznacznie określić, czy nowe rozwiązanie przyczyniło się do poprawy w tym zakresie. Może to wskazywać, że efekty redukcji błędów nie są jeszcze dostatecznie widoczne lub są trudne do samodzielnej oceny przez użytkowników.

Co istotne, w przypadku stwierdzenia o przyspieszeniu realizacji obowiązków większość respondentów wyraziła opinię pozytywną, choć w porównaniu z innymi aspektami odnotowano znaczną liczbę głosów negatywnych. Sugeruje to, że dla części pracowników nowy system nie przełożył się jednoznacznie na wzrost tempa pracy, co może wynikać z konieczności adaptacji do nowych procedur albo specyfiki wykonywanych zadań.

Przeprowadzone badanie ankietowe pozwoliło ocenić poziom satysfakcji pracowników oraz ich ogólne wrażenia związane z wdrożeniem EOD (rycina 6). Wyniki jednoznacznie wskazują, że większość respondentów pozytywnie ocenia wprowadzenie nowego systemu. Najwyższy odsetek odpowiedzi pozytywnych, zarówno w kategorii „raczej się zgadzam”, jak i „zdecydowanie się zgadzam”, dotyczył stwierdzeń podkreślających potrzebę wprowadzenia systemu oraz gotowość do rekomendowania go innym jednostkom i organizacjom. Świadczy to o powszechnym przekonaniu o zasadności digitalizacji procesów obiegu dokumentów w organizacji oraz o dostrzeganiu korzyści wynikających z tego rozwiązania.

Rycina 6. Zadowolenie i ogólne wrażenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

przez pracowników.

Wysokie wskaźniki satysfakcji odnotowano również w odpowiedziach na pytania o ogólne zadowolenie z wdrożenia oraz o chęć wprowadzania podobnych rozwiązań cyfrowych w przyszłości. Rezultaty te wskazują na otwartość pracowników na kontynuację cyfryzacji i dalsze innowacje w organizacji.

Warto jednak zwrócić uwagę, że w przypadku stwierdzeń dotyczących poczucia zwiększonej efektywności pracy oraz spełnienia oczekiwań wobec systemu pojawiło się więcej odpowiedzi neutralnych („trudno powiedzieć”) i częściowo także negatywnych. Może to świadczyć o tym, że nie wszyscy użytkownicy w jednakowym stopniu odczuli poprawę wynikającą z wdrożenia bądź że oczekiwali innych, bardziej zauważalnych rezultatów. Wyniki te mogą wskazywać na potrzebę dalszych działań szkoleniowych lub optymalizacji procesów, pozwalającej w pełni wykorzystać potencjał wdrożonego systemu.

Zakończenie

Badania przeprowadzone w Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim pozwoliły jednoznacznie potwierdzić, że wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów księgowych jest innowacyjnym rozwiązaniem, które znacząco wpływa na optymalizację procesów administracyjnych w jednostce sektora finansów publicznych.

Wyniki ankiety wskazują na wysoki poziom satysfakcji pracowników oraz na poprawę kontroli, redukcję zużycia papieru oraz usprawnienie komunikacji między działami. Potwierdza to założenia przyjęte w pracy, zgodnie z którymi cyfryzacja procesów księgowych

przyczynia się do zwiększenia efektywności działania administracji, poprawy jakości obsługi i ograniczenia kosztów operacyjnych. Wdrażanie podobnych rozwiązań w innych jednostkach może zatem być istotnym elementem strategii innowacyjnego rozwoju administracji publicznej.

Literatura

References

- Elektroniczny obieg dokumentów – zalety i wady.* (2024; 2025, 29 czerwca). Pozyskano z: <https://pcgacademia.pl/elektroniczny-obieg-dokumentow-zalety-i-wady/>.
- EZD PUW. (2025, 28 czerwca). *Informacja o projekcie.* Pozyskano z: <https://ezd.gov.pl/www/ezd/projekt>.
- Güney, A. (2014). Role of technology in accounting and e-accounting. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 152, 852–855.
- Kielbus, M. (2016). Cele tworzenia samorządowych centrów usług wspólnych. W: K.M. Ziemiński, I.M. Wieczorek (red.), *Prawne aspekty organizacji i funkcjonowania samorządowych centrów usług wspólnych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 19–30.
- Król-Stępień, M. (2013). Systemy informatyczne rachunkowości jako narzędzie wspomagające zarządzanie jednostką gospodarczą – wymogi ustawowe, a ich praktyczne stosowanie. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 58, 75–81.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 120 z późn. zm.).
- Uchwała Nr LXIV/1125/2023 Rady Miasta Gorzowa Wielkopolskiego z dnia 21 czerwca 2023 r. w sprawie utworzenia samorządowej jednostki organizacyjnej „Centrum Usług Wspólnych w Gorzowie Wielkopolskim” oraz zapewnienia wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej dla jednostek organizacyjnych Miasta Gorzowa Wielkopolskiego. Pozyskano z: https://bip.wrota.lubuskie.pl/umgorzow/system/obj/48437_tresc_AP_nr_LXIV_1125_2023.pdf.

Dariusz Łuków, mgr finansów i rachunkowości, asystent na Akademii im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim (Wydział Ekonomiczny, Katedra Zarządzania Finansami i Rachunkowością). Zainteresowania badawcze autora koncentrują się przede wszystkim wokół zagadnień z zakresu rachunkowości finansowej, rachunkowości zarządczej, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sektora finansów publicznych.

Dariusz Łuków, Master's in Finance and Accounting, assistant professor at Jacob of Jüterbogk University in Gorzów Wielkopolski, Faculty of Economics, Department of Financial Management and Accounting. The author's research interests focus primarily on issues in the field of financial accounting and management accounting, with particular emphasis on the specificity of the public finance sector.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0299-2026>

Adres/Address:

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim
Wydział Ekonomiczny
Katedra Zarządzania Finansami i Rachunkowością
ul. Fryderyka Chopina 52
66-400 Gorzów Wielkopolski
e-mail: dlukow@ajp.edu.pl