



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej

Numer 3(48) lipiec 2021, Rok wyd. XIII

ISSN: 2080-8461



Tytuł czasopisma w języku angielskim:

Enterprise of the Future

Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane

All articles published in the periodical are subject to reviews

© by Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Projekt okładki

Krzysztof Waloszczyk

Adres wydawcy

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej

ul. Jutrzenki 135, 02-231 Warszawa

tel.: 22 26 28 800

e-mail: wydawnictwo@uth.edu.pl

www.uth.edu.pl

Opracowanie redakcyjne

Joanna Paszkowska

Druk

Fabryka Druku Sp. z o.o.

ul. Zgrupowania AK „Kampinos“ 6, 01-943 Warszawa

www.fabrykadruku.pl

REDAKTOR NACZELNY

Jerzy Telep

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

Andrzej Wilk

Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

SEKRETARZ REDAKCJI

Joanna Paszkowska

KOMITET REDAKCYJNY

Tomasz Ambroziak (Politechnika Warszawska)

Stanisław Borkowski (Politechnika Częstochowska)

Marian Cieślarczyk (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach)

Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston)

Wiesław Czyżowicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Bogdan Ćwik (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Nail F. Gazizullin (Petersburski Uniwersytet Państwowy)

Ryszard Grosset (Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie)

Tadeusz Jemioło (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Waldemar Karwowski (University of Central Florida)

Jan Klimek (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Alicja Kornasiewicz (menedżer – bankowiec)

Joseph D. Lewandowski (University of Central Missouri)

Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński)

Barbara Mazur (Politechnika Białostocka)

Joanna Moczydłowska (Politechnika Białostocka)

Władysław Miś (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Hoang Tien Nguyen (Nguyen Tat Thanh University in HCM City, Vietnam)

Iwona Przychocka (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Agnieszka Sitko-Lutek (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie)

Stanisław Skrzypek (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Aleksandr A. Stepanov (Moskiewska Państwowa Akademia Administracji Biznesowej)

Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska)

Elżbieta Weiss (Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie)

Andrzej Wilk (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

Andrey Zagorski (Moskiewski Państwowy Instytut Stosunków Międzynarodowych, Rosja)

Jacek Zieliński (Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach)

Justyna Żylińska (Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie)

SPIS TREŚCI

Teoria i praktyka zarządzania

PROSTA SPÓŁKA AKCYJNA – NOWA FORMA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W POLSCE

Agnieszka Wikarczyk7

ETYCZNY WYMIAR ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ NIEPUBLICZNĄ W CZASIE PANDEMII COVID-19

Renata Runiewicz27

Kształcenie i doskonalenie kadr

WYBÓR PIERWSZEGO MIEJSCA PRACY W KSZTAŁTOWANIU PRZYSZŁOŚCI ZAWODOWEJ

Klaudia Sawczuk, Andrzej Wojciechowski34

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Iwona Sobiecka57

Studenckie forum

RELACJE SPOŁECZNE PRACOWNIKÓW W DOBIE PANDEMII COVID-19

Jakub Palka69

KLASYFIKACJA ORAZ KONSEKWENCJE PRAWNE BŁĘDU MEDYCZNEGO W DZIEDZINIE MEDYCYNY ESTETYCZNEJ

Kaja Owczarek81

CONTENTS

Management Theory and Practice

A SIMPLE JOINT-STOCK COMPANY – A NEW FORM OF BUSINESS ACTIVITY IN POLAND

Agnieszka Wikarczyk7

THE ETHICAL DIMENSION OF MANAGING A PRIVATE UNIVERSITY DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Renata Runiewicz27

Educating Human Resources

CHOOSING THE FIRST JOB IN SHAPING THE PROFESSIONAL FUTURE

Klaudia Sawczuk, Andrzej Wojciechowski34

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Iwona Sobiecka57

Student Forum

RELACJE SPOŁECZNE PRACOWNIKÓW W DOBIE PANDEMII COVID-19

Jakub Palka69

CLASSIFICATION AND LEGAL CONSEQUENCES OF A MEDICAL ERROR IN THE FIELD OF AESTHETIC MEDICINE

Kaja Owczarek81

Agnieszka Wikarczyk

PROSTA SPÓŁKA AKCYJNA – NOWA FORMA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ W POLSCE

Wprowadzenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie prostej spółki akcyjnej (P.S.A.) jako nowej formy prowadzenia działalności gospodarczej na tle funkcjonujących spółek kapitałowych: z ograniczoną odpowiedzialności i akcyjnej. Została ona wprowadzona do polskiego systemu prawnego przez ustawę z 19 lipca 2019 roku o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw¹ (wnioskodawcą był minister przedsiębiorczości i technologii w 2018 roku, choć pomysł pojawił się już dwa lata wcześniej). Ustawa ta miała zacząć obowiązywać od 1 marca 2020 roku, ale w wyniku nowelizacji termin został przedłużony najpierw o rok, a później o kolejne cztery miesiące. Od 1 lipca 2021 roku prosta spółka akcyjna jest trzecią spółką kapitałową w polskim prawie.

Charakterystyka spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjnej

Przepisy w Polsce przewidują dużą swobodę prowadzenia działalności gospodarczej, co oznacza, że w większości wypadków można ją podjąć w wybranej przez siebie formie. Jest nią: jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka cywilna, spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, prosta spółka akcyjna czy spółka akcyjna. Zgodnie z art. 2 Prawa przedsiębiorców² podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej jest wolne dla każdego na równych prawach. Działalnością gospodarczą jest zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły (art. 3). Przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodar-

¹ Dz.U. poz. 1655 ze zm.

² Ustawa z 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2021 r. poz. 162 ze zm.

czą. Przedsiębiorcami są także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej (art. 4 ust. 1–2).

Dla zrozumienia koncepcji prostej spółki akcyjnej należy poznać podstawy prawne spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjnej, ponieważ w jej rozwiązaniach ustawodawca korzysta z dotychczasowego dorobku obu spółek³. Podstawowym aktem prawnym jest Kodeks spółek handlowych⁴.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością⁵ (spółka z o.o.) jest kapitałową spółką handlową, mającą osobowość prawną. Może być utworzona w każdym dopuszczalnym prawnie celu przez jednego bądź więcej wspólników (nie może być jednak związana wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z o.o.). Jej założycielami mogą być osoby fizyczne albo osoby prawne, bez względu na obywatelstwo i miejsce zamieszkania bądź siedzibę. Ta forma prowadzenia działalności jest odpowiednia dla wspólników, którzy chcą zachować bezpośredni nadzór nad prowadzeniem spraw spółki i ograniczyć ryzyko tylko do swojego wkładu.

Spółka ta może być utworzona w drodze umowy przez jedną albo więcej osób. Proces powstania można podzielić na cztery etapy: zawarcie umowy spółki, wniesienie przez wspólników wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego, powołanie zarządu oraz ustanowienie rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej (jeśli wymaga tego ustawa lub umowa spółki) i wpis do rejestru przedsiębiorców (Krajowego Rejestru Sądowego, KRS). Po rejestracji spółka zgłasza dane uzupełniające do urzędu skarbowego (formularz NIP-8). Są to np. numery rachunków bankowych, przewidywana liczba pracowników, miejsca prowadzenia działalności oraz szczegółowe dane kontaktowe. Dane te trafiają do ZUS-u, GUS-u i urzędu skarbowego. Spółka powinna je podać już po rozpoczęciu działalności – w terminie 7 dni (dane dla ZUS-u) lub w terminie 21 dni (dane dla GUS-u i urzędu skarbowego) od dnia rejestracji spółki w KRS-ie. Każdy przedsiębiorca ma swój NIP (numer identyfikacji podatkowej, którym posługuje się w kontaktach z urzędem skarbowym) i REGON (numer w rejestrze GUS-u), które są nadawane automatycznie przy rejestracji spółki.

Umowa spółki z o.o. musi być zawarta w formie aktu notarialnego bądź z wykorzystaniem wzorca umowy – w systemie S24 (przez internet). W przypadku związania spółki jednoosobowej należy sporządzić akt założycielski (zamiast umowy), który również powinien mieć formę aktu notarialnego. Umowa spółki powinna określać:

- firmę i siedzibę spółki;

³ <https://www.biznes.gov.pl/>, dostęp: 29.04.2021 r.

⁴ Ustawa z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2020 r. poz. 1526 ze zm., dalej: „k.s.h.”.

⁵ Art. 151–300 k.s.h.

- przedmiot działalności spółki;
- wysokość kapitału zakładowego;
- określenie ilości udziałów przypadających na jednego wspólnika;
- liczbę i wartość nominalną udziałów objętych przez poszczególnych wspólników;
- czas trwania spółki.

Jednym z istotnych elementów konstrukcyjnych spółki z o.o. jest kapitał zakładowy. Powinien wynosić co najmniej 5 tys. zł, a wartość nominalna udziału nie może być niższa niż 50 zł. Kapitał ten zostaje pokryty przez wspólników w formie wkładów pieniężnych lub niepieniężnych (tzw. aportów)⁶ i dzieli się na udziały o równej albo nierównej wartości nominalnej. W procesie tworzenia spółki regułą jest, że najpierw określone są wysokości wkładów, jakie wspólnicy zobowiązują się wnieść na pokrycie udziałów, a następnie ustalana jest wysokość kapitału zakładowego (jako suma wartości nominalnej udziałów).

Kolejnym etapem powstania spółki jest wniesienie przez wspólników wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego. Jeśli wkłady są pieniężne, ich wniesienie następuje przez wpłacenie gotówki do kasy spółki lub dokonanie przelewu na jej rachunek bankowy. Wniesienie wkładów niepieniężnych wiąże się z przeniesieniem ich własności na spółkę⁷.

Przed złożeniem wniosku o rejestrację należy wnieść obowiązkowe opłaty (opłata sądowa – 500 zł, ogłoszenie w Monitorze Sądowym – 100 zł), a do formularzy rejestracyjnych dołączyć dowód wpłaty. Czas od zawiązania spółki do jej rejestracji nie może przekroczyć sześciu miesięcy. Po tym terminie spółka ulega rozwiązaniu i konieczne jest ponownie zawarcie umowy spółki. Czas od zawarcia umowy spółki w systemie S24 do wysłania wniosku nie może przekroczyć siedmiu dni.

Na majątek spółki z o.o. składają się:

- przedmioty majątkowe nabyte przez spółkę w wyniku działania organów spółki, pełnomocników oraz wspólników w czasie jej istnienia;
- kapitał zakładowy – majątek pierwotny spółki. Jest to kwota wnoszona przez wspólników spółki tytułem wkładu (jest to podstawowe źródło zasilania spółki). W wypadku gdy wartość wkładów przewyższa wartość nominalną obejmowanych udziałów, nadwyżka (tzw. agio) jest przekazywana na kapitał zapasowy. Kapitał zakładowy musi być podany w walucie pol-

⁶ Przedmiotem wkładów niepieniężnych mogą być prawa (np. własności, użytkowania wieczystego, majątkowe prawa własności przemysłowej, papiery wartościowe), które są zbywalne, przydatne dla spółki oraz możliwe do wyceny. Przedmiotem wkładu do spółki z o.o. nie mogą być m.in.: użytkowanie (ograniczone prawo rzeczowe), prawo dożywocia, prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy, umowy leasingu.

⁷ <https://radcaprawny.kirp.pl/archiwum/praktyka/czym-jest-prosta-spolka-akcyjna/>, dostęp: 2.05.2021 r.

skiej i wniesiony przez wspólników w całości przed rejestracją spółki (dopilnowanie tego spoczywa na jej zarządzie). Jeśli spółka powstaje w trybie S24, kapitał zakładowy pokryty wyłącznie wkładami pieniężnymi może zostać pokryty w terminie siedmiu dni od dnia wpisu spółki do KRS-u. Środki pieniężne tak zgromadzone mogą zostać użyte przez wspólników do rozpoczęcia działalności spółki. Początkowa kwota tego kapitału może zostać podwyższona w czasie istnienia spółki na dwa sposoby:

- podwyższenie kapitału zakładowego połączone ze zmianą umowy spółki,
- podwyższenie kapitału zakładowego bez zmiany umowy spółki na podstawie dotychczasowych postanowień umowy spółki.

Oprócz obowiązkowego kapitału zakładowego spółka może utworzyć również inne kapitały (mające charakter funduszy fakultatywnych na określone cele), np. kapitał zapasowy, kapitał rezerwowy, zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. Kapitał zapasowy tworzony jest przede wszystkim w celu pokrycia ewentualnych strat bilansowych powstałych podczas istnienia spółki, ale także może służyć do wypłaty zysku wspólnikom lub realizowania innych celów spółki (umowa spółki może przewidywać, że wypracowany zysk lub jego określona część będzie przekazywana na kapitał zapasowy).

W spółce z o.o. można wyróżnić trzy rodzaje organów:

- organ o charakterze stanowiącym (uchwałodawczym) – zgromadzenie wspólników będące najwyższą władzą spółki;
- organ o charakterze wykonawczym – zarząd spółki;
- organy o charakterze rewizyjnym lub kontrolnym – rada nadzorcza lub komisja rewizyjna.

Do organów, które muszą zostać powołane w każdej spółce, należą: zarząd oraz zgromadzenie wspólników. Ustanowienie w spółce rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej – co do zasady – pozostaje do decyzji wspólników. Obowiązek ustanowienia jednego z tych organów powstaje jedynie wtedy, gdy kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 tys. zł i jednocześnie w spółce jest więcej niż 25 wspólników.

Organem wykonawczym uprawnionym do reprezentacji oraz prowadzenia spraw spółki z o.o. jest zarząd. W jego skład mogą wchodzić wspólnicy i osoby trzecie. Członkowie zarządu powoływani są uchwałą wspólników na czas oznaczony nie krótszy od roku lub na czas nieoznaczony. Warunkiem powołania określonej osoby w skład zarządu jest jej zgoda. Powołanie konkretnych osób podlega zgłoszeniu do KRS-u w terminie siedmiu dni od ich powołania. Zarząd podejmuje wszelkie czynności w sferze zewnętrznej spółki, jest jednocześnie organem właściwym do podejmowania wszystkich decyzji, które nie zostały zastrzeżone do kompetencji innych organów. Sposób reprezentacji spółki przez zarząd może określać umowa

spółki (wspólnicy mogą zdecydować o samodzielnej reprezentacji członków zarządu lub wprowadzić reprezentację łączną, np. dwóch członków zarządu lub członka zarządu wraz z prokurentem). Skład zarządu wspólnicy mogą określić w umowie spółki, wskazując liczbę członków zarządu bądź ich minimalną lub maksymalną liczbę.

Sprawy spółki prowadzi zarówno zarząd, jak i zgromadzenie wspólników. Ten drugi organ podejmuje uchwały, do których ważności wymagana jest zgoda wszystkich wspólników (każdemu przysługuje prawo do udziału w zgromadzeniu wspólników oraz prawo głosu przy podejmowaniu tych uchwał). Możliwość wpływania wspólników na bieżące zarządzanie spółką przez podejmowanie uchwał jest elementem osobowym spółki z o.o.

Funkcje nadzorcze w spółce z o.o. pełni rada nadzorcza oraz komisja rewizyjna. Rada nadzorcza powoływana jest do sprawowania stałego nadzoru nad działalnością spółki. Komisja rewizyjna jest organem działającym okresowo i dokonuje głównie oceny sprawozdań oraz wniosków zarządu co do podziału zysku lub pokrycia strat. W skład rady nadzorczej muszą wchodzić co najmniej trzy osoby, ale ostateczna decyzja o liczbie osób należy do wspólników. Osobami powołanymi do rady mogą być wspólnicy lub osoby spoza ich grona. Wybór członków rady nadzorczej następuje w uchwale wspólników.

Spółka odpowiada za zobowiązania całym swoim majątkiem. Wspólnicy ponoszą jedynie ograniczoną odpowiedzialność: do wartości wniesionych przez siebie wkładów (nie ponoszą odpowiedzialności własnym majątkiem za zobowiązania spółki). Jeśli egzekucja przeciwko spółce okaże się bezskuteczna, za jej zobowiązania odpowiadają solidarnie członkowie zarządu. Członek zarządu może uwolnić się od odpowiedzialności, jeżeli wykaże, że we właściwym czasie zgłoszono wniosek o ogłoszenie upadłości lub wszczęto postępowanie układowe albo że niezgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości oraz niewszczęcie postępowania układowego nastąpiło nie z jego winy, albo że pomimo niezgłoszenia wniosku o ogłoszenie upadłości oraz niewszczęcia postępowania układowego wierzyciel nie poniósł szkody. Okoliczności uwalniające od odpowiedzialności powinny zostać wskazane przez członków zarządu.

Objęcie udziałów w spółce i wniesienie wkładów związane jest z uzyskaniem prawa wspólników do udziału w zyskach spółki (wynikających z rocznego sprawozdania finansowego i przeznaczonych do podziału uchwałą zgromadzenia wspólników). Zysk dzieli się w stosunku do udziałów (chyba że umowa przewiduje inaczej). Do podziału pomiędzy wspólników przeznaczony jest tzw. czysty zysk, czyli kwota pozostała po odliczeniu od zysku brutto obciążających go podatków (zysk netto). Podział zysku następuje w uchwale zgromadzenia wspólników, którzy decydują, czy uzyskane przez spółkę zyski mają być przeznaczone na dalszy rozwój spółki

czy na wypłaty dla wspólników. Zatem na zakończenie każdego roku obrotowego spółka z o.o. sporządza sprawozdanie finansowe, które może podlegać badaniu przez biegłego rewidenta. Obowiązkowo badane są sprawozdania finansowe spółek z o.o. kontynuujących działalność, które w poprzedzającym roku obrotowym, za który sporządzono sprawozdania finansowe, spełniły co najmniej dwa z następujących warunków⁸:

- średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób;
- suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2 500 000 euro;
- przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 000 000 euro.

Rozwiązanie spółki polega na tym, że wspólników przestaje wiązać dążenie do osiągnięcia wspólnego celu, jakim jest prowadzenie przedsiębiorstwa. Po podjęciu decyzji o rozwiązaniu spółki celem wspólników powinno być zakończenie i podsumowanie prowadzonej działalności oraz rozliczenie zysków i strat poniesionych przez spółkę⁹.

Do zalet spółki z o.o. należą:

- niskie koszty założenia;
- numery NIP i REGON uzyskiwane w momencie rejestracji w KRS-ie;
- możliwość zarejestrowania spółki przez internet (S24);
- dość niski minimalny kapitał zakładowy;
- wyłączenie odpowiedzialności wspólników ich majątkiem osobistym;
- możliwość założenia jednoosobowej spółki z o.o.
- Do wad spółki z o.o. należą:
 - sformalizowana procedura założenia,
 - konieczność sporządzenia umowy spółki w formie aktu notarialnego;
 - podwójne opodatkowanie zysku (na poziomie wspólników i spółki);
 - obowiązek prowadzenia pełnej księgowości i corocznego składania sprawozdań finansowych.

Spółka akcyjna¹⁰ (S.A.) jest również kapitałową spółką handlową mającą osobowość prawną. Jej założycielem może być jedna lub większa liczba: osób fizycznych, osób prawnych, jednostek organizacyjnych niemających osobowości prawnej, które mają zdolność prawną (nie może założyć jej jako jedyny akcjonariusz jednoosobowa spółka z o.o.). Wspólnicy uczestniczą w spółce w wyniku objęcia wy-

⁸ Art. 64 ust. 1 ustawy z 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2021 r. poz. 217 ze zm.

⁹ <https://www.biznes.gov.pl/>, dostęp: 29.04.2021 r.

¹⁰ Art. 301–490 k.s.h.

emitowanych przez nią akcji. Kupno akcji w wyniku objęcia akcji wyemitowanych przez spółkę (tzw. emisji pierwotnej) lub w drodze nabycia istniejących już akcji, np. na podstawie umowy sprzedaży (tzw. emisji wtórnej) powoduje, że właściciel akcji staje się współnikiem spółki, czyli jej akcjonariuszem. Jest to forma działalności, która:

- zapewnia anonimowość współników (czyli akcjonariuszy);
- jest odpowiednia dla dużych przedsięwzięć, w tym jednostek planujących wejście na giełdę papierów wartościowych;
- jest obowiązkowa dla niektórych działalności, w tym banków oraz firm ubezpieczeniowych.

Pierwszym krokiem do powstania tej spółki jest zawarcie umowy założycielskiej, na którą składają się: statut, jednostronne oświadczenia o przystąpieniu do spółki, zgoda na brzmienie statutu oraz objęcie akcji. Statut spółki nie wywołuje skutków prawnych bez złożenia oświadczeń zawierających zgodę na jego brzmienie oraz na objęcie akcji spółki. Jest podstawowym dokumentem, w którym uregulowane są prawa i obowiązki założycieli, akcjonariuszy i organów spółki.

Do obowiązkowych elementów statutu należy określić:

- firmy i siedziby spółki;
- przedmiotu działalności spółki;
- czasu trwania spółki, jeżeli jest oznaczony;
- wysokości kapitału zakładowego;
- kwoty, jaka została wpłacona przed zarejestrowaniem spółki na pokrycie kapitału zakładowego;
- wartości nominalnej akcji i ich liczby ze wskazaniem, czy akcje imienne czy na okaziciela;
- liczby akcji poszczególnych rodzajów i związanych z nimi uprawnień, jeżeli w spółce będą występować akcje różnych rodzajów;
- nazwisk i imion założycieli spółki;
- liczby członków zarządu i rady nadzorczej albo co najmniej minimalnej lub maksymalnej liczby członków tych organów oraz podmiotu uprawnionego do ustalenia składu zarządu lub rady nadzorczej.

W statucie – oprócz wymienionych elementów obowiązkowych – mogą znaleźć się elementy fakultatywne, np.:

- określenie minimalnej lub maksymalnej wysokości kapitału zakładowego;
- określenie terminów i wysokości wpłat na akcje;
- dodatkowe postanowienia dotyczące treści i formy dokumentu akcji;
- ograniczenie możliwości rozporządzania akcjami imiennymi;
- określenie uprawnień rady nadzorczej;
- utworzenie kapitałów rezerwowych.

Spółkę akcyjną również rejestruje się w KRS-ie, składając wniosek na formularzu KRS-W4. Po rejestracji spółka zgłasza dane uzupełniające do urzędu skarbowego (formularz NIP-8), czyli m.in. numery rachunków bankowych, przewidywaną liczbę pracowników, miejsca prowadzenia działalności, oraz szczegółowe dane kontaktowe. Dane te trafiają także do ZUS-u, GUS-u i urzędu skarbowego. Spółka powinna je podać już po rozpoczęciu działalności – w terminie siedmiu dni (dane dla ZUS-u) lub w terminie 21 dni (dane dla GUS-u i urzędu skarbowego) od dnia rejestracji spółki w KRS-ie (także w tym wypadku NIP i REGON są nadawane automatycznie przy rejestracji spółki).

Każda spółka akcyjna ma obowiązek prowadzenia własnej strony internetowej przeznaczonej do komunikacji z akcjonariuszami. Na stronie tej powinny znaleźć się takie informacje, jak: firma, siedziba i adres spółki, numer KRS, oznaczenie właściwego sądu rejestrowego, NIP oraz wysokość kapitału zakładowego. Ponadto powinny się znaleźć wszelkie ogłoszenia spółki wymagane przez prawo oraz statut.

Akcje mogą być obejmowane (tak jak udziały) za wkłady pieniężne lub niepieniężne. Aportami są wszelkie wartości majątkowe wnoszone do spółki, które nie są wyrażone w pieniądzu (np. rzeczy ruchome, nieruchomości, użytkowanie wieczyste, ograniczone prawa rzeczowe, wierzytelności, udziały w spółkach i inne prawa majątkowe). Aportem nie mogą być prawa niezbywalne, np. użytkowanie. Do zawiązania spółki akcyjnej konieczne jest:

- objęcie całości akcji, czyli zobowiązanie się do wniesienia określonych wkładów;
- pokrycie $\frac{1}{4}$ akcji obejmowanych za wkłady pieniężne przed zarejestrowaniem spółki.

Pozostała część wkładów może być wniesiona po zarejestrowaniu spółki. Natomiast wkłady niepieniężne należy wnieść przed upływem roku od dnia rejestracji spółki.

Z posiadaniem akcji w spółce akcyjnej wiąże się wiele uprawnień, które przysługują akcjonariuszowi. Wśród nich kluczowe są uprawnienia majątkowe i korporacyjne. Do uprawnień majątkowych wynikających z akcji należą:

- udział w zysku spółki (prawo do dywidendy);
- możliwość poboru akcji nowej emisji;
- udział w masie likwidacyjnej spółki.

Do uprawnień korporacyjnych wynikających z akcji należą:

- prawo do uczestniczenia na walnym zgromadzeniu;
- prawo do głosu na walnym zgromadzeniu;
- prawo do informacji.

Akcje w spółce akcyjnej dzielą się na imienne i na okaziciela (dają takie same prawa, choć akcje imienne są trudniej zbywalne). Ze względu na treść prawa wyini-

kającego z akcji dzieli się je na zwykłe i uprzywilejowane (statut spółki powinien określać ich liczbę oraz związane z akcjami uprzywilejowanymi uprawnienia)¹¹.

Kapitał zakładowy jest warunkiem powstania i istnienia każdej spółki akcyjnej. Jest to suma udziałów (akcji) w spółce, a jego wysokość powinna być ustalona w statucie spółki. W wyniku wyodrębnienia i pokrycia kapitału zakładowego akcjonariusze są wolni od odpowiedzialności za zobowiązania spółki. Kapitał zakładowy podzielony jest na akcje o równej wartości nominalnej. W praktyce oznacza to, że żadna spółka akcyjna nie może powstać bez zebrania tego kapitału w wysokości wskazanej w statucie (wyrażonej w walucie polskiej). Minimalna wysokość kapitału zakładowego spółki akcyjnej powinna wynieść co najmniej 100 tys. zł, a minimalna wartość jednej akcji – 1 grosz.

Kapitał zakładowy w spółce akcyjnej ma trzy zasadnicze funkcje:

- prawną – polega na określeniu współników (akcjonariuszy) spółki w jej strukturze – kapitał zakładowy jest podstawą uczestniczenia każdego akcjonariusza w spółce;
- gospodarczą – oznacza, że spółka dysponuje odpowiednimi środkami materialnymi, które pozwalają jej na podjęcie i rozwijanie działalności gospodarczej, a kapitał zakładowy pozwala na finansowanie jej funkcjonowania (wzmacniając uzyskanie zdolności kredytowej);
- gwarancyjną – oznacza, że wysokość kapitału zakładowego pozwala na ocenę pozycji spółki przez jej kontrahentów.

Każda spółka akcyjna musi mieć swoje organy. Do obowiązkowych i najważniejszych należą: zarząd, walne zgromadzenie akcjonariuszy oraz rada nadzorcza. Ustanowienie tych organów następuje w akcie notarialnym, w którym akcjonariusze wyrażają zgodę na zawiązanie spółki, treść statutu oraz objęcie akcji. Statut spółki (albo późniejsza uchwała zarządu) może wprowadzać podział kompetencji pomiędzy poszczególnymi członkami zarządu (których liczba powinna być ustalona w statucie spółki).

Zarząd w spółce akcyjnej przede wszystkim reprezentuje spółkę w stosunkach zewnętrznych i prowadzi sprawy spółki. Reprezentacja polega na dokonywaniu czynności prawnych za spółkę w stosunkach z osobami trzecimi (co do zasady każdy członek zarządu ma prawo reprezentować spółkę, a poza zarządem spółkę mogą reprezentować inne osoby: kurator, syndyk masy upadłości, likwidator, a także pełnomocnicy oraz prokurenci). Działania polegające na dokonywaniu czynności prawnych przez zarząd są dokonywane za spółkę, a czynności dokonywane przez inne osoby są czynnościami dokonywanymi w imieniu spółki. Członków zarządu w spółce akcyjnej powołuje i odwołuje rada nadzorcza (jeżeli statut spółki nie sta-

¹¹ Uprzywilejowanie akcji oznacza zwiększenie zakresu uprawnień w porównaniu z zakresem uprawnień akcji zwykłych i może dotyczyć zarówno uprawnień majątkowych, jak i korporacyjnych.

nowi inaczej). Zarząd może być jednoosobowy lub składać się z wielu członków. Mogą to być osoby wybrane spośród akcjonariuszy lub spoza ich grona. Funkcja członka zarządu może być pełniona za wynagrodzeniem lub nieodpłatnie.

Oprócz zarządu w każdej spółce akcyjnej, bez względu na wysokość kapitału zakładowego lub liczbę akcjonariuszy, musi być ustanowiona rada nadzorcza. Sprawuje ona nadzór nad działalnością spółki, składa się co najmniej z trzech członków powoływanych i odwoływanych przez walne zgromadzenie akcjonariuszy (jeżeli statut spółki nie stanowi inaczej).

Obligatoryjnym organem jest walne zgromadzenie akcjonariuszy. Składa się ze wszystkich akcjonariuszy, którzy wspólnie decydują o sprawach strategicznych. Do podstawowych i najważniejszych kompetencji tego organu należy podejmowanie uchwał dotyczących:

- rozpatrzenia i zatwierdzenia sprawozdania zarządu z działalności spółki;
- udzielenia absolutorium członkom organów spółki z wykonania przez nich obowiązków;
- nabycia i zbycia nieruchomości, użytkowania wieczystego lub udziału w nieruchomości;
- decyzji co do dalszego istnienia spółki;
- zmiany statutu spółki.

Spółka akcyjna odpowiada całym swoim majątkiem za zobowiązania, które ją obciążają. Zasadą jest, że nie ma odpowiedzialności po stronie akcjonariuszy (z wyjątkiem spółki akcyjnej w organizacji). Nie odpowiadają oni za zobowiązania spółki (akcjonariusz w praktyce ryzykuje jedynie utratę wniesionego wkładu). W spółce tej wymagane jest prowadzenie pełnej księgowości, publikowanie rocznych raportów finansowych oraz dokonywanie audytu.

Rozwiązanie spółki akcyjnej polega na tym, że wspólników przestaje wiązać dążenie do osiągnięcia wspólnego celu, jakim jest prowadzenie przedsiębiorstwa. Po podjęciu decyzji o rozwiązaniu spółki celem wspólników powinno być zakończenie i podsumowanie prowadzonej działalności oraz rozliczenie zysków i strat poniesionych przez spółkę¹².

Wśród zalet spółki akcyjnej można wskazać:

- możliwość gromadzenia kapitału przez emisję akcji;
- brak odpowiedzialności akcjonariuszy za zobowiązania spółki;
- łatwe sprawdzenie wiarygodności spółki przez potencjalnych kontrahentów i potencjalnych akcjonariuszy (jawność danych finansowych spółki – pełna rachunkowość, publikacja rocznych raportów finansowych, obowiązek audytu).

¹² <https://www.biznes.gov.pl/>, dostęp: 29.04.2021 r.

Jako wady spółki akcyjnej można wskazać:

- drogi, skomplikowany i czasochłonny proces rejestracji i likwidacji;
- duże wymagania formalne dotyczące działalności spółki;
- konieczność prowadzenia pełnej księgowości, audytu, zatrudniania specjalistycznej obsługi prawnej, finansowej i zarządczej;
- brak wpływu na działalność spółki przez mniejszych akcjonariuszy.

Przez ten pryzmat należy zwrócić uwagę na założenia prostej spółki akcyjnej.

Prosta spółka akcyjna¹³

Prostą spółkę akcyjną (P.S.A.) będzie można łatwiej założyć, prowadzić i rozwiązać niż klasyczną spółkę akcyjną. Powinno sprawdzić się w wypadku tych osób, które dopiero planują założyć spółkę (w tym dla innowacyjnych start-upów). Wynika to z tego, że przepisy Kodeksu spółek handlowych umożliwiają założenie tej spółki kapitałowej jednoosobowo lub z kilkoma osobami (niezależnie od tego, czy prowadzi się jednoosobową działalność gospodarczą), a także przez osoby prawne, np. inne spółki. Jedynym ograniczeniem jest brak możliwości zawiązania prostej spółki akcyjnej przez jedną jednoosobową spółkę z o.o.

Start-up to innowacyjne przedsiębiorstwo, które dopiero poszukuje optymalnego, zyskowego modelu biznesowego. Charakterystyczne jest dla niego tworzenie i wdrażanie nowych produktów, które często usprawniają działanie już stosowanych rozwiązań¹⁴. „Cechuje go: wysoki poziom ryzyka w realizacji, względnie niski koszt rozpoczęcia działalności oraz teoretycznie wyższy – w porównaniu ze standardowymi przedsięwzięciami – zwrot z inwestycji. Współcześnie mianem start-upu określa się każdy projekt – bez względu na to, w jakiej branży funkcjonuje – który spełnia powyższe kryteria”¹⁵. Zatem ze względu na niepewność, jaka nieodłącznie wiąże się z taką działalnością, osoby mające pomysł na nowy produkt lub usługę zakładają spółki. W tej konwencji sprawdzały się dotychczas spółka z o.o. i spółka akcyjna, ale nie we wszystkich aspektach. Zgodnie z założeniami prosta spółka akcyjna ma mieć cechy obu tych spółek¹⁶.

Podstawowym dokumentem, w którym będą uregulowane zasady działania spółki, jest umowa spółki. Powinny w niej znaleźć się postanowienia określające m.in. firmę i siedzibę spółki, przedmiot działalności, organy, liczbę, serie i numery

¹³ Art. 300¹–300¹³⁴ k.s.h.

¹⁴ A. Kulej, *Atrybuty start-upów jako podmiotów o charakterze innowacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31, s. 145–147.

¹⁵ A. Milczarek, A. Pietrakiewicz, *Innowacyjne metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu start-upami na przykładzie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w Łodzi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 1201, s. 61.

¹⁶ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-prosta-spolka-akcyjna-nie-tylko-dla-startupow>, dostęp: 2.05.2021 r.

akcji (i związane z nimi uprzywilejowanie), czas trwania – jeśli został oznaczony (jak w wypadku spółki akcyjnej). Umowę można zawrzeć na dwa sposoby:

- tradycyjnie, tj. u notariusza, który sporządzi umowę zgodnie z zasadami obowiązującymi dla prostych spółek akcyjnych (uwzględniając sugestie lub potrzeby założycieli – notariusz może być pomocny przy niestandardowych rozwiązaniach, których nie obejmuje wzór dostępny w systemie S24 lub jeśli akcjonariusz będzie chciał wnieść do spółki wkłady niepieniężne);
- na portalu S24 (prowadzonym przez ministerstwo sprawiedliwości) – po wypełnieniu wzorca umowy. W systemie tym wszyscy założyciele będą podpisywać umowę podpisem kwalifikowanym lub profilem zaufanym (warto wiedzieć, że korzystanie z systemu S24 i wzorca umowy będzie szybsze – udostępnione będą określone opcje niepodlegające modyfikacji – i tańsze, ponieważ nie trzeba będzie płacić notariuszowi za przygotowanie umowy oraz zapłacić się mniej za rejestrację spółki).

Po zawarciu umowy należy spółkę zarejestrować w KRS-ie. Sposób rejestracji wniosku będzie zależał od sposobu zawarcia umowy spółki. W wypadku¹⁷:

- zawarcia umowy spółki u notariusza – dokumenty wymagane do rejestracji trzeba będzie złożyć w wydziale gospodarczym zajmującym się rejestracją w KRS-ie, w sądzie rejonowym właściwym ze względu na siedzibę spółki. Wniosek wraz z wymaganymi załącznikami (m.in. umową spółki) muszą podpisać wszyscy członkowie zarządu lub rady dyrektorów (jeśli zostanie powołana). Rejestracja kosztuje 500 zł za złożenie wniosku (na rachunek sądu);
- skorzystania z systemu S24 – rejestracja będzie przeprowadzana również online. Wypełniony wniosek rejestracyjny muszą podpisać elektronicznie wszyscy członkowie zarządu lub rady dyrektorów (jeśli została powołana). Rejestracja w tym trybie jest także odpłatna. Opłata w kwocie 250 zł jest pobierana elektronicznie przez system ePłatności w trakcie rejestracji spółki. Opłacony wniosek trafia do wybranego przez założycieli sądu rejestrowego właściwego dla siedziby spółki.

Niezależnie od formy zawarcia umowy istnieje obowiązek wniesienia opłaty w wysokości 100 zł za ogłoszenie pierwszego wpisu w Monitorze Sądowym i Gospodarczym (przy okazji składania wniosku o rejestrację – na rachunek bankowy sądu rejonowego przyjmującego wniosek o dokonanie wpisu).

Najważniejszym organem prostej spółki akcyjnej jest walne zgromadzenie składające się z akcjonariuszy. Jeśli spółka jest jednoosobowa, to tylko założyciel

¹⁷ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-prosta-spolka-akcyjna-nie-tylko-dla-startupow>, dostęp: 2.05.2021 r.

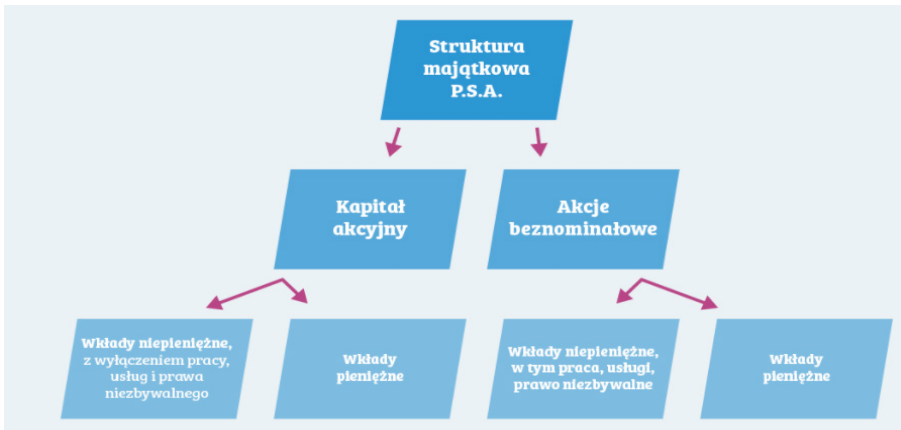
wejdzie w jego skład. Do walnego zgromadzenia akcjonariuszy należy decyzja, jaki model zarządzania przyjąć w spółce. Proponowane są dwa do wyboru¹⁸:

- model dualistyczny – znany w działających w Polsce spółkach handlowych – zarząd prowadzi sprawy spółki, a rada nadzorcza sprawuje nadzór nad jej działalnością (przypomnienie: rada jest obligatoryjna w spółce akcyjnej, a w spółce z o.o., jeśli jest więcej niż 25 wspólników i kapitał zakładowy przewyższa kwotę 500 tys. zł);
- model monistyczny – centralnym organem spółki jest rada dyrektorów, łącząca cechy zarządu i rady nadzorczej. Prowadzi ona bieżące sprawy spółki i – równolegle – nadzór nad jej działalnością. Nie ma ograniczeń co do liczby osób wchodzących w jej skład: może to być jedna, dwie lub kilka osób. Jeśli członków rady jest więcej, mogą podzielić się na dyrektorów wykonawczych i niewykonawczych. Pierwsi są odpowiedzialni za prowadzenie bieżących spraw spółki (odpowiednik członka zarządu). Drudzy sprawują nadzór nad działalnością spółki (odpowiednik członka rady nadzorczej).

Do zarządu lub rady dyrektorów mogą wejść zarówno akcjonariusze podpisujący umowę spółki, jak i osoby spoza tego grona, wskazane przez akcjonariuszy. Wszystkie organy prostej spółki akcyjnej mogą podejmować decyzję na tradycyjnych posiedzeniach lub z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej (na odległość, np. poczty elektronicznej czy komunikatorów internetowych). Jest to prostsze rozwiązanie niż w spółkach z o.o. lub akcyjnej, gdzie podejmowanie decyzji na odległość musi dopuścić umowa spółki lub jej dokumenty wewnętrzne.

Kapitał akcyjny prostej spółki akcyjnej (musi być wniesiony przy jej zakładaniu) może wynieść co najmniej 1 zł (jest to różnica w porównaniu z kwotami kapitału zakładowego spółki z o.o. – 5 tys. zł i akcyjnej – 100 tys. zł). Może być pokryty wkładami pieniężnymi lub niepieniężnymi, m.in. udziałami w innej spółce; rzeczami ruchomymi, np. samochodem lub wyposażeniem biura; prawami niezbywalnymi czy świadczeniem pracy lub usług. W tym ostatnim wypadku można zostać akcjonariuszem bez wnoszenia wkładu pieniężnego i bez posiadanego majątku (są to tzw. akcje beznominałowe otrzymane za wkład intelektualny w rozwój spółki czy za opracowanie pomysłu na innowacyjny produkt lub usługę) – por. rys. 1.

¹⁸ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-prosta-spolka-akcyjna-nie-tylko-dla-startupow>, dostęp: 2.05.2021 r.; <https://radcaprawny.kirp.pl/archiwum/praktyka/czym-jest-prosta-spolka-akcyjna/>, dostęp: 2.05.2021 r.



Rys. 1. Struktura majątkowa P.S.A.

Źródło: www.gov.pl, dostęp: 2.05.2021 r.

Prosta spółka akcyjna jest atrakcyjną formułą dla młodych innowatorów (tworzących start-up), którzy nie mają własnego majątku (zaplecza finansowego), ale mają unikatową wiedzę specjalistyczną. Jest to spotkanie wiedzy z kapitałem, ponieważ „niepieniężne wkłady nie będą zaliczone na poczet kapitału akcyjnego, który zostanie utworzony wyłącznie z wkładów rzeczywiście wniesionych przez akcjonariuszy (art. 300³ § 1 k.s.h.). Sam kapitał akcyjny, jak wskazuje w swoim przewodniku Ministerstwo Rozwoju, jest nowym typem kapitału własnego, który nie ma cech stałości znanych w obrocie kapitału zakładowego, i powinien być zakwalifikowany jako kapitał podstawowy P.S.A. w rozumieniu ustawy o rachunkowości”¹⁹. Kapitału akcyjnego nie ujawnia się w umowie spółki, co oznacza większą swobodę przy jego zmianie (bez potrzeby zmiany umowy spółki). Na wniesienie wkładów założyciele mają trzy lata, mogą one też zostać zwrócone w czasie działania spółki, pod warunkiem jednak, że wypłata nie doprowadzi do niewypłacalności spółki (ma to chronić wierzycieli spółki przed ewentualnym wyprzedaniem majątku)²⁰.

Akcje prostej spółki akcyjnej nie mają wartości nominalnej, ale przekładają się na prawa członkowskie jej akcjonariuszy (obowiązuje zasada, że im więcej akcjonariusz ma akcji, tym jego głos w spółce jest ważniejszy). Ogólna wartość akcji nie musi być równa kwocie kapitału akcyjnego (inaczej niż w spółce akcyjnej, w której wartość akcji musi pokrywać całość kapitału akcyjnego). Akcje prostej spółki akcyjnej nie mają formy dokumentu i są zarejestrowane w rejestrze akcjonariuszy w formie cyfrowej (jako zdematerializowane). Rejestry prowadzą domy

¹⁹ <https://radcaprawny.kirp.pl/archiwum/praktyka/czym-jest-prosta-spolka-akcyjna/>, dostęp: 2.05.2021 r.

²⁰ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-prosta-spolka-akcyjna-nie-tylko-dla-startupow>, dostęp: 2.05.2021 r.

maklerskie, banki lub notariusze, co umożliwi łatwiejszą sprzedaż, a handel nimi nie będzie wymagał fizycznego wydawania akcji spółki (ustawodawca dopuścił wprost użycie technologii *blockchain*, co stanowi jeden z najciekawszych aspektów omawianej spółki). Do ważności transakcji wystarcza zachowanie formy dokumentowej, czyli takiej, która umożliwi pozostałym osobom zapoznanie się z jej treścią. Jest to możliwe także za pośrednictwem poczty elektronicznej lub komunikatora internetowego. Nabycie akcji następuje w momencie wpisania akcjonariusza do rejestru akcjonariuszy. Ustawodawca przewidział również uprzywilejowanie akcji co do głosu (akcje założycielskie), co do podziału majątku (przy likwidacji spółki), co do dywidendy (tak jak w spółkach akcyjnych). Akcje nie mogą być jednak dopuszczane ani wprowadzane do obrotu zorganizowanego.

Warto podkreślić przy okazji, że technologia łańcucha bloków (ang. *blockchain*) jest to technologia porównywana do wynalazku, jakim jest Internet. Jest to „wielka księga transakcyjna”, która nie ma jednego właściciela, a dostęp do niej może mieć każdy (pozwala przechowywać i wymieniać informacje na bazie architektury sieci P2P²¹). Jest całkowicie transparentna, a raz zapisane i zatwierdzone przez uczestników sieci zmiany są trudne do zastąpienia (wymagają zmian wszystkich powiązanych bloków). W tym znaczeniu jest uważana za odporną na przejęcie kontroli przez jedną osobę oraz fałszerstwa, ponieważ używana jest w niej funkcja kryptograficzna. Łańcuch bloków opiera się także na innych, znanych technologiach używanych już masowo, czyli na: funkcji skrótu (tzw. haszującej²²), szyfrowaniu asymetrycznym²³, znakowaniu czasem²⁴, *proof of work* („dowódzie pracy”)²⁵, inteligentnych kontraktach (ang. *smart contracts*). Pomijając kwestie programistyczne i matematyczne blockchain jest to księga rozrachunkowa zawierająca listę transakcji dokonywanych w określonej kryptowalucie (gdzie jest przewidziana), a także jednocześnie system transakcyjny.

²¹ *Blockchain, a catalyst for new approaches in insurance*, PWC, s. 6, <https://www.pwc.com/gx/en/insurance/assets/blockchain-a-catalyst.pdf>, dostęp: 10.12.2018 r.

²² Ang. *hash* – skrót. Jest „odporny na tzw. kolizje – dwa różne zestawy danych nie dadzą tego samego skrótu i nie ma praktycznej możliwości wygenerowania zestawu danych o takim samym skrócie jak wskazany zestaw danych, jednokierunkowy, nieodwracalny – nie da się odtworzyć oryginalnej wiadomości znając jej skrót”. B. Klinger, J. Szczepański, *Blockchain – historia, cechy i główne obszary zastosowań*, „Człowiek w Cyberprzestrzeni” 2017, nr 1, s. 14; R. Pietras, *Jak działa Bitcoin*, „Chip” z 12.03.2018 r.

²³ Asymetryczny algorytm szyfrowania musi mieć jeszcze jedną własność: symetrię pomiędzy kluczami – informacje zaszyfrowane kluczem publicznym można odszyfrować tylko prywatnym, ale zaszyfrowane kluczem prywatnym muszą się dać odszyfrować kluczem publicznym – <https://pl.farnell.com/cryptocurrency-ecosystem>, dostęp: 11.12.2018 r.; R. Pietras, *Jak działa Bitcoin*, *op.cit.*

²⁴ B. Klinger, J. Szczepański, *Blockchain...*, *op.cit.*, s. 16.

²⁵ D. Homa, *Sekrety Bitcoina i innych kryptowalut*, Helion, Gliwice 2015, s. 32–37; *Podstawy korzystania z walut cyfrowych*, K. Piech (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2017, s. 16–17.

Zgodnie z założeniami z prostej spółki akcyjnej można dokonywać wypłat na rzecz akcjonariuszy, ale – zgodnie z przepisami – wierzyciele będą chronieni. W tym celu²⁶:

- żadna z wypłat dokonywanych na rzecz akcjonariusza nie może zagrażać wypłacalności spółki;
- obowiązuje rozwiązanie, w którym w spółce należy stworzyć rezerwę na pokrycie strat – ma ona mieć postać odpisu 8 proc. z zysku za dany rok obrotowy (jak w spółkach akcyjnych), która zasili kapitał akcyjny, jeśli kapitał akcyjny nie osiągnął 5 proc. sumy zobowiązań spółki;
- wprowadzono odpowiedzialność akcjonariusza za wypłatę z kapitału akcyjnego z naruszeniem prawa.

Jeżeli likwidacja tej spółki będzie odbywać się w sposób uproszczony (przejęcie całego majątku przez akcjonariusza), to wierzyciele będą mieć prawo sprzeciwu – wnosząc je do sądu.

Rozwiązanie spółki może wynikać m.in. z umowy spółki, decyzji akcjonariuszy czy ogłoszenia upadłości. Spółkę można rozwiązać na dwa sposoby²⁷:

- z przeprowadzeniem likwidacji – jeśli zapadnie decyzja o rozwiązaniu spółki z przeprowadzeniem postępowania likwidacyjnego trzeba pamiętać, że przed postawieniem jej w stan likwidacji konieczne będzie powołanie likwidatorów. Będą nimi – co do zasady – członkowie zarządu (jeśli umowa albo uchwała walnego zgromadzenia nie będzie przewidywać inaczej) lub członkowie rady dyrektorów, jeśli zostanie powołana. Ich rola w procesie rozwiązania spółki sprowadza się do zakończenia bieżących interesów spółki, windykacji należności, realizacji istniejących zobowiązań czy zabezpieczenia pozostałego majątku spółki. Likwidatorzy przejmują funkcję dotychczas działających członków zarządu, których mandaty wygasają z chwilą otwarcia likwidacji. Są zobligowani m.in. raz ogłosić informację w Monitorze Sądowym i Gospodarczym o rozwiązaniu spółki (wzywając tym samym wierzycieli do zgłoszenia swoich wierzytelności) – co jest uproszczeniem w stosunku do likwidacji spółki akcyjnej (w tym wypadku należy dwukrotnie ogłosić informację o likwidacji) – a proces rozwiązania spółki powinien być krótszy i mniej sformalizowany;
- bez przeprowadzenia likwidacji (co jest nowością) – oznacza przeniesienie całego majątku spółki na jednego z akcjonariuszy. Uchwałę w tej sprawie

²⁶ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-prosta-spolka-akcyjna-nie-tylko-dla-startupow>, dostęp: 2.05.2021 r.; *Przewodnik po prostej spółce akcyjnej*, Ministerstwo Rozwoju, s. 3; <https://www.gov.pl/web/rozwoj/przewodnik-po-prostej-spolce-akcyjnej>, dostęp: 2.05.2021 r.; <https://radcaprawny.kirp.pl/archiwum/praktyka/czym-jest-prosta-spolka-akcyjna/>, dostęp: 2.05.2021 r.

²⁷ *Ibidem*.

musi podjąć walne zgromadzenie akcjonariuszy większością $\frac{3}{4}$ głosów oddanych w obecności akcjonariuszy reprezentujących co najmniej połowę ogólnej liczby akcji, a sąd rejestrowy musi wydać zezwolenie na takie przejęcie (ostateczna decyzja). Na akcjonariuszu, który przejmuje majątek spółki, spoczywa m.in. obowiązek zaspokojenia roszczeń pozostałych akcjonariuszy i wierzycieli spółki, jeśli tacy będą.

Ostatnim krokiem prowadzącym do rozwiązania prostej spółki akcyjnej, bez względu na przyczynę i sposób zakończenia jej bytu prawnego, jest wystąpienie do sądu rejestrowego z wnioskiem o wykreślenie spółki z rejestru przedsiębiorców. W wypadku rozwiązania spółki z przeprowadzeniem likwidacji wnioski składają likwidatorzy, w wypadku rozwiązania spółki z jednoczesnym przejęciem jej majątku przez jednego z akcjonariuszy – obowiązek złożenia wniosku o wykreślenie spoczywa na tym akcjonariuszu.

Podczas jednej z debat poświęconych prostej spółce akcyjnej stwierdzono m.in., że uregulowania kolejnej spółki kapitałowej w Kodeksie spółek handlowych to bardzo dobry pomysł, a uproszczenie spółki akcyjnej ma służyć takiej działalności, która zakłada szybki, dynamiczny wzrost, kilka tur inwestycyjnych (związanych z zapotrzebowaniem na kapitał dla celów ekspansji) i potencjalnie rozwinięcie się do dużych rozmiarów lub spektakularną klępkę (związaną z koniecznością szybkiej i prostej likwidacji)²⁸.

Prosta spółka akcyjna nie jest jednak rozwiązaniem nowym. W kilku krajach (por. rys. 2) działają spółki, do których zawiązania nie był potrzebny kapitał zakładowy lub jego wartość była symboliczna, np. 1 euro.

Kraj	Typ spółki	Minimum kapitałowe
Irlandia	<i>sp. z o.o. (PLC)</i>	Brak minimalnego kapitału zakładowego
Holandia	<i>sp. z o.o. (B.V.)</i>	Brak minimalnego kapitału zakładowego
Niemcy	<i>podtyp sp. z o.o. (UG)</i>	1 euro
Dania	<i>substytut sp. z o.o. (IVS)</i>	1 korona duńska (ok. 60 groszy)
Rumunia	<i>sp. z o.o. (SRL)</i>	200 lejów rumuńskich (około 185 złotych)

Rys. 2. Proste spółki w wybranych krajach europejskich

Źródło: www.gov.pl, dostęp: 2.05.2021 r.

²⁸ <https://korporacyjnie.pl/prosta-spolka-akcyjna-dopiero-od-lipca-2021-r/>, dostęp: 3.05.2021 r.

Do tej pory osoby mające know-how, które chciały założyć start-up – właśnie z powodu formalności – zawiązywały spółkę poza granicami Polski. Ministerstwo rozwoju stanęło na stanowisku, że po wejściu w życie nowych przepisów sytuacja ulegnie zmianie: przedsiębiorcy z Polski będą chętniej zakładać spółki w kraju. Jednocześnie nowe przepisy mają też skutecznie przyciągnąć do Polski zagranicznych pomysłodawców z krajów, w których brakuje jeszcze proinnowacyjnych rozwiązań²⁹.

Podsumowanie

W odniesieniu do prostej spółki akcyjnej należy podkreślić:

- możliwość założenia jej przez Internet w systemie S24;
- elastyczne podejście do organów spółki (w tym możliwość powołania rady dyrektorów, która łączy cechy zarządu i rady nadzorczej spółki akcyjnej);
- uproszczone procedury i większą swobodę w podejmowaniu uchwał zdalnie (np. przez pocztę elektroniczną czy komunikatory internetowe);
- bardzo niski kapitał akcyjny wymagany przy zakładaniu spółki (co najmniej 1 zł);
- większą elastyczność w przypadku rodzajów akcji (np. akcje za pracę lub usługi);
- rejestr akcjonariuszy w formie cyfrowej prowadzony przez notariusza lub biuro maklerskie;
- swobodniejsze dysponowanie środkami spółki, np. brak zamrożonego kapitału zakładowego;
- proste zasady dotyczące likwidacji spółki i krótszy czas potrzebny na jej likwidację.

Pomimo dedykowania tej formuły start-upom przewiduje się, że jej elastyczność może spowodować wzrost zainteresowania nowym typem spółki i może się ona okazać jedną z popularniejszych form prowadzenia biznesu w Polsce. Czas pokaże, czy nowe rozwiązania powiązane z już istniejącymi sprawdzą się w praktyce.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. z 2021 r. poz. 217 ze zm.

Ustawa z 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2020 r. poz. 1526 ze zm.

Ustawa z 19 lipca 2019 r. o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. poz. 1655 ze zm.

²⁹ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-prosta-spolka-akcyjna-nie-tylko-dla-startupow>, dostęp: 2.05.2021 r.

Literatura

- Homa D., *Sekrety Bitcoina i innych kryptowalut*, Helion, Gliwice 2015.
- Klinger B., Szczepański J., *Blockchain – historia, cechy i główne obszary zastosowań*, „Człowiek w cyberprzestrzeni” 2017, nr 1.
- Kulej A., *Atrybuty start-upów jako podmiotów o charakterze innowacyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31.
- Milczarek A., Pietrakiewicz A., *Innowacyjne metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu start-upami na przykładzie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w Łodzi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 1201.
- Pietras R., *Jak działa Bitcoin*, „Chip” 12.03.2018 r.
- Podstawy korzystania z walut cyfrowych*, K. Piech (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2017.

Netografia

- Blockchain, a catalyst for new approaches in insurance*, PWC, <https://www.pwc.com/gx/en/insurance/assets/blockchain-a-catalyst.pdf>.
- <https://www.gov.pl/web/rozwój/przewodnik-po-prostej-spolce-akcyjnej>.
- <https://korporacyjnie.pl/prosta-spolka-akcyjna-dopiero-od-lipca-2021-r/>.
- <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-prosta-spolka-akcyjna-nie-tylko-dla-startupow>.
- <https://radcaprawny.kirp.pl/archiwum/praktyka/czym-jest-prosta-spolka-akcyjna/>.
- <https://www.biznes.gov.pl/>.
- <https://www.prawo.pl/biznes/prosta-spolka-akcyjna-zmiana-daty-wejscia-w-zycie,497042.html>.

Streszczenie

Artykuł dotyczy prostej spółki akcyjnej jako nowej formy prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce – w porównaniu ze spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjną. Podstawowe zasady tworzenia tego podmiotu można podsumować słowami: proste i elastyczne. Na podkreślenie zasługują: możliwość założenia spółki przez Internet w systemie S24, powołania tzw. rady dyrektorów (będzie łączyć cechy zarządu i rady nadzorczej spółki akcyjnej), uproszczone procedury i większa swoboda w podejmowaniu uchwał na odległość (np. przez e-mail lub komunikatory), bardzo niski kapitał zakładowy wymagany przy zakładaniu spółki (minimum 1 zł), proste zasady dotyczące likwidacji spółki.

Summary

This article refers to characterize a simple joint-stock company as a new form of running business in Poland – comparing a functioning of capital companies: limited and joint-stock companies. The basic principles of this company can be summarized in the words: simple and flexible. The following should be emphasized: the possibility of establishing the company via the Internet in the S24 system, appoin-

ting the so-called board of directors (it will combine the features of: the board of directors and the supervisory board of a joint-stock company), simplified procedures and greater freedom in adopting resolutions remotely (e.g. via e-mail or instant messaging), a very low share capital required when establishing the company (at least 1 PLN), simple rules regarding liquidation of the company.

Słowa kluczowe

Spółka z o.o., spółka akcyjna, prosta spółka akcyjna.

Keywords

Limited company, joint-stock company, simple stock company.

Agnieszka Wikarczyk – dr nauk ekonomicznych, wykładowca Uczelni Techniczno-Handlowej im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, ORCID: 0000-0002-1919-3098.

Renata Runiewicz

ETYCZNY WYMIAR ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ NIEPUBLICZNĄ W CZASIE PANDEMII COVID-19

Wstęp

Rozpatrując kwestie etycznego wymiaru szkolnictwa wyższego niepublicznego, należy spojrzeć z globalnej perspektywy polityczno-ideologicznej powstania tego szkolnictwa. Europejskie szkolnictwo wyższe niepubliczne powstało jako wystawny dodatek do publicznego szkolnictwa wyższego. Niezmiennie jednak cechuje go jakość kształcenia oraz bieżąca adekwatność do oczekiwań rynku pracowniczego, za którą z różnych przyczyn nie nadąża sektor szkolnictwa wyższego państwowego. Uczelnie wyższe państw skandynawskich, czyli Szwecji, Danii i Norwegii, charakteryzuje poza europeizacją wysoki poziom współpracy z rządem i przemysłem, co przyczyniło się do powstania infrastruktury klastrowej łączącej mocno trzy sfery. Natomiast amerykańskie prywatne szkoły wyższe powstały jako docelowy wynik systemowej działalności charytatywnej federacji oraz dzięki fundacjom rodzinnym osób bardzo zamożnych. Ciekawe podejście do szkolnictwa wyższego niepublicznego mają kraje Azji Południowo-Wschodniej, a mianowicie dzięki ASEAN dążą do ścisłej współpracy szkolnictwa wyższego publicznego z niepublicznym. Mianownikiem wszystkich polityk szkolnictwa wyższego zarówno publicznego, jak i niepublicznego jest rozwijanie bardziej odpowiednich celów kształcenia, dzięki którym uczelnie mogą wypuszczać na rynek zawodowy dobrze wykształconych absolwentów¹.

Poza odpowiednimi celami kształcenia uczelnie mają misję i wizję, a także ponoszą szczególną odpowiedzialność za wychowanie studentów. Obowiązek ten leży przede wszystkim po stronie władz i pracowników dydaktyczno-naukowych. Tylko wówczas, gdy przestrzegane są obowiązujące normy prawne i normy etyczne oraz wartości obyczaju akademickiego, można stwierdzić w sposób przekonujący,

¹ Wiele na ten temat zob. Parlament Europejski, Noty tematyczne o UE – Azja Południowo-Wschodnia, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/183/azja-poludniowo-wschodnia>, dostęp: 15.04.2021 r.

że wypełnione zostały warunki konieczne do przekazywania wiedzy i umiejętności oraz wartości ogólnoludzkich w jednostce edukacyjnej².

Etyczny wymiar idei szkolnictwa

Idea szkolnictwa wyższego niepublicznego na całym świecie stanęła przed wyzwaniem niezłomnego przetrwania w czasach epidemii, a tym samym szczególnie istotne są kwestie związane z etyką. Jak wskazują eksperci CFA Society Poland: „Sytuacja, z którą mamy do czynienia obecnie, dotyczy bardziej fundamentalnych kwestii i podobnie jak wcześniejsze epidemie przewartościuje schematy, które globalnie wypracowaliśmy przez ostatnie dekady. Nie dziwi zatem fakt, że etyka rozumiana jako krytyczne podejście do niektórych zachowań, już za chwilę stanie się ważnym punktem debat w przestrzeni publicznej. Etyka nabiera w tym kontekście nowego znaczenia”³. Jednoznaczne zdefiniowanie istoty etycznego wymiaru zarządzania uczelnią wyższą w dobie kryzysu spowodowanego przez pandemię COVID-19 może nastroić wiele trudności ze względu na mnogość elementów, a jednocześnie złożoność otoczenia zewnętrznego⁴. Mnogość elementów etycznego wymiaru zarządzania uczelnią niepubliczną dotyczy: absolwentów, pracodawców, podmiotów współpracujących z uczelnią, stosowania zasad etyki w kontaktach z otoczeniem, kształtowania postaw obywatelskich, odpowiednich umiejętności, kompetencji społecznych, działania na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych, komisji akredytacyjnej. Może obejmować także interesariuszy wewnętrznych, tj. studentów i pracowników, a w skomplikowanej rzeczywistości dotyczy tzw. humanizacji warunków pracy, m.in. zapewnienia odpowiednich świadczeń socjalnych.

W przypadku uczelni niepublicznej mamy do czynienia z zarządzaniem biznesowym, które musi odpowiadać na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy organizacji, przyczynić się do wzrostu jej konkurencyjności, za-

² Zob. obszernie na ten temat: *Współczesne problemy nauki i szkolnictwa wyższego*, J. Pakuła (red.), UMK, Toruń 2015.

³ *Etyka nabiera szczególnego znaczenia w dzisiejszych czasach*, <https://www.parkiet.com/Koronawirus/304079920-Etyka-nabiera-szczegolnego-znaczenia-w-obecnych-czasach.html>, dostęp: 15.04.2021 r.

⁴ Uczelnie stara się wesprzeć również ministerstwo nauki i szkolnictwa wyższego, uruchamiając centrum pomocy pod adresem e-learning@opi.org.pl, rekomendując wykorzystanie ministerialnej platformy: www.navoica.pl umożliwiającej tworzenie i zamieszczanie kursów online. Poleca również udostępnione w internecie zasoby, m.in. Bibliotekę Otwartej Nauki, repozytorium Centrum Otwartej Nauki, portal Wszechnica.org.pl czy Cyfrową Bibliotekę Narodową POLONA. Wśród polecanych materiałów znajdują się też e-podręczniki Open AGH oraz kursy, skrypty, testy, ćwiczenia i prezentacje Open AGH e-zasoby, uzupełniane przez krakowską uczelnię od kilku lat. Zob. A. Chojnowska, *Koronawirus. Uczelnie i nauka zdalna: „Zainteresowanie wirtualnymi klasami ogromne”*, <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,25804979,koronawirus-uczelnie-i-nauka-zdalna-zainteresowanie-wirtualnymi.html>, dostęp: 13.04.2021 r.

pewniając stabilność i trwały rozwój, i jednocześnie kształtować korzystne warunki rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość społeczną, jak i ekonomiczną. Zarządzanie uczelnią można podzielić na kilka korelujących ze sobą tematów:

- etyka w zarządzaniu czy etyczne zarządzanie organizacją;
- etyka biznesu;
- odpowiedzialność biznesu.

Jak bardzo aktualne jest rozumowanie Marii Ossowskiej: „można nauczyć się tego, co to jest etyka, ale nie można nauczyć się moralnego postępowania, które odpowiadałoby ogólnie przyjętym normom i wartościom, odnoszącym się do naszego biologicznego istnienia, naszej godności, wzajemnej pomocy”⁵. Całościowe zarządzanie jakością ma dwojakie konsekwencje dla etyki w biznesie. Po pierwsze, konieczność określenia poziomu jakości, jaki ma być utrzymany, zmusza kierownictwo przynajmniej do rozważenia kwestii, co jest do przyjęcia dla konsumenta na końcu procesu. Czy klienci pragną produktu niezawodnego i trwałego, czy też zadowolą się „tanim i przyjemnym” (albo nawet „tanim i paskudnym”), bo mniej kosztuje? Podniesienie kwestii ostatecznej jakości dóbr i usług oznacza, że interesów konsumenta nie można ignorować; przedsiębiorstwo nie może już działać tylko na zasadzie *caveat emptor*. Po drugie, fakt, że od kierownictwa wymaga się zdefiniowania procedur i skrupulatnego ich skodyfikowania, jest właściwym impulsem do wprowadzenia kodeksów postępowania. Precyzyjna kodyfikacja procedur spełnia kilka funkcji. Wyznacza obowiązki, które co najmniej przekazują pewien ładunek moralny. Krystalizuje idee przedsiębiorstwa dotyczące tego, co jest akceptowalne, a co nie jest; nawet decyzja, iż produkt drugiego gatunku jest akceptowalny, jest sama w sobie sądem wartościującym, pociągającym za sobą wybory etyczne (takie, jak decyzje produkowania i sprzedawania dóbr i usług pośledniejszej jakości)⁶.

Etyka biznesowa to nie tylko szacunek dla siebie nawzajem, lecz także pewnego rodzaju motywacja, umiejętność słusznego i prawnego zarazem zarządzania zasobami ludzkimi, to także płaca zgodna z ilością wykonywanej pracy⁷. W ostatnich latach coraz bardziej widoczne są tendencje do rozpowszechniania norm rzetelności i sumienności zawodowej. Powszechnie wprowadza się zasady odpowiedzialnego biznesu (*corporate social responsibility*, CSR), pozwalające na prowadzenie działań przynoszących maksymalne zyski przy jednoczesnym respektowaniu interesów społecznych. W dużych przedsiębiorstwach tworzone są wspomniane kodeksy etyczne, w których ustala się standardy postępowania w biznesie. Normy te w du-

⁵ M. Ossowska, *Normy moralne. Próba systematyzacji*, PWN, Warszawa 1985, s. 21–22.

⁶ *Człowiek i organizacja XXI wieku*, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013, s. 116–117.

⁷ J. Klimek, *Etyka biznesu*, Difin, Warszawa 2014.

zym stopniu zależą od uwarunkowań społecznych i kultury określonego społeczeństwa. Przy tworzeniu tych standardów przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę nie tylko zwiększenie potencjalnych zysków, lecz także zadowolenie klientów oraz respektowanie ich interesów. W wielu krajach powstają organizacje zajmujące się promowaniem etyki biznesu. W Polsce są to m.in. Polska Rada Biznesu (PRB), Polskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu (PSEB) oraz Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych (PKPP)⁸.

Przedstawione tematy wiodące petryfikują pogląd, że korzyści finansowe uczelni niepublicznej rozumiane będą odmiennie niż dotychczas, albowiem stają się one peryferyjne. Polskie szkoły wyższe niepubliczne stoją w obliczu poważnych zmian związanych z konsekwencjami kształceniem online, które adekwatnie wynikają z oczekiwań interesariuszy, społecznej roli uczelni publicznych oraz niezbędnych zmian zachowań organizacyjnych.

Powstało wiele opracowań branżowych, w których badacze koncentrują uwagę na oczekiwaniach interesariuszy zewnętrznych. W obecnej sytuacji w warunkach uczelni wyższej ważniejszy jednak wydaje się interesariusz wewnętrzny – student, pracownik naukowo-dydaktyczny – którego potrzeby należy dokładnie zidentyfikować oraz podjąć różne inicjatywy. Wyrazem odpowiedzialności społecznej uczelni niepublicznej może być stopień zaufania studenta i pracownika wyrażony w anonimowej ankiecie. Konieczne wydaje się w związku z tym kreowanie wizerunku uczelni jako organizacji zapewniającej zaufanie oraz wysoki poziom świadczonej usługi edukacyjnej. Kształtowanie odpowiedniego wizerunku uczelni w czasie epidemii powinno być jednym z działań podejmowanych zwłaszcza na poziomie promocji uczelni w procesie rekrutacji. Oczekiwania społeczne względem szkoły wyższej niepublicznej radykalnie się zmieniły; dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry naukowo-dydaktycznej w ramach usługi dydaktycznej czy jej infrastruktura mają znaczenie drugoplanowe w kształceniu online; szczególne znaczenie mogą mieć możliwości zdobycia stypendium socjalnego czy bezpłatnej pomocy psychologicznej, możliwość uczestniczenia w bezpłatnych zdalnych szkoleniach wzmacniających emocjonalnie interesariuszy.

Absolutnie trafiona jest wypowiedź Romana Cieślaka⁹, rektora uczelni niepublicznej, w kontekście kierowania się nowymi zasadami w obecnym i nowym roku akademickim, a może nawet i kilku następnych lat.

⁸ W 1998 r. w Polsce został utworzony program Przedsiębiorstwo Fair Play, promujący zachowania zgodne z etyką zawodową. Do każdej edycji tego programu mogą zgłaszać się firmy, które są gotowe przejść szczegółową kontrolę. Nagrodą jest zdobycie certyfikatu rzetelności. Do 2010 r. w programie wzięło udział 2717 firm, które zdobyły łącznie 6759 certyfikatów. *Przedsiębiorczość w praktyce*, Fundacja Wrota Edukacji – EduGate, Poznań 2014, rozdział V.

⁹ *Jak funkcjonujemy w czasie pandemii?*, <https://www.swps.pl/uczelnia/covid-19?dt=1618845349532>, dostęp: 14.03.2021 r.

Po pierwsze, bezpieczeństwo i zdrowie. Uczelnia powinna monitorować i minimalizować zagrożenia wynikające z pandemii oraz im zapobiegać.

Po drugie, uczelnia powinna pozostać wierna swojej misji stwarzania optymalnych warunków do edukacji, pracy i rozwoju. Uczelnia powinna uczyć i pracować inaczej – ale nadal efektywnie i z wykorzystaniem nowych technologii. Powinna być tradycyjna przy określaniu celów edukacji i pracy oraz innowacyjna w działaniu.

Po trzecie, uczelnia powinna być elastyczna, tym samym powinna aktywnie reagować na zmieniające się warunki pandemii, a wdrażane rozwiązania powinny być wypracowywane z udziałem różnych grup interesariuszy, z poszanowaniem ich potrzeb, zakresu decyzyjności i odpowiedzialności. Dlatego szczegółowe rozwiązania dotyczące organizacji dydaktyki będą się różnić w zależności od wydziału, kierunku studiów, trybu studiowania lub roku.

Po czwarte, nieoceniona jest wartość wspólnoty, bycia razem w szczególnych czasach, dobra komunikacja, gotowość do zmian, a także tolerancja, otwartość i wrażliwość.

A co z oczekiwaniami Państwowej Komisji Akredytacyjnej (PKA)? Zakres odpowiedzialności uczelni w przypadku omawianego podmiotu dotyczy konieczności projekcyjnej restrukturyzacji zarządzania procesem kształcenia w okolicznościach kształcenia zdalnego w szkołach wyższych. Działania te obejmują stworzenie nowych metod, zasad i standardów, a także zmianę mentalności i przyzwyczajień w uczelni. Szkoły wyższe zmuszone są dzisiaj spełniać określone wymagania i kryteria, aby zapewnić wysoką jakość świadczonych usług zdalnie. Dla PKA nadal szczególne znaczenie mają kwestie formalne, dlatego też została sporządzona procedura oceniania zdalnego pt. Ocena programowa przeprowadzana zdalnie. Postępowanie ocenianie¹⁰. Wymagania stawiane przez PKA uczelniom dotyczą również kwestii związanych z dostępem do sprzętu umożliwiającego prawidłową realizację zajęć dydaktycznych zdalnie itp. Nie bez znaczenia pozostaje dobra ogólnie organizacja działania uczelni w trybie zdalnym, w szczególności dostęp do informacji, do pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych, a także prowadzenie przejrzystej polityki w zakresie działań mających na celu doskonałość jakości kształcenia.

¹⁰ Ocena programowa przeprowadzana zdalnie, https://www.pka.edu.pl/wp-content/uploads/2020/10/PROCEDURA_post%C4%99powanie-oceniaj%C4%85ce-zdalnie_OSTATECZNA-na-stron%C4%99.pdf, Polska Komisja Akredytacyjna, Warszawa 2020.

Podsumowanie

Zmiany zachodzące na rynku usług edukacyjnych wywołane pandemią wymagają ciągłego monitorowania wpływu i ewaluacji¹¹. Owe przeobrażenia zachodzące w otoczeniu szkół wyższych sprawiają, że konieczne wydaje się zarządzanie uczelnią uwzględniające moralną, etyczną, humanistyczną postawę, a wielość jej ról powoduje, że na problematykę etyki zawodowej czy odpowiedzialności społecznej można spojrzeć przez pryzmat idei dobra wspólnego czy etosu akademickiego i uczenia się przez całe życie. Umiejętność rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji uwzględniających potrzeby i oczekiwania różnych podmiotów może okazać się warunkiem rozwoju uczelni niepublicznej, a w konsekwencji może mieć także wpływ na sposób postrzegania uczelni przez społeczeństwo¹².

Bibliografia

Literatura

- Człowiek i organizacja XXI wieku*, W. Harasim (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013.
- Geryk M., *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, SGH, Warszawa 2012.
- Klimek J., *Etyka biznesu*, Difin, Warszawa 2014.
- Ossowska M., *Normy moralne. Próba systematyzacji*, PWN, Warszawa 1985.
- Przedsiębiorczość w praktyce*, Fundacja Wrota Edukacji – EduGate, Poznań 2014.
- Współczesne problemy nauki i szkolnictwa wyższego*, J. Pakuła (red.), UMK, Toruń 2015.

Netografia

- A. Chojnowska, *Koronawirus. Uczelnie i nauka zdalna: „Zainteresowanie wirtualnymi klasami ogromne”*, <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,25804979,koronawirus-uczelnie-i-nauka-zdalna-zainteresowanie-wirtualnymi.html>.
- Etyka nabiera szczególnego znaczenia w dzisiejszych czasach*, <https://www.parkiet.com/Koronawirus/304079920-Etyka-nabiera-szczegolnego-znaczenia-w-obecnym-czasach.html>.
- <https://gazeta.sgh.waw.pl/meritum/pandemia-covid-19-sytuacja-ekonomiczna-i-spoleczna-na-swiecie>.
- Jak funkcjonujemy w czasie pandemii?*, <https://www.swps.pl/uczelnia/covid-19?dt=1618845349532>.
- Ocena programowa przeprowadzana zdalnie Polska Komisja Akredytacyjna*, https://www.pka.edu.pl/wp-content/uploads/2020/10/PROCEDURA_post%C4%99powanie-oceniaj%C4%85ce-zdalnie_OSTATECZNA-na-stron%C4%99.pdf.
- Parlament Europejski, Noty tematyczne o UE – Azja Południowo-Wschodnia, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/183/azja-poludniowo-wschodnia>.

¹¹ Wiele badań prowadzonych na SGH, takich jak badanie SHARE, pozwala na monitorowanie wpływu zachodzących zmian na procesy społeczne i gospodarcze, <https://gazeta.sgh.waw.pl/meritum/pandemia-covid-19-sytuacja-ekonomiczna-i-spoleczna-na-swiecie>, dostęp: 13.04.2021 r.

¹² M. Geryk, *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, SGH, Warszawa 2012.

Streszczenie

Zmiany zachodzące na rynku usług edukacyjnych wywołane pandemią wymagają ciągłego monitorowania wpływu i ewaluacji. Owe przeobrażenia zachodzące w otoczeniu szkół wyższych sprawiają, że konieczne wydaje się zarządzanie uczelnią uwzględniające moralną, etyczną, humanistyczną postawę, a wielość jej ról powoduje, że na problematykę etyki zawodowej czy odpowiedzialności społecznej można spojrzeć przez pryzmat idei dobra wspólnego czy etosu akademickiego i uczenia się przez całe życie.

Summary

Pandemic-induced changes in the educational services market require continuous impact monitoring and evaluation. These transformations taking place in the surroundings of universities make it necessary to manage a university taking into account a moral, ethical, humanistic attitude, and the multitude of its roles means that the issues of professional ethics or social responsibility can be viewed through the prism of the idea of the common good or academic ethos and learning for a lifetime.

Słowa kluczowe

Szkolnictwo wyższe, etyka.

Keywords

Higher education, ethics.

Klaudia Sawczuk
Andrzej Wojciechowski

WYBÓR PIERWSZEGO MIEJSCA PRACY W KSZTAŁTOWANIU PRZYSZŁOŚCI ZAWODOWEJ

Wprowadzenie

Wybór pierwszego miejsca pracy jest jedną z bardziej istotnych rzeczy w całym życiu zawodowym. To właśnie pierwsza praca może wskazać młodemu człowiekowi, w jakim kierunku chce podążać przez resztę swojego życia, czy iść tą ścieżką czy szukać innych kierunków.

Istnieje wiele czynników, które wpływają na to, jak potoczy się droga zawodowa młodego człowieka. Mogą to być aspekty związane z wykształceniem, umiejętnościami, charakterem, zaangażowaniem do pracy czy też sposobem wychowania oraz jego kompetencjami. Zainteresowania kreują się już od najmłodszych lat życia dziecka. To, w jaki sposób się zachowuje, uczestniczy w zajęciach oraz jak podchodzi do rówieśników, zaczyna świadczyć o jego charakterze.

Człowiek wyrabia sobie sposób bycia już w okresie przedszkolnym, kontynuuje rozwój w szkole podstawowej, średniej oraz na studiach. Podczas nauki istotną kwestią są zasady wpajane przez rodziców, nauczycieli i rówieśników w szkole. Te trzy grupy wpływają na decyzję ucznia w sprawie wyboru szkoły, studiów czy też pierwszych form aktywności zawodowej.

Istotnym czynnikiem w procesie wyboru pierwszego miejsca pracy są ludzie otaczający młodego człowieka. To oni dają dobre rady, podpowiadają rozwiązania i wspierają w chwilach słabości, innymi słowy – mają duży wpływ na podejmowane decyzje. Wykształcenie, jakie zdobywa człowiek, zainteresowania, umiejętności czy poglądy również należą do uwarunkowań wyboru miejsca pracy.

Firmy starają się zdobyć jak najlepszych pracowników, którzy jako młode osoby dopiero rozpoczynają swoją karierę zawodową. Przedsiębiorstwa organizują targi pracy, wykłady, szkolenia lub zamieszczają ogłoszenia na rozpoznawalnych forach społecznościowych. Przykuwają uwagę studentów oraz absolwentów, przyzwyczajając ich do swojego wizerunku, wartości oraz logo. Szukają wspólnych cech, które mogą prowadzić do zawarcia współpracy.

Metodyka badań

Każdy człowiek podejmuje decyzję dotyczącą kariery zawodowej. Działalność człowieka, zwana pracą zawodową, jest źródłem utrzymania oraz spełnienia. Wskazuje również na status społeczny. Dzięki niej istnieje możliwość rozwoju oraz odkrywania nowych umiejętności. Jest to świadoma czynność, która polega na wysiłku wkładanym przez człowieka, aby osiągnąć zamierzone cele.

Kształtowanie przyszłości zawodowej przez wybór pierwszego miejsca pracy, może wskazywać drogę, którą podąży młody człowiek na resztę zawodowego życia. Dokonując wyboru, opiera się ona na wielu czynnikach, zdarzeniach, a nawet doświadczeniach. Przykładem mogą być restrykcje rodziców, środowisko czy też podejście do nauki kolegów i reszty rówieśników. Szkoła, jej jakość oraz profil klasy ma duże znaczenie w wyborze pierwszego miejsca pracy. Rodzaj zdobytego wykształcenia również kieruje młodych ludzi do wyboru pewnej grupy zawodów.

Istotna jest ponadto druga strona stosunków pracowniczych. Pracodawcy, którym zależy na pozyskaniu najlepszych pracowników na rynku, kierują swe działania do potencjalnie najlepszych kandydatów, którzy dzięki zdobytym umiejętnościom mogą wnieść wartość dodaną do organizacji. Istotne jest rozpoznanie potrzeb pracownika, który chce zdobyć najlepszą według siebie pracę, oraz potrzeb pracodawcy, któremu zależy na najlepszym pracowniku dopasowanym do jego zespołu.

Autorzy artykułu sformułowali problem badawczy w formie pytania: jak wybór pierwszego miejsca pracy kształtuje rozwój zawodowy człowieka? Na tej podstawie wysunięto następujące problemy szczegółowe:

- jak wygląda współczesny system edukacji w kontekście rozwoju młodego człowieka?
- czy proces edukacji ma wpływ na wybór pierwszego miejsca pracy?
- czy wybór pierwszego miejsca pracy ma wpływ na kształtowanie przyszłości zawodowej?
- jakie występują systemy relacji między pracodawcą a potencjalnymi kandydatami?
- jakie są przyczyny wyboru pierwszego miejsca pracy przez młodych ludzi?

Odpowiedzi na te pytania zostały sformułowane na podstawie obserwacji, analizy literatury przedmiotu, doświadczeń, wywiadu i badań własnych.

Autorzy przyjęli następujące cele badań. Pierwszy – cel poznawczy – polegał na możliwie wszechstronnym rozpoznaniu sylwetki młodego człowieka i czynników, które mogą mieć wpływ na wybór pierwszego miejsca pracy.

Jako główny cel badawczy przyjęto próbę zdefiniowania czynników, które bezpośrednio wpływają na kształtowanie przyszłości zawodowej.

Tak postawione cele wymusiły przyjęcie celów szczegółowych, którymi są:

- określenie istoty edukacji w procesie wyboru pierwszego miejsca pracy;
- ocena korelacji między potencjalnymi kandydatami do pracy a pracodawcami;
- określenie czynników oraz przyczyn wyboru pierwszego miejsca pracy.

W oparciu o podane cele i występujący problem w niniejszej pracy postawiono następującą hipotezę badawczą:

H. Odpowiedni wybór pierwszego miejsca pracy może być spowodowany wieloma czynnikami, które prowadzić będą do kształtowania kariery zawodowej przez młodego człowieka.

Kolejnym etapem badań było postawianie hipotez pomocniczych, które zdefiniowano:

- H.1. Kategoria szkoły, do jakiej uczęszcza młody człowiek, wpływa na dalsze wybory zawodowe.
- H.2. Zainteresowania i umiejętności prowadzą do wyboru pierwszego miejsca pracy.
- H.3. Podejście pracodawców do absolwentów zwiększa szanse na zatrudnienie odpowiednich kandydatów.
- H.4. Wybór pierwszej pracy jest związany z typem osobowości człowieka.

Autorzy na poszczególnych etapach badań dokonali analizy literatury przedmiotu, przeprowadzili wywiady z uczniami, studentami i pracodawcami. Procedura ta pozwoliła na zbudowanie kwestionariusz ankietowego.

Współczesny system edukacji – analiza teoretyczna wybranych zagadnień

Istotą zrozumienia współczesnego systemu edukacji jest określenie pojęcia edukacji, które jest definiowane we wszelaki sposób przez różnych autorów.

Według Zbigniewa Kwiecińskiego edukacja to ogół wpływów na człowieka i grupy ludzkie, sprzyjających takiemu ich rozwojowi, aby stały się świadomymi i twórczymi członkami wspólnoty oraz były zdolne do określenia swojej własnej tożsamości. Jest to prowadzenie drugiego człowieka ku wyższym poziomom rozwojowym oraz osiągnięcie pełnych możliwości. To zbiór czynności i metod sprzyjających rozwojowi oraz stan ich efektów, czyli osiągnięty poziom kompetencji¹.

¹ Z. Kwieciński, *Edukacja jako wartość odzyskiwana wspólnie (Głos w dyskusji o uspołecznieniu szkoły)*, „Edukacja” 1991, nr 1, s. 88–98.

Natomiast Danuta Waloszek twierdzi, iż edukacja młodego człowieka jest to próba odpowiedzi na pytania: kim jestem, jaki jestem oraz gdzie jestem².

Wincenty Okoń definiuje edukację jako ogół procesów i oddziaływań, których celem jest zmienianie ludzi, przede wszystkim dzieci i młodzieży, stosownie do panujących w danym społeczeństwie ideałów i celów wychowawczych³. Autor ujmując edukację szkolną jako cele społeczne i jednostkowe. Cele społeczne mają związek z tym, że społeczeństwo zmierza do harmonijnego rozwoju, co wiąże się z ukształtowaniem u młodzieży umiejętności ogólnych (umysłowych, moralno-społecznych) oraz zawodowych, postaw i cech charakteru, aby mogły w przyszłości służyć społeczeństwu. Jednocześnie edukacja podkreśla istotę celów jednostkowych, czyli dobro i szczęście jednostki. Dlatego też jej głównym zadaniem jest formowanie u każdego wychowanka kwalifikacji, które będą odpowiadać zdolnościom, zainteresowaniom, a jednocześnie będą rozwijać postawy i takie sposoby zachowania się, jakie mogą zapewnić jednostce szansę bogatej i przynoszącej osobistą satysfakcję egzystencji⁴.

Edukację możemy określić jako jedno z ważniejszych wyzwań przyszłości dla społeczeństwa i państwa. Zjawisko to jest wynikiem znaczenia edukacji dla rozwoju ekonomicznego. Zgodnie z teorią *human capital* wiedza jest warunkiem skonstruowania oraz przyswojenia czynników wzrostu – rozwoju ludzkiego. Wykształcona jednostka ma szersze możliwości wyboru oraz sposobności rozwijania swoich talentów oraz zaspokojenia swoich aspiracji⁵.

Według tych teorii możemy stwierdzić, iż edukacja to w głównej mierze ingerencja w rozwój, dzięki której realizowany jest potencjał człowieka.

Odminną teorię podaje R. Scharfenberg, podkreślając dużą rolę instytucji, które edukują społeczeństwo. Edukacja to nieustanny proces przekazywania wiedzy, systemów wartości i norm społecznych danej społeczności z udziałem szkoły, przedszkola i innych placówek⁶.

Współczesny system edukacji definiowany jest jako struktura zapewniająca efektywność edukacji, nakierowana na osiągnięcie celów równoznacznych z prawdziwymi potrzebami edukacyjnymi społeczności, dla której została opracowana. System edukacji zawiera m.in. instytucje mianowane do kształcenia, wychowania

² D. Waloszek, *Wychowanie najmłodszego człowieka. Założenia, treści i organizacja*, Wydawnictwo Organon, Zielona Góra 1995, s. 7.

³ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998, s. 84.

⁴ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998, s. 31.

⁵ S. Golinowska, *Polityka społeczna – koncepcje – instytucje – koszty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 119.

⁶ A. Rajkiewicz, J. Supińska, M. Książkowski, *Polityka społeczna. Materiały do studiowania*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1998, s. 149.

czy opieki. Identyfikowany jest w wąskim znaczeniu z systemem szkolnym, czyli szkołami, placówkami opiekuńczo-wychowawczymi od przedszkola po studia podyplomowe, powołanym do realizacji określonych celów⁷.

System edukacji, zdaniem M.S. Archer, należy do jednej z istotniejszych teoretycznie i praktycznie zagadnień. Autorka postrzega system edukacji jako szeroki, narodowy i zróżnicowany system instytucji związanych z edukacją, którego kontrola i sprawowanie są co najmniej częściowo państwowe i którego części składowe oraz procesy uzupełniają się wzajemnie⁸.

Edukacja ma charakter arbitralny lub nakazowo-rozdzielczy. Jest właściwie zorganizowana oraz sformalizowana. To władze określają, w jaki sposób nauczyciele mają przekazywać wiedzę. Fundamentalną częścią wyznaczającą charakter współczesnej edukacji jest treść oraz organizacja np. programów czy planów nauczania⁹. Biorąc pod uwagę to, w jaki sposób lub jak programy zostaną ułożone przez władze, będziemy mogli mówić o kształcie i kierunkach rozwoju współczesnego systemu edukacji¹⁰.

Z pojęciem systemu edukacyjnego połączona jest definicja systemu szkolnego, w której głównie wyróżnia się kwestie instytucjonalne. Wincenty Okoń przez system szkolny rozumie ogół szkół i przedszkoli wraz z nauczycielami, uczniami (studentami), programami, bazą lokalowo-terenową, instytucjami finansującymi szkoły i innymi instytucjami społecznymi i kulturalnymi¹¹. Przedszkole i szkoła to instytucje, w których uczniowie lub dzieci przebywają przez większą część dnia. Zdobywają niezbędną wiedzę, umiejętności, bawią się, nawiązują pierwsze relacje z rówieśnikami i odkrywają świat.

Biorąc pod uwagę aktualny rynek pracy oraz różnorodność współczesnych zawodów, oczywiste jest, że wiedza o swoich umiejętnościach oraz predyspozycjach powinna być istotnym elementem na różnych etapach kształcenia. Uczniowie szkół podstawowych i ponadpodstawowych powinni być edukowani w tym zakresie w inny sposób. Pojawiają się refleksje nad wyborem odpowiedniej drogi zawodowej, które powodują wiele rozmów z uczniami. Młodzi ludzie dzięki nauczycielom powinni rozpoznawać swoje mocne strony oraz planować dalszą eduka-

⁷ Z. Kwieciński, B. Śliwowski, *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 367.

⁸ T. Wilk, *Edukacja, wartości i style życia reprezentowane przez współczesną młodzież w Polsce w odmiennych regionach gospodarczych*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2003, s. 76–77.

⁹ R. Więckowski, *Pedagogika wczesnoszkolna*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1993, s. 303.

¹⁰ *Ibidem*, s. 114.

¹¹ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki...*, *op.cit.*, s. 60.

cję w aspekcie własnych preferencji mocno powiązanych z planowaniem przyszłej drogi zawodowej¹².

We współczesnym systemie wychowania przedszkolnego ma miejsce reorientacja celów. Pod wpływem przeobrażeń uległa zmianie hierarchia wartości, które są źródłem celów edukacji¹³. Akcentując to, Tadeusz Lewowicki pisze, że przez lata kształcenie skupione było na wiadomościach, umiejętnościach i wartościach jako decydującej części postaw. W obecnych czasach postawy coraz częściej stawiane są na pierwszym planie, w następnej kolejności są umiejętności, ostatnie dopiero wiadomości. Nowa hierarchia odpowiada nowym wyzwaniom edukacyjnym, natomiast postawy – to konkretna jakość ludzi szczególnie dziś potrzebnych, odznaczających się otwartością i wyobraźnią, zdolnych do ciągłej samorealizacji i intelektualnej autonomii. Wzrasta zapotrzebowanie na twórczość i inicjatywę, umiejętność myślenia i współdziałania w skali globalnej¹⁴.

Przedszkole to instytucja, w której zaczyna się kształtować charakter, sposób bycia czy też preferencje młodego człowieka. Definicja określa przedszkole jako instytucję opiekuńczo-wychowawczą, do której uczęszczają dzieci w wieku od trzech lat w Polsce – w szczególnych przypadkach od drugiego roku życia do rozpoczęcia spełniania obowiązku szkolnego¹⁵.

Przyjęto zasada, że przedział od drugiego lub trzeciego roku życia wyznacza gotowość dziecka do partycypacji w zajęciach organizowanych przez instytucję, jaką jest przedszkole. Natomiast pomiędzy drugim a czwartym rokiem życia następuje znaczny postęp w zakresie nawiązywania kontaktów z rówieśnikami. W rozwoju poznawczym przedszkolak nabywa tzw. poziom myślenia formalnego, dzięki któremu przyjmuje perspektywy innych dzieci lub osób z otoczenia w codziennych sytuacjach¹⁶.

Wybór szkoły jest jedną z pierwszych poważnych decyzji, jakie muszą podjąć młodzi ludzie. Już w wieku szkolnym przez wybór rodzaju dalszego nauczania (liceum bądź technikum) kierujemy nieświadomie naszą przyszłość zawodową. Warto podkreślić, że kończąc edukację w szkole podstawowej, młody człowiek nie musi wybierać zawodu, a jedynie decyduje o kierunku i poziomie rozpoczynanego kształcenia w następnej szkole. Proces kształcenia w technikum jest organizowany w taki sposób, aby przygotować młodzież do wykonywania określonych zawodów. Liceum ogólnokształcące nie przygotowuje uczniów pod kątem zawodo-

¹² B. Bartosz, *Poradnik metodyczny dla nauczycieli, pedagogów i doradców zawodowych*, http://static.scholaris.pl/main-file/105/016/rozpoznawanie_predyspozycji_66990.pdf, s. 5.

¹³ J. Karbowniczek, *Podstawy pedagogiki przedszkolnej z metodyką*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011, s. 105.

¹⁴ T. Lewowicki, *Przemiany oświaty*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2002, s. 29.

¹⁵ *Ibidem*, s. 32.

¹⁶ P. Bryant, A. Colman, *Psychologia rozwojowa*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 65.

wym. Głównym celem jest przekazanie ogólnej wiedzy, dopracowywanie sprawności intelektualnej, modelowanie umiejętności niezbędnych uczniom w procesie samodzielnego uczenia. Szkoła w tym okresie przede wszystkim przygotowuje do podjęcia studiów wyższych. Licea ogólnokształcące różnią się profilami kształcenia. Dzięki temu pozwalają młodzieży przejawiającej zainteresowania i zdolności określone w konkretnym kierunku zgłębianie interesujących je dziedzin¹⁷. Jest to taki etap w życiu młodego człowieka, który wskazuje kierunek, w jakim może rozwijać się jego kariera zawodowa, i w którym nauczyciele i rodzice jeszcze mają wpływ na to, jak może potoczyć się przyszłość dziecka.

Wybór kierunku studiów jest dla większości uczniów możliwością podjęcia pierwszej poważnej dorosłej decyzji. Jednakże większa część nastolatków kończących szkołę średnią ma z tym kłopot. Studia pomagają znaleźć pracę oraz pozwalają na dalszy rozwój społeczny jednostki. Podczas studiów uczeń w większym stopniu poznaje otaczający go świat. Poszerza wiedzę na temat nieznanych metod myślenia oraz zdobywa umiejętności bądź rozwija te, które posiadał w latach wcześniejszych; co więcej, poznaje ograniczenia, o których nie miał do tej pory pojęcia. Jedną z ważniejszych rzeczy, której nauczy się młody człowiek w ich trakcie, będzie samodzielność. Dostyc często maturzyści postanawiają rozpocząć studia w miastach odległych od miejsca zamieszkania. Po raz pierwszy daleko od rodziców chłoną wiedzę, jak bez ich pomocy mają radzić sobie w prostych sytuacjach życiowych, które wcześniej były nieznanymi, m.in. zakupy, opłacanie rachunków czy o dbanie o czystość lub robienie prania. Studia to czas, kiedy poznaje się wielu nowych ludzi, często o innym spojrzeniu na świat. Poglądy, które reprezentują stanowią inspirację do samorozwoju lub poznania siebie na nowo. W tym czasie zawiera się nowe przyjaźnie, które trwają często przez resztę życia. Szczególnie istotne jest zdobywanie doświadczenia zawodowego w trakcie studiów, np. podczas praktyk, wolontariatów lub staży, dzięki którym studenci mają większą możliwość znalezienia odpowiedniej pracy w przyszłości¹⁸.

Czynniki wyboru pierwszego miejsca pracy

Wybór pierwszego miejsca pracy przez młodego człowieka jest ugruntowany przez wiele czynników. Pierwszym z nich mogą być zainteresowania. Wielokrotnie próbowano je zdefiniować i określić, jak ważną rolę odgrywają w rozwoju zawodo-

¹⁷ M. Kliś, S. Nieciński, *Poradnik. Rozwój, problemy i zagrożenia, wybór zawodu*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Kraków 2011, s. 19–21.

¹⁸ P. Pluchcińska, *Jak wybrać „dobry” kierunek studiów*, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838490/Jak%20wybra%C4%87%20studia.pdf/4638fe04-403e-4529-9657-31ad4bd13a59?t=1406646996000>.

wym. Zarysowały się tu dwa główne nurty. Podejście sytuacyjne łączy zainteresowania z inicjowaniem konkretnego rodzaju aktywności, która wyzwała pozytywne emocje związane z rzeczami lub działaniami. Kolejne podejście określa zainteresowania jako możliwości, czyli stałe tendencje człowieka do aktywności powiązanej z różnego rodzaju obiektami. Dlatego też zainteresowania:

- są w miarę stabilne w czasie, natomiast podlegają środowisku;
- wpływają na zachowanie przez ożywienie motywacji;
- dają wyraz tożsamości określonej jednostki¹⁹.

Kolejnym czynnikiem, który może mieć wpływ na wybór pierwszego pracodawcy, są wartości. Ujawniają się w nastawieniu do dóbr materialnych i niematerialnych, takich jak: pieniądze, władzy, religijność. Niektórzy identyfikują wartości z zainteresowaniami, inni traktują je jako potrzeby albo cel. Diagnoza wartości sprzyja zrozumieniu, w jaki sposób działają ludzie, ułatwia przewidzenie zachowań edukacyjnych i zawodowych. Konkretna wartość może być nasycona przez więcej niż jedną formę działań, czyli przez różnorakie zainteresowania. Wartości są logicznym wyobrażeniem tego, co jest cenione oraz czego człowiekowi najbardziej potrzeba. Zazwyczaj wartości nie występują pojedynczo, lecz tworzą konkretne układy, które stają się osobistymi systemami wartości. System wartości jest skonstruowany hierarchicznie, dlatego też niektórym wartościom można nadać wyższą lub niższą rangę. Nikt nie ma uniwersalnej listy wartości. Niemniej jednak praca jest jedną z istotnych części życia współczesnego człowieka i zajmuje ważne miejsce w jego systemie wartości²⁰.

Następnym ważnym czynnikiem, dzięki któremu można przewidzieć, jaką ścieżką kariery podąży młody człowiek, jest osobowość zawodowa. Katherine Briggs i Isabel Myers oparły się na teoretycznych rozważaniach Junga i stworzyły kwestionariusz mający na celu poznanie typów ludzkich, zwany MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Opisuje on osobowości przez typy i opiera się na czterech podstawowych aspektach:

- metoda, dzięki której społeczeństwo wchodzi w relacje ze światem (ekstrawersja vs introwersja);
- sposób, w jaki młodzi ludzie rozumieją przekazywane informacje (zmysłowość vs intuicja);
- metoda, dzięki której społeczeństwo rozumuje wnioski i decyduje (myślenie vs odczuwanie);
- stosunek, jaki społeczeństwo ma do otaczającego świata (osądzanie vs postrzeganie).

¹⁹ A. Paszkowska-Rogacz, *Młodzieżowy kwestionariusz zainteresowań zawodowych*, Fundacja Realizacji Programów Społecznych, Warszawa 2011, s. 22.

²⁰ *Ibidem*, s. 24.

Ostatnim z czynników, który może mieć wpływ na wybór ścieżki zawodowej młodego człowieka jest życie rodzinne oraz to, w jakiej rodzinie się urodził lub wychował. Środowisko rodzinne ma nie tylko swoją nadzwyczajną historię, ale również model życia rodzinnego i zawodowego. W każdej rodzinie są określone postawy oraz wartości. Dzieci przez pewien czas uczą się przez odtwarzanie stylu życia i preferencji zawodowych rodziców, chociaż często nie są tego świadome.

Różnorakie znaczenia przypisywane karierze zawodowej wskazują na uwarunkowania kulturowe, które zmieniają się w zależności od obecnych okoliczności oraz sytuacji społecznej w danym regionie. Następstwem tych transformacji stają się nowe sposoby definiowania kariery. Biorąc pod uwagę rozwój zawodowy poszczególnych ludzi, można zauważyć, że mają oni powtarzalne cechy pozwalające na wyodrębnienie ich określonych typów. Kariera zawodowa stanowi konstrukt mający zarówno wymiar partykularny, jak i uniwersalny, który może być analizowany z perspektywy takich samych uwarunkowań i mechanizmów oddziałujących na proces działania jednostki. Regularność w karierze stanowi nie tylko inspirację, ale również rozwiązania, których nie można pominąć podczas próby zrozumienia zjawiska rozwoju zawodowego młodego człowieka²¹.

Teorie rozwoju zawodowego mają na celu przekazanie, w jaki sposób rozpoczyna się proces wyboru pierwszego miejsca pracy oraz jak przebiega ścieżka wyboru danego zawodu, zaczynając od dzieciństwa aż po wiek dojrzały. Jest to ciągle podejmowanie ważnych decyzji, które są uwarunkowane czynnikami biologicznymi, psychologicznymi, społecznymi oraz ekonomicznymi. Wiele teorii rozwoju zawodowego tłumaczy, dlaczego młodzi ludzie dokonują określonych wyborów zawodowych oraz co determinuje przebieg ich ścieżki kariery.

Jedno z pierwszych pojęć teoretycznych mówiących o wyborze zawodu, precyzowane mianem „cechy i czynnika”, skupia się na założeniu, iż każda jednostka dysponuje zbiorem względnie trwałych predyspozycji, które umożliwiają na zaklasyfikowanie podmiotu do konkretnego profilu zawodowego. Wielorakie wybory realizowane przez młodego człowieka są funkcją cech jego osobowości. Jednakowo z zaprezentowanymi rozstrzygnięciami uznaje się je za zespolenie modeli wyboru zawodu z koncepcjami różnic indywidualnych czy wpasowania konkretnego zawodu²².

Przyczyny wyboru pierwszego miejsca pracy mogą być bardzo różne i uwarunkowane wieloma czynnikami. Często powód wyboru pierwszej pracy jest bardzo złożony i zaczyna się formować już od najmłodszych lat życia człowieka. Dzieje

²¹ L. Myszka-Strychalska, *Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy*, „Problemy Profesjologii” 2018, nr 1, s. 85–103.

²² L. Myszka-Strychalska, *Koncepcje rozwoju zawodowego – przegląd wybranych stanowisk teoretycznych*, „Szkoła – Zawód – Praca” 2017, nr 14, s. 52–81.

się tak przez fakt, że młody człowiek podejmuje różne formy aktywności. Pierwszą pracą może być praca zarobkowa, którą uczniowie podejmują w czasie wakacji, a także nierozłączny kontakt z czynnościami i zadaniami, które przeprowadzane są w ramach zajęć praktycznych (np. w warsztatach szkolnych czy pracowniach symulacyjnych) oraz w trakcie praktyk zawodowych.

Pierwsze lata życia zawodowego to początek aktywności zawodowej. Następuje w tym czasie reprodukcja otrzymanej wiedzy oraz umiejętności. Liczy się w tym momencie ukończony kierunek studiów, rodzaj i ranga wykształcenia lub ukończona szkoła, uczelnia, a również rodzaj wykonywanej pracy dorywczej podczas kształcenia. Podejmując pierwszą pracę, młody człowiek nie ma jeszcze konkretnego doświadczenia ani umiejętności, a raczej ledwie jest przygotowany do sprawowania funkcji zawodowych. Rodzaj tego przygotowania stanowi o wartości absolwenta jako pracownika. Kolejną przyczyną, dla której młody człowiek zostaje wybrany przez pracodawcę, są osobiste predyspozycje oraz talenty. Przykładem może być zdolność szybkiego przyswajania wiedzy, miła aparycja, komunikatywność, samodzielność, umiejętność szybkiego uczenia się, przystosowania do panującego środowiska. Podstawą przewagi konkurencyjnej młodego pracownika w tym czasie rozwoju są wyróżniające zdolności lub unikatowość zdobytego wcześniej wykształcenia. Dlatego też tak ważny jest wybór miejsca pracy, w którym uznany może zostać jeden lub drugi aspekt. Typowe aktywności zajęć dalszego rodzaju to te wszystkie, które powiązane są dogłębnie i bezpośrednio z wykształceniem kierunkowym. Dla osób pracujących w banku będą to studia ekonomiczne, dla pracy w kancelarii adwokackiej – studia prawnicze. Bardzo ważny jest w tym czasie rodzaj doświadczeń, jakie się zdobyło. Musimy pamiętać, że określają przebieg kariery zawodowej, obejmując kapitał wiedzy i możliwości, których będzie się używać w przyszłości. Pośród osób poważnie kreujących swoją ścieżkę zawodową wyróżniamy dwa najczęstsze podejścia:

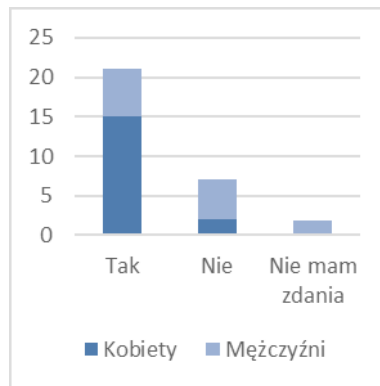
- 1) napisanie efektywnego CV, w którym pokazano pracę w korporacjach i renomowanych firmach. Staż pracy w tego rodzaju firmach jest lepiej oceniany przez pracodawców niż w małych i nieznanymi podmiotach. Powodem tego jest powszechne przekonanie, że pracownicy zatrudnieni w dużych firmach muszą przejść przez bardziej złożoną selekcję niż gdzie indziej. Kolejnym powodem dobrej oceny doświadczeń zdobytych w korporacjach jest fakt, iż praca w nich powiązana jest z zapoznaniem i przyswojeniem składowych know how i dobrych rozwiązań organizacyjnych. Ukazuje się w tym momencie efekt aureoli, polegający na przypisywaniu danej osobie cech, których ona nie ma;
- 2) kreowanie umiejętności zawodowych – to podejście polega na szukaniu pracy, w której zyskujemy konkretne umiejętności zawodowe. Będą one

atutem młodego człowieka w przyszłości lub też będą efektem wybranej specjalizacji zawodowej²³.

Analiza wyników badań

Badania przeprowadzono metoda ankietową, wykorzystując kwestionariusz jako narzędzie badawcze. Próba badawcza początkowo została ustalona na poziomie 100 rozesłanych kwestionariuszy. Wypełnionych powróciło 57. Nie wszystkie były wypełnione prawidłowo. Ostatecznie do badania wybrano 34 kwestionariusze. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono zaprezentowanych wykresach.

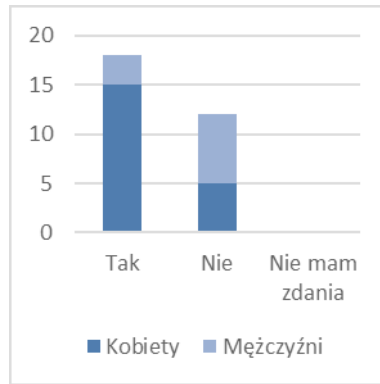
Ankietowani w większości twierdzą, że są zainteresowani planowaniem rozwoju zawodowego. Grupą bardziej zainteresowaną są kobiety. Mężczyźni w mniejszym stopniu planują swoją przyszłość zawodową (wykres 1).



Wykres 1. Zainteresowanie planowaniem rozwoju zawodowego

Osoby odpowiadające na pytanie, czy są zadowolone z dotychczasowego przebiegu rozwoju zawodowego, w znacznej większości twierdzą, że tak. 12 osób odpowiedziało, że nie jest zadowolona z dotychczasowych osiągnięć, w tym 5 kobiet oraz 7 mężczyzn. Najczęściej są to osoby, które pracują od 11–20 lat i więcej (wykres 2).

²³ M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003, s. 17–18.



Wykres 2. Zadolenie z przebiegu rozwoju zawodowego

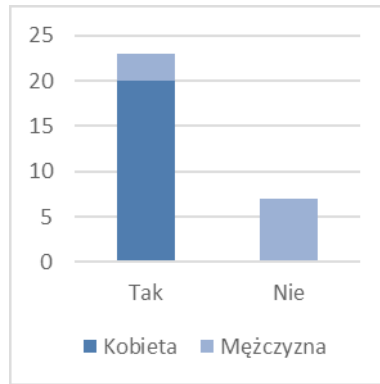
6 ankietowanych, w tym 3 kobiety i 3 mężczyzn, twierdzą, że wykorzystują zdobyte kwalifikacje zawodowe w pracy. 8 kobiet twierdzi, iż tylko raczej używa swoich kwalifikacji. Odpowiedź „raczej nie” zaznaczyło 6 osób, w tym 3 kobiety i 3 mężczyzn. Aż 10 osób stwierdziło, iż zdecydowanie nie używa kwalifikacji w obecnym miejscu pracy (wykres 3).



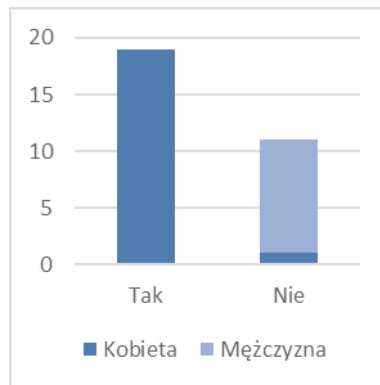
Wykres 3. Wykorzystanie kwalifikacji zawodowych w pracy

Ankietowani biorący udział w ankiecie w większości twierdzą, że wybór pierwszego miejsca pracy był przez nich zaplanowany. Tylko 7 mężczyzn twierdzi, iż nie planowali zatrudnienia w miejscu, w którym podjęli zatrudnienie (wykres 4).

Prawie wszystkie kobiety biorące udział w badaniu stwierdziły, że były zachęcane do uczestnictwa w aktywnościach związanych z rozwojem zawodowym. Mężczyźni twierdzą, iż ich pierwszy przełożony nie zachęcał ich do udziału w różnych formach rozwoju zawodowego (wykres 5).

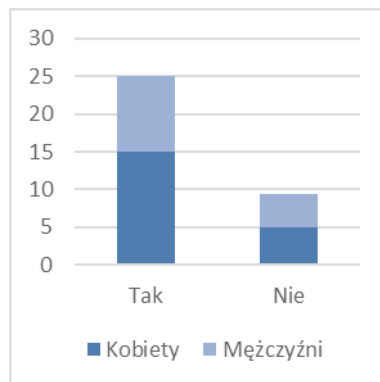


Wykres 4. Wybór pierwszego miejsca pracy



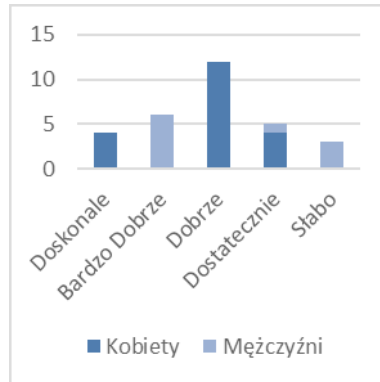
Wykres 5. Zachęcanie przez przełożonego do uczestnictwa w różnego rodzaju formach rozwoju zawodowego

15 kobiet oraz 10 mężczyzn odpowiedziało, że znane im były możliwości rozwojowe w pierwszym miejscu pracy. Tylko 5 kobiet odpowiedziało, iż nie była świadoma możliwości rozwoju w podjętej pracy (wykres 6).



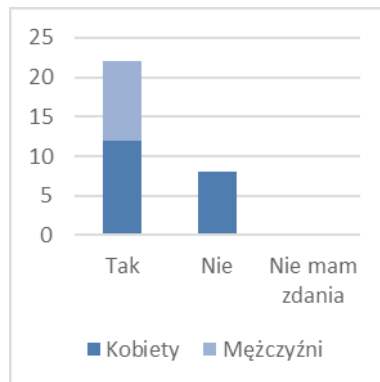
Wykres 6. Znajomość możliwości rozwoju i doskonalenia zawodowego w pierwszym miejscu pracy

4 ankietowane kobiety odpowiedziały, że doskonale oceniają swoje dotychczasowe osiągnięcia zawodowe. 6 mężczyzn twierdzi, iż ich osiągnięcia są bardzo dobre. Najwięcej osób, w tym same kobiety, odpowiedziały, że ich dotychczasowe osiągnięcia są dobre. Dostatecznie swoje osiągnięcia ocenił jeden mężczyzna i 4 kobiety. 3 ankietowanych mężczyzn stwierdziło, iż ich osiągnięcia są słabe (wykres 7).



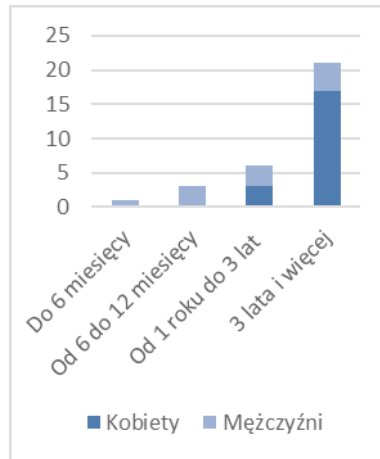
Wykres 7. Ocena dotychczasowych osiągnięć zawodowych

22 ankietowanych, w tym 12 kobiet i 10 mężczyzn, odpowiedziało, iż czuli potrzebę rozwoju swoich kompetencji zawodowych w pierwszym miejscu pracy. Tylko 8 kobiet stwierdziła, że nie czuła takiej potrzeby (wykres 8).



Wykres 8. Potrzeba rozwoju kompetencji zawodowych

Jeden mężczyzna odpowiedział, iż okres zatrudnienia w pierwszym miejscu pracy trwał do 6 miesięcy. 3 kolejnych odpowiedziało, że był to okres od 6 do 12 miesięcy. 3 ankietowane i 3 ankietowanych było zatrudnionych w pierwszym miejscu od 1 roku do 3 lat. Największą grupę reprezentują osoby, które pracują w pierwszym miejscu pracy od ponad 3 lat, jest to 17 kobiet i 4 mężczyzn (wykres 9).



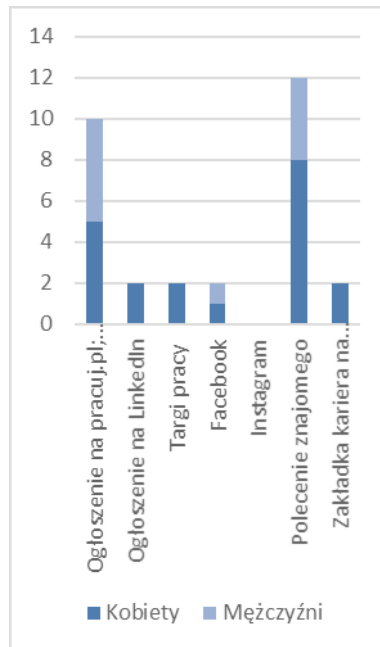
Wykres 9. Okres zatrudnienia w pierwszym miejscu pracy

10 ankietowanych nie ma zdania na temat konieczności doskonalenia umiejętności związanych z wykonywanym zawodem. 14 kobiet odpowiedziało, iż jest to konieczne, natomiast 6 z nich stwierdziła, że nie, argumentując odpowiedź brakiem pewności zatrudnienia w danym zawodzie. Część ankietowanych stwierdziło, iż jest to niepotrzebne, ponieważ w dzisiejszych czasach zmiana pracy następuje co chwilę i lepiej nie zagłębiać się w umiejętności, które za chwilę nie będą potrzebne. Kobiety, które stwierdziły, iż doskonalenie jest konieczne, argumentowały odpowiedź rozwojem osobistym zawodowym oraz potrzebą poszerzania horyzontów na każdym etapie kariery. Ankietowane twierdzą, iż doskonalenie prowadzi do poznania samego siebie, dzięki temu młoda osoba może odnaleźć swoje mocne i słabe strony (wykres 10).



Wykres 10. Konieczność doskonalenia umiejętności związanych z wykonywanym zawodem.

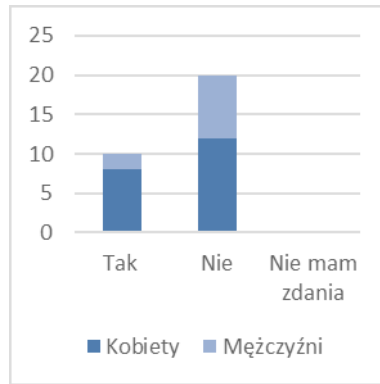
Większość ankietowanych dowiedziało się o ofercie pracy przez portal pracuj.pl lub olx.pl, w tym 5 kobiet i 5 mężczyzn. 8 ankietowanych kobiet i 4 mężczyzn dowiedziało się o pracy dzięki rekomendacji znajomego. 2 kobiety dowiedziały się o ofercie dzięki portalowi LinkedIn, kolejne 2 dzięki targom pracy. Jeden mężczyzna i jedna kobieta uzyskali informację przez Facebooka. Dwie kobiety zaangażowały się w poszukiwania i znalazły oferty pracy u konkretnych pracodawców, dzięki zakładce kariera na stronie www (wykres 11).



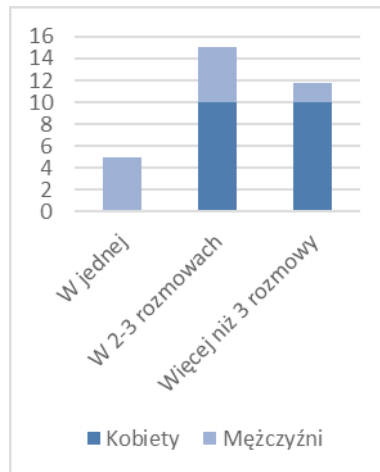
Wykres 11. Sposób otrzymania informacji o ofercie pracy

Według ankietowanych wybór pierwszego miejsca pracy w większości nie spowodował wyboru wykonywanego zawodu. „Nie” odpowiedziało 12 kobiet oraz 8 mężczyzn. Natomiast 10 ankietowanych w tym 8 kobiet i 2 mężczyzn twierdzi, że pierwsze miejsce pracy spowodowało wybór obecnie wykonywanego zawodu. Żadna z ankietowanych osób nie zaznaczyła odpowiedzi „nie mam zdania” (wykres 12).

5 ankietowanych mężczyzn brało udział tylko w jednej rozmowie kwalifikacyjnej, natomiast kolejnych 5 już w 2 lub 3 rozmowach. 10 ankietowanych kobiet brało udział w 2 lub 3 rozmowach kwalifikacyjnych kolejne 10 kobiet przeszło ponad 3 rozmowy kwalifikacyjne zanim znalazły pierwsze miejsce zatrudnienia (wykres 13).

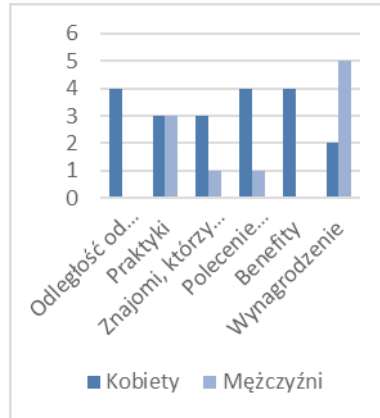


Wykres 12. Pierwsze miejsce pracy powodem wykonywania obecnego zawodu



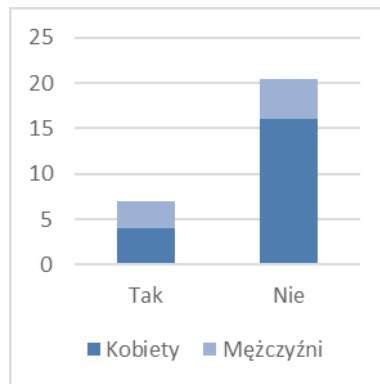
Wykres 13. Częstotliwość uczestnictwa w rozmowach kwalifikacyjnych

Najczęstszą przyczyną wyboru pierwszego miejsca pracy przez ankietowanych (7 osób) jest wynagrodzenie; twierdzi tak 5 mężczyzn i 2 kobiety. Praktyki odbyte przez 3 kobiety oraz 3 mężczyzn spowodowały wybór pierwszego miejsca pracy. 4 kobiety i 1 mężczyzna rozpoczęli pracę dzięki poleceniu znajomego. 4 ankietowane twierdzą, że dzięki odległości miejsca pracy od domu podjęły zatrudnienie w danej firmie. Kolejne 4 ankietowane twierdzą, iż rozpoczęły pracę dzięki atrakcyjnym benefitom oferowanym przez pracodawcę. Istotną kwestią dla 3 ankietowanych kobiet i jednego mężczyzny była obecność znajomych w tym samym miejscu pracy (wykres 14).



Wykres 14. Przyczyny wyboru pierwszego miejsca pracy

7 ankietowanych, w tym 4 kobiety i 3 mężczyzn, uczestniczyło w wydarzeniach związanych z zapoznaniem potencjalnych pracowników z pracodawcami. Znaczna większość, bo 23 osoby, w tym 16 kobiet i 7 mężczyzn, nigdy nie uczestniczyło w tego typu wydarzeniach (wykres 15).

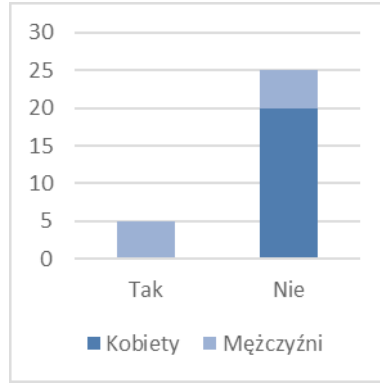


Wykres 15. Uczestnictwo w wydarzeniach związanych z zapoznaniem potencjalnych pracowników z pracodawcami.

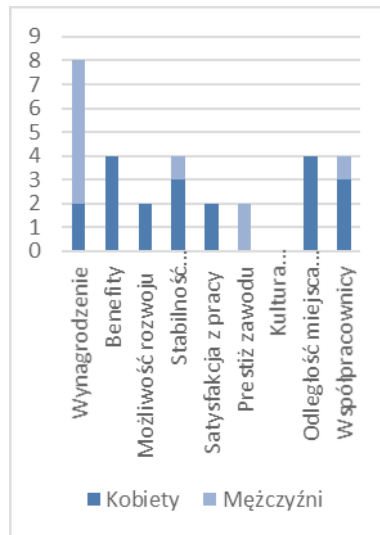
Według odpowiedzi ankietowanych zdobyta wiedza na studiach przydała się tylko 5 mężczyznom. 20 kobiet i 5 mężczyzn twierdzi, że nie używa wiedzy, którą zdobyli podczas edukacji na studiach wyższych (wykres 16).

Najbardziej istotnym dla ankietowanych czynnikiem w wyborze pracy jest wynagrodzenie. Kolejne są benefity, jakie proponuje pracodawca, oraz odległość miejsca pracy od domu. Istotną kwestią są również współpracownicy oraz stabilność zatrudnienia. Dwie ankietowane kobiety twierdzą, że jest to możliwość rozwoju. Satysfakcja z pracy dla dwóch ankietowanych jest najważniejszym czynnikiem

w wyborze pierwszego miejsca pracy. Dwóch mężczyzn twierdzi, że jest to prestiż zawodu. Żadna z ankietowanych osób nie uważa, iż kultura organizacyjna byłaby czynnikiem powodującym wybór pierwszego miejsca pracy (wykres 17).

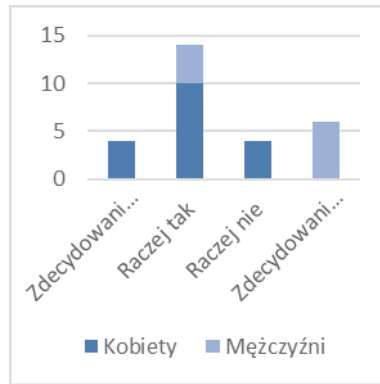


Wykres 16. Wykorzystanie zdobytej wiedzy podczas studiów w pracy



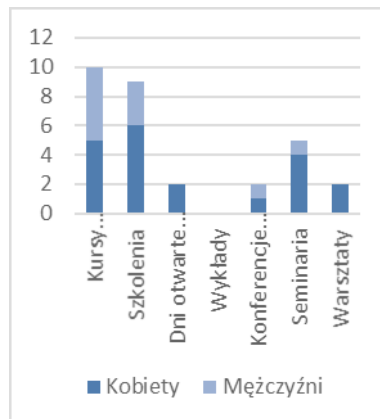
Wykres 17. Czynniki powodujące wybór pierwszego miejsca pracy

6 ankietowanych mężczyzn twierdzi, że zdecydowanie nie byli usatysfakcjonowani z oferowanych warunków pracy u pierwszego pracodawcy. 4 kobiety odpowiedziały, iż warunki raczej nie były satysfakcjonujące. 10 kobiet i 4 mężczyzn odpowiedziało, że raczej byli zadowoleni. Natomiast 4 kobiety stwierdziły, że pierwszy pracodawca stanął na wysokości zadania i zdecydowanie jego oferta była satysfakcjonująca (wykres 18).



Wykres 18. Satisfakcja z oferowanych warunków pracy u pierwszego pracodawcy

Większość ankietowanych (10 osób) odpowiedziało, że najbardziej znaczącą formą aktywności, dzięki której można otrzymać pierwsze miejsce pracy, są ukończone kursy językowe. Na kolejnym miejscu są szkolenia, na które zgłosiło 9 osób, w tym 6 kobiet i 3 mężczyzn. SeminaRIA według osób wypełniających ankietę są na trzecim miejscu. Twierdzą tak 4 kobiety i 1 mężczyzna. Konferencje naukowe są istotne dla 2 ankietowanych, w tym 1 kobiety i 1 mężczyzny. 2 ankietowane uważają, iż istotną formą aktywności są warsztaty, kolejne 2, że są to dni otwarte u potencjalnych pracodawców. Żaden z ankietowanych nie bierze pod uwagę wykładów jako istotnych form aktywności umożliwiających zdobycie pracy (wykres 19).



Wykres 19. Formy aktywności, które dają największą możliwość zdobycia pierwszej pracy

Podsumowanie i wnioski

Na podstawie obserwacji i przeprowadzonej ankiety można udzielić odpowiedzi na postawione problemy badawcze.

1. Współczesny system edukacji dzieli się na kilka etapów. Na każdym etapie człowiek, kształtuje swoje preferencje dotyczące możliwości zawodowych i umiejętności.
2. Proces edukacji służy poznaniu samego siebie, tego, co chciałoby się robić w przyszłości. Określa jaki zawód mógłby człowiek wykonywać, natomiast nie powoduje jego wyboru.
3. Wybór pierwszego miejsca pracy wskazuje potencjalną ścieżkę rozwoju, pozwala określić, czy młody człowiek chce wykonywać określony zawód. Dlatego też można stwierdzić, że kształtuje naszą przyszłość zawodową.
4. Systemy relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem są bardzo istotne zarówno dla jednej, jak i drugiej strony. To, w jaki sposób postrzegane i oceniane są firmy na rynku, powoduje zainteresowanie potencjalnych pracowników. Młodzi ludzie dzięki działaniom z zakresu *employer branding* utożsamiają się z pracodawcami, starając się o etat w konkretnych firmach. Dzięki odpowiednim działaniom pracodawcy otrzymują najlepszych kandydatów na rynku.
5. Przyczyny wyboru pierwszego miejsca pracy to głównie wynagrodzenie, benefity oferowane przez pracodawcę oraz odległość od miejsca zamieszkania. Jednym z powodów rozpoczęcia pierwszej pracy jest polecenie przez znajomego lub jego obecność u danego pracodawcy. Często są to również praktyki, ponieważ po ich odbyciu pracodawcy przedłużają umowę i oferują pełny etat.

Hipotezy badawcze zweryfikowano w następujący sposób:

- H.1. Rodzaj szkoły, do jakiej uczęszcza młody człowiek, wpływa na dalsze wybory zawodowe.
- H.2. Zainteresowania i umiejętności prowadzą do wyboru pierwszego miejsca pracy.
- H.3. Podejście pracodawców do absolwentów zwiększa szanse na zatrudnienie odpowiednich kandydatów.
- H.4. Wybór pierwszej pracy jest związany z typem osobowości człowieka.

Bibliografia

Literatura

- Bryant P., Colman A., *Psychologia rozwojowa*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Golinowska S., *Polityka społeczna – koncepcje – instytucje – koszty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Karbowniczek J., *Podstawy pedagogiki przedszkolnej z metodyką*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2011.
- Kliś M., Nieciuński S., *Poradnik. Rozwój, problemy i zagrożenia, wybór zawodu*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Kraków 2011.
- Kwieciński Z., *Edukacja jako wartość odzyskiwana wspólnie (Głos w dyskusji o uspołecznieniu szkoły)*, „Edukacja” 1991, nr 1.
- Kwieciński Z., Śliwerski B., *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Lewowicki T., *Przemiany oświaty*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2002.
- Myszka-Strychalska L., *Koncepcje rozwoju zawodowego – przegląd wybranych stanowisk teoretycznych*, „Szkola – Zawód – Praca” 2017, nr 14.
- Myszka-Strychalska L., *Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy*, „Problemy Profesjologii” 2018, nr 1.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998.
- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998.
- Paszkowska-Rogacz A., *Młodzieżowy kwestionariusz zainteresowań zawodowych*, Fundacja Realizacji Programów Społecznych, Warszawa 2011.
- Rajkiewicz A., Supińska J., Księżopolski M., *Polityka społeczna. Materiały do studiowania*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1998.
- Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
- Waloszek D., *Wychowanie najmłodszego człowieka. Założenia, treści i organizacja*, Wydawnictwo Organon, Zielona Góra 1995.
- Więckowski R., *Pedagogika wczesnoszkolna*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1993.
- Wilk T., *Edukacja, wartości i style życia reprezentowane przez współczesną młodzież w Polsce w odmiennych regionach gospodarczych*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2003.

Netografia

- Bartosz B., *Poradnik metodyczny dla nauczycieli, pedagogów i doradców zawodowych*, http://static.scholaris.pl/main-file/105/016/rozpoznawanie_predyspozycji_66990.pdf.
- Pluchcińska P., *Jak wybrać „dobry” kierunek studiów*, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/838490/Jak%20wybra%C4%87%20studia.pdf/4638fe04-403e-4529-9657-31ad4bd13a59?t=1406646996000>.

Streszczenie

Kształtowanie przyszłości zawodowej przez wybór pierwszego miejsca pracy jest jedną z bardziej istotnych rzeczy w pracy zawodowej. To właśnie pierwsze miejsce, w którym rozpoczyna się pracę zawodową, może wskazać młodemu czło-

wiekowi kierunek dalszego rozwoju. Wiele czynników wpływa na to, jak potoczy się droga zawodowa młodego człowieka. Mogą to być aspekty związane z wykształceniem, umiejętnościami, charakterem, zaangażowaniem do pracy czy też sposobem wychowania. Autorzy przedstawili wyniki badań ankietowych.

Summary

Shaping the professional future by choosing first workplace is one of the most important things throughout the whole process which is professional work. First workplace, where the professional work begins can indicate the direction for young man. There is many factors which indicates the professional path of young man. It can be education, skills, character, commitment to work or proper upbringing. The authors presented the results of the survey.

Słowa kluczowe

Przyszłość zawodowa, miejsce pracy, studia, budowanie marki pracodawcy.

Keywords

Professional future, workplace, studies, employer branding.

Klaudia Sawczuk – Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej w Warszawie.
Andrzej Wojciechowski – dr inż., Uczelnia Techniczno-Handlowa im. H. Chodkowskiej w Warszawie.

Iwona Sobiecka

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Wprowadzenie

Zasoby ludzkie są podstawowym i najważniejszym potencjałem organizacji publicznej. Od ich jakości zależy bardzo wiele, m.in. zakres wykorzystania statycznego potencjału innowacyjnego organizacji publicznej w postaci infrastruktury świadczonych usług, kapitału finansowego, prowadzonych badań czy działań marketingowych. Urzędnicy ze swoją wiedzą, umiejętnościami, zaangażowaniem inicjują oraz realizują procesy kreatywności i innowacyjności tak istotne dla dobrego funkcjonowania organizacji publicznej. Z każdą działalnością innowacyjną oraz inicjowaniem i aprobowaniem zmian wzbogacają swoją wiedzę i sieci kontaktów międzyludzkich, a także wewnętrzną motywację do pracy.

Pracownicy wewnętrznie zmotywowani postrzegają pracę jako wartość autoteliczną, stwarzającą możliwość samorealizacji i rozwoju zawodowego. Dlatego przywiązują szczególną wagę do budzącej ich zainteresowanie treści pracy, samodzielności decyzyjnej w zakresie realizowanych obowiązków, poczucia dokonywania czegoś ważnego. Wszystkie te czynniki pobudzają kadrę do kreatywności i podejmowania nowych, często trudnych wyzwań. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z nieustannie kształtującym się podejściem do gospodarowania tkwiącymi w urzędnikach cechami i właściwościami, uznającymi ludzi za podstawowy i cenny zasób organizacji publicznej. Urzędnicy o odpowiednich kwalifikacjach, kompetencjach sprzyjają realizacji często bardzo złożonych zadań.

Rozpoznanie i wybór najlepszych, najbardziej „utalentowanych” pracowników to inwestycja w rozwój kapitału ludzkiego organizacji na najwyższym jakościowo poziomie. Jednostki wybitne, mające unikatowe predyspozycje czy też wysokie kompetencje są głównymi aktorami na scenie organizacji, nie statystami, których można łatwo zastąpić innymi. Najlepsi grają pierwszoplanowe role i od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii w największym stopniu zależą wyniki i pozycja organizacji¹.

¹ M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3/4, s. 47.

Uzdolnienia urzędników państwowych składają się na zespół cech, takich jak kreatywność, przedsiębiorczość, wysoki potencjał rozwojowy, które stanowią dźwignię wzrostu organizacji publicznej. To osoby o ponadprzeciętnej inteligencji; ich pomysły, wiedza i umiejętności są gwarancją wytworzenia dużej wartości udostępnionych przez organizację publiczną zasobów.

Anna Jarosławska wskazuje następujące kompetencje, którymi powinien charakteryzować się urzędnik:

- kreatywność, innowacyjność, poszukiwanie rozwiązań;
- orientację na rezultat, cel;
- nastawienie na rozwój;
- zdolności przywódcze;
- otwartość na zmiany, elastyczność.²

Urzędnicy jako pracownicy organu administracji publicznej ze względu na specyfikę świadczonych usług odznaczają się takimi cechami, jak kompetentność, dobry organizator na stanowisku pracy, uczciwość, komunikatywność, życzliwość dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych, kreatywność, gotowość na zmiany, przejawianie inicjatywy, niekonfliktowość, otwartość na wiedzę i technikę.

Dziedziny i poziomy zarządzania zasobami ludzkimi w administracji

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) w administracji obejmuje pozyskiwanie i gospodarowanie tymi zasobami, kształtowanie ich kapitału ludzkiego i społecznego, a także zapewnianie ich rozwoju zmierzającego do jak najsprawniejszego realizowania celów i zadań administracji publicznej. Osiągnięcie optymalnego zaangażowania urzędników w stosunkowo krótkim czasie jest rzeczą trudną, ale w długim okresie jest możliwe dzięki wykorzystaniu odpowiednich metod. Do podstawowych komponentów ZZL zalicza się planowanie pracowników, ich rekrutację i selekcję oraz motywowanie i ocenianie.

Podstawowym celem planowania personelu w urzędach administracji publicznej jest identyfikacja przyszłych potrzeb kadrowych oraz przygotowanie programów, których wdrożenie powinno zapewnić jednostce eliminację różnic między stanem pożądanym a istniejącym. Procesy rekrutacji i selekcji podlegają silnej ocenie społecznej ze względu na charakter działania urzędów. Szczególnie ważne są zasady sprawiedliwości oraz bezstronności, a jakiegokolwiek preferencje mogą wywierać niekorzystny wpływ na ocenę pracy urzędów administracji publicznej.

² A. Jarosławska, *Docenić talenty*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 32–36.

W jednostkach administracji publicznej systemy motywacji obejmują czynniki ekonomiczne i pozaekonomiczne. Urzędnicy otrzymują premie i roczne nagrody uznaniowe. Udzielane są im także pochwały i wyróżnienia. Niemałe znaczenie mają na pozór nieistotne udogodnienia organizacyjne, np. możliwość wykonywania części obowiązków w domu czy elastyczny czas pracy.

Szkolenia pracowników administracji publicznej mogą stanowić jeden z zasadniczych motywów podejmowania pracy w tych instytucjach.

System oceniania w urzędach opiera się na kryteriach: zachowawczych, osobowościowych i organizacyjnych. Systemy oceniające pracowników często powiązane są z programami zarządzania przez cele. Wówczas ocenie podlega umiejętność formułowania, uzgadniania, mierzenia oraz osiągania celów. Ocenie podlegają nie tylko umiejętności oraz zachowanie pracowników, ale także ich potencjał społeczny, traktowanie innych pracowników oraz osiąganie celów. Warunkiem efektywności systemu ocen okresowych jest jego dostosowanie do potrzeb jednostki.

Funkcja ZZL w administracji ma trzy równie ważne, ale niekoniecznie rozwinięte i sprawnie działające formy i wymiary (poziomy):

- zarządzanie bieżące, o charakterze reaktywnym i rutynowym, które odbywa się w aktualnych strukturach administracji oraz w ramach prawnych określających rolę, zadania i sposoby ich funkcjonowania, status prawny personelu, struktury zatrudnienia, system wynagradzania i promocji. Ma następujące funkcje:
 - stałą ewidencję i kontrolę stanu ilościowego i jakościowego posiadanych zasobów ludzkich, ustalanie i zaspokojenie bieżących ilościowych i potrzeb jakościowych w tym zakresie (rekrutacja, selekcja i obsadzanie stanowisk pracy, programowanie i organizowanie szkoleń i doskonalenia kadr, w świetle stwierdzonych niedostatków i potrzeb);
 - definiowanie i wartościowanie stanowisk pracy, klasyfikacja i promocje pracowników w siatce stanowisk i wynagrodzeń, wynagradzanie, administrowanie karier, oceny okresowe, itp.;
 - racjonalną gospodarkę tymi zasobami (właściwą alokację zasobów ludzkich, którymi administracja dysponuje, dbałość o zdrowie, warunki socjalne i stosunki międzyludzkie, właściwe (ergonomiczne) warunki pracy, czuwanie nad dyscypliną pracy, itp.);
- zarządzanie perspektywiczne (prospektywne), dotyczące względnie stabilnej administracji, która nie podlega głębszym zmianom i nie zamierza podejmować w średnioterminowej perspektywie radykalnych reform zakresu jej ról, struktur, pełnionych funkcji i metod działania. Zarządzanie to obejmuje:

- planowanie działań mających na celu zaspokojenie przyszłych przewidywalnych jakościowych i ilościowych potrzeb administracji w oparciu o krytyczną analizę (statystyczną i demograficzną) i ocenę jakościową i ilościową posiadanych zasobów ludzkich oraz przewidywanie ich naturalnego rozwoju i dynamiki wydatków na ich utrzymanie;
- planowanie działań zmierzających do stopniowego wzrostu kapitału ludzkiego i społecznego administracji, zarówno aktualnie posiadanych zasobów ludzkich, jak i ich przewidywanego i planowanego rozwoju (analiza potrzeb, planowanie, koordynacja i ewaluacja działań w dziedzinie kształcenia początkowego i doskonalenia kadr administracji, współdziałanie z instytucjami zajmującymi się programami i metodami kształcenia i szkoleń, ulepszaniem systemu motywacyjnego oraz programów i metod postępowania kwalifikacyjnego);
- optymalizację alokacji posiadanych zasobów w poszczególnych strukturach (wprowadzanie niewielkich korekt w strukturach zatrudnienia, dokonywanie ruchów kadrowych między elementami systemu, dokonywanie ewaluacji okresowej, planowanie karier, organizowanie konkursów na stanowiska kierownicze);
- zarządzanie strategiczne, które ma charakter dynamiczny i odnosi się do ZZL w sytuacji istotnych i trwałych zmian dotyczących misji, roli, zakresu, struktur, form i metod działania administracji. Osiągnięcie celów strategicznych rozwoju zależy w dużym stopniu od sprawności systemu ZZL, który jako podstawowy instrument wdrażania strategii rozwoju zasobów ludzkich administracji musi stanowić przedmiot modernizacji, czy nawet głębszej reorganizacji jego struktur, zadań i procesów. Zarządzanie strategiczne rozwojem zasobów ludzkich administracji jest realizowane przeważnie w ramach średnio- i długoterminowych programów zmian, które są nazywane reformami czy modernizacją administracji. Do funkcji strategicznego ZZL administracji należy:
 - planowanie perspektywiczne zasobów ludzkich, stanowisk pracy i kompetencji;
 - ustanawianie zasad i procedur naboru na wolne stanowiska i obsadzanie wyższych stanowisk w administracji;
 - ewaluacja potrzeb szkoleniowych i innych form doskonalenia kadr administracji;
 - współpraca z systemem edukacji w opracowywaniu programów i metod nauczania oraz z ośrodkami naukowo-badawczymi w formułowaniu i realizowaniu programów badawczych odpowiadających obecnym i przyszłym potrzebom administracji, a także w dziedzinie doradztwa

- w opracowywaniu strategii rozwoju administracji oraz opracowania i realizacji programów jej wdrażania;
- aktywne uczestnictwo w koncepcji i wdrażaniu reform dotyczących organizacji i zarządzania administracją, a także reformami dotyczącymi zakresu zadań, organizacji struktur oraz metod funkcjonowania administracji publicznej;
 - koncepcja i wdrażanie działań zmierzających do promowania administracji, etyki urzędniczej i kultury organizacyjnej opartej na interesie publicznym, jakości relacji z otoczeniem oraz partycypacji oraz na równym i godnym traktowaniu wszystkich pracowników administracji publicznej;
 - stałe monitorowanie, korygowanie, modernizacja i doskonalenie organizacji i funkcjonowania systemu ZZL i kapitału społecznego administracji;
 - współdziałanie w doskonaleniu systemu ZZL administracji publicznej innych instytucji systemu rządzenia państwem, w szczególności jeśli chodzi o wspólne standardy i zasady ogólne oraz kompatybilność różnych autonomicznych systemów ZZL administracji publicznej pozwalające na większą mobilność kadr pomiędzy tymi systemami³.

Komponenty ZZL w administracji publicznej

W literaturze przedmiotu przedstawiane są dwa ujęcia planowania zatrudnienia – szerokie i wąskie. Pierwsze z nich podkreśla funkcję integracji planowania zatrudnienia z pozostałymi obszarami procesu ZZL. W węższym ujęciu przez planowanie należy rozumieć przewidywanie liczby pracowników o konkretnych kwalifikacjach, przyporządkowanie ich do właściwych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy, a także wprowadzanie zmian w stanie i strukturze zatrudnienia⁴.

Rekrutacja pracowników oznacza przyciągnięcie przez jednostkę administracyjną takiej liczby kandydatów, która umożliwi ich racjonalną selekcję. Jak już wspomniano, w procesach rekrutacji i selekcji szczególnie ważne są zasady sprawiedliwości oraz bezstronności, a jakiegokolwiek preferencje mogą wywołać niekorzystną ocenę administracji w ogóle. Procesy rekrutacji, które mają na celu pozyskanie kompetentnych pracowników, wiążą się z ograniczeniami politycznymi,

³ W. Mikułowski, *Koncepcja strategii rozwoju zasobów ludzkich administracji*, w: *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej, mając mniej?*, W. Mikułowski, A. Jezierska (red.), Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2011, s. 16.

⁴ A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 29.

ekonomicznymi i społecznymi. Waga tych ograniczeń jest różna, a ich znaczenie zależy od rozwoju gospodarczo-kulturowego państwa.

Kwestie naboru pracowników są w pewnym aspekcie uregulowane prawnie. Zgodnie z art. 3 ustawy z 16 września 1982 roku o pracownikach urzędów państwowych⁵ urzędnikiem państwowym może być osoba:

- mająca obywatelstwo polskie,
- pełnoletnia i mająca pełną zdolność do czynności prawnych, korzystająca z pełni praw publicznych;
- nieskazitelnego charakteru;
- mająca odpowiednie wykształcenie,
- mająca stan zdrowia pozwalający na zatrudnienie na określonym stanowisku.

Rekrutacja pracowników na wolne stanowiska w urzędach państwowych przebiega zgodnie z zasadami zawartymi w ustawie. Pracownikiem administracji samorządowej może być osoba mająca co najmniej wykształcenie średnie, niekarana za przestępstwo umyślne, z nieposzlakowaną opinią, natomiast na stanowisku kierowniczym można zatrudnić osobę mającą wykształcenie wyższe i co najmniej dwuletni staż pracy (z wyjątkiem stanowisk obsługi).

W procesie rekrutacji oraz selekcji w urzędach administracji państwowej sprawdza się całą dokumentację i referencje kandydata. Przed podjęciem decyzji o zatrudnieniu przeprowadza się rozmowy, sprawdza się poziom wiedzy kandydatów oraz ich zawodowe doświadczenie. W wielu wypadkach przeprowadza się także pisemne egzaminy kwalifikacyjne. Stosuje się wywiady grupowe, w których rozmowę z kandydatem przeprowadza nie tylko pracownik odpowiedzialny za zatrudnienie, ale także przyszli współpracownicy i inne osoby.

Proces selekcji wchodzi w interakcje z pozostałymi komponentami ZZL. W szczególności stanowi on określone sposoby wdrażania planów związanych z zasobami ludzkimi i wspomaga realizację funkcji szkoleń oraz rozwoju w jednostce organizacyjnej⁶. Przegląd zgłoszeń, a także wstępne rozmowy z kandydatami na wolne stanowisko pracy zmierzają do opracowania szerokiej listy kandydatów, która umożliwi wyselekcjonowanie z kręgu potencjalnych pracowników osób najlepiej odpowiadających wymaganiom danego stanowiska.

Motywowanie jest procesem kierowniczym polegającym na wpływaniu na postępowanie ludzi z uwzględnieniem wiedzy na temat czynników powodujących określone zachowanie człowieka. Motywowanie oznacza również oddziaływanie na organizację zmierzające do spowodowania określonych zachowań personelu⁷.

⁵ Dz.U. z 2020 r. poz. 537 ze zm.

⁶ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 246.

⁷ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 43.

W okresie, kiedy kluczowa stała się produktywność w administracji publicznej, podjęto próby zastosowania takich samych systemów motywacyjnych jak w sektorze prywatnym. Słusznie zakładano, że pracownicy samorządowi są tacy sami i mają podobne motywacje do działania. W systemach motywacji istnieje wiele podobieństw, przy czym istnieją prawne i finansowe możliwości motywowania pracowników. Badania wykazały, że pracownicy zatrudnieni w sektorze publicznym są bardziej skłonni do zachowań altruistycznych oraz do realizowania celów ideologicznych. Mają także większe predyspozycje do podejmowania ambitnych działań na rzecz społeczeństwa. W ich wypadku bodźce finansowe nie mają tak dużego wpływu jak na pracowników z sektora prywatnego. Pracowników sektora publicznego cechuje wysoki poziom etyczny i znaczne wyczulenie na motywatory wewnętrzne, które są wynikiem odczuwalnej satysfakcji z pracy w trakcie prawidłowego wykonywania obowiązków. Pracownicy sektora publicznego mają silniejszą motywację wewnętrzną – własne dokonania dają im dużą satysfakcję.

Innym ważnym czynnikiem motywacji jest stabilność zatrudnienia, którego siła oddziaływania zależy od zewnętrznych warunków kulturowych oraz gospodarczych.

W administracji publicznej nie ma możliwości zapewnienia pracownikom na przykład udziału w osiąganych zyskach. Nie ma również możliwości przydzielenia im części kwoty zaoszczędzonej w efekcie podejmowania korzystnych decyzji. W urzędach administracji eksponuje się normy społeczne, prawne i jakościowe, dlatego niezwykle ważne jest indywidualne przekonanie urzędników o celowości służenia innym. Pracowników administracji należy przede wszystkim motywować przez zainteresowanie ludzi samą pracą, która pomaga zaspokoić potrzebę władzy, osiągnięć i samorealizacji, a także stanowi środek do zdobycia uznania społecznego oraz prestiżu. Zatem kierownicy powinni działać tak, by podlegli im pracownicy czuli się ważni i doceniani.

Możliwości szkoleniowe mogą stanowić jeden z zasadniczych motywów podejmowania pracy w urzędzie administracji publicznej, ponieważ administracja nie mając możliwości zaoferowania swoim pracownikom wynagrodzenia wyższego niż w prywatnym sektorze, konkuruje z nim szeroką gamą możliwości edukacyjnych. Szkolenie jest definiowane jako zdobywanie oraz rozwijanie umiejętności, i po części niezbędnej wiedzy, do wykonywania zadań związanych z zatrudnieniem na danym stanowisku, w celu stania się profesjonalistą o wymaganych kompetencjach, a również umożliwiających podjęcie pracy na innym stanowisku. Możliwości rozwoju zawodowego, wskutek kształcenia i szkolenia, organizowane przez pracodawcę, stanowią czynnik oddziałujący w sposób szczególnie motywacyjnie na pracowników organizacji⁸.

⁸ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 81.

Analiza systemów szkoleniowych w administracji publicznej pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- szkolenie kadry urzędniczej jest istotnym sposobem poprawy jakości usług świadczonych przez jednostki administracyjne;
- systemy szkoleń są narzędziem doskonalenia kompetencji urzędników;
- szkolenia uwzględniają przemiany społeczno-gospodarcze zachodzące w kraju (np. rozwój gospodarczy czy problemy globalizacji, informatyzacji).

Szkolenia w administracji publicznej są zatem:

- sposobem na doskonalenie jakości (nadrzędny cel szkolenia stanowi kształtowanie jakości jako wartości organizacyjnej);
- sposobem na „przeżycie” – bez szkoleń urzędnik nie ma możliwości działania, ponieważ zmianie ulegają przepisy prawne, a tym samym zmieniają się zadania oraz obowiązki administracji publicznej;
- sposobem na tworzenie wewnętrznej kultury organizacyjnej i narzędziem budowy kapitału społecznego, ponieważ zadania administracji publicznej polegają na integracji gospodarczo-kulturowej będącej jednym z podstawowych elementów lokalnego rozwoju;
- narzędziem umożliwiającym przeprowadzanie zmian;
- sposobem zwalczania biedy i zacofania gospodarczego, a także inicjowania oraz podtrzymywania rozwoju kulturowego i gospodarczego;
- narzędziem kształtowania etycznych zachowań (np. walki z korupcją)⁹.

Wpływ na rodzaj oraz charakter szkolenia wywierają różne podmioty. Administracja publiczna wykonuje swoje zadania nie tylko poprzez urzędy, ale także poprzez liczne podmioty zewnętrzne, które często są inicjatorami szkoleń.

Oceny pracowników w urzędach administracji publicznej dokonuje się za pomocą różnych kryteriów: zachowawczych, osobowościowych i organizacyjnych. Ocenie podlegają nie tylko umiejętności oraz zachowanie pracowników, ale także ich potencjał społeczny, traktowanie innych pracowników oraz osiągnięcie celów.

Ocena zazwyczaj obejmuje zarówno ilościowy, jak i jakościowy wymiar organizacyjnego funkcjonowania poszczególnych osób oraz stanowi odpowiedź na pytanie, czy pracownik „pasuje” do określonego stanowiska pracy i w jakim stopniu. Działania te są podejmowane łącznie z obowiązującym w danej organizacji sposobem wynagradzania.

⁹ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Polskie Wydawnictwa Profesjonalne, Kraków 2002, s. 90.

Ocena pracowników jest funkcją, dzięki której realizują się zasadnicze wartości uwzględniane w polityce personalnej każdej organizacji. Do tych wartości należą przede wszystkim¹⁰:

- równość i sprawiedliwość;
- poszanowanie godności osobistej wszystkich pracowników;
- dbałość o jakość życia zawodowego zatrudnionych;
- zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych oraz sprzyjających kreatywności warunków pracy.

Ocena pracowników administracji publicznej powinna prowadzić do odpowiedzi na m.in. takie pytania:

- czy pracownik spełnia normy, zna cele jednostki organizacyjnej, utożsamia się z nimi i potrafi je osiągnąć;
- czy realizowanie standardów jest nie tylko rozpoznaniem celów działalności, ale również ich wspieraniem;
- czy stosowane standardy oznaczają osiągnięcie celów działalności?

Systemy stosowane w administracji publicznej są skoncentrowane nie tylko na ocenie wyników pracy, ale także na ocenie zachowań i postaw pracowników. Podstawowymi celami oceniania są¹¹:

- identyfikacja celów organizacji oraz jej priorytetów;
- poszukiwanie najlepszych metod zarządzania organizacją;
- rozwój umiejętności oraz nabywanie nowych doświadczeń;
- identyfikacja słabych punktów bezpośrednio związanych z codzienną pracą.

System oceniania powinien stanowić narzędzie realizacji strategii instytucji. Powinien służyć poprawie komunikacji społecznej i zawodowemu rozwojowi urzędników oraz poprawie warunków pracy, procesów zarządzania i procedur jakości. We właściwie zarządzanych organizacjach pracowników oceniają nie tylko bezpośredni przełożeni. W ocenie pracowników istotne są też inne źródła, np. opinie wyrażane przez współpracowników, konsultantów, dostawców, klientów. System oceniania powinien mieć wpływ na jakość pracy, stosunków międzyludzkich i życia w miejscu pracy, a w rezultacie na jakość świadczonych usług. Wypadkowe ocen mają również wpływ na ocenę etycznych zachowań. Ważne jest, aby stosowane kryteria uwzględniały specyfikę organizacji i rodzaj stanowiska, pomagając w ten sposób w obiektywnej ocenie pracownika.

Systemy oceniania pracowników muszą być odpowiednio zaplanowane, wymagają bowiem szczególnego zaangażowania zarówno ze strony kierownictwa naj-

¹⁰ M. Sidor-Rządłowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Polskie Wydawnictwa Profesjonalne, Kraków 2003, s. 26.

¹¹ *Ibidem*, s. 26.

wyższego szczebla, jak i pracowników na wszystkich etapach procesu oceniania. Udział ten polega w szczególności na:

- wspólnym określaniu celów oraz kryteriów oceniania;
- wspólnym opracowywaniu środków profilaktycznych i zaradczych;
- wspólnej ocenie skuteczności przeprowadzonej oceny¹².

Podsumowanie

Zmiany, które nastąpiły w podejściu do zarządzania organizacjami, wymagają zapewnienia właściwych warunków funkcjonowania administracji publicznej. Wraz ze wzrostem oczekiwań obywateli administracja powinna dostosowywać swój sposób działania do nowych zadań. W dobrze zarządzanym urzędzie pracownicy powinni mieć świadomość celu swojej pracy, którym jest skuteczne wykonywanie zadań na rzecz lokalnych społeczności. Podstawowym zadaniem kadry zarządzającej jest efektywne rozwijanie potencjału urzędników zorientowane na rozwój osobisty urzędnika. Umiejętne wykorzystanie potencjału urzędników administracji publicznej przynosi organizacji korzyści w postaci:

- poprawy efektywności realizacji aktualnych i długofalowych celów;
- wdrażania instrumentów wsparcia rozwojowego kadry;
- pobudzania pracowników do większego zaangażowania się w wykonywanie obowiązków;
- realizacji strategii i misji;
- podniesienia standardów działania;
- poprawy jakości obsługi petentów;
- usprawnienia organizacji pracy i jej skuteczności;
- szybszego reagowania na dynamiczne zmiany zachodzące wewnątrz organizacji.

Bibliografia

Akt prawny

Ustawa z 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych, Dz.U. z 2020 r. poz. 537 ze zm.

Literatura

Jarosławska A., *Docenić talenty*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 1.

Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009.

¹² J. Litwin, *Okresowe oceny pracownicze*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, W. Golnau (red.), CeDeWu, Warszawa 2010, s. 315.

- Litwin J., *Okresowe oceny pracownicze*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, W. Golnau (red.), CeDeWu, Warszawa 2010.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Mikułowski W., *Koncepcja strategii rozwoju zasobów ludzkich administracji*, w: *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej, mając mniej?*, W. Mikułowski, A. Jezierska (red.), Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2011.
- Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3/4.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Polskie Wydawnictwa Profesjonalne, Kraków 2002.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Polskie Wydawnictwa Profesjonalne, Kraków 2003.

Streszczenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji obejmuje pozyskiwanie i gospodarowanie tymi zasobami, kształtowanie ich kapitału ludzkiego i społecznego, a także zapewnianie ich rozwoju zmierzającego do jak najsprawniejszego realizowania celów i zadań administracji publicznej. Osiągnięcie optymalnego zaangażowania urzędników w stosunkowo krótkim czasie jest rzeczą trudną, ale w długim okresie jest możliwe dzięki wykorzystaniu odpowiednich metod. Do podstawowych komponentów tego zarządzania zalicza się planowanie pracowników, ich rekrutację i selekcję oraz motywowanie i ocenianie.

Summary

Human resource management in administration includes the acquisition and management of these resources, shaping their human and social capital, as well as ensuring their development aimed at the most efficient implementation of the objectives and tasks of public administration. Achieving optimal involvement of officials in a relatively short time is difficult, but in the long term it is possible thanks to the use of appropriate methods. The basic components of this management include employee planning, recruitment and selection, as well as motivating and evaluating.

Słowa kluczowe

Zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki, administracja publiczna.

Keywords

Human resource management, human capital, public administration.

Iwona Sobiecka – mgr, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie Filia w Płońsku.

Jakub Palka

RELACJE SPOŁECZNE PRACOWNIKÓW W DOBIE PANDEMII COVID-19

Pandemia COVID-19 zmieniła życie ludzi na całym świecie. Wirus bardzo szybko zaczął się rozprzestrzeniać, początkowo w Azji (głównie w Chinach, które pierwsze zetknęły się z tym problemem), a następnie w Europie, Afryce i obu Amerykach. Adaptował się w nowych warunkach, mutował, zbierając śmiertelne ofiary. W związku z epidemią i stanem zagrożenia życia i zdrowia kolejne państwa wprowadzały restrykcje, obostrzenia, zakazy, nakazy i lockdowny.

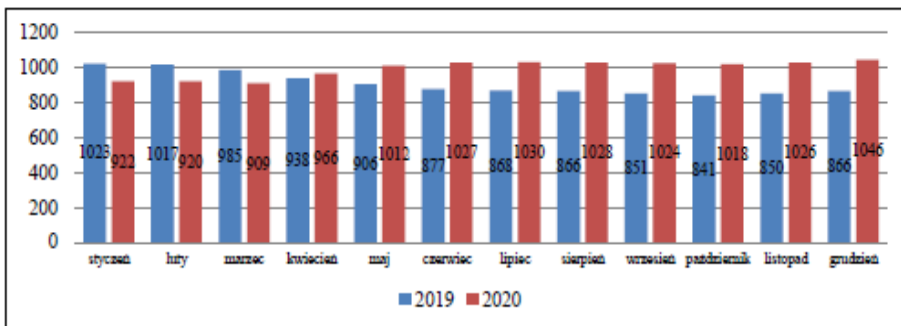
W wyniku wprowadzonych obostrzeń i restrykcji ograniczono możliwość swobodnego podróżowania, transportu towarów i usług, prowadzenia działalności gospodarczej, artystycznej i zgromadzeń. Wprowadzono również obowiązek zasłaniania ust i nosa, by ograniczyć rozprzestrzenianie się wirusa. Z dnia na dzień przedsiębiorcy zostali pozbawieni możliwości świadczenia swoich usług i musieli ograniczyć prowadzenie działalności lub tymczasowo ją zawiesić. W 2020 roku pandemia najbardziej dotknęła takie branże, jak:

- beauty, np. salony manicure i pedicure, fryzjerskie, kosmetyczne, masażu, solaria;
- gastronomia, np. kawiarnie, bary, restauracje, food trucki, lodziarnie, lokalne piekarnie i cukiernie, puby, pizzerie, winiarnie;
- turystyka, np. hotele, hostele, apartamenty, agroturystyka;
- sport, np. kluby fitness, siłownie, wypożyczalnie sprzętu sportowego, szkoły tańca, prywatne szkoły sportowe;
- kultura, np. teatry, galerie, muzea, lokalne festiwale, kina;
- handel, np. kwaciarnie, lokalne sklepy spożywcze, butiki, galerie handlowe;
- rzemiosło, np. szewcy, krawcy, serwisy rowerowe, szwalnie, mechanicy;
- transport, np. taksówki, linie autobusowe, biura podróży, linie kolejowe, rejsy wycieczkowe, linie lotnicze¹.

Tysiące pracowników, podobnie jak ich pracodawcy, zostało tymczasowo zawieszonych w wykonywaniu swoich obowiązków. Musieli oni czekać na dalszy

¹ <https://direct.money.pl/artykuly/porady/ktore-branze-najbardziej-ucierpialy-przez-koronawirusa-jak-im-pomoc>.

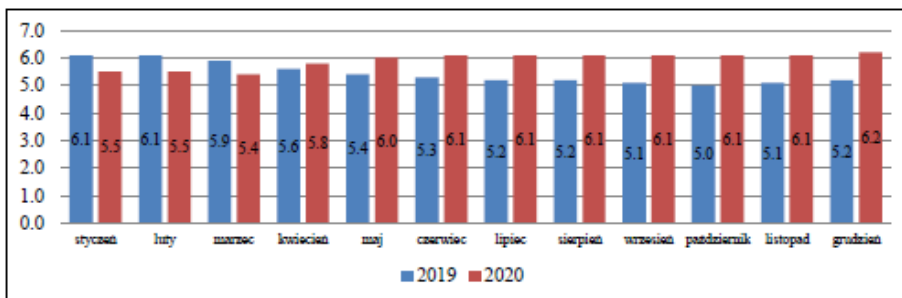
rozwój wydarzeń i wsparcie instytucji państwowych. W związku z brakiem możliwości funkcjonowania w normalnych warunkach i zarabiania pieniędzy przez przedsiębiorstwa, zaczęto szukać oszczędności w firmach. Początkowo rezygnowano z większości lub wszystkich planowanych inwestycji na rok 2020, następnie przedsiębiorcy poszukiwali środków w bankach, firmach pożyczkowych lub korzystali ze swoich oszczędności. Instytucje finansowe bardzo szybko jednak ograniczyły ryzyko i możliwości dotychczasowego finansowania przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy zostali zmuszeni do finansowania działalności własnymi oszczędnościami lub środkami, które chcieli przeznaczyć na przyszłe inwestycje. Nikt jednak nie potrafił przewidzieć, ile to potrwa. Kiedy zasoby się wyczerpały, kolejnym krokiem było zwolnienie części personelu. Ci pracownicy, którzy byli zatrudnieni na podstawie umowy zlecenie lub o dzieło, jako pierwsi doświadczyli procesów reorganizacji, restrukturyzacji lub zwolnień. Początkowo pozbawieni zostali możliwości pracy, a następnie pracodawcy rozwiązali z nimi umowę. Podczas pandemii rynek pracy obnażył negatywny aspekt umów cywilnoprawnych i zagrożenia dla stabilności funkcjonowania tysięcy ludzi. Z dnia na dzień pracownicy utracili możliwość zarabiania pieniędzy i pracę, co wpływało na ich poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Ci pracownicy, którzy chcieli się zabezpieczyć chociaż częściowo, w zakresie ubezpieczenia społecznego i prawa do zasiłku, rejestrowali się w urzędach pracy. Jak wynika z danych, na przełomie marca i kwietnia 2020 roku nastąpił wzrost liczby zarejestrowanych bezrobotnych. Jak wskazują dane w Polsce w 2020 roku średnia stopa bezrobocia wynosiła 5,9 proc.² (wykresy 1 i 2) .



Wykres 1. Bezrobotni zarejestrowani w Polsce w latach 2019–2020 (w tys.)

Źródło: *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, styczeń 2021.

² *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, styczeń 2021.

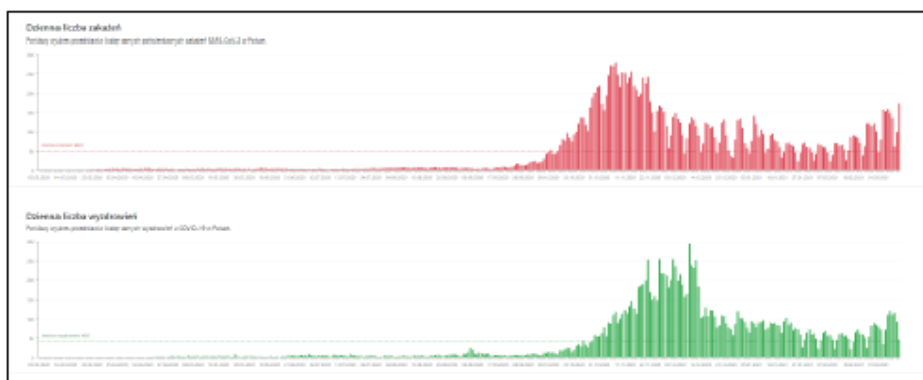


Wykres 2. Procentowa stopa bezrobocia w Polsce w latach 2019-2020

Źródło: *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju...*, *op.cit.*

W wyniku codziennego przyrostu liczby zakażonych (wykres 3) rząd zdecydował się na wprowadzenie obostrzeń, które miały ograniczyć liczbę zakażeń³. Wprowadzono m.in.:

- ograniczenia w przemieszczaniu się;
- obowiązek utrzymania co najmniej 1,5-metrowej odległości między pieszymi;
- obowiązek zasłaniania ust i nosa w miejscach publicznych;
- izolację i kwarantannę po kontakcie z potencjalnie zarażonymi;
- całkowite odwołanie lub ograniczenie wydarzeń kulturalno-społecznych;
- ograniczenia zgromadzeń publicznych;
- ograniczenia w liczbie uczestników wesel, komunii, konsolacji i innych uroczystości okolicznościowych;
- ograniczenia w organizacji targów, wystaw;
- zakaz działalności klubów nocnych, dyskotek i innych gromadzących ludzi;
- ograniczenie działalności przedszkoli i żłobków⁴.



Wykres 3. Przyrost liczby zakażeń Sars-Cov-2 w okresie marzec 2020 – marzec 2021

Źródło: <https://koronawirusunas.pl/>.

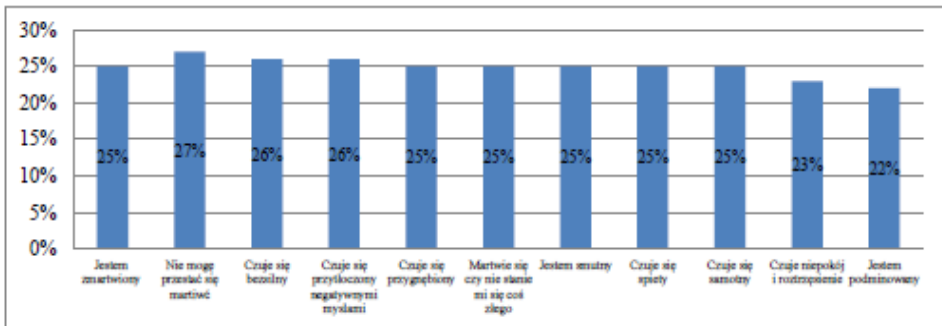
³ <https://koronawirusunas.pl/>.

⁴ <https://www.gov.pl/web/koronawirus/aktualne-zasady-i-ograniczenia>.

Ograniczenie swobodnego korzystania z obiektów kulturalnych, sportowych i siłowni ma negatywny wpływ nie tylko na zdrowie fizyczne, ale również psychiczne. Dotychczasowe swobodne, pełne interakcji z ludźmi i aktywności życie zostało mocno ograniczone. Wielu ludzi musiało zmierzyć się z problemem samotności. Jak wynika z badań, pandemia wpłynęła na zdrowie psychiczne w takich obszarach, jak:

- relacje rodzinne – ograniczenie fizycznych możliwości kontaktu z bliskimi;
- relacje społeczne – ograniczenie fizycznych kontaktów z przyjaciółmi, współpracownikami;
- choroby psychiczne i nasilenie lęków sytuacyjnych – lęk postizolacyjny⁵.

Co czwarty mieszkaniec Polski doświadczał negatywnych emocji związanych z obecną sytuacją⁶. Ograniczenie możliwości swobodnego kontaktu z innymi, realizacji swoich pasji, marzeń, hobby, doprowadziło do tego, że ludzie zaczęli szukać nowych wrażeń i nośników wyrażania siebie. Ci, którzy nie radzili sobie z problemami, często uciekali się do stosowania używek (alkohol, narkotyki). Inni poszukiwali pocieszenia na przykład w hazardzie internetowym. Zachowania Polaków podczas pandemii ilustruje wykres 4.



Wykres 4. Zdrowie psychiczne (emocje odczuwane przez Polaków) w czasie pandemii

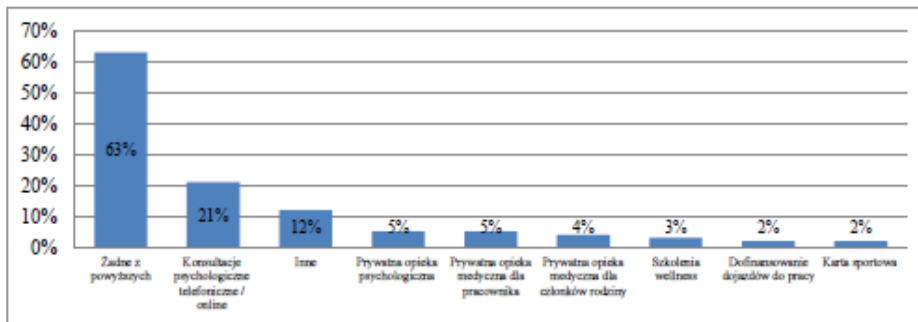
Źródło: *Badanie zdrowia psychicznego Polaków podczas pandemii COVID-19*, Warszawa, styczeń 2020, <https://swresearch.pl/raporty/badanie-zdrowia-psychicznego-polakow-podczas-pandemii-covid-19-kukanow-nawrocka-sw-research>.

Niespełna 20 proc. przedsiębiorców umożliwiło swoim pracownikom w ramach świadczeń pozapłatowych skorzystanie z konsultacji psychologicznych⁷ (wykres 5).

⁵ <https://miralo.pl/wplyw-pandemii-covid-19-na-relacje-spoeczne-i-relacje-z-bliskimi>.

⁶ *Badanie zdrowia psychicznego Polaków podczas pandemii COVID-19*, Warszawa, styczeń 2021, <https://swresearch.pl/raporty/badanie-zdrowia-psychicznego-polakow-podczas-pandemii-covid-19-kukanow-nawrocka-sw-research>.

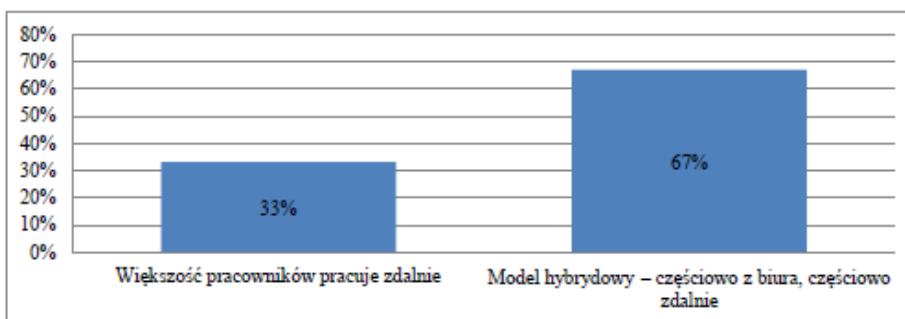
⁷ *Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021 roku, Raport z badania rynku pracy*, EY, Warszawa, styczeń 2021, s. 23.



Wykres 5. Świadczenia pozapłacowe dla pracowników

Źródło: *Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021 roku. Raport z badania rynku pracy*, EY, Warszawa, styczeń 2021, s. 23.

Zestawienie to pokazuje, że ogromna większość pracowników nie otrzymała żadnego wsparcia psychologicznego ze strony pracodawców. Jest to zjawisko bardzo niepokojące, choć wytłumaczalne. Firmy walczące o przetrwanie nie były w stanie udźwignąć dodatkowych kosztów, ponieważ same zmuszone były szukać oszczędności. Duży wzrost liczby zakażonych zmusił przedsiębiorców do podjęcia kroków minimalizujących ryzyko zakażenia pracowników, dlatego też zastosowano dwa modele pracy (wykres 6). Pierwszy to praca w pełni zdalna, z miejsca zamieszkania pracownika – ten model daje możliwość wykonywania obowiązków służbowych z dowolnego miejsca na świecie. Drugi to model hybrydowy, który umożliwiał pracę w trybie zdalnym i stacjonarnym w zależności od rodzajów wykonywanych zadań służbowych. W przypadku wykonywania pracy w siedzibie firmy pracodawca jest zobowiązany do zadbania o wszelkie elementy ochrony dla pracowników, np. rękawiczki, płyny dezynfekujące, maseczki.



Wykres 6. Wprowadzone modele pracy

Źródło: *Organizacja pracy w czasie pandemii..., op.cit.*, s. 4–6.

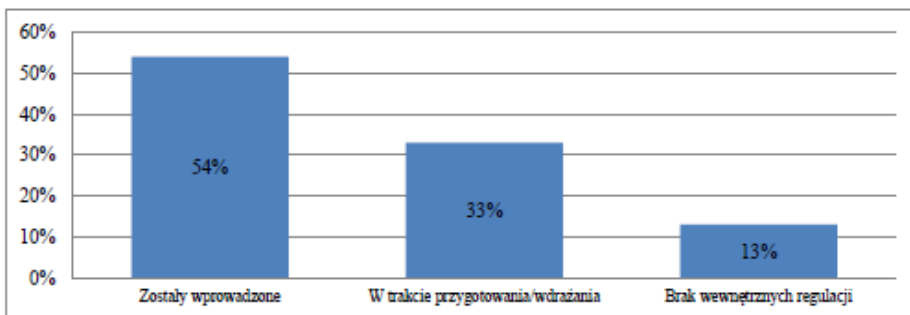
Praca zdalna ma swoje pozytywne i negatywne strony. Do pozytywnych można zaliczyć:

- mniejsze koszty wynajmu lub eksploatacji lokalów przez przedsiębiorstwa;
- ograniczenie ryzyka zakażenia pracowników, co mogłoby wpłynąć na działalność operacyjną przedsiębiorstwa;
- oszczędność czasu i pieniędzy związana z dojazdem do pracy przez pracowników;
- więcej czasu dla bliskich.

Wśród negatywnych należy zauważyć:

- wpływ na relacje społeczne;
- wdrożenie nowych pracowników – z reguły odbywa się zdalnie, przez co pracownicy wolniej przyswajają wiedzę;
- brak możliwości dokładnej kontroli pracownika podczas pracy zdalnej;
- brak pełnej koncentracji przez pracowników na wykonywanych zadaniach służbowych;
- załatwianie prywatnych spraw i wykonywanie czynności domowych w czasie pracy;
- brak możliwości budowania relacji biznesowych i partnerskich pomiędzy pracownikami;
- domową monotonię – przebywanie cały czas w jednym miejscu.

Coraz więcej przedsiębiorstw wdraża wewnętrzne regulaminy i regulacje dotyczące pracy zdalnej, w których jasno i wyraźnie wskazuje, jakie czynności może wykonywać pracownik w okresie pracy zdalnej (wykres 7). Regulacje te są o tyle ważne, że wprowadzają zasady wykonywania pracy i konsekwencje, jakie może ponieść pracownik, który nie wykonuje właściwie zadań służbowych⁸.

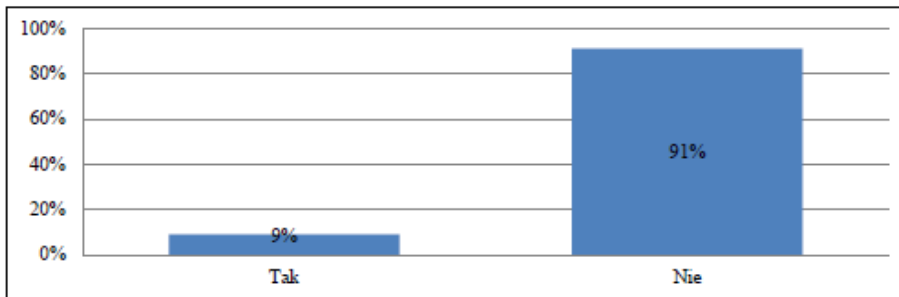


Wykres 7. Funkcjonowanie wewnętrznych regulacji dotyczących pracy zdalnej.

Źródło: *Organizacja pracy w czasie pandemii...*, *op.cit.*, s. 4–6.

⁸ *Ibidem*, s. 4–6.

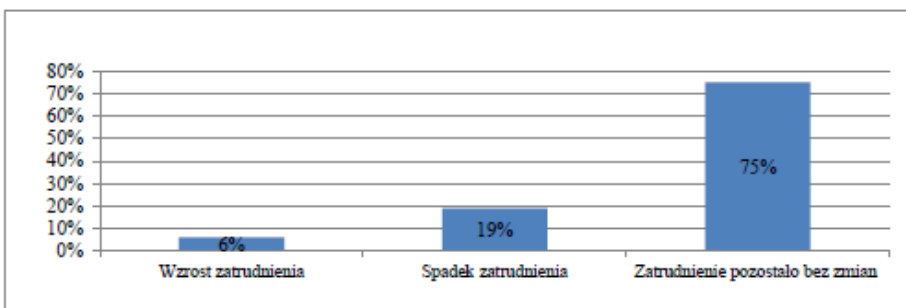
Z danych wynika, że tylko niewielka liczba przedsiębiorców wprowadziła dodatki finansowe do pracy zdalnej w postaci zryczałtowanych kosztów energii elektrycznej, wody itp. Z reguły dodatki te nie przekraczają kwoty 50 zł na pracownika (wykres 8)⁹.



Wykres 8. Dodatek finansowy do pracy zdalnej

Źródło: *Organizacja pracy w czasie pandemii...*, *op.cit.*, s. 22.

Sytuacja gospodarcza negatywnie wpłynęła na rentowność oraz na wyniki finansowe firm, działów i zespołów pracowniczych. W konsekwencji tych zdarzeń organizacje gospodarcze musiały podjąć trudne decyzje związane ze zmianą strategii rozwoju lub polityką kadrową firmy. Część firm podjęło decyzję o redukcji zatrudnienia, co doprowadziło m.in. do wspomnianego już wzrostu bezrobocia. Niewielka liczba firm zwiększyła zatrudnienie, co może wynikać z rynkowego zapotrzebowania na specjalistów medycznych. Dane te ilustruje wykres 9.



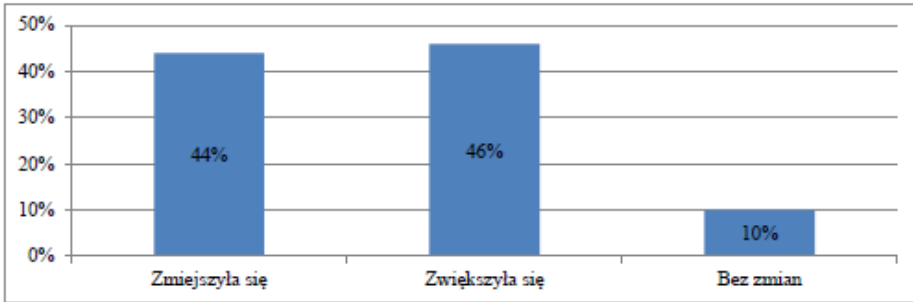
Wykres 9. Zatrudnienie w organizacjach

Źródło: *Organizacja pracy w czasie pandemii...*, *op.cit.*, s. 13, 16–17.

Wielu pracowników wycofało się z decyzji o zmianie miejsca pracy w obawie przed jej całkowitą utratą. Inni z kolei zostali zmuszeni do zmiany, co wskazują dane o rotacji pracowników. W wyniku słabej kondycji finansowej przedsiębiorstw,

⁹ *Ibidem*, s. 22.

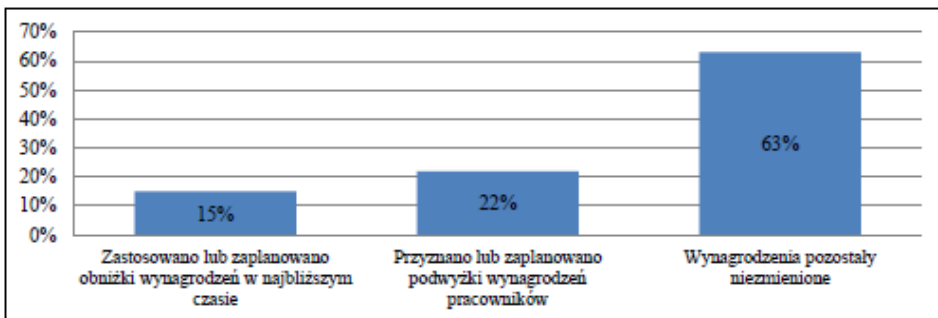
mniejszej liczby zamówień i zleceń, podejmowano kolejne decyzje o zwiększeniu zakresów obowiązków lub zadań pozostałych pracowników. Obecnie większość zadań może być realizowanych przez mniejszą liczbę pracowników, co prowadzi do minimalizacji kosztów przez pracodawców (wykres 10).



Wykres 10. Rotacja w organizacji

Źródło: *Organizacja pracy w czasie pandemii...*, *op.cit.*, s. 13, 16–17.

W przeważającej liczbie przedsiębiorstw pracownicy nie uzyskali żadnych podwyżek w wyniku tych zmian, a w 15 proc. wręcz zaplanowano lub zastosowano obniżki wynagrodzenia. Zgodnie z prawem pracodawca nie może zmniejszyć wynagrodzenia podstawowego pracownikowi, ale może uzależnić premie lub inne dodatki od wyników finansowych firmy, co w konsekwencji doprowadzi do obniżenia realnych zarobków pracowników. Niemal jedna piąta organizacji zaplanowała lub przyznała podwyżki swoim pracownikom, co być może spowodowane jest większym zakresem obowiązków, a być może branżą, która w dobie pandemii przeżywa rozkwit (np. branża kurierska, handel internetowy)¹⁰. Dane te ilustruje wykres 11.

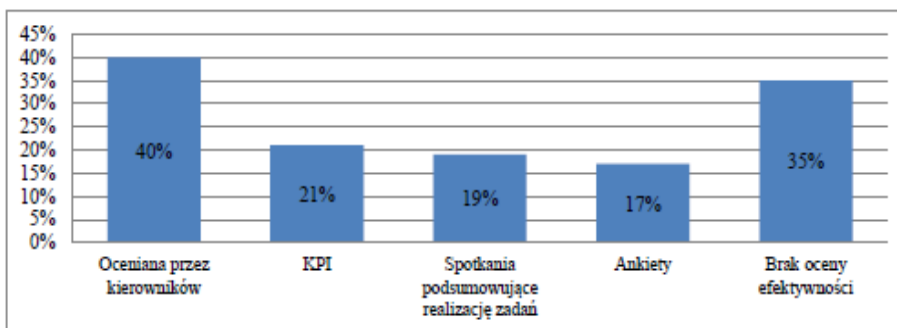


Wykres 11. Zmiana w wynagrodzeniach pracowników

Źródło: *Organizacja pracy w czasie pandemii...*, *op.cit.*, s. 13, 16–17.

¹⁰ *Ibidem*, s. 13, 16–17.

Organizacje mierzą efektywność pracowników w czasie pracy zdalnej na różne sposoby, np. przez ocenę przełożonego w zakresie realizowanych zadań, projektów lub wyznaczonych celów albo przez kluczowe wskaźniki efektywności (*key performance indicators*, KPI), takie jak czas realizacji zadania, liczba obsłużonych klientów, czas pracy. Bieżąca kontrola pracownika to jeden z elementów zarządzania zespołem. Zastanawiające jest jednak to, że niemal jedna trzecia kierowników, menedżerów lub w ogólnym ujęciu organizacji, nie mierzy efektywności działań swojego personelu. Jest to nieodpowiedzialne z uwagi na obecną sytuację (wykres 12).



Wykres 12. Sposoby mierzenia efektywności

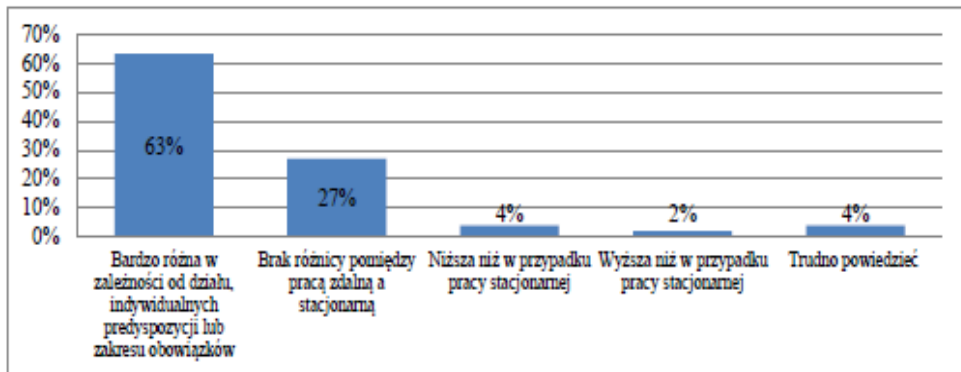
Źródło: *Organizacja pracy w czasie pandemii...*, *op.cit.*, s. 8–9.

Przeważająca liczba przedsiębiorstw nie potrafi jednoznacznie określić, czy praca zdalna jest bardziej efektywna w stosunku do pracy stacjonarnej. Jak wiadomo, w przedsiębiorstwie każdy zespół ma inne zadania, cele i możliwości wykonywania obowiązków. Skuteczne zarządzanie polega na zwiększaniu efektywności każdego członka organizacji, i dlatego też powinno to być mierzone odpowiednio dobranymi KPI. Efektywność pracownika przekłada się na najważniejsze wskaźniki przedsiębiorstwa, takie jak: rentowność, zysk i koszt. Niemal jedna piąta przedsiębiorstw nie zaobserwowała zmian w efektywności pracowników, a niewiele wskazało na spadek czy wzrost efektywności¹¹. Dane te ilustruje wykres 13.

W okresie pandemii bardzo ważnym elementem funkcjonowania organizacji jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Trudno jest zarządzać pracownikiem, a zwłaszcza budować z nim relacje partnerskie. Obecna sytuacja zmusiła menedżerów do zmiany sposobów zarządzania podległymi zespołami i organizacji ich pracy tak, aby była efektywna. Najbardziej wymagające zadanie mieli ci, którzy dopiero co rozpoczęli proces budowy zespołu lub projektu. Zarządzanie pracownikami w trybie pracy zdalnej powoduje takie ryzyko, jak brak poczucia kontroli, brak

¹¹ *Ibidem*, s. 8–9.

wsparcia menadżera, nietrwale relacje zawodowe oparte tylko na interakcjach służbowych. Pracownicy, którzy od roku funkcjonują w takim trybie pracy, zapomnieli już, jak wyglądają ich koledzy i koleżanki z pracy. Część z nich niekomfortowo czuje się, mówiąc codziennie do ekranu komputera lub telefonu, zamiast odbywać rozmowy *face to face*. Dlatego też zasadne jest stwierdzenie, że zaspokojenie niektórych potrzeb człowieka zostało ograniczone w wyniku pandemii koronawirusa i konieczności dostosowania się do niej.



Wykres 13. Efektywność pracowników pracujących zdalnie

Źródło: *Organizacja pracy w czasie pandemii...*, *op.cit.*, s. 8–9

Zgodnie z hierarchią potrzeb Abrahama Masłowa każda kolejna potrzeba wiąże się ze spełnieniem poprzedniej. Coraz więcej ludzi boi się o swoje zdrowie fizyczne, co wpływa na ich zdrowie psychiczne. Została zachwiana potrzeba bezpieczeństwa, ponieważ nikt nie wie co będzie dalej i jak pandemia się rozwinie. Brak wsparcia, rosnące zadłużenie, spłacany kredyt i niestabilność zatrudnienia powodują, że ludzie coraz częściej obawiają się o swoją przyszłość. Potrzeba przynależności również została zachwiana. Ludzie pracują w domu, nie spotykają znajomych i współpracowników, brakuje interakcji z ludźmi, co zaburza poczucie przynależności do organizacji, zespołu, drużyny. To z kolei rzutuje na potrzebę społecznego uznania i szacunku. W wyniku pracy zdalnej pracownicy są mniej doceniani, nie mają możliwości wykazania się przed grupą czy też zdobycia autorytetu lub szacunku w oczach nowych współpracowników.

Praca zdalna doprowadziła do zatarcia granicy między pracą a życiem prywatnym. Często ludzie, próbując rekompensować sobie ograniczenia w kontakcie z innymi, pracują po godzinach i nie odchodzą od komputera nawet na chwilę przez cały dzień. Oczywiście, będzie miało to swoje negatywne konsekwencje w przyszłości. Po około rocznej izolacji i pracy zdalnej można stwierdzić, że po powrocie do pracy stacjonarnej ludzie będą mieli problem w komunikacji z innymi współpracownikami. W społeczeństwie nastąpiły również zmiany w nawykach ludzi i ich

przyzwyczajeniach. Po długim okresie samotności szybko mogą poczuć przesyt obecności innych, co może prowadzić do konfliktów. Dlatego dużą rolę odegrają menedżerowie, którzy będą musieli czuwać nad tworzeniem poprawnych granic w relacjach interpersonalnych i wspierać swoich pracowników. Pandemia zmusiła przedsiębiorstwa do szybszego rozwoju projektów, digitalizacji i przyspieszyła proces automatyzacji, co wymaga jednak znacznych nakładów finansowych. Niewiele branż jest w stanie przetrwać bez wydatnej pomocy państwa.

Bibliografia

- Badanie zdrowia psychicznego Polaków podczas pandemii COVID-19*, Warszawa, styczeń 2021, <https://swresearch.pl/raporty/badanie-zdrowia-psychicznego-polakow-podczas-pandemii-covid-19-kukanow-nawrocka-sw-research>.
- <https://direct.money.pl/artykuly/porady/ktore-branze-najbardziej-ucierpialy-przez-koronawirusa-jak-im-pomoc>.
- <https://koronawirusunas.pl/>.
- <https://miralo.pl/wplyw-pandemii-covid-19-na-relacje-spoeczne-i-relacje-z-bliskimi>.
- <https://www.gov.pl/web/koronawirus/aktualne-zasady-i-ograniczenia>.
- Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021 roku, Raport z badania rynku pracy*, EY, Warszawa, styczeń 2021, https://www.ey.com/pl_pl/workforce/raport-hr-organizacja-pracy-w-czasie-pandemii, s. 23.
- Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju w 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, styczeń 2021.

Streszczenie

Pandemia COVID-19 wpłynęła na życie codzienne wszystkich ludzi na świecie. Przedsiębiorcy zaczęli poszukiwać oszczędności, co doprowadziło do zwolnień pracowników i zwiększenia zakresu obowiązków pozostałego personelu. Przymusowa izolacja, ograniczenia i świadczenie pracy w formie zdalnej wpłynęło na zdrowie fizyczne i psychiczne Polaków. Brak możliwości realizowania podstawowych potrzeb przez pracowników doprowadził do zaburzenia relacji społecznych. Będzie to miało długotrwałe konsekwencje w przyszłości w postaci znacznej polaryzacji społeczeństwa.

Summary

The COVID-19 pandemic has affected the daily lives of everyone in the world. Entrepreneurs began to look for savings, which led to the dismissal of employees and an increase in the scope of duties of other staff. Compulsory isolation, restrictions and remote work had an impact on the physical and mental health of Poles.

Employees' inability to meet their basic needs has disrupted social relations. This will have long-term consequences in the future in the form of a significant polarization of society.

Słowa kluczowe

Pandemia, praca zdalna, pracownicy, zarządzanie.

Keywords

Pandemic, remote work, employees, management.

Jakub Palka – student, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.

Kaja Owczarek

KLASYFIKACJA ORAZ KONSEKWENCJE PRAWNE BŁĘDU MEDYCZNEGO W DZIEDZINIE MEDYCYNY ESTETYCZNEJ

Wprowadzenie

Medycyna estetyczna z każdym dniem zyskuje coraz większą liczbę zwolenników. Szeroki zakres zabiegów oferowany przez gabinety medyczne w szybkim tempie przyciąga nowych pacjentów, którym zależy na poprawieniu mankamentów urody bądź jej udoskonaleniu. Każdy zabieg ingerujący w organizm człowieka to ryzyko wystąpienia powikłań oraz działań niepożądanych. Mimo doświadczenia lekarzy oraz adekwatnie dobranej techniki przeprowadzenia zabiegu skutki niepożądane mogą wystąpić chociażby z powodu zbyt dużej częstotliwości wykonywania zabiegów. Coraz większa liczba osób poszkodowanych na skutek błędu medycznego lub zaniechania ze strony lekarza decyduje się na dochodzenie odszkodowania na drodze sądowej. Ze statystyk opublikowanych na stronie prokuratury krajowej wynika, że w roku 2016 zanotowano aż 4963 postępowania dotyczące błędów medycznych¹. W prokuraturach regionalnych zostały utworzone działy do spraw błędów medycznych, których celem było poprawienie jakości oraz przyspieszenie postępowań w tych sprawach.

Głównym celem artykułu jest omówienie błędów medycznych oraz odpowiedzialności prawnej lekarza grożącej za dopuszczenie się błędu w trakcie leczenia pacjenta bądź błędne wykonanie zabiegu medycznego, prowadzące do uszczerbku na zdrowiu pacjenta.

Medycyna estetyczna

Medycyna estetyczna jest szybko rozwijającym się działem medycyny. Szeroka gama rozmaitych zabiegów oferowanych przez gabinety medyczne ma duży wpływ na poprawienie komfortu życia przez profilaktykę oraz rekonstrukcję skóry. Medycynę estetyczną zapoczątkował francuski endokrynolog Jean Jacques Le-

¹ *Prokuratura lepiej broni pacjentów i ściga lekarzy*, <https://pk.gov.pl/aktualnosc/aktualnosc-z-kraju/prokuratura-lepiej-broni-pacjentow-i-sciga-lekarzy/>, dostęp: 5.03.2020 r.

grand w 1973 roku, kiedy założył Francuskie Towarzystwo Medycyny Estetycznej. W Polsce początki medycyny estetycznej sięgają 1993 roku, kiedy Andrzej Ignaciuk wraz z czternastoma innymi lekarzami powołał Sekcję Medycyny Estetycznej Polskiego Towarzystwa Lekarskiego².

Zabiegi medycyny estetycznej mają za zadanie poprawienie urody pacjenta, pozbycie się niedoskonałości skórnych, a co najważniejsze pozytywnie wpłynąć na samoocenę pacjenta. Istnieje wiele różnego rodzaju zabiegów, np. z użyciem toksyny botulinowej, która wpływa na redukcję zmarszczek i leczy nadpotliwość, z kwasem hialuronowym, którego zadaniem jest dogłębne nawilżenie skóry oraz jej wygładzenie. Zabiegi laserowe stosowane są w celu usunięcia przebarwień, blizn, zamknięcia naczynek oraz ogólnego odmłodzenia twarzy. Dzięki tej różnorodności lekarz ma możliwość dopasowania zabiegu do potrzeb pacjenta. Jeżeli występują przeciwwskazania do przeprowadzenia jednego zabiegu, nie znaczy to, że nie można wykonać zabiegu dającego takie same efekty inną metodą, która będzie bezpieczniejsza dla zdrowia pacjenta.

Przed przystąpieniem do przeprowadzenia zabiegu medycyny estetycznej lekarz ma obowiązek przeprowadzić z pacjentem wywiad, poinformować o przebiegu zabiegu, możliwych powikłaniach oraz wszelkich skutkach ubocznych. Pacjent zobowiązany jest do podpisania dobrowolnej zgody na przeprowadzenie zabiegu, w której również powinny zostać zawarte ważne dla pacjenta informacje. Zgoda jest podpisywana w obecności lekarza, który będzie zabieg wykonywał. Daje to pacjentowi możliwość zadawania pytań dotyczących zabiegu i okresu rekonwalescencji.

Pojęcie błędu medycznego

Błąd medyczny należy odróżnić od błędu lekarskiego. Błąd medyczny jest pojęciem szerszym, dotyczącym nie tylko wykonującego zabieg lekarza, ale także wszelkich placówek pełniących funkcję medyczne. Są to działania sprzeczne z wiedzą oraz kompetencjami lekarskimi, a także nieprzestrzeganie odpowiedniej ostrożności przez placówki medyczne. Błędem lekarskim nazywamy wyłącznie błędy popełnione przez lekarza, dotyczące wykonywania czynności leczniczej bez należytej ostrożności.

Najczęściej popełniany przez lekarzy jest błąd diagnostyczny. To błąd w pierwszej fazie leczenia pacjenta, oznacza źle postawioną diagnozę. Diagnoza stawiana jest przez lekarza po zebraniu wywiadu dotyczącego chorób występujących w rodzinie pacjenta, przyjmowanych medykamentów, a także dokuczających mu dole-

² M. Wasiluk, *Medycyna estetyczna bez tajemnic*, PZWL Wydawnictwo Lekarskie, Warszawa 2016.

gliwości. Na postawienie diagnozy składa się również badanie przedmiotowe oraz zaznajomienie z zebraną dokumentacją medyczną pacjenta i wynikami przeprowadzonych badań laboratoryjnych. Błąd diagnostyczny może zaistnieć na wskutek zaniechania bądź rozumowania. Zaniechaniem może być nieodpowiednio przeprowadzony wywiad lub badanie przedmiotowe. Natomiast przez błąd rozumowania uznajemy niepoprawną interpretację wyników badań laboratoryjnych lub diagnostycznych³. W kwestii błędu diagnostycznego możemy wyróżnić jeszcze błąd negatywny oraz pozytywny. Błąd negatywny to niepostawienie diagnozy świadczącej o schorzeniu, które dotyczy pacjenta, lecz pozostawienie go w świadomości, że jest całkowicie zdrowy. Błąd pozytywny to postawienie diagnozy świadczącej o chorobie u pacjenta, który jest faktycznie zdrowy. Błąd pozytywny może pociągnąć za sobą wiele poważniejszych zdrowotnych konsekwencji w dalszym procesie leczniczym, gdyż pacjent może zostać poddany leczeniu, które jest dla niego całkowicie zbędne, a przyjmowanie leków mających zwalczyć rzekomą chorobę może pogorszyć stan zdrowia pacjenta.

Kolejnym rodzajem błędu medycznego jest błąd terapeutyczny. Zaliczamy do niego nieodpowiednie postępowanie lecznicze, czyli niepoprawnie dobrane leki bądź formę terapii⁴. Lekarz, wybierając metodę leczenia, musi dokładnie przeanalizować wszystkie jej aspekty, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty w leczeniu, minimalizując ryzyko powstania komplikacji. Podczas wybierania formy leczenia lekarz zobowiązany jest odpowiednio omówić ją z pacjentem, a także otoczyć go opieką na cały okres trwania leczenia. Pacjent, który zauważy u siebie wystąpienie skutków ubocznych zastosowanej terapii, powinien jak najszybciej skonsultować ten fakt z prowadzącym go lekarzem. Wówczas istnieje możliwość zmodyfikowania terapii tak, aby zniwelować lub zminimalizować stopień odczuwanego przez pacjenta dyskomfortu spowodowanego wdrożonym leczeniem.

Błąd techniczny oznacza, że mimo dobrania odpowiedniej metody leczenia jej efekt nie jest zadowalający bądź forma leczenia nie została przeprowadzona w odpowiedni sposób. Ten rodzaj błędu występuje zarówno podczas przeprowadzania zabiegów małoinwazyjnych, jak i bardziej inwazyjnych operacji. Może wiązać się z nieprzeprowadzeniem próby uczuleniowej podczas zabiegu laserowego, nieodpowiednim przygotowaniem pacjenta, a także z dużo poważniejszym zaniechaniem, jakim jest pozostawienie w ciele pacjenta narzędzia używanego podczas operacji⁵.

³ N. Dydą, *Rodzaje błędów medycznych*, „Prawo medyczne – porady i artykuły ekspertów”, <http://prawo-medyczne.info/rodzaje-bledow-medycznych>, dostęp: 6.03.2020 r.

⁴ R. Kędzior, *Odpowiedzialność karna lekarza w związku z wykonywaniem czynności medycznych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

⁵ E. Jęczmionka-Kopińska, *Błąd w sztuce i niepowodzenie medyczne w Polskim systemie prawnym*, Wydawnictwo Naukowe „Silva Rerum”, Poznań 2013.

Błąd organizacyjny przeważnie nie jest przypisywany lekarzowi, dotyczy bowiem głównie placówek medycznych oraz osób pełniących w nich funkcje administracyjne. Przykładem błędu organizacyjnego może być nieprawidłowo przetrzymywana oraz zabezpieczana dokumentacja medyczna, zła organizacja personelu medycznego, źle rozplanowane dyżury lekarskie.

Odpowiedzialność prawna lekarza

Lekarz ponosi odpowiedzialność karną, cywilną i pracowniczą. Może zostać pociągnięty jednocześnie do każdej z nich. W takiej sytuacji mamy do czynienia z kumulacją odpowiedzialności.

Odpowiedzialności karnej podlega lekarz dopuszczający się przestępstwa, czyli czynu zabronionego pod groźbą kary⁶. Przestępstwa, jakie możemy wyróżnić, to m.in: przyjmowanie korzyści majątkowych od pacjentów, za które grozi kara od 6 miesięcy do 8 lat pozbawienia wolności, fałszowanie dokumentacji pacjentów bądź wystawianie fałszywych zwolnień lekarskich, bez odpowiednich do tego wskazań, za co grozi kara ograniczenia wolności lub pozbawienia wolności od 3 miesięcy do lat 5. Równie ważnym powodem pociągnięcia lekarza do odpowiedzialności karnej jest: nieudzielenie pomocy, nieumyślne spowodowanie śmierci, oraz wyrządzenie ciężkiego uszczerbku na zdrowiu pacjenta⁷. Sankcje karne, jakie mogą zostać wymierzone, to: kara grzywny, ograniczenia wolności, pozbawienia wolności, 25 lat pozbawienia wolności oraz dożywotnie pozbawienie wolności.

Odpowiedzialność pracownicza dotyczy jedynie lekarzy zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w podmiocie leczniczym. W sytuacji gdy lekarz wyrządzi szkodę pacjentowi, do odpowiedzialności pociągana jest zatrudniająca go placówka medyczna. Zgodnie z art. 120 Kodeksu pracy⁸ odpowiedzialność ponosi pracodawca, który po naprawieniu szkody wyrządzonej przez pracownika może pociągnąć go do odpowiedzialności. Lekarz może odpowiedzieć wobec pracodawcy materialnie, w przypadku gdy z jego powodu pracodawca poniósł stratę materialną. Odszkodowanie nie może przekraczać wysokości trzymiesięcznego wynagrodzenia przysługującego pracownikowi za wykonywaną pracę. Lekarz może również ponieść odpowiedzialność porządkową. Dzieje się to w sytuacji, gdy pracownik nie przestrzega zasad obowiązujących w placówce. W tym wypadku pracodawca może zastosować wobec pracownika karę w postaci upomnienia lub nagany. Pracodawca może ukarać pracownika karą finansową, jeżeli zatrudniony nie przestrzega przepisów BHP, przepisów przeciwpożarowych bądź za przybycie do pracy w stanie nie-

⁶ Ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, Dz.U. z 2020, poz. 1444 ze zm.

⁷ A. Jacek, E. Sarnacka, *Prawo medyczne i orzecznictwo lekarskie*, PZWŁ, Warszawa 2015.

⁸ Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 2019 r. poz. 1040 ze zm.

trzeźwości. Pracodawca musi ukarać lekarza w terminie od 2 tygodni do 3 miesięcy od zaistnienia sytuacji, za którą lekarz ma odpowiedzialność.

Lekarz ponosi odpowiedzialność cywilną, jeżeli zostanie mu udowodniona wina, szkoda pacjenta, a także związek przyczynowo-skutkowy między nimi. Pacjent musi wykazać przed sądem, że błąd, którego dopuścił się lekarz, ma całkowity wpływ na jego szkodę. Pacjent ma możliwość wyboru naprawienia szkody – między zapłatą kwoty o ustalonej wysokości a przywróceniem stanu poprzedniego. Jeżeli doszło do nieodwracalnego uszczerbku na zdrowiu, co uniemożliwia poszkodowanemu podjęcie pracy, może żądać przyznania renty lub zadośćuczynienia pieniężnego⁹. Renta płacona jest comiesięcznie z góry; ma zastąpić wynagrodzenie, które poszkodowany utracił na skutek ciężkiego uszczerbku na zdrowiu. Poszkodowany może również starać się o kapitalizację renty, czyli świadczenie jednorazowe, które ma na celu pomoc osobie, która przez błąd medyczny została osobą niepełnosprawną. Takie świadczenie może pomóc poszkodowanemu w przygotowaniu się do zmiany zawodu.

Podsumowanie

Mimo doskonałego przygotowania zawodowego, doświadczenia lekarzy oraz doboru odpowiedniej metody leczenia czasami zachodzą sytuacje trudne do przewidzenia oraz błędy medyczne. Nie każde powikłanie pozabiegowe powstaje z winy lekarza. Ponieważ zabiegi medycyny estetycznej zyskują coraz większą popularność, błędy medyczne też będą się częściej zdarzać. Ważne jest to, aby w wyborze gabinetu medycznego, w którym będziemy chcieli wykonać zabieg medycyny estetycznej, kierować się przede wszystkim rozsądkiem, a nie ceną. Lekarz powinien mieć odpowiednie doświadczenie w wykonywaniu zabiegów, a gabinet powinien być odpowiednio wyposażony w wysokiej klasy sprzęt oraz sterylne narzędzia. Pozwoli to uniknąć komplikacji i niepożądanych sytuacji pozabiegowych. W wypadku gdy doświadczymy powikłań związanych z zabiegiem medycyny estetycznej, mamy prawo ubiegać się o odszkodowanie lub o przywrócenie stanu poprzedniego. Lekarz, który dopuścił się błędu medycznego może zostać pociągnięty do odpowiedzialności cywilnej, karnej lub pracowniczej.

Bibliografia

Akty prawne

Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 2019 r. poz. 1040 ze zm.

Ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, Dz.U. z 2020, poz. 1444 ze zm.

⁹ A. Jacek, E. Sarnacka, *Prawo medyczne...*, *op.cit.*

Literatura

- Jacek A., Sarnacka E., *Prawo medyczne i orzecznictwo lekarskie*, PZWL, Warszawa 2015.
- Jęczmionka-Kopińska E., *Błąd w sztuce i niepowodzenie medyczne w Polskim systemie prawnym*, Wydawnictwo Naukowe „Silva Rerum”, Poznań 2013.
- Kędzior R., *Odpowiedzialność karna lekarza w związku z wykonywaniem czynności medycznych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Wasiluk M., *Medycyna estetyczna bez tajemnic*, PZWL Wydawnictwo Lekarskie, Warszawa 2016.

Netografia

- Dyda N., *Rodzaje błędów medycznych*, „Prawo medyczne – porady i artykuły ekspertów”, <http://prawo-medyczne.info/rodzaje-bledow-medycznych>.
- Prokuratura lepiej broni pacjentów i ściga lekarzy*, <https://pk.gov.pl/aktualnosci/aktualnosci-z-kraju/prokuratura-lepiej-broni-pacjentow-i-sciga-lekarzy>.

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest przedstawienie pojęcia błędu medycznego oraz omówienie odpowiedzialności, jaką ponosi lekarz za dopuszczenie się błędu medycznego w medycynie estetycznej.

Summary

The main assumptions of the article are to present a concept of medical malpractice, and to discuss the liability of a doctor for commission medical malpractice in aesthetic medicine.

Słowa kluczowe

Medycyna estetyczna, błąd medyczny, prawo medyczne, odpowiedzialność prawna.

Keywords

Aesthetic medicine, medical malpractice, medical law, legal liability.

Kaja Owczarek – studentka kierunku: bezpieczeństwo wewnętrzne, specjalność: kryminologia i kryminalistyka, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.