

Studenckie Koło Naukowe Progress

# FORWARD



magazyn studencki

nr: 19 (10/2016)

Uniwersytet Łódzki

ISSN 1899-5748



**PRESENCE OUT  
OF PRESENCE**

**NIECODZIENNE  
ZAGROZENIA  
CODZIENNEJ  
BANKOWOSCI**

**FITNESS  
SZARYCH  
KOMOREK**

# KAŻDA KARIERA MA SWÓJ POCZĄTEK!



**Wybierz Ek-Soc na UŁ!**



Uniwersytet  
ŁÓDZKI

**SPRAWDŹ NASZĄ OFERTĘ**  
[www.eksoc.uni.lodz.pl](http://www.eksoc.uni.lodz.pl)

Nakład: 6 000 szt.

WYDAWCA: SKN PROGRESS

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Instytut Finansów  
ul. Rewolucji 1905 r. 41  
90-214 Łódź  
Siedziba: FP10  
Tel: 728 899 226  
progress@progress.org.pl  
www.progress.org.pl

Wszystkie materiały chronione są prawem autorskim. Przedruk lub rozpowszechnianie w jakiegokolwiek formie i jakimkolwiek języku bez pisemnej zgody wydawcy jest zabronione. Wydawcy magazynu nie ponoszą odpowiedzialności za błędy czy konsekwencje wynikające z zastosowania informacji w nim zawartych.

REDAKCJA FORWARD

PROWADZĄCY:

Redaktor Naczelna  
Aleksandra Piec  
a.piec@progress.org.pl

Koordinator projektu:  
Natalia Jagiełło  
n.jagiello@progress.org.pl

Z ZAŁOGĄ:

Korekta: Katarzyna Cudak

Dystrybucja: Szymon Zbyszewski

Marketing: Klaudia Stramska, Oliwia Żuberek, Karolina Obielecka

Kontakty zewnętrzne: Klaudia Szlęzak, Michał Jadczyk, Bartłomiej Urbański, Małgorzata Strzelczyk

Stała współpraca: Tomasz Gradek, Katarzyna Gajdziak, Paweł Przerzywacz

Projekt graficzny i skład: Kosmiczni.com

Internet:

fb.me/magazyn.studencki.forward  
forward.progress.org.pl  
issuu.com/forward.mag

Patronat Honorowy nad Forwardem objęli:

prof. zw. dr hab. Antoni Różalski  
Rektor Uniwersytetu Łódzkiego

dr hab. Rafał Matera, prof. nadzw. UŁ  
Dziekan Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ

prof. dr hab. Monika Marcinkowska  
prof. zw. UŁ, Dyrektor Instytutu Finansów na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego

Efekt Kraju Pochodzenia jako element budowania marki narodowej państwa.....	4
Franczyza jako pomysł na biznes.....	7
Faktoring w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa.....	10
Niecodzienne zagrożenia codziennej bankowości.....	13
Wywiad z Katarzyną Marczyńską - arbitrem bankowym.....	16
User Experience w bankowości.....	18
Presence out of presence.....	20
Analysis of advantages and disadvantages of euro's adoption and prospects for euro's adoption in Poland.....	23
Ile w składkach naszych emerytur?.....	26
Błąd medyczny - na czym polega i jakie świadczenia przysługują w związku z nim poszkodowanemu?.....	28
Spółki joint-venture w sektorze energetycznym.....	31
Charyzmatyczny Leader XXI wieku, czyli nowoczesny manager, co czuje, jak myśli, czym powinien się wyróżniać i na co zwracać uwagę.....	34
Fitness szarych komórek.....	38
Wpływ wykształcenia na wysokość zarobków i pozycję w grupie zawodowej.....	41

Drogi Czytelniku!

Trzymasz w rękach dziewiętnaste wydanie Studenckiego Magazynu Forward. Z tego tytułu, w imieniu całej Redakcji oraz SKN Progress zapraszam Cię do zapoznania się z efektami naszej pracy. Nowy numer poszerzy horyzonty oraz zainspiruje Cię do pogłębiania wiedzy finansowo-ekonomicznej.

W najnowszym wydaniu rzucimy światło na budowanie wizerunku kraju w oczach globalnej gospodarki poprzez marki wywodzące się z różnych państw świata. Przybliżymy pozycję Arbitra bankowego za pomocą przeprowadzonego wywiadu z ekspertem. Wydaje Ci się, że masz predyspozycje do kierowania ludźmi? Upewni Cię w tym artykule ekspercki o charyzmie liderów w XXI wieku. Interesujesz się rynkiem energetycznym? Zajrzyj do działu o nowych technologiach. Co jeszcze? Dowiedz się na czym polega błąd medyczny, poznaj ćwiczenia na najważniejszą partię ciała – mózg lub zainspiruj się do założenia własnego biznesu. Brzmi ciekawie!

Zapraszam do czytania!

Aleksandra Piec

Patronat



Partnerzy medialni



Patryk Wojcieszek

Politologia  
Uniwersytet Wrocławskirecenzent:  
dr Joanna Kozierska

# EFEKT KRAJU POCHODZENIA

## JAKO ELEMENT BUDOWANIA MARKI NARODOWEJ PAŃSTWA.



KRAJ I NARÓD MOŻE BYĆ POSTRZEGANY JAKO MARKA, JEGO WIZERUNEK MOŻE BYĆ UŻYTECZNY I ZNAJDOWAĆ ZASTOSOWANIE NA WIELU PŁASZCZYZNACH. NADAWANE KOMUNIKATY MOGĄ BYĆ ADRESOWANE DO DWÓCH GRUP ODBIORCÓW; DO PIERWSZEJ ZALICZYMY ADRESATÓW WEWNĘTRZNYCH, CZYLI OBYWATELI, MAJĄC NA CELU WZBUDZENIE W NICH OKREŚLONYCH UCZUĆ I BUDOWĘ POŻĄDANYCH POSTAW SPOŁECZNYCH. DRUGĄ GRUPĄ SĄ ODBIORCY ZEWNĘTRZNI, ISTOTNI ZWŁĄSZCZA W PERSPEKTYWIE DŁUGOTERMINOWEJ, ZARÓWNO OSOBY INDYWIDUALNE, KTÓRE MOGĄ ODWIEDZIĆ KRAJ JAKO TURYSŃCI, BĄDŹ ZWIĄZAĆ SIĘ Z NIM NA DŁUŻEJ JAKO STUDENT LUB PRACOWNIK, JAK RÓWNIEŻ INSTYTUCJE TAKIE JAK ORGANY PAŃSTW ORAZ FIRMY BĘDĄCE POTENCJALNYMI INWESTORAMI.

Markę kraju można definiować jako tożsamość rynkową kraju, nie jest to konkretny produkt lub usługa dająca się zidentyfikować za pomocą narodowych w treści i formie zabiegów marketingowych, lecz wizerunek kraju i jego narodu w opinii odbiorców, zarówno własnych obywateli, jak i innych społeczności. Tak rozumiany wizerunek to zbiór skojarzeń, informacji, ocen i wyobrażeń na temat jakiegoś kraju w opinii osób dokonujących jego oceny, to jego obraz w świadomości odbiorców.

Pierwszą definicję marki narodowej w naszym kraju sformułowano w Instytucie Marki Polskiej. Określała ona ją jako „*spójną całość, kompozycję wizerunku i reputacji, stanowiącą sumę wartości funkcjonalnych oraz emocjonalnych, które kraj dostarcza otoczeniu (światu), a które znają, cenią i których pożądamy interesariusze marki, czyli organizacje, grupy i ludzie, którzy mogą wywierać wpływ na kraj lub na których on może wpływać. Marka narodowa jest sumą uogólnionych doświadczeń jej interesariuszy*”. Definicja ta zwraca uwagę na kluczowy aspekt w procesie budowania marki jakim jest spójność, ponadto dostrzega istotną rolę jaką odgrywają kreowane wartości oraz doświadczenia oferowane przez markę. Zauważa ona również rolę odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych w ostatecznym kształtowaniu marki narodowej.

Czołowy światowy ekspert w tworzeniu marek państw, Simon Anholt uważa, iż „*marka narodowa służy wyrażeniu pozycji konkurencyjnej kraju, czyli jego silnych stron wynikających z położenia geograficznego, gospodarki, kultury, systemu edukacji, atrakcyjności destynacji turystycznych oraz produktów eksportowych*”. Zwraca on uwagę na wiele elementów składających tworzących markę narodową oraz podkreśla jej znaczenie w rywalizacji kraju na rynku międzynarodowym.

Anholt podkreślał znaczenie marki dla pozycji konkurencyjnej kraju, jednocześnie podchodząc do niej jak do procesu społecznego, gdzie to wszyscy mieszkańcy kraju mają wkład w budowę jego wizerunku i marki.

Dla jak najlepszej realizacji programu budowania marki narodowej bardzo ważne jest powołanie niezależnej instytucji zajmującej się koordynacją działań w tym zakresie. „*Budowanie marki kraju jest zadaniem podobnym do programów identyfikacji firm (kreowania marek firmowych), choć znacznie bardziej skomplikowanym i kompleksowym. Wymaga zatem szerszego spojrzenia, interdyscyplinarnego podejścia i większej koordynacji, choć podstawowe zasady są takie same*”. Niezbędna jest tu współpraca organów państwa z czołowymi firmami tworzącymi markowy eksport kraju.

Odpowiednio budowana marka narodowa o silnym i pozytywnym wizerunku jest dla kraju źródłem wymiernych, ale również symbolicznych korzyści. Jest to przede wszystkim wzrost rozpoznawalności kraju w środowisku międzynarodowym, wzrost zaufania wzbudzanego na arenie międzynarodowej, utożsamianie kraju z konkretnymi wartościami i symbolami (które go wyróżniają), wzrost poczucia przynależności oraz dumy wśród obywateli, wzmacnienie krajowych firm, (które stają się beneficjentami efektu kraju pochodzenia) przyciąganie kapitału ludzkiego z innych krajów.

Do stworzenia marki narodowej państwa konieczne jest przeprowadzenie procesu branding. Branding narodowy wywodzi się z branding komercyjnego i korzysta z jego dotychczasowego dorobku, będąc „*koncepcją traktowania krajów jak marek i stosowania narzędzi zarządczych w celu poprawy konkurencyjności gospodarek na globalnym rynku*”. Jednocześnie jest on „*rozwiązaniem koncepcji marketingu terytorialnego, któremu poświęcono dotąd sporo uwagi w odniesieniu do takich jednostek terytorialnych, jak miasta czy regiony*”. Jego przeniesienie na szczebel państwowy wymaga zaangażowania organów rządowych, na których barkach spoczywa powołanie instytucji zajmującej się planowaniem, wdrażaniem i koordynowaniem całości działań.

Ze względu na złożoność branding narodowego brakuje jednoznacznych definicji. Na gruncie polskim sformułowala ją Marta Hereźniak, która definiuje „*branding narodowy jako proces społeczny i zarządczy, mający na celu zbudowanie w skali międzynarodowej, wizerunku i reputacji kraju, pożądanego z punktu widzenia strategii jego rozwoju*”. Definicja ta w pełen sposób oddaje istotę tego zagadnienia.

Pomimo tego, iż program branding narodowego wymaga większej koordynacji i jest o wiele bardziej złożony od komercyjnego, realizowanego przez firmy, ich podstawy są takie same. Firmy i kreowane przez nie marki muszą ewoluować i modyfikować swój przekaz „*aby zachować swoją pozycję w świadomości klientów, rynku i świata*”. Z tego samego powodu branding narodowy, tak samo jak komercyjny odnosi się do „*tworzenia przejrzystych, prostych i wyróżniających się propozycji i przedsięwzięć, z reguły opartych na wartościach emocjonalnych, które mogą być łatwo przekute w symbole – zarówno słowne, jak i pojęciowe oraz wizualne*”, które łatwo zostaną utrwalone w świadomości odbiorców.

Stworzenie oczekiwanego wizerunku kraju prowadzić ma jasno określone cele. Należą do nich przede wszystkim „*popieranie eksportu towarów i usług oferowanych przez firmy z niego pochodzące oraz przyciąganie zewnętrznych inwestorów, jak również umożliwianie organom państwowym prowadzenie skutecznej polityki państwowej*”. Rozwój i wdrażanie programu branding może zwrócić uwagę rządzących na rolę i znaczenie międzynarodowej reputacji państwa. Uświadomienie sobie przez nich realnego wpływu podejmowanych decyzji na wizerunek i reputację za granicą może przyczynić się do prowadzenia bardziej wyważonej polityki zagranicznej kraju. Nabiera to tym bardziej na znaczeniu jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że „*państwa zawsze starały się budować swoją pozycję i wizerunek za granicą, zawsze też konkurowały ze sobą o wpływy polityczne, ekonomiczne czy kulturowe*”. Dlatego im szybciej politycy

uświadomią sobie jak ważny jest to obszar, tym silniejszy będzie ich kraj na wszystkich polach rywalizacji międzynarodowej.

W budowaniu marki narodowej podobnie jak w samym jej definiowaniu, nie ma zgodności co do jednej słusznej koncepcji. Określenie obszarów, w których marka kraju wyraża się najmocniej jest kluczowe dla zbudowania spójnej koncepcji branding narodowego adekwatnej do potrzeb i oczekiwań danego państwa. Bardzo ważne z tej perspektywy jest sformułowanie kręgów interesariuszy marki, dobór segmentów docelowych oraz dostosowanych do nich metod komunikacji marki. Rzetelna realizacja tych elementów pozwala na stworzenie najbardziej efektywnej koncepcji marki narodowej i zarządzania nią, dostosowanej do specyficznych warunków kraju. Rząd poprzez współpracę z grupami społecznymi i organizacjami gospodarczymi jest zobowiązany do realizowania narodowej strategii budowania bogactwa oraz osiągnięcia porozumienia, aby mieć szansę na osiągnięcie przez kraj sukcesu na globalnym rynku, który cechuje się przede wszystkim wysoką konkurencyjnością podmiotów.

Jedną z najważniejszych koncepcji budowania marek narodowych przez różne państwa jest zaproponowany przez W. Olinsa model czterech wektorów marki narodowej. W swoim założeniu koncentruje się on na nadawcy, który decyduje o kształcie i przekazywanym komunikacie w zaproponowanych obszarach. Model ten skupia się na kreowaniu przekazu marki narodowej we wszystkich wyróżnionych obszarach od samego początku. Podkreśla on przy tym, że „*fundamentalną zasadą prowadzenia działań na rzecz jej budowania jest spójność i koordynacja (merytoryczna, organizacyjna i finansowa)*”. Dlatego ważna jest analiza wpływu jaki wywierają działania w jednym sektorze na pozostałe obszary branding narodowego. Świadomość ich występowania pozwala na lepszą koordynację prowadzonych aktywności oraz podniesienie ich efektywności.

Cztery obszary, na których koncentruje się Olins, określając je wektorami marki narodowej (zob. rys. 1.), to: dyplomacja publiczna, turystyka, bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz markowy eksport.

Pojęcie dyplomacji publicznej można je określić jako dążenie do tego, „*aby jednostki i zbiorowości zaczęły podzielać poglądy, przekonania i systemy wartości charakterystyczne dla danego kraju, a także aby chciały go naśladować i aspirować do stylu życia jego mieszkańców*”. Zgodnie z założeniem, na którym opiera się teoria dyplomacji publicznej, reputacja i wizerunek kraju na arenie międzynarodowej są dobrami publicznymi, które znacząco wpływają na charakter środowiska dla indywidualnych transakcji i działań. Podczas gdy klasyczna

dyplocja skupia się na komunikacji tylko i wyłącznie na poziomie rządowym (*government-to-government*), dyplocja publiczna koncentruje się na komunikacji w trzech wymiarach: pomiędzy narodami (*people-to-people*), na linii rząd – grupy społeczne i jednostki (*government-to-people*), pomiędzy rządem a organizacjami pozarządowymi (*government-to-non-government-organisation*).

Drugim wektorem, na którym koncentruje się W. Olins jest turystyka. Podstawowym zadaniem jakiemu musi czoła stawić państwo podczas budowania swojej marki narodowej

Rysunek 1. Model czterech wektorów marki narodowej W. Olinsa.



w wymiarze turystyki jest skonstruowanie „unikalnej oferty miejsca (*unique destination proposition*), opartej na jego autentycznej tożsamości, która odróżnia je od innych miejsc o podobnym profilu”.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne przynoszą krajom, które je przyciągają niemal natychmiastowe i wymierne korzyści w postaci wpływów z podatków oraz udziału w obniżaniu stopy bezrobocia. „*Niemal wszystkie państwa i regiony, które odnoszą sukcesy w przyciąganiu inwestorów z zagranicy, realizują wyszukane programy promocyjne, posiadają sieci biur na całym świecie i zatrudniają profesjonalistów z dziedziny marketingu*”.

Ostatnim wektorem wyróżnianym w modelu W. Olinsa jest markowy eksport, który ma na celu zbudowanie wizerunku i reputacji danego produktu, gamy produktów, branży czy też produktów, których marki pochodzą z danego kraju. W aspekcie tym kładzie się „*nacisk na dbałość o jak największy udział produktów markowych w ogólnym wolumenie eksportu*”. Jeżeli spotka się on z odpowiednim wsparciem ze strony rządowej, może znacząco zmienić długofalowe szanse i perspektywy kraju. Jednak żeby to osiągnąć konieczna jest dobrze zarządzana narodowa strategia budowania marki. Mogą one być świetnymi ambasadorami,

pod warunkiem, że w świadomości odbiorców są one jednoznacznie kojarzone z miejscem pochodzenia. Działa to jednak dwukierunkowo gdyż jak pokazuje efekt kraju pochodzenia (często precyzyjnie określane jako efekt kraju pochodzenia marki) „*reputacja danego kraju wpływa na traktowanie jego produktów, firm i obywateli na świecie*”.

Ze względu, iż obecnie konsumenci często postrzegają kraj pochodzenia produktu jako kraj pochodzenia marki (bez względu na to gdzie został wytworzony) kraj pochodzenia definiowany jest jako „*kraj, w którym mieści się siedziba główna firmy zajmująca się marketingiem produktu czy marki, pomimo złożonego procesu produkcji realizowanego w różnych krajach, zakłada się, iż produkt lub marka utożsamiana jest z tym krajem*”.

Natomiast sam efekt kraju pochodzenia określany jest jako „*wpływ posiadanych informacji na temat określonego kraju na ocenę produktu, który jest z tym krajem utożsamiany*”. Jego istota oparta jest na specyfice podejmowania decyzji zakupowych przez konsumentów. Z założenia konsument nigdy nie posiada podczas podejmowania decyzji pełni informacji na temat danego produktu. Dlatego „*podejmuje decyzję o zakupie na podstawie jego marki lub kraju, z którego dany produkt pochodzi*”.

Za podstawowy cel wykorzystania efektu kraju pochodzenia przez marki korporacyjne można uznać „*przekazanie konsumentowi informacji, że produkt pochodzi z miejsca słynącego z jego wytwarzania i danie mu gwarancji, że nabywa towar wysokiej, jeśli nie najwyższej, jakości*”. Marki wykorzystując w ten sposób silną markę narodową państwa starają lepiej się pozycjonować co w efekcie ma wpłynąć na decyzje zakupowe konsumentów skłonnych ponieść wyższe koszty związane z kupnem produktu markowego.

Swoisty kapitał jaki posiada silna marka narodowa powoduje, że konsumenci poprzez przypisywanie danemu miejscu wytworzenia produktu konkretnego zbioru cech, dzięki efektowi kraju pochodzenia przenoszą te same cechy na poszczególne marki komercyjne będące obiektem ich zainteresowania. Pochodzenie produktu jest dla nich uzupełnieniem brakujących informacji o produkcie, które w przypadku braku kompletnych informacji na temat substytutów okazuje się decydujące podczas podejmowania decyzji zakupowej.

Mechanizm działania efektu kraju pochodzenia funkcjonuje jednak na różne sposoby:

- miejsce kraju pochodzenia produktu może być traktowane pośrednio jako informacja na temat jakości albo informacja dopełniająca wizerunek produktu,

- miejsce kraju pochodzenia jako decydujący lub uzupełniający czynnik mający wpływ na podejmowanie decyzji zakupowych przez konsumenta.
- miejsce kraju pochodzenia jako kluczowy aspekt podczas podejmowania decyzji przy wyborze produktu o wysokiej spójności pochodzenia, oraz jako mało istotny przy wyborze produktu o niższej spójności pochodzenia.

Marka narodowa poprzez efekt kraju pochodzenia wykorzystuje pozytywne konotacje wytworzone pomiędzy produktami i usługami oraz krajem z którego pochodzą. Dzięki ich wzajemnemu wspieraniu się możliwe jest łatwiejsze wejście na nowe rynki oraz poszerzenie oferty, których percepcja spotka się z lepszym odbiorem przez konsumentów.

Silna marka narodowa stanowi ogromny potencjał państwa. Pozwala na budowę jego silnej pozycji na arenie międzynarodowej oraz wzmacnia pozycję krajowych produktów na rynkach zagranicznych. Gdy osiąga ona odpowiedni poziom korzyści są obustronne, ponieważ krajowe produkty, które stają się cenione na międzynarodowych rynkach wzmacniają markę kraju, z którego pochodzą. Znajdują to odzwierciedlenie w międzynarodowych rankingach marek narodowych takich jak chociażby *Nation Brands* opracowywany przez *Brand Finance*, który prezentuje najbardziej wartościowe marki narodowe na świecie czy *Country Brand Index* tworzony przez *Future Brand* przedstawiający siłę i pozycję marek państw na świecie. Dodatkowo rankingi takie poprzez określanie jednych krajów jako silniejszych, bardziej markowych przyczyniają się wzmacniania marek ich oraz produktów z nich pochodzących dając odbiorcom klarowną informację na temat marki danego kraju.

#### Bibliografia

1. Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, wyd. Poltext, Warszawa 2011
2. Cenker E., *Public Relations*, wyd. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013
3. Hereźniak M., *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011
4. Leszczyński M., *Efekt kraju pochodzenia* | <http://marcinleszczynski.pl/miedzynarodowe-public-relations/efekt-kraju-pochodzenia/>, 17.08.2016
5. Lutek P., *Rola marki w konkurencyjności Polski*, s. 5, [http://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/\\_public/k8/komisje/2013/kksp/131210opracowania.pdf](http://www.senat.gov.pl/gfx/senat/userfiles/_public/k8/komisje/2013/kksp/131210opracowania.pdf), 17.08.2016
6. Olins W., *Branding Nations: The Historical Context*, „*Journal of Brand Management*” 2002, Vol. 9, No. 4-5
7. Olins W., *O marce*, wyd. Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004
8. Olins W., *Podręcznik brandingu*, wyd. Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009
9. Rojek R., *Marka Narodowa*, wyd. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
10. Stasiuk K., Maison D., *Francuskie perfumy, szwajcarskie zegarki, chińskie podróbki – efekt kraju pochodzenia – Nowy Marketing*, <http://nowymarketing.pl/a/3309.francuskie-perfumy-szwajcarskie-zegarki-chińskie-podrobki-efekt-kraju-pochodzenia/>, 17.08.2016
11. Stelmach H., *Zwierzęta marketingowe – Marketer+ przewodnik po marketingu*, <http://marketerplus.pl/teksty/artykuly/zwierzeta-marketingowe/>, 17.08.2016

**Emilian Chlundzyski**  
chlundzyski.emilian@gmail.com

Finanse i Inwestycje  
Uniwersytet Łódzki

Recenzent:  
dr Damian Kaźmierczak



# FRANCZYZA

## JAKO POMYSŁ NA BIZNES



Co drugi dorosły Polak deklaruje **chęć** prowadzenia własnej działalności jako pomysł na karierę zawodową. Wielu z nich ma jednak problem ze wskazaniem sektora gospodarki lub branży, w której chcieliby założyć swoją firmę. Dla niezdecydowanych idealną koncepcją może okazać się coraz bardziej popularna w naszym kraju franczyza.

### POJĘCIE I ISTOTA FRANCZYZY

Słowo „franchising” wywodzi się z francuskiej literatury romańskiej i znaczy tyle, co przywilej, koncesja. Za ojczyznę współczesnej franczyzy uznaje się Stany Zjednoczone, jednak warto podkreślić, że początki rozwoju systemu datuje się już na okres średniowiecza, kiedy to pojawiły się pierwsze mechanizmy współpracy gospodarczej o charakterze zbliżonym do franczyzy. Kolejny etap trwał od II poł. XIX w. do początku lat 50., w których powiązania francyzyzowe zaczęły być coraz bardziej popularne, między innymi dzięki Towarzystwu Kolei Żelaznych posiadających wyłączność na budowę linii kolejowych, które wówczas zaczęło udostępniać prawo do ich tworzenia w zamian za określoną zapłatę. Początek lat 50. XX w. to okres dynamicznego rozwoju i wzrostu popularności franczyzy, który trwa do dnia dzisiejszego.

Europejski Kodeks Etyczny Franczyzy definiuje franczyzę jako system sprzedaży towarów, usług, bądź technologii opartej na ściślejszej i nieustannej kooperacji pomiędzy niezależnymi prawnie i finansowo przedsiębiorstwami. Na podstawie umowy francyzyzowej, francyzyzobiorca po uiszczeniu odpowiedniej opłaty otrzymuje prawo do prowadzenia własnego podmiotu pod nazwą istniejącego już przedsiębiorstwa (np. Żabka). Ponadto, staje się on uprawniony do korzystania z know-how spółki macierzystej oraz

jej pomocy handlowej i technicznej, jak również dostaje lepsze warunki współpracy z dostawcami i posiada większą wiarygodność w oczach uczestników rynku niż gdyby zdecydował się na założenie własnej firmy.

Warto zauważyć, że jedną z najczęściej popełnianych pomyłek językowych jest nazywanie „franczyzy” „franszyzą”. Choć oba pojęcia brzmią niezwykle podobnie, to ich znaczenie jest zgoła inne. Termin „franszyza” wiąże się ściśle z rynkiem ubezpieczeń i odnosi się do warunków umowy ubezpieczenia i dotyczy ograniczenia roli ubezpieczającego.

### HISTORIA FRANCZYZY W POLSCE

Franczyza pojawiła się w naszym kraju stosunkowo niedawno. Pod koniec lat 80. XX w. swój pierwszy salon oparty na systemie franczyzy otworzył w Polsce francuski *Yves Rocher*. Na początku lat 90. działalność rozpoczął pierwszy polski francyzyzodawca – *Mr. Hamburger*. Od tego momentu inne znane na świecie sieci zaczęły tworzyć w Polsce swoje placówki, m.in. *McDonald's* w 1992 r., czy *KFC* rok później. Od 2000 r. interesy ponad 100 francyzyzodawców zaczęła reprezentować Polska Organizacja Francyzyzodawców. Symboliczny był rok 2006, w którym liczba polskich firm francyzyzowych po raz pierwszy przekroczyła liczbę francyzyzodawców zagranicznych. Dwa lata później łączna liczba marek francyzyzowych w Polsce przekroczyła pół tysiąca, a w 2014 r. otworzono tysięczną sieć.

### ZALETY FRANCZYZY

Można wskazać kilka najważniejszych zalet franczyzy, zarówno z punktu widzenia francyzyzodawców, jak i francyzyzobiorców. Dawcy franczyzy, po pierwsze, mają możliwość zwiększenia liczby swoich punktów, a przez to lepszego dotarcia do potencjalnych klientów. Po drugie, stają przed szansą zaistnienia na nowych, dotychczas nieodkrytych rynkach (np. województwach wschodnich w przypadku Polski). Po trzecie, częściowo włączając oni francyzyzobiorcę w proces zarządzania przedsiębiorstwem i współdzieląc z nim ryzyko niepowodzenia inwestycji. Po czwarte, czerpią zyski z tytułu określonej w umowie opłaty francyzyzowej, którą np. może być ustalona miesięczna kwota, odpowiedni procent przychodów lub podział marży.

Dla francyzyzobiorcy zaletą takiego rozwiązania jest, po pierwsze, sprawdzony sposób na biznes, który pozwala na ograniczenie ryzyka biznesowego w początkowym etapie działalności spółki, m.in. dzięki wykorzystaniu know-how firmy macierzystej lub naśladowaniu sprawdzonego modelu sprzedaży (np. „*Change Lingerie*” oferuje gotowy projekt lokalu i wyposażenia, który jest dostosowany do działających już placówek). Po drugie, praca pod znanym szyldem może pomóc w osiągnięciu sukcesu, przyspieszyć rozwój placówki lub zminimalizować straty w okresie niesprzyjających uwarunkowań rynkowych. Po trzecie, francyzyzobiorca może skorzystać z pomocy francyzyzodawcy z zakresie wyboru lokalizacji danego lokalu oraz selekcji pracowników, a także wziąć udział w organizowanych przez dawcę licencji szkoleniach i stać się beneficjentem jego wsparcia merytorycznego w kolejnych latach funkcjonowania.

## WADY FRANCYZY

Wśród najważniejszych wad franczyzy dla franczyzobiorców można wymienić, po pierwsze, znaczne nakłady początkowe, związane np. z zatowarowaniem salonu, szczególnie jeśli umowa zawierana jest pod szyldem znanej i rozpoznawalnej marki. Na przykład, chętni do otwarcia *Intermarche* muszą liczyć się z inwestycją wynoszącą minimum 400 tys. zł. Sklep z odzieżą i akcesoriami dziecięcymi 5.10.15. wymaga minimalnych nakładów rzędu 30 tys. zł, a *Pizzeria Biesiadowo* 42 tys. zł (Tabela 1).

Po drugie, franczyzobiorca musi przestrzegać z góry ustalonych reguł dotyczących precyzyjnego wyglądu lokalu (np. *McDonald's*) lub sposobu prowadzenia akcji marketingowych (m.in. ulotki, kupony promocyjne, banery reklamowe). W dużym stopniu ogranicza to kreatywność przedsiębiorcy i uniemożliwia prowadzenie własnych, innowacyjnych działań. Warto wspomnieć też, że franczyzobiorcy często są zobowiązani do zakupu surowców i produktów od konkretnych dostawców współpracujących z franczyzodawcą, co dodatkowo ogranicza pole manewru biorcy franczyzy, który np. zamierza ograniczyć koszty prowadzenia działalności.

Z negatywnymi aspektami franczyzy musi liczyć się także druga strona. Po pierwsze, dość kłopotliwa może okazać się kontrola lokali zrzeszonych w systemie franczyzowym. Franczyzodawca powinien bowiem sprawdzać czy wystrój lokalu, jego aranżacja lub prowadzone przez franczyzobiorcę działania marketingowe są zgodne z postanowieniami zawartymi w umowie. Po drugie, dużym ryzykiem obciążone jest dzielenie się własnym know-how, co w perspektywie może doprowadzić do powstania firmy konkurencyjnej. Po trzecie, pewne działania franczyzobiorców niezgodne z zapisami umowy franczyzowej mogą godzić w dobre imię spółki macierzystej i wpływać negatywnie na jej wizerunek wśród konsumentów.

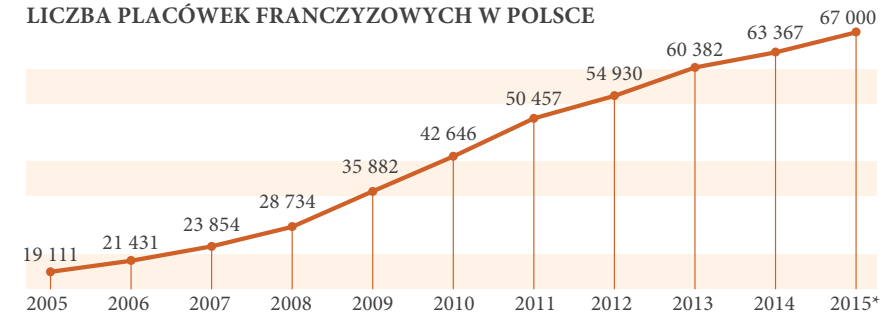
Tabela 1. Minimalna kwota inwestycji w wybrane firmy.

Nazwa firmy	Minimalna kwota inwestycji
Dotacje Export Group	45 tysięcy złotych
Placówka bankowa PKO Bank Polski	30 tysięcy złotych
Biesiadowo	42 tysiące złotych
Inter Marche	400 tysięcy złotych
Diverse	200 tysięcy złotych
PAWO	ok. 2,500 złotych/m <sup>2</sup>
5.10.15	30 tysięcy złotych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Katalogu Francyz i systemów partnerskich w czasopiśmie „*Własny Biznes Franchising*” nr 1 (131) styczeń 2016.

Wykres 1. Liczba placówek franczyzowych w Polsce,

### LICZBA PLACÓWEK FRANCYZOWYCH W POLSCE



Źródło: Raport o franczyzie w Polsce 2015, PROFIT system, dane na 04.2015.

## FRANCYZA W POLSCE

Franczyza w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie. Od 2005 r. liczba placówek franczyzowych w Polsce wzrosła ponad trzykrotnie, odnotowując średnioroczny wzrost przeciętnie o 13,5% (Wykres 1).

Opracowanie pt. „Raport o franczyzie w Polsce 2015” opisujące sytuację na rynku franczyzy w Polsce wskazuje, że w 2014 r. aż 143 nowe firmy podjęły decyzję o rozpoczęciu swojej działalności w systemie franczyzowym, co oznacza niemal trzykrotny wzrost w porównaniu z 2013 r. W 2014 r. przybyło 5,5 tys. punktów i sklepów usługowych. Najliczniejsza – po raz kolejny – okazała się sieć *ABC* do której należy już 7000 sklepów spożywczych. Raport pokazuje również, że nie dla wszystkich podmiotów franczyza jest idealnym pomysłem na biznes; aż 63 firmy poniosły porażkę i zbankrutowały.

W celu zrozumienia istoty franczyzy, przeanalizujmy dwa przykłady funkcjonujące na polskim rynku. Firma *PAWO* jest spółką z branży modowej i posiada ponad 25 letnią tradycję w kreowaniu męskiego wizerunku. Firma prowadzi 32 salony, z czego 11 to placówki franczyzowe. Wymagania, które są stawiane przed potencjalnym franczyzodawcą obejmują minimalną powierzchnię lokalu (min. 80 m<sup>2</sup>), dobrą lokalizację w miejscowościach liczących co najmniej 80 tysięcy mieszkańców i adaptację salonu według ustalonego projektu firmy. Inwestycja w nowy salon kosztuje ok. 2500 zł/m<sup>2</sup> (w kwocie tej ujęte są koszty adaptacji lokalu). W przypadku rozwiązania umowy z winy franczyzodawcy,

*PAWO* zwraca partnerowi 120 000 zł i płaci karne odsetki do końca ustalonego terminu umowy.

Ponadto oferuje franczyzobiorcy m.in. pomoc w znalezieniu lokalizacji, wsparcie przy pozyskiwaniu kapitału, rekrutacji personelu, działań marketingowych, brak opłaty licencyjnej, system motywacyjny (może to być dodatkowe wynagrodzenie po przekroczeniu określonego w umowie progu

dochodowego, nagroda, szkolenie), nowoczesne oprogramowanie i kasę fiskalną. Franczyzodawca gwarantuje też swojemu partnerowi, że na określonym obszarze nie powstanie inna placówka działająca pod marką *PAWO*.

Inną firmą, która rozwija się poprzez franczyzę jest francuski *GO SPORT* – powstały w 1979 roku i jest jednym z największych dystrybutorów sportowego obuwia, sprzętu i odzieży sportowej. W Polsce posiada 28 placówek, z których zdecydowana większość prowadzi działalność na zasadzie franczyzy.

Decydując się na otworzenie sklepu pod marką *GO SPORT* potencjalny franczyzobiorca musi liczyć się z początkowymi kosztami inwestycji na poziomie ok. 360 euro za m<sup>2</sup>, które mogą różnić się w zależności od stanu lokalu. Wiadomo też, że placówka musi znajdować się w mieście liczącym ponad 50 tysięcy mieszkańców, być zlokalizowana w centrach handlowych i mieć powierzchnię w granicach 500-700 m<sup>2</sup>. Na etapie przygotowawczym, dawca licencji pomaga partnerowi w wyborze lokalizacji, negocjowaniu warunków wynajmu oraz prowadzi szkolenia dla nowego personelu. W trakcie funkcjonowania sklepu pomoc franczyzobiorcy polega m.in.: na zarządzaniu zaopatrzeniem sklepu (poprzez nowoczesny system IT z automatycznym procesem zatowarowania) i wsparciu regionalnego dyrektora operacyjnego, obejmującego np. nadzór nad szeregiem procesów związanych z obsługą klienta.

## PODSUMOWANIE

Wydaje się, że zwolenników systemu franczyzowego jest tyłu samo, ilu przeciwników. Ci pierwsi argumentują, że franczyza jest sprawdzonym pomysłem na biznes, który zdaje egzamin niezależnie od sektora gospodarki i kraju, w którym franczyzobiorca prowadzi swoją działalność. Drugi wskazują natomiast na ograniczenie swobody funkcjonowania na wolnym rynku i skomplikowane warunki przystąpienia do systemu franczyzowego. Możliwość prowadzenia własnego przedsiębiorstwa pod znaną marką rozwija się w Polsce już niemal trzydzieści lat i wszystko wskazuje na to, że ten trend zostanie w przyszłości utrzymany.



CORNING

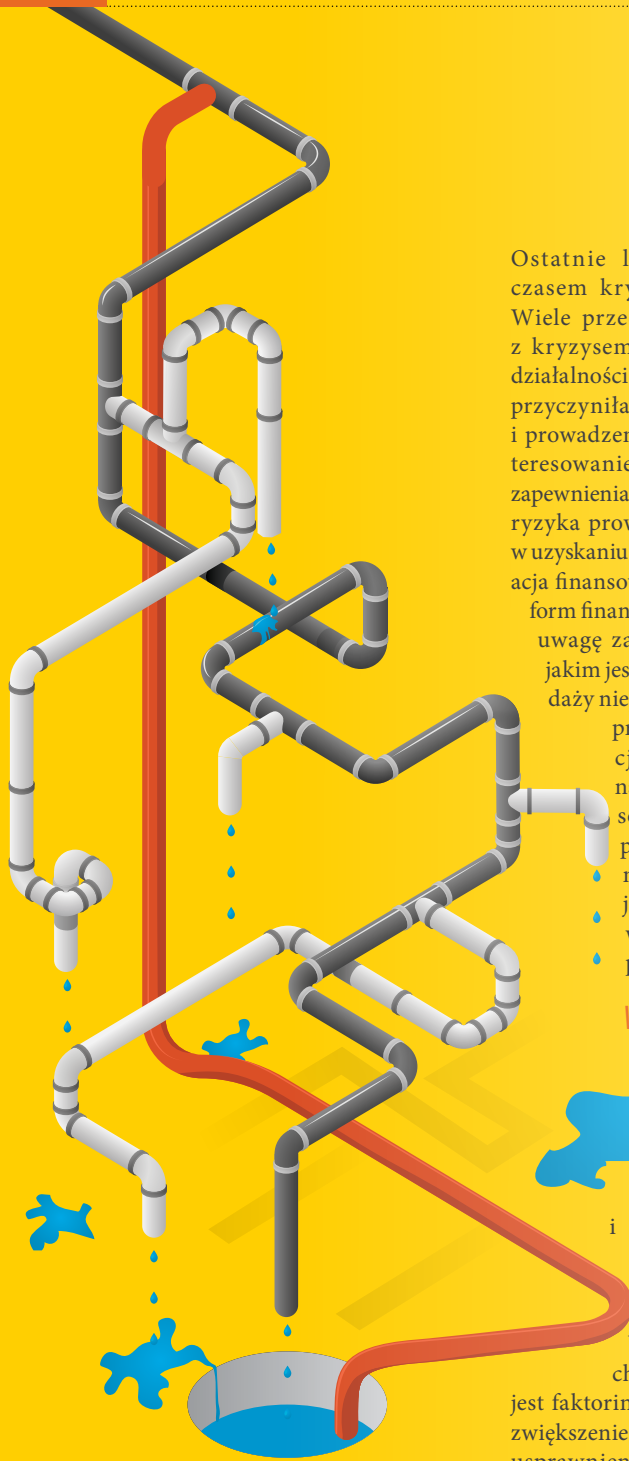
**Nie czekaj do obrony – sprawdź jakie możliwości czekają na Ciebie już teraz!**

Zapraszamy na spotkanie z pracodawcą - Corning Day - podczas którego dowiedzie się więcej o programach/ofertach stażowych oraz wydarzeniach w roku akademickim 2016/2017

**Termin:** listopad (więcej na [www.pracuj.pl/profil-praca-corning.htm](http://www.pracuj.pl/profil-praca-corning.htm))

**Zapraszamy!**





# FAKTORING W ZARZĄDZANIU PŁYNNOCIĄ FINANSOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Ostatnie lata dla przedsiębiorstw były czasem kryzysu i trudnych doświadczeń. Wiele przedsiębiorstw nie poradziło sobie z kryzysem i zrezygnowało z prowadzenia działalności. Dla innych jednak trudna sytuacja przyczyniła się do zmiany sposobu myślenia i prowadzenia firmy. Znacząco wzrosło zainteresowanie kadry zarządzającej sposobami zapewnienia płynności finansowej i zmniejszenia ryzyka prowadzonej działalności. Trudności w uzyskaniu kredytu i ciągle zmieniająca się sytuacja finansowa na rynku, spowodowały rozwój form finansowania działalności. Na szczególną uwagę zasłużył instrument finansowania jakim jest faktoring, który polega na odsprzedaży nieprzeterminowanych wierzytelności przez sprzedawcę, na rzecz wyspecjalizowanego podmiotu, który natychmiast zapewnia firmie finansowanie i przejmuje wiele innych procesów związanych z odzyskaniem należności od dłużników. Faktoring jest istotnym narzędziem także w zarządzaniu płynnością finansową przedsiębiorstwa.

## WPROWADZENIE

Poprawnie ukształtowany rynek usług finansowych, oferuje szeroki wybór form finansowania i jest jednym z podstawowych filarów prawidłowego funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Jednym z najbardziej pożądanym w obecnej chwili instrumentem finansowania jest faktoring. Umożliwiając przedsiębiorstwu zwiększenie płynności przyczynia się także do usprawnienia procesu zarządzania należnościami oraz kapitałem obrotowym. W Polsce jest on jeszcze stosunkowo rzadko stosowany, ze względu na niską świadomość przedsiębiorstw i wiedzę jaką dysponują w obszarze finansowania swojej działalności. Na świecie faktoring rozwija się od dawna, na przełomie 19 lat (od 1995 r. do 2013 r.) tylko w 2009 roku, wystąpił spadek wielkości obrotów. Obroty światowe już w 2013 roku wykazały 2,23 bln euro i 9-krotnie przewyższyły obroty w roku 1995. Te same lata stanowiły dla Polski czas bardzo dynamicznego rozwoju, jednak należy wziąć pod uwagę fakt, iż w 1995 roku faktoring w Polsce był w początkowej fazie rozwoju. Obroty faktoringowe w Polsce wykazały 1851-krotny wzrost. Po upływie 19 lat rynek usług tego rodzaju jest już rynkiem dojrzałym, ale jeszcze nie rynkiem w pełni nasyconym. W 2013 roku wskaźnik rocznego

tempa wzrostu rynku faktoringowego w Polsce wyniósł 13%, podczas gdy rynek światowy wykazał tempo wzrostu na poziomie 4%. Niniejsze opracowanie obejmuje przedstawienie istoty faktoringu oraz jego form. Istotnym elementem jest także podkreślenie roli faktoringu jaką pełni w zarządzaniu finansami oraz korzyści jakie mogą odnieść z jego zastosowania firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Faktoring jest niezbędnym narzędziem zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest próba oceny znaczenia faktoringu w zachowaniu płynności finansowej. Analiza tezy badawczej zostanie oparta na literaturze podmiotu, na danych z firm faktoringowych oraz na badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

## ISTOTA FAKTORINGU I USŁUGI FAKTORINGOWEJ

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć różne definicje pojęcia faktoring. Godna uwagi jest przede wszystkim oficjalna definicja bankowa opublikowana przez Bank Francuski (w 1973 r.), która definiuje go jako przeniesienie wierzytelności handlowych na faktora, który podejmuje się ich ściągnięcia i gwarantuje spłatę, nawet w przypadku zwłoki w zapłacie ze strony dłużnika. Istnieje kilka pozycji książkowych zasługujących na szczególną uwagę podczas analizy pojęcia faktoringu, najlepiej odzworowuje go definicja, według której „faktoring jest zakupem przez faktora należności, powstałych w wyniku innych operacji niż zakup usług lub towarów przez dłużnika dla celów prywatnych i z długim terminem płatności bądź płatności ratalnej, dla zapewnienia faktorantowi finansowania lub przeniesienia na faktora ryzyka wypłacalności dłużnika”. Problematykę istoty tego zjawiska oddaje także definicja, według której faktoring jest zakupem przez faktora należności, powstałych w wyniku innych operacji niż zakup usług lub towarów przez dłużnika dla celów prywatnych i z długim terminem płatności bądź płatności ratalnej, dla zapewnienia faktorantowi finansowania lub przeniesienia na faktora ryzyka wypłacalności dłużnika. Faktoring to rodzaj zbycia przez dane przedsiębiorstwo wierzytelności handlowej jeszcze przed terminem jej płatności na rzecz danej instytucji finansowej z potrąceniem odpowiedniej opłaty. Należy pamiętać także, że faktoring to długookresowa współpraca faktora z faktorantem, na podstawie, której dochodzi do przelewu wierzytelności. Podstawowym zadaniem faktoringu jest wykup od przedsiębiorców, za określoną kwotę, wierzytelności przysługujących im w stosunku do dłużników oraz świadczenie wielu dodatkowych usług wiążących się z obrotem należnościami.

Ewelina Pięguła  
ewelina.pigula@wp.pl

Finanse i Rachunkowość  
Uniwersytet Łódzki, Wydział  
Ekonomiczno-Socjologiczny

Recenzent:  
dr Magdalena Jasiniak

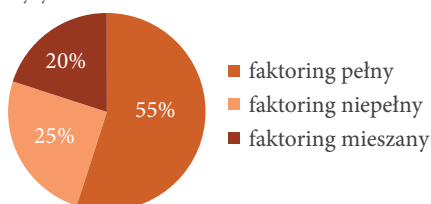


W praktyce formy faktoringu wykształciły się na podstawie efektów gospodarczych państw wysoko rozwiniętych. Faktoring można podzielić według wielu kryteriów:

- kryterium przejęcia ryzyka – dotyczy odpowiedzialności za niewypłacone przez dłużnika należności. Na podstawie tego kryterium wyróżnia się faktoring:
  - pełny (bez regresu – ryzyko niewypłacalności ponosi faktor),
  - niepełny (z regresem – ryzyko niewypłacalności ponosi faktorant),
  - mieszany (z regresem częściowym – część ryzyka ponosi faktor, a część faktorant).
- kryterium sposobu powiadomienia dłużnika o zawartej umowie faktoringowej. Na podstawie tego kryterium wyróżnia się faktoring:
  - otwarty (dłużnik zostaje natychmiast powiadomiony o podpisaniu umowy),
  - półotwarty (dłużnik nie zostaje powiadomiony od razu, lecz dopiero w chwili wysłania przez bank zawiadomienia o konieczności spłaty należności),
  - tajny (nie dochodzi do zawiadomienia dłużnika).
- kryterium terminu płatności faktorantowi:
  - faktoring wymagalnościowy,
  - faktoring zaliczkowy,
  - faktoring przyspieszony.
- kryterium rynku docelowego producenta – na tej podstawie wyróżnia się faktoring:
  - krajowy,
  - zagraniczny – polega na przenoszeniu na faktora wierzycielności wynikających z eksportu.

Ten sposób odzyskania należności niesie ze sobą jednak pewne ryzyko. Niektóre z działań, jak na przykład zastosowanie faktoringu otwartego może doprowadzić do pogorszenia wizerunku firmy wśród odbiorców (ujawnienie słabości ekonomicznej przedsiębiorstwa). Jednak skutki korzystania z danego rodzaju faktoringu zależne są od sektora i branży w jakiej funkcjonuje faktorant oraz od siły przetargowej odbiorców.

Wykres 1 Struktura przedsiębiorstw korzystających z faktoringu ze względu na kryterium przeniesienia ryzyka.



Źródło: E. Piguła, M. Padaszyńska, *Factoring as a special means of financing smes' activities – the case of enterprises in the Lodz area*, Journal of Finance and Financial Law, vol II, no 3, 2015, 103-117.

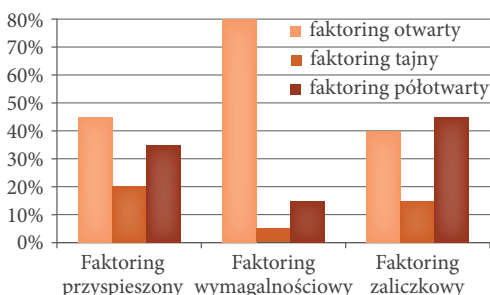
## FAKTORING – WYNIKI BADAŃ

Na podstawie podziału według wymienionych powyżej kryteriów zostały przeprowadzone badania ankietowe dotyczące najbardziej znanej jego formy wśród przedsiębiorców. Poniżej zaprezentowany został wykres, który ilustruje zależność między rodzajem faktoringu a ryzykiem. Większość przedsiębiorców korzysta z faktoringu pełnego ze względu na większe bezpieczeństwo. W tym wypadku całe ryzyko związane z ewentualną niewypłacalnością dłużnika zostaje przekazane faktorowi.

Przeprowadzone badania dotyczyły także zależności między sposobem powiadomiania dłużnika o podpisanej umowie faktoringowej a momentem otrzymania zapłaty za zbyte wierzycielności. Wyniki są dość zaskakujące, ponieważ większość przedsiębiorstw decyduje się na faktoring przyspieszony, uzyskując tym samym szybko środki finansowe i ograniczając do minimum formalności z dłużnikiem (który od tej pory podlega jedynie faktorowi i zostaje o tym fakcie powiadomiony). Zależności przedstawia wykres poniżej.

Główny Urząd Statystyczny także przeprowadził badania dotyczące faktoringu w Polsce. Według GUS firmy w Polsce w 2014 roku odnotowały obroty o wartości 152.681 mln zł, czyli o 15,3% więcej niż w roku 2013 roku, w którym to wartość wierzycielności sfinansowanych oszacowana została na 132.424 mln zł. Rok 2014 stanowił już kolejny z rzędu, w którym rynek usług faktoringowych w Polsce wzrósł i wykazał się dynamiką przewyższającą znacznie wzrost całej gospodarki. Dzięki temu wynikowi Polska plasuje się na ósmym miejscu w Europie. Według danych GUS w 2014 roku faktoringiem zajmowało się 57 podmiotów – 41 przedsiębiorstw niebankowych oraz 16 banków komercyjnych. „Dla 14 spośród nich faktoring był jedynym rodzajem działalności, a dla 12 – dominującym”. Jako swoją działalność poboczną faktoring uznało 31 przedsiębiorstw. Wartość wierzycielności wykupionych w ramach usług faktoringu krajowego zwiększyła się o 18,3%, do 132.430 mln zł, a w faktoringu zagranicznym zmniejszyła

Wykres 2 Zależności między sposobem powiadomienia dłużnika a momentem otrzymania zapłaty przez faktoranta

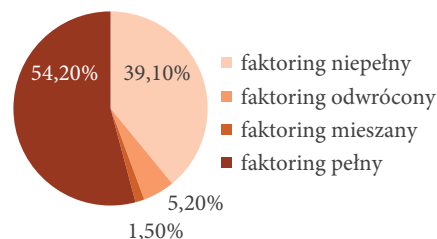


Źródło: E. Piguła, M. Padaszyńska, *Factoring as a special means of financing smes' activities – the case of enterprises in the Lodz area*, Journal of Finance and Financial Law, vol II, no 3, 2015, 103-117.

się o 1,0%, do 20.251 mln zł. Faktoring krajowy stanowił 86,7% ogólnej wartości wykupionych wierzycielności, a faktoring zagraniczny – 13,3%.

Według Głównego Urzędu Statystycznego struktura form faktoringu w 2014 roku, w obrocie krajowym wynosiła:

Wykres 3. Struktura form faktoringu w 2014 roku według GUS



Źródło: D. Steć, *Rynek faktoringu w Polsce w 2014 roku*, Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów, rok V, 2015, s. 16.

Wzrosła także wartość wierzycielności nabytych przez banki komercyjne prowadzące działalność faktoringową – o 13,8% do poziomu 68.922 mln zł. Kwota ta obejmuje obroty faktoringu krajowego – 90,6% oraz 9,4% obrotów faktoringu zagranicznego. „Wartość wierzycielności nabytych przez niebankowe przedsiębiorstwa prowadzące działalność faktoringową wzrosła o 16,6% do kwoty 83.759 mln zł”. 83,6% tej kwoty stanowiły obroty krajowego faktoringu, a pozostałe 16,4% obroty faktoringu zagranicznego. Wartość zaangażowanych środków finansowych przez przedsiębiorstwa świadczące usługi faktoringu wyniosła na koniec 2014 roku 19.703 mln zł, co dało wzrost o 19,1%. Z usług faktoringu w 2014 roku skorzystało 8883 klientów, czyli o 3,2% więcej niż w poprzednim roku. W tej liczbie 30,7% reprezentowało branżę przemysłową, 29,5% – handel, 14,4% – usługi, 7,4% – transport, 7,4% – branżę budowlaną (spadek), a 11,3% – pozostałe branże. Faktorzy w 2014 roku sfinansowali 6726 tys. faktur, czyli o 21,6% więcej niż w 2013 roku.

Podsumowując można stwierdzić, iż faktoring to długookresowa współpraca instytucji faktoringowej z przedsiębiorcą. Zamiast długiego oczekiwania na dokonanie płatności przez dłużników, przedsiębiorca przekazuje dług do wykupu danej instytucji finansowej, zyskując tym samym środki finansowe na bieżącą działalność i zachowując płynność finansową. Jako przedmiot faktoringu mogą zostać uwzględnione jedynie wierzycielności bezsporne, pieniężne oraz związane z obrotem gospodarczym. Należności te muszą także mieć krótkoterminowy charakter. Prawo jednak nie zakazuje objęcia faktoringiem wierzycielności długoterminowych jednak istnieją sytuacje, w których nie wolno obejmować wierzycielności faktoringiem. Dotyczy to sytuacji, w których

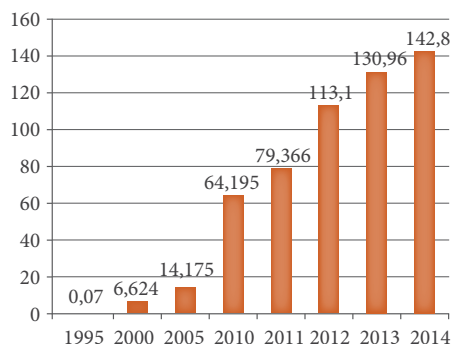
umowa wyraźnie zakazuje przelewania wierzycelności lub wyznacza termin, przed którym wierzycelność nie może być przelana.

## ZMIANY NA RYNKU TRANSAKCYJ FAKTORINGOWYCH W POLSCE

Faktoring jest specyficzną formą finansowania działalności oraz zapewnienia płynności finansowej dla przedsiębiorstw w Polsce. Jednak na przestrzeni ostatnich lat tendencja ta uległa zmianie i stał się on coraz bardziej popularny i rozwija się naprawdę dynamicznie. Znaczenie rozwoju i wzrostu gospodarczego dla świadczenia usług tego typu jest poparte licznymi badaniami empirycznymi. „Początkowo faktoringiem zajmowały się jedynie banki, które wzbogaciły swoją ofertę o nowy produkt”. Stopniowo jednak zaczęły powstawać firmy faktoringowe i widoczny był proces wyprowadzania działalności faktoringowej ze struktur bankowych i przenoszenie jej do tworzonych w tym celu spółek „córek” – firm z kapitałem bankowym. W 1994 roku w Polsce powstała firma zajmująca się specjalistycznym działaniem ukierunkowanym na faktoring – firma Heller S.A. Następnie utworzone zostało w 1995 roku przedsiębiorstwo Polfaktor S.A. – spółka Banku Rozwoju Eksportu oraz Intermarket Factoring Bank AG z Wiednia. Obecnie najistotniejszymi faktorami na polskim rynku są: banki, specjalistyczne firmy zrzeszone w Polskim Związku Faktorów, a także niewielkie spółki. Wraz z powstawaniem nowych firm zajmujących się krótkookresowym finansowaniem zaczęły rosnać także obroty w tej dziedzinie. Od roku 1995 do 2014 obroty faktoringowe wzrosły z 70 mln zł do ponad 142 mld zł.

Główny Urząd Statystyczny w 2013 roku przeprowadził badanie dotyczące podmiotów faktoringowych, którym objęte zostały 43 firmy. Respondentami badania było 27 wyspecjalizowanych firm (13 należało do grup kapitałowych, 12 podmiotów to jednostki zależne, a jedna

Wykres 4 Wielkość obrotów faktoringowych w Polsce w latach 1995-2014 w mld zł



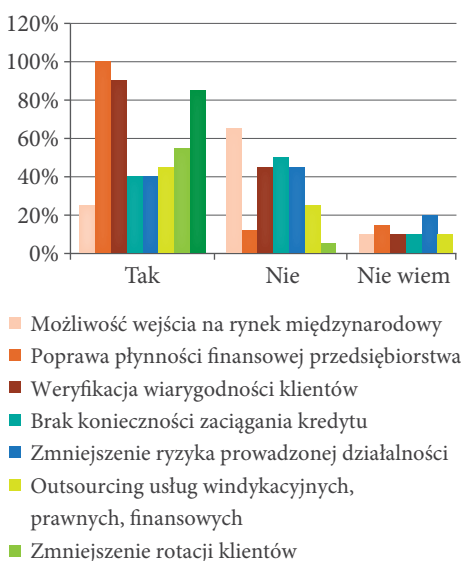
Źródło: A. Marcysiak, *Faktoring jako element zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce, 2015, s.164.

była jednostką dominującą) i 16 banków komercyjnych (dominował większościowy udział kapitału polskiego). Wyspecjalizowane wyżej wymienione firmy zatrudniały w sumie 958 osób. Rozkład terytorialny wyglądał następująco: 14 firm miało swoją siedzibę w województwie mazowieckim, 8 w śląskim, po jednej w łódzkim, małopolskim, lubelskim, wielkopolskim i dolnośląskim. Sieć dystrybucji tworzyło łącznie 45 oddziałów, przedstawicielstw i filii. W 2013 r. firmy faktoringowe i banki wykupiły łącznie wierzycelności za 129 593 mln zł, z tego faktoring krajowy stanowił 84,3%, a faktoring zagraniczny 15,7%.

## FAKTORING JAKO INSTRUMENT WSPOMAGAJĄCY ZARZĄDZANIE NALEŻNOŚCIAMI I PŁYNNOŚCIĄ FINANSOWĄ

Faktoring jako forma finansowania krótkookresowego przynosi przedsiębiorstwu mnóstwo korzyści, o czym świadczą między innymi dynamiczny rozwój i rosnące wciąż zainteresowanie tym źródłem finansowania. Pozycje książkowe wśród licznych zalet faktoringu wymieniają między innymi weryfikację klientów, która pozwala wyeliminować słabych i nierzetelnych odbiorców. Wykorzystując tę formę finansowania krótkookresowego firma jest zdolna do samofinansowania oraz zabezpiecza się przed opóźnieniami w płatnościach, dzięki przyspieszonej rotacji zobowiązań. W 2015 roku zostały przeprowadzone także badania ankietowe mające na celu wykazanie zalet faktoringu i jego roli w przedsiębiorstwie. Wyniki badań zostały zaprezentowane na wykresie poniżej.

Wykres 5 Czy wymieniona cecha faktoringu jest jego zaletą dla Państwa przedsiębiorstwa?



Źródło: E. Piguła, M. Padaszyńska, *Factoring as a special means of financing smes' activities – the case of enterprises in the Lodz area*, Journal of Finance and Financial Law, vol II, no 3, 2015, 103-117.

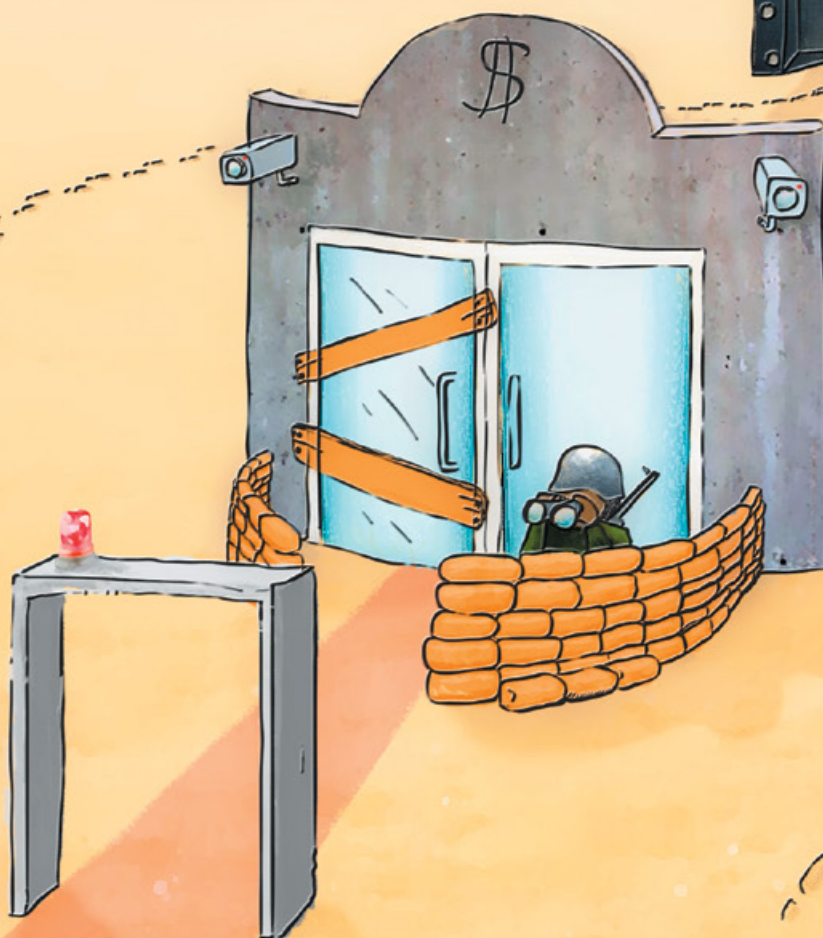
Przedsiębiorstwa jako najważniejsze zalety faktoringu uważają poprawę płynności finansowej, możliwość weryfikacji wiarygodności klientów, zdyscyplinowanie odbiorców oraz zmniejszenie rotacji odbiorców. Najmniej korzystną dla przedsiębiorstw cechą jest możliwość wejścia na rynek międzynarodowy, według respondentów faktoring przyczynia się do tego w bardzo małym stopniu. Dość zaskakujące jest, że przedsiębiorstwa za jego kluczową zaletę nie uważają braku konieczności zaciągnięcia kredytu oraz możliwości zmniejszenia ryzyka prowadzonej działalności.

## PODSUMOWANIE

Faktoring ma duże znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Jego rola w firmie to zarządzanie należnościami i kapitałem obrotowym. Procesy faktoringowe przyczyniają się do poprawy wskaźników finansowych oraz struktury bilansu. Konieczność regulowania bieżących zobowiązań kreuje zapotrzebowanie na kapitał obrotowy. Niski poziom środków finansowych oraz wysokie zobowiązania powodują utratę płynności finansowej. Sposobem na utrzymanie płynności jest właśnie faktoring, który pozwala skrócić czas uzyskiwania należności oraz cykl ich rotacji, przyspiesza wpływ środków finansowych za zrealizowaną sprzedaż, uwalnia zamrożone środki finansowe oraz zwiększa rotację należności. Ta forma finansowania pozwala także na obniżenie poziomu należności od odbiorców, skutkując niższym zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy. Jak widać faktoring jest doskonałym instrumentem zachowania płynności finansowej i ochrony przed niewypłacalnością dłużników.

### Bibliografia

1. Bagińska A., Faktoring jako niezbędny instrument finansowy nowoczesnej gospodarki, [http://www.mikroekonomia.net/system/publication\\_files/737/original/0.pdf?1315213995](http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/737/original/0.pdf?1315213995), 01.02.2016 r.
2. Czarecki J., Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP, PWN, Warszawa 2007.
3. Działalność faktoringowa w 2013 roku, GUS, Warszawa 2014.
4. Hereopolitańska I., Kredyty, pożyczki i gwarancje bankowe, Twigger, Warszawa, 2000.
5. Klapper L., The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises, Journal of Banking & Finance 30, Washington, 22.02.2005.
6. Kreczmańska-Gigol K., Oplacalność faktoringu dla przedsiębiorcy i faktora, Difin, Warszawa 2007.
7. Kreczmańska-Gigol K., PERSPEKTYWY ROZWOJU USŁUG FAKTORINGOWYCH DLA SEKTORA MSP W POLSCE, ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO, Szczecin 2015, nr 848.
8. Krygowski W., Faktoring – alternatywne źródło finansowania, Serwis Finansowo-Księgowy, nr 41, 13 października 2001.
9. Krzeminski S., Faktoring: plusy i minusy, Fresh & Cool, 4/2009.
10. Marcysiak A., Faktoring jako element zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe UNIWERSYTETU PRZYRODNICZO-HUMANISTYCZNEGO W SIEDLCACH, Siedlce, 2015.
11. Piguła E., Padaszyńska M., FACTORING AS A SPECIAL MEANS OF FINANCING SMES' ACTIVITIES – THE CASE OF ENTERPRISES IN THE LODZ AREA, Journal of Finance and Financial Law, vol II, no 3, 2015.
12. Salinger F., Factoring: The Law and Practice of Invoice Finance, Sweet & Maxwell, London 1999.
13. Sobol I., Faktoring międzynarodowy, Pr. Bank., nr 4, 2004.
14. Steć D., Rynek faktoringu w Polsce w 2014 roku, Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów, rok V, 2015.
15. Tokarski M., Faktoring w małych i średnich przedsiębiorstwach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
16. Wiśniewska J., Faktoring jako instrument finansowania działalności przedsiębiorstwa, Faktoring. Almanach Polskiego Związku Faktorów, Warszawa 2014.



# NIECODZIENNE ZAGROŻENIA CODZIENNEJ BANKOWOŚCI

W dzisiejszych czasach życie bez pieniędzy byłoby niezwykle trudne. Jest to dobro uznawane za symbol prestiżu, dający nam konkretną pozycję w społeczeństwie. O roli i znaczeniu pieniądza w gospodarce świadczą jego trzy podstawowe funkcje – to środek płatniczy (lub wymiany), środek teźauryzacji (przechowywania wartości, gromadzenia oszczędności) oraz miernik wartości. Rozwój bankowości pozostaje w ścisłym związku z handlem. Wprowadzenie wymiennalności walut, rozwój handlu międzynarodowego oraz rozwój nowoczesnych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych

przyczyniły się do rozkwitu bankowości międzynarodowej, szczególnie dynamicznie w latach 70-tych XX wieku.

Najszybciej rozwijającym się obszarem bankowości jest bankowość elektroniczna, zwana też telebankingiem. Powstała na bazie tradycyjnej bankowości i jest wynikiem naturalnego postępu technicznego. To właśnie w latach 70-tych ubiegłego stulecia w Europie oraz USA popularność zdobyła możliwość zdalnego korzystania z usług banku – początkowo była to bankowość telefoniczna. Dopiero później do tych celów zaczęto korzystać z komputerów

(tzw. *home banking*). Wyróżnikiem tej usługi jest niezwykle łatwy kontakt klienta z bankiem (i banku z klientem). Należy również wiedzieć, że bankomaty, karty płatnicze i terminale POS (ang. *point of sale*) są dopełnieniem form telebankingu.

Początkowo w ramach bankowości internetowej dostępne były strony informacyjne banków, następnie pierwsze platformy transakcyjne. Z biegiem czasu zostały one uzupełnione o możliwości polecenia zleceń stałych, zakładania lokat, a nawet o ubezpieczenia czy fundusze inwestycyjne. Teraz

Tabela 1. Podsumownie danych – klienci indywidualni

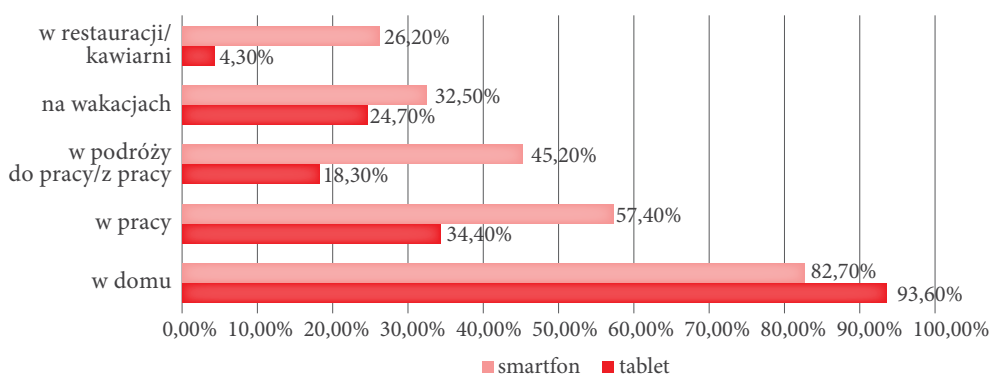
Kategoria	2014			2015		Zmiana II kw. 2015/II kw. 2014
	II kwartał	III kwartał	IV kwartał	I kwartał	II kwartał	
Liczba klientów indywidualnych z dostępem do bankowości internetowej	23 224 456	24 391 001	25 120 718	25 966 56733	17 120 061	16,77%
Liczba aktywnych klientów indywidualnych	12 226 269	12 615 318	13 060 508	13 162 759	13 501 939	10,07%
Średnia liczba przelewów na jednego aktywnego klienta	5	6	6	6	6	20%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu ZBP *Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe II kwartał 2015 r.*

możemy mieć to wszystko nie wychodząc z domu. Możliwość internetowej obsługi klienta jest już uznawana za standard. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych technologii informatycznych dziś jest to możliwe w niemal każdym miejscu na Ziemi. Nie jest niczym nowym stwierdzenie, że podstawą działania bankowości elektronicznej są skomplikowane sieci komputerowe. W związku z przechowywanymi w nich informacjami są one źródłem wszelkich, czyhających na nas poważnych zagrożeń. Czy zdajemy sobie z nich sprawę?

Polska jest 20. krajem europejskim pod względem liczby osób korzystających z bankowości online. Coraz więcej Polaków korzysta z usług telebankingu. Według raportu Związku Banków Polskich (Tabela 1) w II. kwartale 2015 r. odnotowano bardzo szybki wzrost klientów indywidualnych posiadających podpisaną umowę, która umożliwia korzystanie z bankowości elektronicznej (ponad 27 milionów użytkowników!), a nieco ponad 13,5 mln. korzysta z tej usługi. Dzięki ankietom przeprowadzonym przez serwis money.pl dowiadujemy się, że znaczna większość osób korzysta z bankowości w domu, ale nie są nam obce przypadki korzystania z niej również w środkach transportu lub restauracjach. Jest to niezbity dowód na to, że społeczeństwo wykorzystuje każdą chwilę swojego czasu możliwie najbardziej produktywnie. Życie w ciągłym biegu nie każdemu z nas pozwala korzystać z telebankingu codziennie,

Wykres 1. Gdzie korzystasz z bankowości mobilnej?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ankieta Money.pl *Bankowość mobilna 2014 r.*

także możliwość dotarcia do potencjalnych przyszłych klientów dzięki masowemu przekazywaniu aktualnych promocji i promowaniu szerokiego asortymentu produktów.

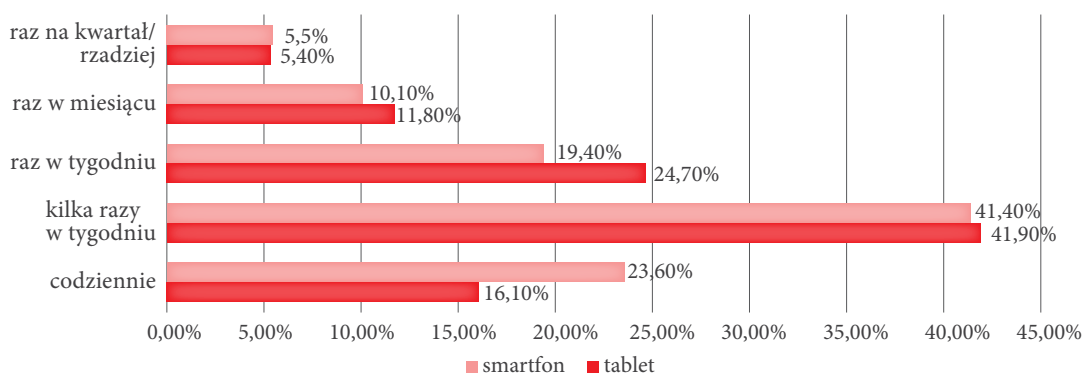
Banki nieustannie przypominają nam, żeby regularnie zmieniać swoje hasło do konta. Jesteśmy uwrażliwiani na wszelkie niebezpieczeństwa płynące z podejrzanych maili, niezaufanych stron internetowych oraz nośników danych czy urządzeń, z których logujemy się na nasze konta. Ile z nas podchodzi do tego tematu poważnie? Czy zdajemy sobie sprawę z powagi sytuacji?

Stworzenie odpowiedniej ochrony danych na serwerach jest kluczowym elementem pozwalającym bankom funkcjonować bez większych zakłóceń. Klienci powierzając swoje oszczędności oczekują od takiej instytucji odpowiedzialnego zarządzania kapitałami, jak również zabezpieczenia ich przed ewentualną utratą czy kradzieżą. Uzyskanie zaufania społeczeństwa jest zadaniem szczególnie ważnym, ale i trudnym. Zadaniem banku jest chronienie konta klienta przed dostępem osób do tego nieupoważnionych i zapewnienie bezpieczeństwa wykonywanych operacji finansowych oraz bezbłędności przesyłania przez sieć danych. Banki działające w oparciu o umowę bankowości elektronicznej podlegają Ustawie z dn. 12 września 2002 r. o elektronicznych instrumentach płatniczych.

Nieodzownym elementem jest też obowiązek zachowania tajemnicy bankowej, opisany w Prawie Bankowym. Wymagania techniczne odnośnie bezpieczeństwa systemów informatycznych, służących do gromadzenia i przetwarzania danych, reguluje rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji. Ochrona danych musi być ciągle ulepszana, ponieważ wraz z szybkim postępem technologii wzrastają możliwości hakerów. Działające dziś zabezpieczenia jutro mogą okazać się niewystarczające, stąd tak ważne są ciągle kontrole i ulepszenia.

Pomimo tych wszystkich zabezpieczeń internetowym oszustom udaje się wyszukać kanały dostępu do klientów banku. Wykorzystują oni nieuwagę i najprostsze formy kontaktu – np. kontakt mailowy. Wysyłanie wiadomości e-mail ludzko podobnych do tych wysyłanych przez bank nazywa się *phishingiem* i jest jedną z najczęściej stosowanych form przestępstw internetowych. Nazwa ta pochodzi od angielskiego *password harvesting fishing*, czyli łowienia hasel. Nie dotyczy wyłącznie kradzieży hasel do kont bankowych, jednak we wszystkich przypadkach ma na celu poznanie tożsamości poszkodowanego i kradzież jego danych, w przypadku banków, takich jak numer karty płatniczej, numer PIN, login i hasło do logowania na witrynie bankowej. Zazwyczaj wiadomość *phishingowa* zawiera informacje o zmianach dokonywanych w serwisie bankowym i mieści w sobie link

Wykres 2. Jak często korzystasz z bankowości mobilnej?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ankieta Money.pl *Bankowość mobilna* 2014 r.

przekierowujący do rzekomej strony bankowej. Ofiara klika w niebezpieczne łącze i celem reaktywacji swojego konta lub innym (równie podejrzanym) podaje swoje dane, które zostają po prostu wykradzione. Chcąc uniknąć takich sytuacji zalecane jest regularne uaktualnienie systemu oraz przeglądarki (starsze wersje bywają bardziej podatne na różne błędy). Ważne jest, by dbać o posiadanie zaktualizowanej wersji programu antywirusowego, który zapobiega tego typu atakom. Pod żadnym pozorem nie wolno wysłać mailem swoich danych osobowych, takich jak hasła czy numery kart kredytowych, ani też otwierać odsyłaczy zawartych w podejrzanym e-mailach. Instytucje finansowe nigdy nie wysyłają wiadomości z prośbą o udostępnienie jakichkolwiek danych pocztą elektroniczną. Takie dane należy podawać wyłącznie na zaufanej witrynie banku stosującej protokół HTTPS (ang. *Hypertext Transfer Protocol Secure*), czyli szyfrowaną wersję protokołu HTTP. Warto regularnie monitorować, czy przeprowadzane na koncie transakcje rzeczywiście pokrywają się z tymi, które robimy. Każdą podejrzaną operację należy zgłosić do osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo konta.

*Phishing* stosowany na portalach społecznościowych, telefonicznie i za pośrednictwem wyskakujących okienek, nazywa się *spoofingiem*. Hakerzy wysyłają fałszywe adresy stron podszywające się pod inną organizację. Naruszenie bezpieczeństwa następuje w niezauważalny sposób. *Spoofing* jest jednak metodą bardziej zaawansowaną, przez co stosowany jest rzadziej. W kwietniu 2015 r. *Ryanair* stał się najbardziej poszkodowaną przez *spoofing* ofiarą. Przez nieuwagę pracowników wyłudżono za pośrednictwem chińskiego banku 4,6 mln euro. Sprawa trafiła w ręce *Criminal Assets Bureau*, które podjęło współpracę z jej odpowiednikami z Azji. Firma liczy na odzyskanie pieniędzy i nie udziela dalszych komentarzy w sprawie. W ten sam sposób trzy firmy w Polsce straciły łącznie ponad 3 mln złotych. Warto przytoczyć przykład Warszawskiego Metra, które w 2013 r. przelało oszustom 560 tys. zł. Wyłudżacz podał się za firmę sprząającą

teren podziemnej kolei i dostał zapłatę za rzekomą usługę. W tej sytuacji prokuratura zwolniła bank z tajemnicy bankowej w celu ustalenia odbiorcy, na którą rachunek był zarejestrowany. Zgodnie z Kodeksem Karnym przestępstwo tego typu oszustwa zagrożone jest karą do 10 lat pozbawienia wolności. Według raportów PAP średnio raz w tygodniu jakaś polska firma pada ofiarą chińskich gangów.

Kolejną metodą wykorzystywaną w nadużyciach bankowych jest *sniffing*. Pozwala on osobom postronnym na uzyskanie danych, jednak bez możliwości ich zmieniania. Początkowo była to metoda stosowana przez administratorów z zamiarem wychwytywania nieprawidłowości w funkcjonowaniu sieci. Dzięki diagnozom można wychwytywać słabe strony sieci i systematycznie je naprawiać. Niestety hakerzy również zauważyli pozytywne aspekty tej techniki i stworzyli jej własną wersję, pozwalającą na wychwytywanie wszystkich informacji wymienianych przez sieć. Bezpośrednio ta metoda nie prowadzi do przestępstwa, jednak jej działanie może kierować do niebezpiecznych występów. Przykładem może być kradzież numeru karty, który może zostać wykorzystany do nieuprawnionej płatności. Ograniczeniem tego zagrożenia jest korzystanie wyłącznie z zaufanych stron, zabezpieczonych protokołem SSL.

Podobną do *sniffingu*, również bierną formą wykradania danych, jest *screen scraping*. Jest to jednak jedna z najbardziej innowacyjnych usług bankowych. Instytucje finansowe wykorzystują dane o tym, co dzieje się na rachunku bankowym, np. w celu ustalenia zdolności kredytowej. Zdaniem ekspertów jest to wspólna metoda na szybkie i bezproblemowe przenoszenie kont użytkowników z jednej instytucji do drugiej. KNF zablokowała jednak stosowanie tej usługi, ponieważ uznają ją za niezgodną z Ustawą o usługach płatniczych. Niewątpliwie z czasem mogłaby być wykorzystywana także przez hakerów.

Ataki typu DDoS (z ang. *Distributed Denial of Service*) to coraz częściej przeprowadzany

rodzaj cyberataków. Jest to odmiana ataku DoS (ang. *Denial of Service*), tylko atakuje z wielu miejsc jednocześnie. Polega na uniemożliwieniu działania usługi sieciowej poprzez zajęcie wolnych zasobów. W danym momencie komputery zaczynają jednocześnie atakować system ofiary, co prowadzi do przerwy w działaniu serwera lub nawet zawie-

szczenia całego systemu. W czerwcu ubiegłego roku ofiarą takiego ataku stały się linie lotnicze LOT. W wyniku działania hakerów odwołano 10 lotów, a utrudnienia dotyczyły 1400 pasażerów. W sierpniu rosyjscy oszuści wyłączyli w ten sposób stronę warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Banki też padają ofiarą uderzeń DDoSów. Kiedy w 2013 roku systemy bezpieczeństwa trzech amerykańskich banków zmagaly się z tymi atakami, z kont zniknęło kilka milionów dolarów. W tym samym roku zaatakowano również grupę banków BRE (mBank, Multibank i BRE Bank). Nie była to spektakularna napaść, nie poniesiono znaczących strat finansowych, jednak klienci nie mogli korzystać z bankowości internetowej.

Technik przestępstw informatycznych jest bardzo wiele. Poza opisanymi powyżej są jeszcze takie jak np. *eavesdropping*, *port scan*, *tampering*, *exploiting*, *stealware* czy *skimming*. Do niedawna te pojęcia brzmiały obco, jednak dziś są wszechobecne. Warto je poznać, żeby zwiększyć własną świadomość i uwrażliwić się na niebezpieczeństwa czekające na chwilę naszej nieuwagi. Dzięki zwiększonemu zakresowi usług bankowych, zwiększa się też ilość zagrożeń. Jako konsumenci nie stoimy na straconej pozycji – wystarczy z usług bankowych korzystać z rozwagą i zdrowym rozsądkiem. Czasem trzeba tylko zmienić złe nawyki i pamiętać o codziennej czujności.

#### BIBLIOGRAFIA

1. KNF, Bezpieczeństwo finansowe w bankowości elektronicznej – przestępstwa finansowe związane z bankowością elektroniczną, Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk, Warszawa 2014.
2. Polasik M, Bankowość elektroniczna – istota, stan, perspektywy, CeDeWu, Warszawa 2006. Solarz M., Rozwój bankowości elektronicznej w Polsce, DrukTur, Warszawa 2006.
3. Zalewska-Bochenko A., Zabezpieczenie bankowych usług internetowych w Polsce [w:] Zeszyty naukowe
4. Uniwersytetu Szczecińskiego nr 797, Szczecin 2013.
5. Zieliński P. Systemy informatyczne dla bankowości w zarysie, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa 1998.
6. Raport ZBP: Bankowość internetowa i płatności bezgotówkowe II kwartał 2015 r., [https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/wrzesien\\_2015/konferencja\\_prasowa/Netbank\\_Q2\\_2015](https://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/wrzesien_2015/konferencja_prasowa/Netbank_Q2_2015)
7. 3.09.2015.pdf, 22.02.2016.
8. Raport o bankowości mobilnej, <http://www.money.pl/raport-o-bankowosci-mobilnej/bankowosc;mobila;w;polsce;79;-1,1521743.html>, 23.02.2016.
9. Epoka nowożytna, <http://www.bankowosc-sp.lodz.zielca.eu/rozwoj-fin-instytucji-finansowych-i-sposobow-wyuzycia-epo-ka-11-nowozytna/>, 22.02.2016
10. Hasło: bankowość, <http://encyklopedia.pwn.pl>, 22.02.2016.

# WYWIAD

## Z ARBITREM BANKOWYM - PANIĄ KATARZYNA MARCZYŃSKĄ.

Bankowy Arbitraż Konsumentki jest instytucją powołaną do życia odpowiednimi uchwałami XII Walnego Zgromadzenia Związku Banków Polskich. Jej celem jest prowadzenie pozasądowego postępowania rozjemczego w przypadku sporów między bankami a ich klientami detalicznymi.

Utworzenie tej instytucji wynika z potrzeby wdrożenia w sektorze bankowym standardów Unii Europejskiej, a ponadto powinno umożliwić rozwiązywanie stosunkowo drobnych sporów konsumenckich w sposób tani, efektywny, kompetentny i szybki.

Bankowy Arbitraż Konsumentki działa w Polsce od wielu lat. Został powołany, by na drodze pozasądowej rozstrzygać spory między konsumentami a bankami, członkami Związku Banków Polskich. W ciągu pierwszych lat działalności na ponad 3 tysiące rozpatrywanych spraw tylko w 5 przypadkach niezadowoleni klienci odwołali się dalej do sądów powszechnych.

Na stanowisko Arbitra bankowego Zarząd Związku Banków Polskich powołał Panią Katarzynę Marczyńską.

Pani Katarzyna Marczyńska ma wykształcenie prawnicze, studia na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego ukończyła w 1989 roku. Po studiach pracę na stanowisku aplikanta sądowego podjęła w Sądzie Apelacyjnym w Poznaniu. Potem jako sędzia pracowała w Wydziale Gospodarczym Sądu Rejonowego w Koninie. Od 1996 roku w Warszawie, pełni obowiązki sędzi najpierw w Wydziałach Gospodarczych Sądu Okręgowego, potem jako naczelnik Wydziału Nadzoru Merytorycznego w Biurze do Spraw Wydawania Monitora Sądowego i Gospodarczego. Jej doświadczenie w orzecznictwie sądowym można mierzyć liczbą ponad 1.500 spraw, w tym dotyczących bankowości. Rozstrzygała sprawy cywilne i gospodarcze, rejestrowe, procesowe, układowe i upadłościowe.



## 1. Co jest efektem pracy Arbitra i jakie rodzi to konsekwencje dla banku?

Arbiter Bankowy powinien w każdym stadium postępowania nakłaniać konsumenta i bank do polubownego rozwiązania sporu poprzez zawarcie ugody. Jeśli strony nie zawrą porozumienia, efektem pracy Arbitra jest orzeczenie rozstrzygające spór. Orzeczenie jest ostateczne dla banku, który obowiązany jest wykonać je nie później w terminie 14 dni od dnia otrzymania wypisu orzeczenia. Z kolei konsument, który przegra sprawę, może w II – instancyjnym postępowaniu sądowym dochodzić swoich praw, traktując orzeczenie jako opinię prawną.

## 2. W jakich sytuacjach wniosek reklamacyjny może zostać odrzucony?

Regulamin Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego stanowi, że przedmiotem postępowania przed Arbitrem Bankowym mogą być wyłącznie spory pomiędzy konsumentami i bankami – członkami Związku Banków Polskich powstałe po dniu 1 lipca 2001 r., których wartość przedmiotu sporu nie jest wyższa niż kwota 8000 zł. Przedmiotem postępowania przed Arbitrem mogą być również spory pomiędzy konsumentami a bankami niebędącymi członkami Związku Banków Polskich, które złożyły oświadczenie, że poddają się rozstrzygnięciom Arbitra Bankowego i wykonaniu jego orzeczeń. Przedmiotem postępowania przed Arbitrem Bankowym nie mogą być natomiast sprawy związane ze świadczeniami Skarbu Państwa, w szczególności dotyczące książeczek mieszkaniowych i kredytów z dopłatami ze środków budżetowych. Jeśli sprawa nie spełnia wymienionych kryteriów, np. wartość sporna przekracza 8000 zł albo klient prowadzi działalność gospodarczą, wówczas wniosek podlega odrzuceniu, a konsument jest informowany o właściwym organie rozjemczym.

## 3. Jak dużo spraw wpływa w ciągu roku i jaka ich część jest rozpatrywana na korzyść konsumenta?

W ciągu roku wpływa około 1400 – 1500 wniosków arbitrażowych. Około połowy klientów wygrywa spory z bankami. Nie jest więc prawdą, że z bankiem nie da się wygrać. Po prostu trzeba się odważyć!

## 4. Jak wygląda procedura składania wniosku?

Procedurą składania wniosków szczegółowo określa Regulamin Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego. Wszczęcie postępowania przed Arbitrem Bankowym następuje na pisemny wniosek konsumenta. Również wszystkie załączniki do wniosku i pisma procesowe kierowane do Arbitra powinny być sporządzane w formie pisemnej. Wniosek

o wszczęcie postępowania powinien zawierać: dokładne oznaczenie konsumenta poprzez wskazanie jego imienia i nazwiska oraz adresu miejsca zamieszkania, ewentualnie adresu do korespondencji. Wskazane jest również podawanie numeru telefonu, faxu lub adresu poczty elektronicznej, oznaczenie banku poprzez wskazanie jego nazwy, oddziału i adresu jego siedziby, dokładne określenie żądania, jego zwięzłe uzasadnienie i ewentualne wskazanie środków dowodowych w postaci dokumentów, które winny być załączone do wniosku, podanie wartości przedmiotu sporu. Do wniosku należy dołączyć dokument potwierdzający zakończenie postępowania reklamacyjnego w banku lub oświadczenie konsumenta, że w terminie 30 dni nie uzyskał z banku odpowiedzi na swoją skargę. Brak takiego dokumentu lub oświadczenia powoduje zwrot wniosku.

## 5. Ludzie z biegiem lat coraz bardziej walczą o swoje interesy? Ich świadomość tego jak bank i jego usługi funkcjonują rośnie czy wręcz przeciwnie?

Dynamicznie rozwijająca się oferta produktów finansowych, a jednocześnie rosnąca świadomość konsumentów, specjalizacja firm prawniczych w „wyłapywaniu” błędów przedsiębiorców finansowych i egzekwowanie praw oraz możliwość wymiany informacji przez media społecznościowe powoduje, że z biegiem lat klienci coraz bardziej walczą o swoje prawa. Czasem z powodu rzeczywistego przewinienia banku, a czasem pod wpływem medialnej wrzawy. To jednak powoduje, że banki muszą stale doskonalić ofertę, szkolić swoich pracowników i pozostawać z klientem w stałym kontakcie.

## 6. Lepiej skorzystać z arbitrażu bankowego czy wszczynać postępowanie przed sądem powszechnym i dlaczego?

Zdecydowanie lepiej, i to z kilku względów, jest skorzystać z arbitrażu bankowego. Przede wszystkim średni czas trwania postępowania arbitrażowego wynosi około 50 dni, co pozwala konsumentom w krótkim czasie uzyskać profesjonalne rozstrzygnięcie. Ważne są także korzyści ekonomiczne: przy założeniu, że wartość przedmiotu sporu wynosi 8000 zł, koszty dochodzenia roszczenia w sądzie powszechnym liczone od takiej kwoty wyniosłyby 1717 zł, natomiast koszty dochodzenia roszczenia w Bankowym Arbitrażu Konsumentckim wyniosą tylko 50 zł (opłata arbitrażowa: 50 zł lub 20 zł - gdy wartość przedmiotu sporu nie przekracza 50 zł). Jeśli konsument wygra bądź strony zawrą ugodę, równowartość opłaty wraca do skarżącego.

Ponieważ dla przeciętnego konsumenta wniesienie skargi przeciwko bankowi jest trudne również ze względów emocjonalnych - obawa przed większym, bogatszym

profesjonalistą, wskazać należy także na pozaekonomiczne korzyści wynikające ze skorzystania z pomocy Arbitra Bankowego. Przede wszystkim jest to zniesienie lęku przed sądem poprzez odformalizowanie procedury: brak wymogu składania wniosku na formularzu, możliwość kontaktowania się drogą telefoniczną bądź mailową, brak rozpraw i konieczności bezpośredniego zmierzenia się z wykwalifikowanym pełnomocnikiem banku. Klient nie musi także zwracać się do banku z wnioskiem o poddanie się rozstrzygnięciu sporu przez Arbitra, co znacznie przyspiesza procedowanie, a nadto daje konsumentowi pewność, że otrzyma pomoc w każdej sprawie. Ponadto skargi klientów - konsumentów są skanalizowane, zatem trafiają one do instytucji, która rzeczywiście pomoże rozwiązać sprawę. Klienci mają możliwość oparcia swoich żądań wyłącznie na zarzucie naruszenia bankowego kodeksu etycznego, tj. „Zasad dobrej praktyki bankowej” lub zasadach współżycia społecznego, co nie jest możliwe w postępowaniu sądowym. Równie ważne są dla konsumentów korzyści edukacyjne - ponieważ orzeczenie Arbitra jest szczegółowo uzasadniane, konsumenci czerpią z niego wiedzę o zasadach dokonywania czynności bankowych i prawidłowych działaniach stron umowy. Praktyka arbitrażowa pokazuje, że część konsumentów wszczyna postępowanie „o zasadę” wyłącznie po to, aby uzyskać opinię prawną.

## 7. Może chciałaby Pani udzielić kilku wskazówek studentom na co powinni uważać, aby nie musieli korzystać z usług Arbitra?

Przede wszystkim przypomnę o obowiązku przeczytania umowy przed jej podpisaniem oraz sprawdzeniu, czy do umowy dołączony został regulamin i taryfa opłat. W razie niezrozumiałego zapisu umownego należy bez skrupowania pytać o jego znaczenie, a w przypadku powzięcia wątpliwości, składać reklamacje. Proszę zawsze pamiętać, że powierzamy bankowi własne środki (depozyty) bądź zobowiązujemy się oddać część swoich zarobków (kredyty), zatem to my musimy zadbać o swój interes finansowy już na etapie ustalania warunków współpracy z bankiem. A potem kontrolować prawidłowe wykonanie umowy.

Opracowały:  
Natalia Jagiełło,  
Aleksandra Piec

# USER EXPERIENCE W BANKOWOŚCI



## WSTĘP

O User Experience słyszymy ostatnio coraz częściej, głównie za sprawą branży cyfrowej. Większość firm, zajmujących się produkcją oprogramowania, aplikacji mobilnych czy stron internetowych wie, że bez skrótów 'UX' w ofercie ciężko będzie im sprzedać swoje usługi. Projektowanie z myślą o doświadczeniach klienta wychodzi jednak daleko poza świat cyfrowy. Obecnie badamy wrażenia użytkownika nawet przy zetknięciu z nową butelką popularnego ketchupu czy oznaczeniami na dworcach i lotniskach. Firmy już dawno dostrzegły, że to właśnie użyteczność jest tym, co może przyciągnąć lub zniechęcić klientów.

## CZYM JEST UX?

UX najczęściej tłumaczony jest jako projektowanie doświadczeń użytkownika w kontakcie z produktem. Jak to bywa z popularnymi ideami, User Experience jest również różnie rozumiany. W projektach często uznawany jest za część procesu: zebranie potrzeb biznesowych – analiza i dokumentacja produktu – UX – produkcja – testy – poprawki – wdrożenie. Rolę UX upraszcza się w ten sposób do projektu graficznego finalnego rozwiązania, jeśli podczas tego etapu przeprowadzona została ankieta lub badanie z użytkownikiem obwieszczony zostaje pełny sukces.

Prawdziwa definicja to taka, którą opisuje Jeff Gothelf w książce 'Lean UX', czyli sposób myślenia, pozwalający na nowo podejść do tworzenia produktów w myśl cyklu *stwórz – zbadaj – naucz się*.<sup>1</sup> Takie podejście pozwala dostosowywać doświadczenia użytkowników na podstawie faktycznych informacji i wdrażać produkty, z których klienci rzeczywiście chcą korzystać – minimalizując przy tym straty.

## BANKING EXPERIENCE

Celem pierwszych rozwiązań bankowości elektronicznej było udostępnienie klientowi surowych danych z systemów wewnętrznych, często bez zmiany ich prezentacji. Na początku dostęp był możliwy wyłącznie po instalacji specjalnego oprogramowania. Użytkownik widział surowe tabele, skomplikowane nazewnictwo i długie formularze.<sup>2</sup> Po tych rozwiązaniach nie ma oczywiście już śladu, a banki od lat starają się konkurować nie tylko ceną produktów, ale również tym, w jaki sposób udostępniają je klientom. UX w bankowości nie zatrzymuje się w świecie cyfrowym. Obsługa w placówkach, tak jak kontakt telefoniczny również powinny wykorzystywać podobne podejście. Jest to szczególnie istotne, gdy bankowość dąży do 'omnikanałowości', czyli oferowania spójnych i połączonych ze sobą usług w każdym miejscu i momencie. Właśnie przez szeroki zakres usług i kanałów dostępu bankowość jest branżą, w której UX jest największym wyzwaniem.

# DOŁĄCZ DO ZESPOŁU BANKU CREDIT AGRICOLE

- 5 000 Pracowników
- Centrala Banku we Wrocławiu
- 440 placówek w całej Polsce

## STABILNOŚĆ

Stabilne zatrudnienie w firmie o ugruntowanej pozycji na rynku.



## ROZWÓJ

System szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych.



## BENEFITY

Karta benefit oraz prywatna opieka medyczna.



## MOŻLIWOŚCI

Realna możliwość awansów wewnętrznych.



[www.credit-agricole.pl](http://www.credit-agricole.pl)  
[www.credit-agricole.pl/kariera](http://www.credit-agricole.pl/kariera)

Credit Agricole Bank Polska S.A.

 **CRÉDIT AGRICOLE**

## PROJEKTOWANIE DLA WSZYSTKICH

Większość rynku bankowości zajmują tzw. banki uniwersalne, co oznacza, że w jednej placówce, a często w jednym serwisie internetowym i mobilnym zostaną obsłużeni zarówno nastolatki, klienci biznesowi, jak i korporacyjni. Kolejną komplikacją jest powszechność usług bankowych. W 2015 roku polskie banki utrzymywały ponad 30 mln rachunków osobistych<sup>3</sup>, 15 mln klientów indywidualnych jest obecnie aktywnych w bankowości internetowej<sup>4</sup> a ponad 5 mln korzysta również z bankowości mobilnej<sup>5</sup>. Branża finansowa staje przed wyzwaniem, na które odpowiedzią może być odpowiednie podejście do User Experience.

## PROJEKTOWANIE DLA KAŻDEGO

Niemożliwe jest stworzenie rozwiązania dla statystycznego użytkownika serwisów banku. Przy wspomnianej skali milionów użytkowników taka osoba nie istnieje. Każda z usług oraz każdy z kanałów dostępu powinien być więc traktowany jako produkt dla innej grupy odbiorców. Budowanie osobnego

serwisu internetowego lub modelu obsługi w placówkach dla każdego z typów klientów jest zbyt kosztowne. Z pomocą przychodzi wspomniane podejście Lean UX. Wielkie wdrożenia zastępuje częstsze wprowadzanie poszczególnych funkcjonalności. Takie podejście umożliwia stworzenie rzeczywistej osoby, przeprowadzenie badań i wprowadzanie zmian na podstawie wyciągniętych z nich wniosków. Inaczej zaprojektujemy funkcje paczek przelewów dla firm, a inaczej moduł do domowego zarządzania budżetem. Obecne rozwiązania technologiczne pozwalają w jednym systemie ukryć wiele różnych doświadczeń, dostosowujących się do kontekstu, w jakim odwiedził nasz serwis klient. Podobnie w fizycznych punktach, coraz częściej stosuje się rozwiązania dostosowane do potrzeb stanowiska obsługi.

## POZWOLENIE NA PORAŻKĘ

Aby sprostać oczekiwaniom klientów, którzy chcą indywidualnie dopasowanych usług, banki muszą porzucić pudełkowe rozwiązania 'dla wszystkich'. Lean UX wymaga podejścia 'it's ok to fail', czyli zrozumienia, że pierwszy produkt nie musi być idealny. Tylko kolejne próby oparte o obserwacje mogą odnieść sukces. Finanse są branżą, gdzie porażki i zmiany

są traktowane wyjątkowo rygorystycznie, dlatego tym bardziej wymagane jest dzielenie wprowadzanych rozwiązań na mniejsze i dużo bardziej elastyczne elementy. Jeśli User Experience w bankach zostanie wyciągnięty z procesu i zastosowany jako całościowy sposób podejścia do pracy, banki będą miały wielką szansę, aby pozostać konkurencyjne na rynku, na który już obecnie wchodzi firmy bazujące na UX – FinTech'y.

1. J. Gothelf, Lean UX, O'Reilly, Sebastopol, CA, 2013, s. 4-7.
2. M. Gawin, Historia bankowości internetowej w Polsce, Bankier.pl, <<http://www.bankier.pl/wiadomosc/Historia-bankowosci-interne-towej-w-Polsce-7284848.html>> 2015.
3. Raport 'Net B@nk', Związek Banków Polskich, 2016, s. 3.
4. Raport 'Polska bankowość w liczbach 2015', Bankier.pl, prnews.pl, Warszawa, 2015, s. 7
5. Raport 'Rynek bankowości mobilnej – I kw. 2016', prnews.pl, 2016.



Konrad Olejarczyk

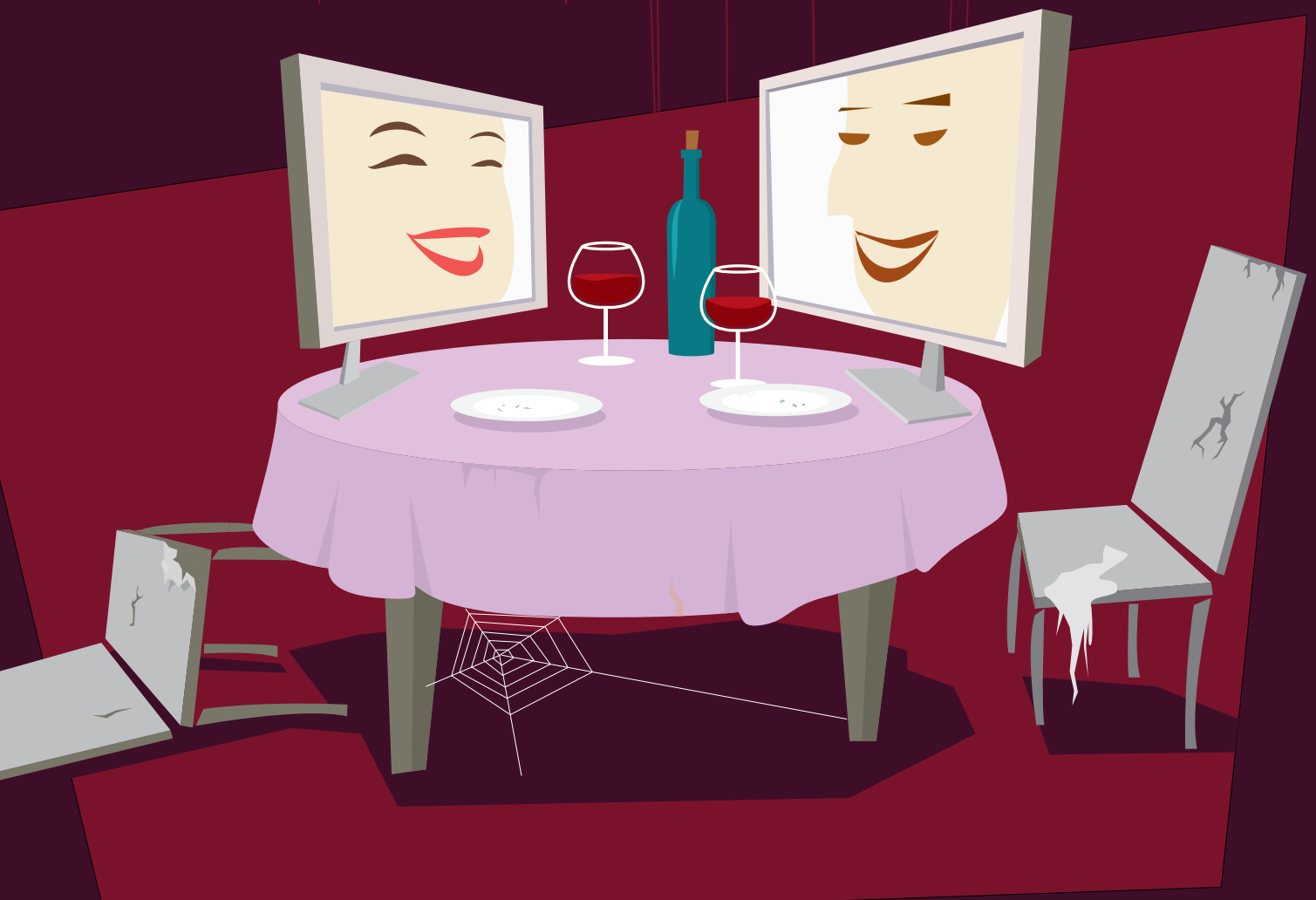
Monika Bocian  
monika.bocian@vp.pl

Economics  
University of Macedonia

Opiekun naukowy:  
PhD, Dimitrios M. Vagianos



# PRESENCE OUT OF PRESENCE



## INTRODUCTION

Due to electronic devices people far away and distant places feel closer. In the same time those who are close to each other become far away from each other. Devices connect us with all world but disconnect from the closest ones. Phones, computers and internet-the miracles of XXI century made many parts of our life easier but in the same time it took our energy and influenced our self-esteem.

In the middle of twentieth century, first computers were built in order to help with complex mathematical calculations. In the times of modern computer era, those devices were supposed to help users (who could afford it) in their daily work. The first computers cost a fortune and occupied lots of space. Nowadays good quality computer may be purchased for a few hundred euros and stored in a bag. This causes wider access to electronic devices for everyone, everywhere. Due to this, big change in people lives may be observed. We are surrounded by electronic devices.<sup>1</sup> It has been very well shown in Eric

Pickersgill's<sup>2</sup> project called "Removed"<sup>3</sup> in which the author focused on people using electronic devices in daily life. Pickersgill took photos of random people on the streets using their electronic devices, such as tablets and phones. At the end he removed those appliances to show how close in physical form we can be with others, and thus how far away mentally from them.

1 [http://www.pcworld.pl/news/366216\\_1/Jak.technologie.zmienila.nasze.zycie.html](http://www.pcworld.pl/news/366216_1/Jak.technologie.zmienila.nasze.zycie.html)

2 Eric Pickersgill-a photographer born in 1986 (Florida). His work is often connected as much with photography as with exploring the psychological and social effects which cameras and their artifacts have both on individuals and society as a whole. In the project "Removed" he has chosen to show the influence on people behavior and approach due to using phones and tablets.

3 Read more about the project on: <http://ericpickersgill.com/Removed>

## YESTERDAY AND TODAY

### THE MIRACLES OF XXI CENTURY.

Nowadays people cannot imagine their lives without computers and phones. Technology has influenced our lives in different categories. It affected the habits of living. Some years ago, TV viewers were gathering punctually in front of the TV to watch their favorite TV-series. Today broadcasts can be recorded on a hard disk of digital video recorders or be watched in internet any time. Another example concerns photography—presently people have more pictures than ever before. Taking pictures became really easy. Basically all modern mobile phones are equipped with camera modules. Number of collected digital photographs is growing rapidly, also due to the fact that they use no physical space at all unlike “old-fashioned” photo albums. The only difference is that photo albums are drawn from the shelf on the occasion of family gatherings, while folders with photos in the computer are checked out just when it is needed to free up some disk space. There are also changes in the way of science. Once people sat in libraries, searching for information in encyclopedias, which today are replaced by electronic sources such as ‘wikipedia’.<sup>4</sup>

In 2002 there was a switch from internet 2G to 3G in mobile phones. It enabled fast and relatively inexpensive data transmission, allowed the transformation from simple phones (used for calling, texting, and playing simple games) into multi-purpose device. The first country that launched commercial 3G network was South Korea.<sup>5</sup> In 2004 the biggest social portal which has ever existed—Facebook was set up. The idea of Facebook was to create an elite catalog of students of the Harvard University.<sup>6</sup> It became a global website which now is used by 1/6 of the world population. In 2007 Steve Jobs presented the first iPhone, the product which today is a major source of revenue for Apple and in the same time one of the most desirable device for people due to its style and image.<sup>7</sup> It is a determinant of social status and style and also has a direct impact on self-esteem.<sup>8</sup> In 2010 there was presented first iPad which became an integral part of people’s lives.<sup>9</sup>

All those examples given above have introduced changes which might be currently observed together with their consequences.

Table 1. Recent miracles

When	What
2002	Switch from internet 2G to 3G
2004	Creation of Facebook
2007	First iPhone
2010	First iPad

Source: Own study.

### HOW HAS TECHNOLOGY INFLUENCED HUMAN BEHAVIOR?

Everyone is aware of potential of electronic devices: it connects people who live far away, shortens the time of searching sources in libraries, makes the work easier etc. But what keeps us with holding our phones and stay online all day long? Did people already become prisoners of technology? What happen with our thinking while using those devices? What kind of outcomes on our mentality do all of them have? In this part of article, there will be presented new psychological terms which were created in order to describe the changes of mindset.

One of the researches proves that average of checking phone is 100 times during the day.<sup>10</sup> Aren’t we already prisoners of our phones? The word FOMO may explain why people behave this way. FOMO, exactly Fear of Missing Out is a term which was introduced by Andrzej Przybylski<sup>11</sup>. Generally, it is a fear of missing something important. It is neither workaholism nor internet addiction, although FOMO relates both to professional and private sphere. Among symptoms of FOMO might be distinguished things such as increased perceived stress, irritability, lack of concentration, distracted attention, a feeling of being overwhelmed by the multiplicity of stimuli. FOMO is connected with fear of missing something important on a social footing that would cause lack of information about friends. Symptoms of that might be staying online non-stop, compulsion-driven frequent entries to network, often at the expense of neglecting job duties or plain rest.<sup>12</sup> FOMO is undoubtedly linked to development of social media and mobile technologies but also with the conviction that the world offers so many different challenges, interesting events, making it increasingly difficult to choose between all of them. The research of Sylwia Czubkowska<sup>13</sup> shows that the young men are most vulnerable. Measuring FOMO was devised by researchers from University of Essex. Measuring FOMO was conducted by researchers at Essex University. It has become a phenomenon that people may

fear for missing something more interesting than whatever they are actually doing. The research showed that people under 30 years old were more affected by FOMO than others. Moreover, those with high level, were more prone to temptation of checking text messages or e-mails while driving and more likely to be distracted by social media during classes. Also feelings about their social media use in general were mixed.<sup>14</sup> They have low level of need satisfaction and life satisfaction.<sup>15</sup> FOMO is linked to have more intense emotions around social media.<sup>16</sup> The term FoMO in 2013 was added do the Oxford English Dictionary. It shows how real the existence of FOMO is, and proves how big impact this ailment has on life.<sup>17</sup> The opposite is JoMO – Joy of Missing Out, which was introduced by Anil Dash.<sup>18</sup> It says about the satisfaction of doing things on one’s own terms. It’s about finding happiness among daily life by things which are around, being happy at the moment and enjoying doing what’s present, not what’s behind the electronic devices.<sup>19</sup> Unfortunately JoMO is not as popular as FoMO, but awareness of existence of both of them may influence introducing changes in nowadays usual lifestyle. Those attempts have been already made by several people who decided to publish reflections from their experiences from shorter or longer period from living without electronics and enjoying their lives how it was decades ago. One of the person who has done this experiment is Paul Miller.<sup>20</sup> His average of hours spending in the Internet reached 12 per day.<sup>21</sup> He decided to live without internet through 1 year. In the beginning of the experiment everything was going alright, he was reading a lot, doing sports, even writing half of his novel, gathering compliments from people about how well he was doing, instead of tons of emails he got many paper letters which were much more time-consuming to answer than emails. After some months all those entertainments became boring. The main activities were to play games and drink coffee. The first article he published after 1 year of e-abstinence started with words “I was wrong. One year ago I left Internet. I thought that network makes me unproductive. Today I should tell you how it solved my problems. Instead, it’s 8 o’clock in the evening and I just woke up”.<sup>22</sup> From Paul Miller’s experiment might be observed that even though electronic devices cause adverse effects on our mental habits, they are essential for proper functioning of a human (at least in a long term). A similar experiment took 1 month and was

4 [http://www.pcvorld.pl/news/366216\\_1/Jak-technologie-zmieniila.nasze.zycie.html](http://www.pcvorld.pl/news/366216_1/Jak-technologie-zmieniila.nasze.zycie.html)  
 5 <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjnej/2013/09/1998-2013-wynalazki-ktore-zmieniily-swiat,6.aspx>  
 6 <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjnej/2013/09/1998-2013-wynalazki-ktore-zmieniily-swiat,7.aspx>  
 7 [http://komorkomania.pl/4685\\_minele-juz-6-lat-od-prezentacji-pierwszego-iphonea-wiele-sie-zmieniilo](http://komorkomania.pl/4685_minele-juz-6-lat-od-prezentacji-pierwszego-iphonea-wiele-sie-zmieniilo)  
 8 <https://technozycie.wordpress.com/2010/01/02/iphone-czyli-jak-apple-zmieniil-nasze-zycie/>  
 9 <http://www.pcvorld.pl/news/356201/Korzystasz.z.Internetu.Bedziesz.bystrzejzy.html>

10 <http://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/artykuly/749337,fomo-uzaleznienie-xxi-wieku-czy-smartfon-facebook-i-twitter-niszczą-nasze-zycie.html>  
 11 Andrzej Pszybylski – researcher and sociologist from University of Oxford. His primary interests are focused on the role of motivation for people when they are engaged with virtual and real-life environments. (read more on: <http://www.andrewprzybylski.me/>)  
 12 <http://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/artykuly/749337,fomo-uzaleznienie-xxi-wieku-czy-smartfon-facebook-i-twitter-niszczą-nasze-zycie.html>  
 13 Sylwia Czubkowska is a polish journalist, author of „FOMO – uzaleznienie XXI wieku. Czy smartfon, Facebook i Twitter niszczą nasze życie?”

14 <http://www.adweek.com/socialtimes/do-you-have-social-media-fomo-take-this-online-test-to-find-out/488602>  
 15 <http://www.andrewprzybylski.me/FoMO/>  
 16 <http://www.livescience.com/31985-fear-missing-out-dissatisfaction.html>  
 17 <http://www.nirandfar.com/2015/01/fomo.html>  
 18 Anil Dash is a blogger and entrepreneur  
 19 <http://www.nirandfar.com/2015/01/fomo.html>  
 20 Paul Miller-American journalist of The Verge  
 21 <http://gadzetomania.pl/3518,czy-mozna-przezyc-rok-bez-internetu-inie-zwariowac-mozna>  
 22 <http://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/artykuly/749337,fomo-uzaleznienie-xxi-wieku-czy-smartfon-facebook-i-twitter-niszczą-nasze-zycie.html>

made by Krzysztof Gonciarz<sup>23</sup>. During that time, he devoted himself to literature, learning new things and creating his programmes. In his opinion that time was much more productive than usual.<sup>24</sup> However, it turned out that Internet is essential to the fulfillment of certain obligations such as settling taxes from economic activity, as it was at that case.

### LONGING FOR THE PAST

Nowadays people more often try to experience the kind of life which was normal decades ago – without internet, phones, computers, and being dependent on a device which may fit into the pocket. Therefore, application developers can now feel like in paradise. Mobile phone users try to reduce their activity on network. Because of that, they are interested in emerging applications designed to help in weaning off devices. These apps also constitute a paradox because using phones is necessary for the use of application. Among them could be distinguished applications such as 'Moment' for iOS, 'RescueTime' for Windows, 'SelfControl' for Mac and 'BreakFree' for Android. Those apps report to users how much time they spend online and set limits. For users who need more radical solutions there are tools as Freedom-Internet-blocking software-which blocks sites that cause unwanted distractions. If someone needs a full-on intervention-might enroll in 'Camp Grounded' which is a digital detox camp located 2.5 h northwest of San Francisco. In this place people get in touch with their pre-smartphones selves by writing songs, gazing the stars, playing capture the flag etc. Rules: no work talk, no outside food, no booze, no drugs, no watches and no digital technology<sup>25</sup>, since each of those activities could cause a temptation for the participants.

### OTHER OUTCOMES OF USING ELECTRONIC DEVICES

Electronic devices caused to appear other new terms for instance HPVS, *hearing phantom vibration syndrome*-characterized by an individual *falsely perceiving that the phone is vibrating or ringing at a time when it is not*.<sup>26</sup> It was first described in 2010 in United States, and has conducted pioneering research on their employees, *Baystate Medical Center in western Massachusetts*. The research found that two-thirds of respondents experienced delusions of phone vibration.<sup>27</sup> So far it was not explained exactly what causes HPVS but the overall rationale was clear almost from the beginning: the brain of smartphone users subjected to continuous stimulus begins to misinterpret some neuronal activity, turning them into

<sup>23</sup> Krzysztof Gonciarz-a polish creator of web videos

<sup>24</sup> <http://gadzetomania.pl/3518,czy-mozna-przezyc-rok-bez-internetu-inie-zwariowac-mozna>

<sup>25</sup> <http://www.nirandfar.com/2015/01/fomo.html>

<sup>26</sup> <http://mentalhealthdaily.com/2015/04/24/phantom-vibration-syndrome/>

<sup>27</sup> <http://www.polishexpress.co.uk/>

[czy-smartfon-facebook-twitter-niszcz-na-sze-zycie/](http://www.polishexpress.co.uk/czy-smartfon-facebook-twitter-niszcz-na-sze-zycie/)

feeling the vibrations, even though they really do not exist. HPVS may also be an effect of mirror neurons-when people see others reaching their cell phones, they often automatically reach for their own.<sup>28</sup> Another example is DA what exactly is *disconnectivity anxiety*. It concerns people who are afraid of being disconnected from network, also known as "*no mobile phone phobia*". It concerns the fear of being left without a mobile phone.<sup>29</sup> According to the study in 2012, 51% born in the 80s and later, experience anxiety if they do not immediately read the received text message, and 1/3 is stressed when is not able to log on social networking sites. What's more, scrolling through pictures and status updates on Facebook gives people feeling of worry and regret of spending their time. According to Dan Ariely<sup>30</sup>, people become afraid that they made a wrong decision about spending their time when they see activities of others.<sup>31</sup> Feeling of jealousy appears while looking at profiles on social media. Instead of worrying people should remember that image created online is not real. It's not a full representation of lives. Instead, it's just personal social-media marketing, which is similar to the images showed in fashion magazines where only the most positive features are highlighted. All embarrassments, personal failures, disappointments and existential doubts are not shown in online posts.<sup>32</sup> Presently social media becomes like worldwide known game called *Second Life*<sup>33</sup> in which people create their own avatars as those they would like to be in their own lives. It was launched in 2003 by Linden Lab.<sup>34</sup> In this virtual world nobody has to hide anything in, just express themselves as they want. It is the largest 3D virtual world ever made.<sup>35</sup> Probably this is one of the reasons why in year 2015 there were over 43 777 354 registered players in *Second Life*, with daily new sign ups between 8000-10000 users.<sup>36</sup>

### CONCLUSION

Some years ago when phones were used just for calling or texting when something important happened, all terms mentioned in this article, were not even considered to exist. Through last 15 years it changed our lives completely. Apple had huge impact on those changes, due to introduction of iPhone, what in the same time brought lots of new possibilities for cell

.....

<sup>28</sup> <http://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/artykuly/749337,fomo-uzalezniecie-xxi-wieku-czy-smartfon-facebook-i-twitter-niszcz-na-sze-zycie.html>

<sup>29</sup> <http://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/artykuly/749337,fomo-uzalezniecie-xxi-wieku-czy-smartfon-facebook-i-twitter-niszcz-na-sze-zycie.html>

<sup>30</sup> Dan Ariely-a professor of psychology and behavioral economics at Duke University, and author of "Predictable Irrational".

<sup>31</sup> [http://www.nytimes.com/2011/04/10/business/10ping.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/04/10/business/10ping.html?_r=0)

<sup>32</sup> <http://www.nirandfar.com/2015/01/fomo.html>

<sup>33</sup> Check more on: <http://secondlife.com/whatis/>

<sup>34</sup> <http://www.businessinsider.com/second-life-today-2014-7>

<sup>35</sup> <http://secondlife.com/>

<sup>36</sup> <https://danielvoyager.wordpress.com/sl-metrics/>

Table 2. New psychological terms

Shortcuts	Full name
FoMO	Fear of Missing Out
JoMO	Joy of Missing Out
DA	Disconnectivity anxiety/No mobile phone phobia
HPVS	Human Phantom Vibration Syndrome

Source: Own study.

phones. Firstly, people found it as interesting entertainment (in many cases this is still true), but currently more often people notice disadvantages of new 'digital revolution'. The project of Erick Pickersgill "Removed" was supposed to show how deeply people might go into their electronic devices so they are not able to experience a joy from daily life. All mentioned terms such as *FOMO*, *HPVS*, *DA* and *no mobile phone phobia* are parts of modern times. It might be observed everywhere: at family gatherings, meetings, at schools, jobs, while driving cars etc. The life people live in the presence, is just a part of their 'double life'. This life consists both real and virtual sphere, with building the image and willingness of being in the center of social life. Even though the awareness of adverse influence of technology rises, it's still difficult to get rid of electronic devices. It became an inseparable part of today's reality. More often people try to do their own experiments with living without electronics to free minds from being dependent on others. It became a challenge to enjoy little daily things. All those attempts may prove that people are more productive without electronics, may live their lives more freely without worries of being better or worse than others, but on the other hand the result of most of them will prove that living without digital devices is presently difficult because many aspects of system are connected with technology. The only thing people may do is to increase their awareness of slavery to technology, try to follow Anil Dash and focus on *Joy of Missing Out* to experience the happiness of real life and people around.

#### <sup>1</sup>Bibliography

- <https://danielvoyager.wordpress.com/sl-metrics/>
- <http://ericpickersgill.com/Removed>
- <http://gadzetomania.pl/3518,czy-mozna-przezyc-rok-bez-internetu-inie-zwariowac-mozna>
- <http://komorkomania.pl/4685,minelo-juz-6-lat-od-prezentacji-pierwszego-iphonea-wiele-sie-zmieniilo>
- <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2013/09/1998-2013-wynalazki-ktore-zmieniily-swiat,6.aspx>
- <http://mentalhealthdaily.com/2015/04/24/phantom-vibration-syndrome/>
- <http://secondlife.com/whatis/>
- <http://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/artykuly/749337,fomo-uzalezniecie-xxi-wieku-czy-smartfon-facebook-i-twitter-niszcz-na-sze-zycie.html>
- <https://technozycie.wordpress.com/2010/01/02/iphone-czyli-jak-apple-zmieniil-nasze-zycie/>
- <http://www.adweek.com/socialtimes/do-you-have-social-media-fomo-take-this-online-test-to-find-out/488602>
- <http://www.andrewprzbylski.me/>
- <http://www.andrewprzbylski.me/FoMo/>
- <http://www.businessinsider.com/second-life-today-2014-7>
- <http://www.livescience.com/31985-fear-missing-out-dissatisfaction.html>
- <http://www.nirandfar.com/2015/01/fomo.html>
- [http://www.nytimes.com/2011/04/10/business/10ping.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/04/10/business/10ping.html?_r=0)
- [http://www.pcworld.com/news/366216\\_1/Jak.technologia.zmieniila.nasze.zycie.html](http://www.pcworld.com/news/366216_1/Jak.technologia.zmieniila.nasze.zycie.html)
- <http://www.pcworld.pl/news/356201/Korzystasz.z.Internetu.Bedziesz.bystrzejszy.html>
- <http://www.polishexpress.co.uk/>
- [czy-smartfon-facebook-twitter-niszcz-na-sze-zycie/](http://www.polishexpress.co.uk/czy-smartfon-facebook-twitter-niszcz-na-sze-zycie/)

**Damian Złotocha**  
damian.zlotocha@gmail.com

International Business,  
DHBW Ravensburg

Recenzent:  
prof. dr. Petra Kroflin




# ANALYSIS OF ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF EURO'S ADOPTION AND PROSPECTS FOR EURO'S ADOPTION IN POLAND

## INTRODUCTION

January 1<sup>st</sup>, 1999 was for Europe a historic moment. On that day, in substantial part of the European Union, the single European currency – euro, was introduced. First it was introduced in the form of non-cash transactions in 12 countries and in 2002 the euro was implemented in those countries also in the form of cash. The monetary policy and exchange rate policy, two important elements of the economic policy of each country, were mandated to a supranational institution – the European Central Bank. Thereby, the implementation of the Economic and Monetary Union, one of the most ambitious integration projects of the united Europe, had become a fact.

So far (until 2016), 19 Member States of the European Union have introduced the euro. They account for around two thirds of the European Union's total population. It is expected that the Eurozone may be extended to other member states in the future including Poland which has participated from the date of accession (1<sup>st</sup> of May 2004) in the third stage of economic and monetary union as a member state with a derogation. It implies that Poland is obligated to adopt the common currency as soon as the terms and conditions of the Treaty on the Functioning of the European Union, known as Maastricht criteria, will have been met.

This article describes the economic aspects of functioning of the Economic and Monetary Union with focus on advantages

and disadvantages of the euro adoption as well as on the conditions for the adoption. It will address also the prospects for adoption of the euro in Poland.

## BENEFITS OF THE ADOPTION OF THE EURO

The benefits and opportunities related to joining the euro area can be divided into short and long-term ones. The short-term benefits become evident directly after accession to the Eurozone. As a result of the adoption of common currency, there occurs a change of the business environment. The existence of a common currency offers businesses and households the possibility to reduce the transaction costs linked to the exchange of different national currencies. These costs

include both the margins on buying and selling and the administrative costs incurred in the conduct of foreign exchange operations.

The introduction of a common currency eliminates also the uncertainty arising from the variability of foreign exchange rates. A lack of the exchange rate risk makes it easier for entrepreneurs to run their international businesses and to plan future investments. It allows to reduce the costs related to exchange rate hedging as well. In Poland, 56 per cent of the small and medium enterprises declared in 2010 the foreign exchange risk as the basic barrier to operate internationally.

Moreover, the adoption of the euro may lead to the reduction of market interest rates. By virtue of the single monetary policy the short-term interest rates are aligned with the interest of other Eurozone's member states. The decrease in interest rates is to a large extent due to the elimination of exchange rate risk. Amid substantial volatility of the national currency, investors require, in general, some risk premium in the form of higher interest rates and the reduction of exchange rate fluctuations may contribute to the decrease of the risk premium and thus to the reduction of market interest rates.

The long-term benefits arise indirectly out of the adoption of the new currency. One of the results of introduction of the euro is the almost complete elimination of the risk of currency crisis. It implies enhancing investor confidence within the national economy conducive to national investment and foreign direct investment. In addition, the fulfilment of the convergence criteria contributes to improvement of the business climate.

All the benefits described above can result in the investment growth. The fall in interest rates reduces the cost of acquiring capital and the country acceding to the Eurozone shall have easier access to the capital resources of the common currency zone. The adoption of the euro can therefore entail the growth both of national investment (owing to the decline in interest rates, unlocking new resources and the cost reduction of foreign financing) and of foreign investment (by eliminating the foreign exchange risk and price transparency). The investments build the economy's potential and determine its long-term growth rate.

In addition, elimination of transaction costs and the uncertainty regarding the change of exchange rates encourages the trade between the member states. The trade is, thus, significantly easier, cheaper and less risky. Revival of the trade is conducive to the specialization and improving economies of scale (new market areas) helping to increase the incomes.

The introduction of a single currency means also that all the prices are expressed in the same currency unit facilitating the price comparison in the common monetary area. Increased market transparency and price comparability entail greater competition between companies stimulating the increase of effectiveness and innovation. Moreover, the elimination of transaction costs and decrease of the risk premium may be a catalyst of the financial market.

Of course, there is a network of interrelations between all the benefits described above. Ultimately, the adoption of the euro should be reflected in the increase of the pace of economic growth and thus in the consumption and prosperity increase.

### COSTS OF THE ADOPTION OF THE EURO

The abandonment of the own currency is linked not only to the benefits but also to the costs and threats. Similarly to the advantages, it is to differ between the short – and long-term costs.

The most important long-term cost of introduction the common currency is the renouncement of independent monetary and exchange rate policy. As a consequence, the possibility to use the central bank's interest rates and fluctuations of the national currency in order to smooth the conjunctural economic fluctuations is considerably limited. This instrument is used, particularly, to response to the asymmetric shocks, that is, "changes in microeconomic conditions that affect differently [...] different countries of a region" such as the Eurozone. It may lead to disproportionate production as well as employment and consumption fluctuations. The amount of the described long-term costs is dependent on the vulnerability of the particular economy to the asymmetric shocks. It is strongly determined by the degree of synchronization of business cycles with the economies of other member states of the currency union. The stronger are the commercial relations with other countries of the Eurozone and the more similar is the economy structure of a country to the economy structure of the common currency zone as a whole, the lowest is the probability of asymmetric shocks.

The direct short-term costs related to the adoption of the euro may include all technical and administrative costs incurred by the public administration, central banks as well as financial and non-financial firms. These are:

- costs of adaptation of current IT systems and business processes to the introduction of the euro,
- costs of adopting machines and equipment using cash to the new currency (cash dispensers, ticket machines etc.),

- training costs for the staff and business partners,
- logistical costs in connection with the withdrawal of banknotes and coins nominated in the national currency,
- costs of losing a part of incomes owing to foreign exchange transactions, hedging transactions and international payments by banks and other financial institutions,
- costs related to information campaigns.

Moreover, during the changeover there is a risk of some „untypical” price effects resulting from rounding of prices or using by businesses the consumers' ignorance to economically unjustified price increases. However, the results of the unfair commercial practices can be effectively prevented by implementation of institutional solutions such as obligation of informative double pricing, encouraging entrepreneurs to participate in the agreements with the government, information campaigns or monitoring the prices by consumer organisations.

### THE CONVERGENCE CRITERIA

In accordance with the Treaty on the Functioning of the European Union, the conditions for the adoption of the euro are:

- achievement of sustained nominal convergence,
- achievement of regulatory convergence.

Other provisions of the Treaty state the meaning of the above mentioned condition precisely in a form of the convergence criteria. Under those provisions, the European Commission and the European Central Bank evaluate whether a member state has achieved an adequate level of the nominal and regulatory convergence. Subsequently, the European Commission and the European Central Bank refer all the findings in the form of Convergence Reports to the Council of the European Union which takes a final decision on the accession of a member state to the Eurozone.

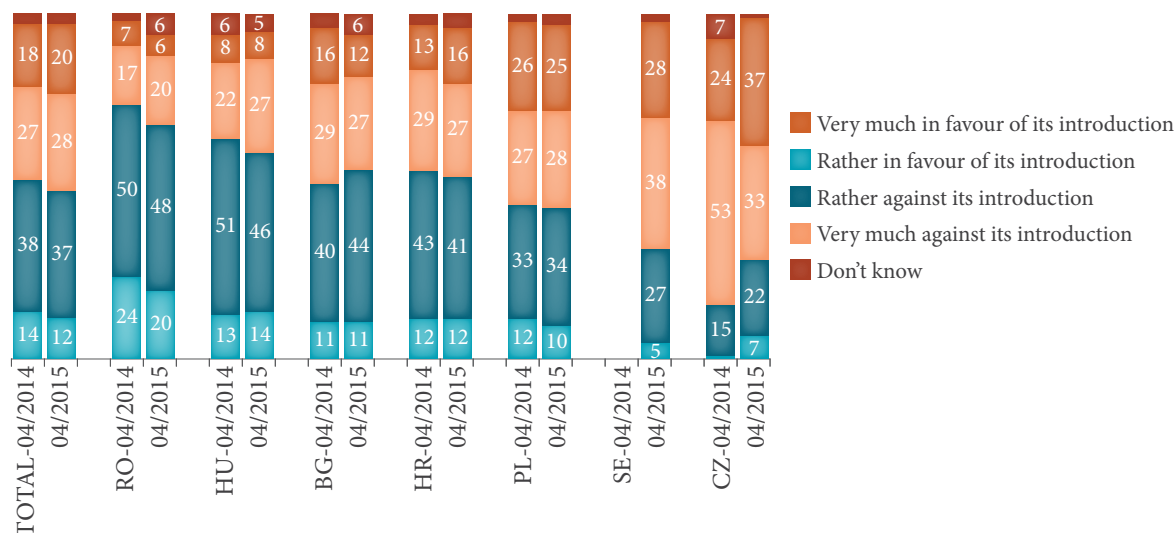
Pursuant to Articles 126 and 140 of the Treaty on the Functioning of the European Union, the protocol on the convergence criteria (no. 13) and the protocol on the excessive deficit procedure (no. 12), the evaluation conducted by the European Commission and the European Central Bank is based on the fulfilment of following criteria:

- Price stability – “the inflation rate of a given member state must not exceed by more than 1½ percentage points that of the three best-performing Member States in terms of price stability during the year preceding the examination of the situation in that member state”



Results of public opinion survey showing attitude of citizens towards euro's introduction in seven non-euro area countries

Source: European Commission (2015), *Eurobarometer: A majority in four newer EU Member States want the euro*, [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/articles/euro/2015-05-08-eurobarometer\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/articles/euro/2015-05-08-eurobarometer_en.htm), last access: 04.08.2015.



- Public finance discipline – the given member state must not be subject to an excessive deficit procedure. This procedure is to apply if “the ratio of the annual government deficit to Gross Domestic Product (GDP) exceeds 3% at the end of the preceding financial year” or if “the ratio of gross government debt to GDP exceeds 60%”
- Interest rate convergence – “the nominal long-term interest rate must not exceed by more than 2 percentage points that of, at most, the three best-performing member states in terms of price stability”
- Exchange rate stability – the Member State must have participated in the Exchange Rate Mechanism (ERM II) for at least two years “without any break [...] and without severe tensions. In addition, it must not have devalued its currency [...] on its own initiative during the same period.”

The criterion on the regulatory convergence requires the compatibility of national provisions of a given members State with Articles 130 and 131 of the Treaty on the Functioning of the European Union as well as with the Statute of the European System of Central Banks and of the European Central Bank such as:

- institutional, financial and personal independence of the national central bank;
- compatibility of national legislation with the Treaty on the Functioning of the European Union as well as with the Statute of the European System of Central Banks and of the European Central Bank;
- coherence of the national central bank's objectives with the objectives of the European System of Central Banks and of the European Central Bank.

## PROSPECTS OF THE ADOPTION OF THE EURO IN POLAND

On May 1<sup>st</sup>, 2004, Poland became a member state of the European Union. Since then, Poland has been participating in the 3<sup>rd</sup> stage of Economic and Monetary Union as a member

state with a derogation. This means that Poland is obliged to adopt the common currency as soon as the convergence criteria will have been met. However, the decision on the moment of replacement of the zloty by the euro lies with national authorities.

As the crisis across the euro area put a question mark over the future of European monetary integration, more and more people have been doubting about the idea. The fall in attractiveness of the euro in recent years reflects also a public opinion survey conducted by Poland's Ministry of Finance. In December 2009, 43% of respondents declared a positive attitude towards Poland's accession to the Eurozone while in October 2012 the ratio decreased to 31%. Another opinion poll, conducted in May 2015 for the European Commission (see figure below) indicates that 53 per cent of respondents interviewed in Poland were against introducing the euro. What is more, 25 per cent of respondents were very much against the euro's introduction and merely 10 per cent were very much in favour of its introduction. When comparing those results to other seven non-euro area countries, it can be stated that the attitude of public opinion in Poland is only slightly more sceptical regarding euro's introduction than in other countries examined. However, the fact remains that the majority of Polish society is reluctant to supplant the current national currency by the euro.

The experience of other Eurozone countries suggests that after Poland's adoption of the euro price increases would most likely actually occur but their scale would be rather small and it would be likely to have a limited impact on the inflation growth rate. Importantly, the introduction of the euro cash and the withdrawal of zloty should be accompanied by information, educational and inspection activities in order to reduce to a minimum the risk of price increases.

Currently, Poland is not ready to adopt the euro since it does not fulfil the nominal and regulatory convergence criteria. Moreover, the experience of crisis in different countries of the Eurozone indicates that fulfilment of the convergence criteria is not sufficient to ensure a proper functioning within the euro area. Hence, before adopting the euro in Poland, some reforms reinforcing its competitive potential and eliminating the basic barriers of development are needed.

However, there is some uncertainty whether the Polish economy, undergoing currently a process of real convergence toward other Eurozone member states, will in the near future be ready to give up its independent monetary policy as well as the possibility to stabilise the competitiveness of its national currency.

### SOURCES INDEX

1. European Commission (2015), *Eurobarometer: A majority in four newer EU Member States want the euro*, [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/articles/euro/2015-05-08-eurobarometer\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/articles/euro/2015-05-08-eurobarometer_en.htm), last access: 04.08.2015
2. European Commission (2007), *One currency for one Europe – The road to the euro*,
3. [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/publication6730\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication6730_en.pdf), last access: 30.07.2015
4. *Gazeta Prawna* (2012), [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/669587,gomulka\\_rybinski\\_rosati\\_orlowski\\_czy\\_i\\_kiedy\\_polska\\_moglaby\\_wejsc\\_do\\_strefy\\_euro.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/669587,gomulka_rybinski_rosati_orlowski_czy_i_kiedy_polska_moglaby_wejsc_do_strefy_euro.html), last access: 04.08.2015
5. *InvestorWords*, [http://www.investorwords.com/15179/asymmetric\\_shock.html](http://www.investorwords.com/15179/asymmetric_shock.html), last access: 01.08.2015
6. Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Poland, *Euro – wspólna waluta*
7. Europejska, Warsaw, 2010
8. *Monitor of the Public Opinion* (2012), [www.mf.gov.pl/documents/764034/1002547/monitor\\_opinii\\_12\\_2012.pdf](http://www.mf.gov.pl/documents/764034/1002547/monitor_opinii_12_2012.pdf), last access: 04.08.2015
9. *National Bank of Poland NBP, Raport na temat pełnego uczestnictwa Rzeczy-*
10. *pospolitej Polskiej w trzecim etapie Unii Gospodarczej i Walutowej, Warsaw, 2009*
11. *Poland in the EU*, [www.polskawue.gov.pl/The\\_Polish\\_way\\_to\\_the\\_euro,2871.html](http://www.polskawue.gov.pl/The_Polish_way_to_the_euro,2871.html), last access: 29.07.2015
12. *Poland in the EU*, [www.polskawue.gov.pl/Warunki\\_przyjecia\\_euro\\_kryteria\\_konwergencji,2116.html](http://www.polskawue.gov.pl/Warunki_przyjecia_euro_kryteria_konwergencji,2116.html), last access: 03.08.2015
13. *Stages of Economic and Monetary Union (EMU)*, [www.ecb.europa.eu/ecb/history/emu/html/index.en.html](http://www.ecb.europa.eu/ecb/history/emu/html/index.en.html), last access: 30.07.2015
14. *Summaries of EU legislation*, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/legislation\\_summaries/other/l25014\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/legislation_summaries/other/l25014_en.htm), last access: 03.08.2015
15. *The Economist* (2011), *Outs and ins*, <http://www.economist.com/node/18333103>, last access: 31.07.2015
16. *The World Bank*, <http://www.worldbank.org/>, last access: 29.07.2015



## ILE W SKŁADKACH NASZYCH EMERYTUR?

Ile razy już słyszeliśmy: tyle całe życie płacę na emeryturę do ZUS, a emerytura wcale wysoka nie jest? No i dopóki nie uświadomimy sobie, że składki do tego przysłowiowego już ZUS-u to nie tylko składki płacone na emeryturę, to zawsze będziemy mieli ból głowy na co one idą.

Ostatnio jeden ze znajomych zwrócił się do mnie następującymi słowami cyt. „Wojtek pół swojego życia płacę te składki na moją emeryturę, a czytam, że w efekcie wychodzi mi jej ze 2 tys. zł i to brutto”. Odpowiedziałem mu: „Marcin, ale czy Ty przez pół swojego życia odprowadzasz tylko składki na emeryturę, bo to w Polsce niemożliwe?”. Przyznam, że trochę go ta moja riposta zaskoczyła. Mnie zaś zaskoczyło, że jego to zaskoczyło. Myślałem, że on sobie lekko zażartował i ja sobie lekko zażartowałem, ale nawzajem się rozumiemy bez słów. Tymczasem on nie żartował, a mojego żartu nie rozumiał. Później jak popytałem się paru znajomych, okazało się, że trochę więcej osób nie rozumiałoby mojego żartu. Niestety domniemuję, że podobny problem miałyby duża część naszego społeczeństwa.

### CO NA CO PŁACIMY?

Tak więc powiedzmy sobie jasno i bez żartów: składki, które płacimy my i nasz pracodawca to nie tylko kwestia naszej przyszłej emerytury. Na samą tylko emeryturę idzie składka w wysokości 19,52 proc., którą w połowie płaci nasz pracodawca, a w połowie jest ona potrącana z naszej pensji. Tak więc na każde 1 tys. zł, na emeryturę z wynagrodzenia przeznaczamy 97,60 zł. Dalej mamy składkę rentową, czyli tą, która będzie dla nas bardzo istotna, gdy coś nam się w życiu przytrafi, gdy

nie będziemy mogli pracować przez długi okres, bo nie pozwoli na to nasze zdrowie. Co ważne, w większości tą 8 proc. składkę odprowadza nasz pracodawca. Nas tj. naszą pensję to ubezpieczenie kosztuje 15 zł na każdy zarabiany 1 tys. zł (czyli 1,5 proc.). Trzecia w kolejności jest składka na ubezpieczenie chorobowe, dzięki której podczas choroby możemy czuć się finansowo zabezpieczeni. Tą składkę pokrywamy już tylko z własnego wynagrodzenia. Pracodawca ze swojej strony nie płaci nic. A płacimy 2,45 proc., czyli 24,50 zł na każdy 1 tys. zł pensji. No i na koniec składka na ubezpieczenie zdrowotne, która nie ma nic wspólnego z ubezpieczeniami społecznymi, a ZUS jedynie ją pobiera i przekazuje do Narodowego Funduszu Zdrowia. Składka ta jednak decyduje o bezpłatnym dostępie do publicznej służby zdrowia. Wysokość tej składki to 9 proc., ale z naszego wynagrodzenia pobierane jest jedynie 1,5 proc. (15 zł na każdy 1 tys.) a reszta, czyli 7,5 proc. idzie na ubezpieczenie zdrowotne z opłacanych przez nas podatków. Poza tym pracodawca płaci jeszcze za nas składkę na ubezpieczenie wypadkowe, ale ta nie obciąża już naszej pensji.

### CO ZA TO MAMY?

Dopóki nic przykrego, czy też tragicznego w naszym życiu się nie zdarzy, większość z nas uznaje, że z płaconych składek nie skorzysta. Ubezpieczenia i składki zaczynamy doceniać gdy już coś się wydarzy. Wówczas okazuje się, że w porównaniu do tego co realnie z systemu ubezpieczeń społecznych możemy otrzymać w postaci zasiłków chorobowego, opiekuńczego, macierzyńskiego, tacierzyńskiego, wyrównawczego, renty z tytułu niezdolności do pracy, renty wypadkowej,

renty rodzinnej, jednorazowego odszkodowania, czy zasiłku pogrzebowego i wielu innych (razem ok. 20 różnych świadczeń), te nasze wpłaty wcale nie wyglądają na bardzo wysokie.

Wojciech Andrusiewicz

Zakład Ubezpieczeń Społecznych jest partnerem Programu Edukacyjnego „Nowoczesne Zarządzanie Biznesem”, w module „Oszczędzanie oraz inwestowanie długoterminowe”.

Moduł ma na celu zachęcenie do długoterminowego oszczędzania i inwestowania poprzez zwiększenie świadomości na temat różnych form oraz korzyści płynących z podejmowania tego typu działań. W szczególności moduł poszerza wiedzę uczestników z zakresu metod dywersyfikacji ryzyka, systemów emerytalnych w Polsce i na świecie, różnych form inwestowania (w tym na giełdzie) oraz ubezpieczeń.

Partnerami modułu są także: Związek Banków Polskich, Fundacja Giełdy Papierów Wartościowych, Izba Gospodarcza Towarzystw Emerytalnych, Izba Zarządzających Funduszami i Aktywami oraz Polska Izba Ubezpieczeniowa.

Więcej: [www.nzb.pl](http://www.nzb.pl) oraz [www.facebook.com/NowoczesneZarządzanieBiznesem](https://www.facebook.com/NowoczesneZarządzanieBiznesem)



# Nowoczesne Zarządzanie Biznesem

Teoria · Praktyka · Sukces

[www.nzb.pl](http://www.nzb.pl)

Jeden z największych programów edukacyjnych w Polsce, którego misją jest podnoszenie wiedzy o rynku finansowym, przedsiębiorczości oraz zarządzaniu biznesem poprzez rozwój współpracy sektora finansowego i biznesu ze szkołami wyższymi.

**131** uczelni

**880** wykładów dla ponad **38 tys.** studentów

**230** Stref NZB dla ponad **32 tys.** uczestników

**10** szkoleń dla około **400** pracowników naukowych

udział w **143** uczelnianych konferencjach i sympozjach

Partnerzy programu edukacyjnego Nowoczesne Zarządzanie Biznesem:





# BŁĄD MEDYCZNY

## NA CZYM POLEGA I JAKIE ŚWIADCZENIA PRZYSŁUGUJĄ W ZWIĄZKU Z NIM POSZKODOWANEMU?

UPS...

Pojęcie błędu medycznego znane jest od dawna. Wcześniej jednak przyjmowano, że lekarz nie ponosi odpowiedzialności za swoją pomyłkę, ponieważ żaden człowiek nie jest nieomylny, a pewne błędy są zwyczajnie nieuniknione. W ostatnich latach to spojrzenie zasadniczo się zmieniło. Dokonano pewnego uściślenia tego pojęcia oraz jego zakresu. Choć nadal to zagadnienie jest różnie definiowane, to jednak w znacznej mierze jego znacznie zostało ujednolicone przez przedstawicieli doktryny.

W Polsce nie prowadzi się statystyk błędów medycznych, w przeciwieństwie do innych krajów europejskich. Jest to ogromny problem, ponieważ nie ma możliwości prowadzenia analiz w tym zakresie, a tym samym przeciwdziałania ich powstawaniu. Z łatwością jednak można zauważyć, że pacjenci w ostatnich latach zdecydowanie częściej dochodzą swych praw z tytułu błędów medycznych. Jest to zapewne efekt wzrostu świadomości oraz poziomu wiedzy w społeczeństwie

w zakresie prawa, również w odniesieniu do praw pacjenta.

### BŁĄD LEKARSKI

W kategorii błędu medycznego mieści się błąd lekarski, do którego dochodzi najczęściej. Definiowany jest on jako postępowanie sprzeczne z powszechnie obowiązującymi zasadami wiedzy medycznej. Z całym przekonaniem można powiedzieć, że błąd lekarski, jest kategorią obiektywną, jest bowiem niezależny od zdolności danego lekarza, ani też od okoliczności konkretnego przypadku.

Sąd Najwyższy w swoim orzeczeniu z dnia 1 kwietnia 1955 r. (IV CR 39/54, OSN 1957, nr 1, poz. 7), stwierdził, że „*błędem w sztuce lekarskiej jest czynność (zaniechanie) lekarza w zakresie diagnozy i terapii, niezgodna z nauką medyczną w zakresie dla lekarza dostępnym*”. Najczęściej pomyłka tego typu wiąże się zatem z brakiem wiedzy lekarza, nieprzeprowadzeniem stosownych

badań, co prowadzi w konsekwencji do niewłaściwej diagnozy, a tym samym do wyboru nieodpowiedniej metody leczenia. W piśmiennictwie prawniczym wyróżnia się różne rodzaje błędów medycznych. Najczęściej mówi się o błędzie diagnostycznym, terapeutycznym lub prognozy. Potwierdza to wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 października 2013 r. (IV CSK 64/13, LEX nr 1413156), w którym sędziowie stwierdzili, że: „*Pojęcie „błędu w sztuce lekarskiej” odnosi się zatem nie tylko do błędu terapeutycznego (błąd w leczeniu, w tym błędu operacyjnego), ale również do błędu diagnostycznego (błąd rozpoznania)*”.

Błąd w diagnozie jest zwykle tym, który wywiera najpoważniejsze konsekwencje. Ma on bowiem wpływ na cały dalszy proces leczenia. Niewłaściwe rozpoznanie choroby lub innego schorzenia, prowadzi do dalszego mylnego leczenia bądź nieodpowiedniej terapii. Praktyka pokazuje, że najczęściej zdarza się to w chirurgii i ginekologii. Błąd prognozy to zwyczajnie mylne ustalenie rokowań, co do

stanu zdrowia chorego. Z kolei błąd terapeutyczny polega na wyborze niewłaściwej metody i sposobu leczenia. Do tych ostatnich zalicza się także przeprowadzenie zabiegu operacyjnego, pomimo występujących przeciwwskazań lekarskich.

Szkoła krakowska wyróżnia nieco inne kategorie błędów medycznych. Są to: 1) błąd decyzyjny, który jest klasycznym błędem diagnostycznym i terapeutycznym, 2) błąd wykonawczy, polegający na niewłaściwej realizacji procedury leczniczej, 3) błąd organizacyjny, odnoszący się do osób organizujących świadczenia zdrowotne, a także 4) błąd opiniodawczy, polegający na wydawaniu orzeczeń i opinii lekarskich niezgodnych z aktualną wiedzą.

Pojęcie błędu w sztuce lekarskiej należy ujmować stosunkowo wąsko, nie można traktować jako takiego różnego rodzaju niedociągnięć o charakterze technicznym, organizacyjnym czy administracyjnym, na skutek których pacjent doznaje szkody.

## SZKODA

Aby można było mówić o błędzie lekarskim, który będzie rodził określone konsekwencje prawne dla lekarza, musi pojawić się kilka elementów. Jednym z nich jest szkoda.

Szkoda może mieć charakter zarówno majątkowy jak i niemajątkowy. Szkoda majątkowa to szkoda na osobie lub mieniu. Obejmuje ona uszkodzenia ciała, rozstrój zdrowia, koszty leczenia, terapii, a także utracone zarobki i inne dochody. Natomiast szkoda niemajątkowa, powszechnie nazywana krzywdą, to szkoda moralna, opierająca się na psychicznym i fizycznym cierpieniu poszkodowanego.

Szkoda może zostać wyrządzona pacjentowi, jego osobom bliskim, w sytuacji, gdy dojdzie do jego śmierci, a także *nasciturusowi*, czyli dziecku nienarodzonemu.

## WINA LEKARZA

Obok szkody musi wystąpić wina. Lekarz odpowiada bowiem za błąd w sztuce lekarskiej na zasadzie winy, zgodnie z art. 415 Kodeksu Cywilnego. O winie możemy mówić jedynie w sytuacji, kiedy danemu lekarzowi możemy postawić zarzut zarówno subiektywnej jak i obiektywnej niewłaściwości postępowania. Element obiektywny winy obejmuje naruszenie obowiązujących lekarzy przepisów i zasad wiedzy medycznej, zaś element subiektywny można zakwalifikować jako niedbalstwo, niedołożenie należytej staranności czy też umyślne działanie lub zaniechanie lekarza. Warunkiem jest to, aby obydwa te elementy wystąpiły łącznie, tylko wtedy bowiem możemy mówić o winie.

Wskazana wyżej staranność działań ma niezwyczajnie istotne znaczenie w zawodzie lekarza. O obowiązku dołożenia należytej staranności mówi art. 4 ustawy z dnia 5 grudnia 1996 roku o zawodzie lekarza i lekarza dentystry. Stosowanie do jego brzmienia, lekarz ma wykonywać zawód zgodnie ze wskazaniami aktualnej wiedzy medycznej, dostępnymi mu metodami i środkami zapobiegania, rozpoznawania i leczenia chorób, zgodnie z zasadami etyki zawodowej oraz z należyłą starannością. Od lekarzy wymaga się staranności wyższej niż powszechnie akceptowana, przede wszystkim ze względu na fakt, że ich działania mają bezpośredni wpływ na ludzkie życie i mogą prowadzić do nieodwracalnych skutków, których adresatem jest człowiek.

Winę lekarza stanowi także bagatelizowanie obowiązku nieustannego podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz śledzenia postępów nauki, który wypływa jednoznacznie z art. 18 ustawy o zawodzie lekarza i lekarza dentystry oraz z art. 55 kodeksu Etyki Lekarskiej.

Aby móc przypisać lekarzowi odpowiedzialność nie jest konieczne wykazywanie jakiegoś konkretnego stopnia winy. Wystarczy każdy jej stopień. A wszelkie umowne ograniczenia i wyłączenia w tej materii należy uznać za nieważne.

Winę lekarza pacjent musi jednak udowodnić, zgodnie z podstawową zasadą wynikającą z Kodeksu Cywilnego: „*Ciążar udowodnienia faktu spoczywa na osobie, która z faktu tego wywodzi skutki prawne*”. Pomocna w tej mierze jest dokumentacja medyczna, ponieważ jest ona dokumentem urzędowym, a w związku z tym stanowi dowód tego co zostało w niej urzędowo zaświadczone. Indywidualna dokumentacja medyczna pacjenta może zatem potwierdzić, jaka była diagnoza stawiana poszkodowanemu, jaki był stan zdrowia pacjenta na każdym etapie leczenia, jakie zastosowano procedury w zakresie diagnozy i leczenia, a także jakie czynności zostały podjęte w przypadku śmierci pacjenta.

## ODPOWIEZIALNOŚĆ ZA BŁĄD MEDYCZNY

Kolejną bardzo ważną kwestią jest odpowiedzialność z tytułu błędu medycznego. Przez długi czas w tej mierze odpowiedzialność lekarza i zakładu opieki zdrowotnej była rozdzielona. Lekarz odpowiadał za winę w zakresie diagnozy i terapii, zaś zakład opieki medycznej wyłącznie za winę organizacyjną. Uległo to jednak zmianie na skutek wyroku Sądu Najwyższego z dnia 8 stycznia 1965 r. (II CR 2/65, OSPiKA 1967, nr 9, poz. 220), w którym Sąd wyraźnie wskazał, że publiczny zakład leczniczy ponosi pełną odpowiedzialność za szkody wyrządzone przez lekarza, będącego funkcjonariuszem publicznym przy wykonywaniu

powierzonych mu zadań. Obecnie najczęściej podstawą odpowiedzialności zakładu leczniczego jest art. 430 Kodeksu Cywilnego, mówiący o odpowiedzialności za lekarza jako za podwładnego, co potwierdza wyrok Sądu Okręgowego w Lublinie z dnia 4 kwietnia 2002 r. (I C 656/99): „*Publiczny zakład opieki zdrowotnej ponosi odpowiedzialność za szkody wyrządzone przez lekarzy i personel medyczny jak za podwładnego z art. 430 k.c.*”

Pozwany zakład leczniczy, czy to publiczny czy niepubliczny, odpowiada za szkody wyrządzone przy leczeniu także na podstawie art. 415, art. 416 i art. 429 Kodeksu Cywilnego, czyli za własną winę, za winę organu oraz za winę w wyborze.

Dzisiaj nie ma już żadnych wątpliwości co do tego, że lekarz, który jest zatrudniony w zakładzie opieki zdrowotnej (publicznym oraz niepublicznym) na podstawie stosunku pracy, jest uważany za podwładnego zakładu, nawet pomimo faktu, że ma on swobodę w zakresie diagnozy i terapii. Odpowiedzialność za niego ponosi zatem pracodawca, czyli zakład opieki zdrowotnej. Jednakże warto zaznaczyć, że w sytuacji wystąpienia szkody zakładu opieki zdrowotnej ma roszczenie regresowe wobec lekarza. Inaczej sytuacja wygląda, gdy lekarz jest zatrudniony na podstawie umowy cywilnoprawnej (kontraktu), w takim wypadku odpowiedzialność lekarza i zakładu opieki zdrowotnej za szkodę jest solidarna.

Lekarz wykonujący prywatną praktykę ponosi natomiast odpowiedzialność kontraktową, za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania. Zawiera on bowiem umowę z pacjentem, w której zobowiązuje się do leczenia. Jeżeli działania lekarza spowoduje szkodę, ponosił on będzie dodatkowo odpowiedzialność z tytułu czynu niedozwolonego.

Problem odpowiedzialności przedstawia się nieco inaczej w przypadku prowadzenia praktyki lekarskiej w formie spółki, w ramach spółdzielni lekarskiej, czy na podstawie umowy z NFZ-em, jednak nie będę tutaj omawiać tego zagadnienia. Z uwagi na powyższe, mogę jednak stwierdzić, że w przypadku lekarzy, to charakter łączących ich z pacjentami stosunków prawnych decyduje o ich odpowiedzialności.

## ADEKWATNY ZWIĄZEK PRZYCZYNOWY

Należy podkreślić, że aby móc przyjąć odpowiedzialność lekarza należy udowodnić, że pomiędzy szkodą, a jego działaniem występuje związek przyczynowy.

W procesach lekarskich zagadnienie związku przyczynowego wywołuje wiele trudności. W prawie polskim powszechnie przyjmowana jest teoria adekwatnego związku przyczynowego, zgodnie z którą, lekarz

ponosi odpowiedzialność tylko za normalne następstwa działania lub zaniechania, z którego szkoda wynikła. Stwierdzić zatem należy, że lekarz nie ponosi odpowiedzialności za jakiś nienormalny przebieg choroby, czy też za nadzwyczajne komplikacje. Potwierdza to wyrok Sądu Najwyższego z 17 czerwca 2009 roku (IV CSK 37/09, OSP 2010,9) „Zawinione działanie (zaniechanie) lekarza nie musi stanowić bezpośredniej przyczyny pogorszenia się stanu zdrowia pacjenta. Związek pomiędzy zachowaniem lekarza, a szkodą musi być adekwatny, pozostawać w granicach normalnego powiązania kausalnego, ale nie musi być bezpośredni”

## RODZAJE ŚWIADCZEŃ PRZYSŁUGUJĄCYCH Z TYTUŁU BŁĘDÓW MEDYCZNYCH

Wraz ze szkodą, zgodnie z art. 415 Kodeksu Cywilnego, pojawia się obowiązek jej naprawienia. Tabela 1 obrazuje, w jaki sposób dochodzi do naprawienia szkody powstałej w wyniku błędu medycznego.

Tabela 1. Rodzaje świadczeń przysługujących z tytułu błędów medycznych

Rodzaj świadczenia (sposób naprawienia szkody)	Zakres świadczenia
Odszkodowanie	Wszelkie koszty wynikłe z uszkodzenia ciała i rozstroju zdrowia
Zadośćuczynienie	Krzywda, negatywne przeżycia psychiczne i fizyczne
Renta	Utracona zdolność zarobkowa, zwiększone potrzeby, zmniejszone widoki na przyszłość
Świadczenie dla osób bliskich	Krzywda, pogorszenie sytuacji życiowej, koszty leczenia i pogrzebu

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 1 rodzaje przysługujących świadczeń z tytułu błędów medycznych należy dla pełnej jasności szerzej omówić.

Odszkodowanie na rzecz poszkodowanego zgodnie z art. 361 § 2 oraz art. 444 Kodeksu Cywilnego obejmuje wszelkie konieczne i celowe koszty wynikłe z uszkodzenia ciała lub rozstroju zdrowia. W szczególności są to: koszty leczenia, specjalnego odżywiania, nabycia protez i innego sprzętu, koszty zabiegów rehabilitacyjnych, a także koszty przewozu poszkodowanego do placówek opieki zdrowotnej. Na żądanie poszkodowanego, zobowiązany do naprawienia szkody powinien mu z góry wypłacić kwotę niezbędną do pokrycia dalszych kosztów leczenia, a w sytuacji, gdy poszkodowany stał się inwalidą także koszty niezbędne do przygotowania do nowego zawodu.

Gdy na skutek błędu medycznego poszkodowany utracił całkowicie lub częściowo zdolność do wykonywania pracy zarobkowej, lub gdy zwiększyły się jego potrzeby albo zmniejszyły widoki powodzenia na przyszłość,

poszkodowanemu należy się renta. Prawo do renty wiąże się ściśle z osobą poszkodowaną, dlatego też wygasa wraz z jej śmiercią i nie należy do spadku po uprawnionym.

Zadośćuczynienie za doznaną krzywdę na skutek uszkodzenia ciała lub rozstroju zdrowia jest także formą naprawienia szkody, zgodnie z art. 445 Kodeksu Cywilnego. Roszczenie to bardzo często pojawia się w procesach lekarskich albo samodzielnie, albo obok roszczenia o odszkodowanie. Określenie wysokości zadośćuczynienia jest bardzo trudne. Krzywda ma bowiem charakter subiektywny. Powszechnie przyjmuje się jednak, że wysokość zadośćuczynienia powinna zależeć od stopnia natężenia krzywdy, wieku poszkodowanego, trwałości skutków działania lekarza, stopnia ograniczenia wykonywania dotychczasowego zawodu, a także prognoz na przyszłość. Co ciekawe, w doktrynie i orzecznictwie panuje pogląd, że osobom młodszym należy się wyższe zadośćuczynienie niż osobom starszym.

Zadośćuczynienie ze względu na kompensacyjny charakter nie może być symboliczne, lecz musi przedstawiać ekonomicznie odczuwalną wartość (Wyrok SO w Lublinie z dnia 4 kwietnia 2002 r., sygn. I C 656/99). Z drugiej jednak strony musi być utrzymane w rozsądnych granicach, odpowiadających aktualnym warunkom i przeciętnej stopie życia społeczeństwa.

Co do zasady zadośćuczynienie powinno rekompensować krzywdę, której doznał poszkodowany oraz tę, którą będzie odczuwał w przyszłości.

W Polsce ubezpieczyciele zakładów leczniczych niechętnie wypłacają zadośćuczynienie za doznaną krzywdę. Wielu przedstawicieli doktryny uważa wręcz, że w naszym kraju łatwiej i znacznie szybciej można uzyskać odszkodowanie za zniszczenie samochodu, pomimo tego, że w tej kwestii jest wiele nadużyć i oszustw, niż zadośćuczynienie za doznaną krzywdę na skutek uszkodzenia ciała lub rozstroju zdrowia. Ubezpieczyciele zwykle dążą do sytuacji, w której dojdzie do procesu w sądzie. Zazwyczaj proponują przy tym poszkodowanym kwoty zadośćuczynienia całkowicie nieadekwatne do odczuwanego przez nich bólu i cierpienia. Wzmaga to zatem jedynie poczucie krzywdy u pacjentów.

Na zwiększenie ujemnych przeżyć poszkodowanych ma także wpływ zachowanie lekarzy, którzy coraz częściej bagatelizują błędy medyczne i wykazują się w tej mierze

brakiem zainteresowania. Zgodnie zatem z powszechnie panującym poglądem, *skoro etyka lekarska nie działa, to musi działać prawo*.

W sytuacji, gdy na skutek błędu medycznego pacjent umrze, powstają z tego tytułu roszczenia dla jego osób bliskich, którzy są pośrednio poszkodowanymi. Mogą oni dochodzić przede wszystkim renty, odszkodowania w przypadku znacznego pogorszenia się ich sytuacji życiowej, ale także zadośćuczynienia za doznaną krzywdę.

Warto podkreślić, że na wysokość świadczeń należnych z tytułu błędów medycznych ma wpływ przyczynienie się poszkodowanego do powstania lub zwiększenia szkody. O przyczynieniu się poszkodowanego można mówić jedynie wtedy, gdy jego zachowanie pozostawało w normalnym związku przyczynowym ze szkodą. W przypadku przyczynienia się poszkodowanego obowiązek naprawienia szkody ulega zmniejszeniu, ponieważ słuszne jest, aby pacjent, który swoim zachowaniem wpłynął na powstanie lub zwiększenie szkody także poniósł konsekwencje swojego działania.

## PODSUMOWANIE

Błędy medyczne pojawiają się dziś stosunkowo często, choć znacznie rzadziej niż jeszcze kilka lat temu. Rozwój nauki i techniki pozwolił bardzo wielu z nich uniknąć. Dla chorych błędem jest każdy wynik procesu leczenia, który nie spełnił ich oczekiwań. Z kolei lekarze oskarżeni o błąd w sztuce medycznej, zazwyczaj podnoszą argumenty, że wszystkie czynności wykonali prawidłowo i z należytą starannością, a to niekorzystny spłot okoliczności doprowadził do tego, że pacjenta nie udało się wyleczyć. Taka sytuacja wynika z faktu, że ciągle dość mało mówi się o błędach medycznych, i zarówno dla lekarzy, jak i dla pacjentów to zagadnienie nie zawsze jest do końca zrozumiałe. Należy zatem podjąć wszelkie możliwe działania, aby ta sytuacja uległa zmianie. Dopiero wtedy będzie możliwe skuteczne zapobieganie i przeciwdziałanie błędom medycznym. Zgodnie bowiem ze starym przysłowiem, zawsze lepiej zapobiegać, niż leczyć.

### Bibliografia:

1. NESTEROWICZ M., Prawo medyczne, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
2. NESTEROWICZ M., Prawo medyczne: komentarze i glosy do orzeczeń sądowych, LexisNexis, Warszawa 2012.
3. MAREK Z., Błąd medyczny. Odpowiedzialność etyczna – deontologiczna i prawna lekarza, Wydawnictwo Medyczne, Kraków 2007.
4. NESTEROWICZ M., Prawo medyczne: prawa pacjenta i obowiązki lekarza, odpowiedzialność cywilna lekarza, odpowiedzialność cywilna pielęgniarki, położnej, personelu medycznego, odpowiedzialność cywilna zakładu opieki zdrowotnej, odpowiedzialność gwarancyjna i ubezpieczeniowa, akty prawne, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
5. BRYKZYŃSKI J., Odpowiedzialność cywilna lekarza i podmiotu leczniczego za szkodę medyczną, Termedia Wydawnictwa Medyczne, Poznań 2013.
6. KUBICKI L., Prawo medyczne, Wydawnictwo Medyczne Urban & Partner, Wrocław 2003.
7. AUGUSTYNOWICZ A., Prawo medyczne: zarys problematyki, Centrum Medyczne Kształcenia Podyplomowego. Szkoła Zdrowia Publicznego, Warszawa 2009.



# SPÓŁKI JOINT-VENTURE W SEKTORZE ENERGETYCZNYM



Rozwój sektora energetycznego jest nierozdzielnie związany z ponoszeniem wydatków inwestycyjnych oraz wypełnianiem obowiązków administracyjnych nakładanych na przedsiębiorcę przez państwo. Konieczność pełnego i efektywnego wykorzystania możliwości sektora energetycznego wynika nie tylko z potrzeby zapewnienia dostępu do energii elektrycznej społeczeństwu,

ale jest także związana z prawidłowym funkcjonowaniem samego państwa. Stąd zwiększające się zapotrzebowanie na energię elektryczną oraz potrzebna wiedza i doświadczenie w zakresie działalności przedsiębiorstwa energetycznego na danym rynku prowadzić może do podejmowania wspólnych działań przez przedsiębiorców.

Powyższe „współdziałanie” przedsiębiorców jest istotą istnienia porozumień typu *joint-venture*. Należy przy tym zauważyć, że wskazane „wspólne przedsięwzięcia” (obok holdingu, koncernu, kartelu, trustu, konsorcjum czy konglomeratu) jest formą koncentracji gospodarczej i zmierza do tego samego celu gospodarczego, realizowanego na tym samym rynku. Najważniejszą cechą porozumień *joint-venture* jest podejmowanie przez co najmniej dwa różne podmioty wspólnych działań oraz ponoszenie wspólnego ryzyka. Za główne cele zawierania takich porozumień uważa się przede wszystkim dywersyfikację ryzyka gospodarczego wynikającego ze wspólnego przedsięwzięcia, efekt synergii, ułatwienie możliwości dostępu do rynku krajowego i możliwości pozyskiwania nabywców oferowanych towarów i usług, a w końcu przełamanie barier administracyjnych.

Treścią, a zarazem skutkiem umów *joint-venture*, zawieranych przez przedsiębiorców jest z reguły utworzenie spółki *joint-venture*. Powstanie samodzielnego prawnie i ekonomicznie podmiotu co prawda nie jest skutkiem koniecznym umowy, jednakże może się okazać niezbędne do osiągnięcia zamierzonego przez przedsiębiorców celu.

## SPÓŁKI ENERGETYCZNE JOINT-VENTURE

Polski system prawny nie wprowadza definicji legalnej spółek *joint-venture*. Niemniej jednak, obserwując tendencję występującą w obrocie gospodarczym, można zauważyć, że spółki *joint-venture* są podmiotami z udziałem podmiotu zagranicznego. Wskazuje się jednak, że owo zapożyczenie, pochodzące z prawa amerykańskiego, ma inne znaczenie aniżeli tradycyjne rozumienie pojęcia *joint-venture*. Wspomniana spółka w swoim tradycyjnym znaczeniu, odnosi się do przedsięwzięć zbliżonych konstrukcyjnie do spółek typu *partnership* (spółek jawnych), gdzie jako wspólnicy mogły występować również spółki osobowe (co z kolei odróżnia je od tradycyjnych *partnerships*). Przykładem amerykańskiej spółki *joint-venture* jest Nuclear Innovation North America LLC, utworzona przez NRG Energy Inc. oraz Toshiba Corp., której celem była budowa reaktorów atomowych.

Jako normatywną podstawę funkcjonowania pierwszych w polskim systemie spółek *joint-venture*, wskazuje się obowiązującą do 1 stycznia 1989 r. ustawę o spółkach z udziałem zagranicznym. Choć sama ustawa nie wprowadzała wymienionego wcześniej pojęcia, wskazywała za cel funkcjonowania takich spółek „prowadzenie działalności gospodarczej polegającej na produkcji towarów i świadczenia usług oraz ich sprzedaży w kraju i za granicą”. Zgodnie z ustawą za spółki z udziałem zagranicznym mogły przybrać formę spółek z ograniczoną

odpowiedzialnością albo spółek akcyjnych. Tak utworzone podmioty były co prawda samodzielne prawnie i ekonomicznie, pozostawały jednak pod ścisłym nadzorem organów państwa.

W zagranicznym piśmiennictwie spółki *joint-venture* są określane również jako *equity joint-venture*, *corporate joint-venture* czy *joint-venture company*. Pod względem konstrukcyjnym, w/w spółki nie różnią się znacząco od innych spółek prawa handlowego. Występująca tu nomenklatura (*joint-venture*) podkreśla jedynie sposób i cel utworzenia takiej spółki, a nie jej cechy wewnętrzne. Stąd polski ustawodawca nie zdecydował się na wyodrębnienie tego typu konstrukcji prawej. W innych systemach prawnych przeważa podobna tendencja, polegająca na nieregulowaniu konsorcjum jako odrębnego bytu prawnego. Co prawda w prawie francuskim wskazuje się na podobieństwo spółki *joint-venture* do konstrukcji wyrażonej w art. od 1871 do 1873 francuskiego Kodeksu cywilnego, to jednak wskazana w rozdziale III francuskiego KC umowa jest zbliżona do (znanej Kodeksowi handlowemu z 1934 r.) konstrukcji spółki cichej. Jednocześnie możliwość rejestracji takiego podmiotu we francuskim rejestrze przedsiębiorców nie przesądza o możliwości uznania tak powstałego bytu prawnego za spółkę *joint-venture*. Ważnym atutem spółki jest jej prawna samodzielność, a co za tym idzie możliwość podejmowania czynności w obrocie gospodarczym na własny rachunek i własne ryzyko.

Omawiana spółka typu *joint-venture* jest w istocie jednym z przejawów prawnej organizacji przebiegu współpracy pomiędzy niezależnymi podmiotami. Nie jest bowiem zasadą, że każde wspólne przedsięwzięcie będzie podejmowane właśnie poprzez odrębną spółkę. Niemniej jednak jest zjawiskiem dość częstym, w szczególności w sektorze energetycznym. Na przykładzie systemów prawnych *common law*, z których wywodzą się porozumienia *joint-venture*, można wskazać elementy obligatoryjne umowy wspólników (lub statutu spółki), które przesądzają o tym, że spółka handlowa jest spółką *joint-venture*. Jak wskazują Millhouse i Fraser, na elementy konstrukcyjne składa się między innymi prawo strony umowy do powoływania członków zarządu spółki. Powyższe uprawnienie zostało urzeczywistnione w spółce TAMEH Holding Sp. z o.o., gdzie w zarządzie zostały wyodrębnione grupy „A” i „B”. Z uwagi na interes gospodarczy udziałowców: Tauron Polska Energia S.A. oraz Arcelormittal Ostrava A.S., powstała konieczność ochrony interesów w/w spółek i urzeczywistnienie pośredniego wpływu na jej decyzje, bez konieczności każdorazowej ingerencji w czynności handlowe. Rozróżnienie grup w ramach organu reprezentującego spółkę, a także łączna reprezentacja spółki przez członka zarządu A i członka zarządu B,

pozwalają na zabezpieczenie interesów stron pierwotnej umowy *joint-venture*.

Ponadto w spółce *joint-venture* przyznawane jest:

- prawo głosu stronom umowy na zgromadzeniu wspólników (walnym zgromadzeniu akcjonariuszy);
- nadanie uprawnień członkom zarządu spółki *joint-venture*, które to uprawnienia pozwalają działać członkom zarządu samodzielnie (z tym zastrzeżeniem, że mogą pozostać pod faktycznym kierownictwem wspólników albo akcjonariuszy);
- wskazanie w umowie spółki (statucie) czynności prawnych, które wymagają jednomyślności wspólników (akcjonariuszy);
- prawo pierwokupu w przypadku przeniesienia udziałów (akcji);
- prawo do dywidendy.

Istotnym zagadnieniem finansowania inwestycji z zakresu sektora energetycznego są inwestycje związane z budową i eksploatacją elektrowni wodnych. Z reguły pojedynczy przedsiębiorca (zarówno w państwach rozwijających się, jak i państwach rozwiniętych) nie jest w stanie ponieść kosztów związanych z planowaną inwestycją. Równie istotnym problemem jest zastosowanie procesu technologicznego. W ten sposób podejmowane są inwestycje w Indiach, gdzie spółki *joint-venture* są tworzone na skutek porozumienia spółek państwowych (Public Sector Undertakings lub State Electricity Boards) z zagranicznymi inwestorami. Utworzona w ten sposób spółka jest jednocześnie w pełni niezależnym bytem prawnym, działającym na podstawie indyjskiej ustawy o spółkach. Ponadto strony porozumienia przekazują utworzonej w ten sposób spółce uprawnienie do prowadzenia inwestycji. Kolejnym atutem takiej konstrukcji jest przeniesienie ryzyka inwestycyjnego na spółkę *joint-venture*.

Porozumienia *joint-venture*, prowadzące do utworzenia spółek, mogą być zawierane przez podmioty niewystępujące jako przedsiębiorcy *per se*. Przykładem takiego porozumienia jest umowa zawarta pomiędzy rządami Brazylii i Paragwaju, skutkiem której było utworzenie spółki Itaipu Binacional. Wskazana spółka zarządza elektrownią wodną Itaipu, zapewniając jej nieprzerwaną bieżącą eksploatację oraz zaspokajając zapotrzebowanie na energię elektryczną Paragwaju i Brazylii kolejno w 75% i 15%. Struktura właścicielska spółki przedstawia się w ten sposób, że wyłącznymi udziałowcami są Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (w której większościowym akcjonariuszem jest rząd Brazylii) oraz Administración Nacional de Electricidad (paragwajska spółka państwowa).

Najbardziej znanym przykładem spółki typu *joint-venture*, powstałej w Polsce jest spółka TAMEH Holding Sp. z o.o., utworzona



Tabela 1. Wybrane spółki joint-venture w sektorze energetycznym

Państwo	Spółka <i>joint-venture</i>	Udziałowcy/akcjonariusze	
Bangladesz	Bangladesh India Friendship Power Company	National Thermal Power Corporation	Bangladesh Power Development Board
Indie	NTPC Tamil Nadu Energy Company Limited	National Thermal Power Corporation Limited	Tamil Nadu Generation and Distribution Corporation Limited
Nowa Zelandia	Rotokawa Joint Venture Limited	Tahumatua and Company LP	Rotokawa Geothermal Limited
Polska	TAMEH Holding Sp. z o.o.	Tauron Polska Energia S.A.	ArcelorMittal Ostrava A.S.
Polska	Elektrownia Blachownia Nowa Sp. z o.o.	Tauron Wytwarzanie S.A. (spółka zależna Tauron Polska Energia S.A.)	KGHM Polska Miedź S.A.

Źródło: Opracowanie własne.

przez dwie spółki działające w sektorze energetycznym: Tauron Polska Energia S.A. oraz Arcelormittal Ostrava A.S. W powyższym przykładzie źródeł współpracy, urzeczywistniającej się w postaci spółki TAMEH Holding, należy doszukiwać się w umowie zawartej pomiędzy stronami porozumienia *joint-venture*. Znamiennym jest fakt, że powstała w 2014 roku spółka jest jednocześnie jedynym udziałowcem dwóch innych spółek działających w sektorze energetycznym: TAMEH Polska sp. z o.o. TAMEH Czech s.r.o., a jej celem jest koordynowanie działań z zakresu energetyki, podejmowanych przez obie strony porozumienia.

## KONTROLA SPÓŁEK PRZEZ ORGANY ANTYMONOPOLOWE

Powstanie spółki *joint-venture* może budzić zastrzeżenia co do zapewnienia konkurencji na rynku energetycznym. Należy bowiem zauważyć, że koncentracja gospodarcza przedsiębiorców, obejmująca swoim zakresem znaczną część rynku, może prowadzić do powstania monopolu. Stąd istotną rolę odgrywają organy administracji państwowej oraz ponadpaństwowej, mające na celu optymalizację dostępu innych podmiotów do rynku energetycznego. Z uwagi na fakt, że przedsięwzięcia typu *joint-venture* są zawierane z udziałem przedsiębiorcy zagranicznego, kontrola krajowych organów antymonopolowych może się okazać niewystarczająca. Na poziomie Unii Europejskiej najbardziej istotną rolę odgrywa Komisja Europejska, działająca jako organ kontroli. Uprawnienie do podjęcia kontroli przez Komisję wynika bezpośrednio z art. 3 ust. 4 rozporządzenia w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw, które *expressis verbis* definiuje koncentrację jako „utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa pełniącego w sposób trwały wszystkie funkcje samodzielnego podmiotu gospodarczego”. W ramach sektora energetycznego kontrola koncentracji ma szczególny wymiar z uwagi na fakt, że jest to sektor regulowany. Tego rodzaju postępowanie antymonopolowe zostało wszczęte przez Komisję Europejską w związku z zamiarem utworzenia spółki (*joint-venture*) Elektrownia Blachownia Nowa Sp. z o.o. przez spółki Tauron Wytwarzanie S.A. oraz

KGHM Polska Miedź S.A. W tym miejscu należy zauważyć, że głównym celem spółki Elektrownia Blachownia Nowa Sp. z o.o. jest budowa i eksploatacja elektrowni gazowej. Istotnym elementem współdziałania przedsiębiorców jest przede wszystkim odmienny profil specjalizacji tych podmiotów. W zakresie działalności grupy kapitałowej Tauron wchodzi przede wszystkim wytwarzanie, sprzedaż hurtowa oraz dystrybucja energii elektrycznej, głównie na obszarze kraju. Tymczasem druga ze stron porozumienia *joint-venture* (KGHM) jest spółką działającą w sektorze wydobycia i produkcji miedzi. Celem współpracy przedsiębiorców jest kooperacja w zakresie produkcji i dystrybucji energii elektrycznej.

W powyższym przypadku przedmiotem kontroli Komisji był przede wszystkim wpływ na „konkurencję na rynkach wytwarzania, sprzedaży hurtowej i detalicznej energii elektrycznej”. Warto również zauważyć, że zakres kontroli obejmował nie tylko sam wpływ spółki *joint-venture* na konkurencyjność podmiotów na polskim rynku energetycznym, ale także powiązania kapitałowe pomiędzy przedsiębiorcami tworzącymi spółkę.

Na gruncie polskich przepisów, ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów nie definiuje wprost przedsiębiorstw *joint-venture*, jednakże w art. 13 ust. 2 pkt 3 nakłada obowiązek zgłoszenia Prezesowi Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów zamiaru utworzenia wspólnego przedsiębiorcy. Z powyższego wynika, że ustawa antymonopolowa traktuje utworzenie opisywanej spółki jako koncentrację przedsiębiorców. W związku z tym spółki planujące inwestycję w ramach sektora energetycznego będą zobowiązane do zgłoszenia zamiaru utworzenia takiego podmiotu Prezesowi UOKiK, a zakres ich obowiązków wobec organów antymonopolowych będzie taki, jak w przypadku połączenia przedsiębiorców, przejścia kontroli nad jednym przedsiębiorcą, czy nabycia części mienia innego przedsiębiorcy (w przypadkach wskazanych w ustawie).

## PODSUMOWANIE

Wysokie koszty prowadzenia inwestycji w sektorze energetycznym, a także rosnące zapotrzebowanie społeczne na energię elektryczną, prowadzą do poszukiwania rozwiązań inwestycyjnych, mających na celu optymalizację prowadzonych działań. Jednym z takich rozwiązań jest koncentracja gospodarcza w postaci porozumień *joint-venture*. Istotnym skutkiem zawarcia takiego porozumienia może być utworzenie spółki, która – czerpiąc ze środków finansowych i technologicznych stron umowy – korzysta z wysokiego stopnia samodzielności.

W nieodległej przyszłości spółki *joint-venture* w sektorze energetycznym mogą stać się jednym z najważniejszych podmiotów umożliwiających prowadzenie inwestycji. Warto podkreślić, że wyżej wskazane spółki swoją rolę odgrywają przede wszystkim poprzez zarządzanie inwestycjami oraz dystrybucją energii elektrycznej.

Spółki *joint-venture* powstają również w krajach wysoko rozwiniętych, choć ich rola jest znacząca w krajach rozwijających się. Należy zauważyć, że w obliczu zwiększającego się zapotrzebowania na energię elektryczną, współpraca przedsiębiorców może się okazać konieczna. Szczególnie w rozwijającym się sektorze OZE, w którym przeważają inwestorzy zagraniczni, a zakres specjalizacji technologicznej jest znaczący.

### Bibliografia

- CAMPBELL D. [red.], *International Joint Ventures*, Kluwer Law International, 2009.
- CEMPURA A., KASLIK A., *Metodyka sporządzania umów gospodarczych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- CHERKA M., ELŻANOWSKI F., SWORA M., WĄSOWSKI K., *Energetyka i ochrona środowiska w procesie inwestycyjnym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- DUNCAN W.D., *Joint Ventures Law in Australia*, The Federation Press, Sydney, 2012.
- RIFKIN J., *Trzecia rewolucja przemysłowa*, Sonia Draga, Warszawa 2012.
- KALINA-PRASZNIC U., *Encyklopedia prawa*, CH Beck, Warszawa 2014.
- KIDYBA A. [red.], *Prawo spółek*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- MARSZALEK M., *Swoboda działalności gospodarczej twórcy – sprzedawcy energii elektrycznej*, Warszawa 2015.
- MOSZORO M., *Partenstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*, CH Beck, Warszawa 2010.
- ROGUSKA-KOKOŁA A., RUTKOWSKA D., DESSOULAVY-ŚLIWIŃSKA H., *Spółka celowa a konsorcjum*, Difin, Warszawa 2015.
- SOSNOWSKI P., *Prawo przedsiębiorstw do obrony w postępowaniu antymonopolowym przed Komisją Europejską*, UOKiK, Warszawa 2013.
- TOBÓREK-MAZUR J., *Holding jako podmiot rachunkowości*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- WAGNER H.J., MATHUR J., *Introduction to Hydro Energy Systems. Basics, Technology and Operation*, Springer, Bochum, 2011.

# CHARYZMATYCZNY LEADER XXI WIEKU

CZYLI NOWOCZESNY MANAGER, CO CZUJE, JAK MYŚLI, CZYM POWINIEN SIĘ WYRÓŻNIAĆ I NA CO ZWRACAĆ UWAGĘ.

## MOJA WIZJA PRZYWÓDZTWA

Moja wizja przywództwa, którą chciałabym się podzielić w niniejszym artykule, na podstawie swojego ponad 20-letniego doświadczenia zawodowego, która być może będzie inspiracją dla młodszych liderów: moich kolegów i koleżanek, którzy zastanawiają się co wybrać, na czym się skupić gdyż są na początku swojej kariery zawodowej a chcieliby również zarządzać ludźmi, dbać o swoje zespoły, motywować i budować dla swoich podwładnych ścieżki kariery.

Bo przecież najcenniejsze w życiu oprócz samego życia jest przecież bycie szczęśliwym człowiekiem, zadowolonym z życia prywatnego, zawodowego i najważniejsze, że potrafi dzielić się tym szczęściem z innymi (empatia).

Droga do sukcesu jest czasami trudna wymaga wielu wyrzeczeń, ale znaleźć się na samym szczycie i spojrzeć na to z góry to dopiero prawdziwa mega frajda, przyjemność i przede wszystkim uczucie spełnienia, które jest możliwe po przez życie w zgodzie ze sobą i traktowanie siebie jak swojego najlepszego przyjaciela.

## PRZYWÓDZTWO A CO SIĘ Z TYM WIĄŻE WŁADZA, AUTORYTET, WIZJA.

To, co doświadczyłam w mojej ponad 20-letniej pracy zawodowej na stanowisku managera, który dowodził i kontrolował, zmieniło się obecnie w nowe podejście leadership czyli przewodzenie.

O przywództwie w dzisiejszych czasach mówi się, że to nie zarządzanie zespołem a przewodzenie ludźmi, rozwijając przy tym również siebie. Wymaga ono od lidera bycia elastycznym, gotowym na dynamiczne zmiany oraz różne oczekiwania pracowników,



Działając pod presją czasu leader prowadzący grupę oprócz umiejętności twardych takich, jak wiedza, umiejętności obsługi komputera i programów office musi posiadać również umiejętności miękkie.

Umiejętności miękkie to przede wszystkim:

Relacje z samym sobą:

- samoświadomość (uczucia, emocje, preferencje, potrzeby i cele, wiara w samego siebie i innych)
- samokontrola (panowanie nad emocjami, konsekwencje, lojalność)

Relacje z innymi:

- empatia (współodczuwanie)
- asertywność (umiejętność mówienia „nie” jako szeroko pojęta komunikacja)
- perswazja czyli umiejętność przekonywania siebie i innych, żeby wszystkim chciało się chcieć.

– motywacja najlepiej wewnętrzna i nasza od serca, bo taka jest mocniejsza od zewnętrznej czyli pochwały, nagrody, premii od szefa.

– altruizm czyli pomaganie innym, bycie dobrym człowiekiem jest niezwykle stymulujące i pobudzające do działań np. dawanie czegoś bez oczekiwania odwzajemnienia uszczęśliwia nas bardziej niż jego otrzymywanie.

– kreatywność czyli nasza obecność tu i teraz. Zwracanie uwagi na to, co widzimy, słyszymy i czujemy. Jest to nasza energia spontaniczności, tutaj tworzymy i podejmujemy najlepsze decyzje.

– *work-life balance* w ciele, w pracy, w rodzinie zachowując we wszystkim umiar, bo czasami trzeba pracować więcej, żeby razem z innymi móc skończyć pracę wcześniej. Trzeba być elastycznym w kwestii zasad rynkowych dotyczących pracy. Warto też pamiętać o rolach, jakie pełniemy w określonych dziedzinach

z którymi zawsze trzeba się liczyć, bo to wzbudza zaufanie, szacunek dla innych ludzi, ich opinii i postaw bez względu na czas i miejsce czy rodzaj wykonywanej pracy. W zespołach spotykają się ludzie z różnych pokoleń, o różnych temperamentach i punktach widzenia, dlatego ja, jako dobry szef, jestem otwarta na te odmienności, mam o nich wiedzę i je akceptuję. Dopasowuję komunikację do każdego członka zespołu, śledzę również zmiany, jakie zachodzą i szybko reaguję. Z doświadczenia też wiem, że ważne jest by podejmować nowe wyzwania i wciąż wykraczać poza dotychczasowe, utarte schematy działania. Samodoskonalenie, czyli szeroko rozumiany rozwój, daje poczucie kontroli i bycia dobrym w tym, co się robi, bo dzięki temu osiąga się swoje cele. Poza tym, poprzez uczestnictwo w różnych szkoleniach zdobywa się w oczach zespołu prawo do wymagania, również od grupy, zdobywania i stosowania nowej wiedzy i umiejętności, daje się również przykład do naśladowania. Wiem, że dobry szef uczy odpowiedzialności za podjęte działania, a nie pilnuje sztywnego przestrzegania metod ich wykonywania. Ludzie chętniej skupiają się na swoich obowiązkach i chętniej przyjmują dodatkowe prace, nowe wyzwania, czują się wtedy potrzebni, dowartościowani i mają przestrzeń do kreatywnego myślenia i pomysłu na bycie sobą.

naszego życia, nie przekładać przedsiębiorczego usposobienia na relacje rodzinne, gdyż mogłoby to skutkować brakiem jakiegokolwiek radości z współodczuwania i wzajemnej miłości, której przecież brak w relacjach pracownik-pracodawca (nie wstydzić się rozmawiać o sprawach rodzinnych w pracy, a kwestiami dotyczącymi ostatniego sukcesu np. podwyżki, czy premii dzielić się z rodziną). Wszystko po to, aby mieć zdrowe relacje w domu, jak i w pracy, ponieważ ich brak może zakłócić naszą równowagę w organizmie. Problemy w domu lub w pracy, pojawiające się stres powodują, że nie wykorzystujemy naszych zdolności i kompetencji wystarczająco dobrze. Dlatego tak ważna jest równowaga w naszym życiu zawodowym i prywatnym. Warto wziąć pod uwagę uprawianie jakiejś dyscypliny sportu, gdyż eliminuje on stres oraz wyzwala w nas pozytywne endorfiny szczęścia, co sprawia, że przychodzą nam do głowy różne pomysły i rozwiązania, na które wcześniej byśmy nie wpadli.

Dziś bycie leaderem jest cenną umiejętnością w ciągle zmieniających się warunkach na rynku pracy. W otoczeniu zmian gospodarczych, postępującej globalizacji, a także zróżnicowaniu pokoleniomu jest doceniane i wymagane wśród aktywnie poszukujących pracy i już zatrudnionych. Rekruterzy przez portale zawodowe społecznościowe m. in. linkedin kontaktują się i namawiają do zmiany pracy, oferując korzystniejsze warunki zatrudnienia i co jest bardzo interesujące w tych ofertach pracy, pracodawcy zaczęli pytać o umiejętności miękkie.

Internet umożliwia i usprawnia komunikację, służy do wymiany danych między użytkownikami. Warto pamiętać o jego zaletach i rozsądnie korzystać z wszystkich dostępnych rozwiązań. Uważam, że każdy leader powinien znać technikę zwaną „*personal branding*”, która pozwala tam tworzyć indywidualną i wyjątkową wersję siebie, którą potrafimy zareklamować. Według niej każda dobrze zrobiona strona na portalu zawodowym powinna uwzględniać tytuły marketingowe np. uznanie szefa (członek zespołu finansowego na poziomie europejskim), tytuły merytoryczne (certyfikaty i ukończone kursy i szkolenia), relacje w rodzinie (zdjęcia z najbliższymi), zdanie innych na nasz temat, referencje z firm w których się pracowało, firmy z którymi współpracujemy, nasze doświadczenia w przewodzeniu ludźmi. Wszystko to składa się na naszą wizytówkę, która jest prezentacją naszej osobowości – osobowość lidera, za którym podążają inni. Bycie sobą bez zakładania masek i pokazywanie emocji i empatii – tego właśnie brakuje w dzisiejszym świecie. Każdy z nas jest czegoś wart, bo jest indywidualną jednostką o odmiennych poglądach, które czynią go wyjątkowym. Należy pamiętać, że nikt nie może nam odebrać tego, kim jesteśmy, dlatego właśnie każdy leader nie myśli konwencjonalnie, tylko wolny

od uprzedzeń i opinii innych często wrogo nastawionych konkurentów eksponuje swoje atuty i przeciwdziała ułomnościom.

Dzięki nowym możliwościom na rynku pracy, gdzie rekruterzy sami kontaktują się przez portal społecznościowy *LinkedIn*, miałam okazję wziąć udział w rozmowie rekrutacyjnej. Z opisu stanowiska wynikało, że są to umiejętności i kompetencje które posiadam lub w których mogłam się jeszcze rozwinąć. Przyszły pracodawca ze szczególnym naciskiem zwracał uwagę na umiejętności miękkie: relacje w zespole i relacje z klientem. Z moich obserwacji rynku pracy takich ofert pracy jest coraz więcej, dlatego każdy leader powinien posiadać wiedzę o nich, uczyć się, udoskonalać a przede wszystkim wykorzystywać w praktyce, w relacjach z ludźmi.

Dziś dla mnie jako charyzmatycznego lidera priorytetem są dla mnie ludzie, zawsze chcę wydobyc i dać im to, co najlepsze, a później jest praca w firmie (obowiązki oraz cele natury osobistej i zawodowej). Zgodnie z ideą idealizmu postrzegam świat lepszym niż on w istocie jest. Wierzę w tkwiące w ludziach dobro i zawsze ich wspieram, doradzam, pocieszam i przekonuję do zmiany, bo nic w życiu nie dzieje się bez przyczyny. Wszystko co się wydarza, dzieje się po coś i po latach oznacza pozytywne zmiany. Jestem leaderem charyzmatycznym, myślę optymistycznie i z inspiracją dla swojej załogi.

### RÓŻNICE MIĘDZY LEADEREM CHARYZMATYCZNYM A PO PROSTU LEADEREM.

Moja otwartość na potrzeby ludzi stymuluje ich do ciągłego rozwoju, proponuję szkolenia połączone z relaksem: kino, teatr, wycieczki i wypoczynek. Zawsze staram się patrzeć na ludzi jak na indywidualne jednostki z dużą dawką empatii.

U swoich podwładnych najbardziej cenię samodzielność i determinację. W pracy stwarzam atmosferę ciepła i bliskości, która sprawia, że moi ludzie bardziej identyfikują się z firmą i chętnie do niej przychodzą.

Moje twarde umiejętności z zakresu księgowości i finansów są przemyślaną konsekwencją mojego życia i przedmiotem moich zainteresowań oraz są zgodne z moim charakterem. Jestem osobą zdyscyplinowaną, sumienną, dokładną, a problemy, np. interpretacja prawno – księgową tematów trudnych, niestandardowych są dla mnie motywacją do poszukiwania i pogłębiania wiedzy. Jak już coś robię, to inwestuję w pracę mnóstwo

Charyzmatyczny Lider	Lider
Emocje	Rozsądek
Intuicja	Procesy
Inspiruje ducha	Używa technik, aby ludzie za nim podążali
Wewnętrzny drive	Umiejętności
Emocje, serce	Logika, rozum
Wizja, zaangażowanie	Osiąganie mierzalnych celów

energii, dlatego dla zbalansowania szukam ludzi, takich przyjaznych dusz, kogoś, kto będzie mi współczuł, poświęci uwagę i wykaże szczerze zainteresowanie, abym po prostu mogła się wygadać.

### KOŁA: CZASU I KOMPETENCJI

#### 1 Zarządzanie czasem – Koło czasu

Patrząc z góry na koło czasu widzę ludzi przez pryzmat pracy zawodowej, nauki poprzez uczestnictwo w szkoleniach, czynny udział w sesjach networkingowych, zdobywając często sieć godnych polecenia kontaktów, które mogą się przydać nie tylko mi, ale także moim znajomym. Tak, myśląc o sobie nie zapominam o innych, co również jest zdecydowanie widoczne w kole jako altruizm.

W tym roku zaczęłam pracować nad *work-life balance*, ponieważ brak równowagi w moim ciele, stres, być może też wypalenie zawodowe po 21 latach doprowadziło do tego, że zaczęłam mieć problemy ze zdrowiem, oczy zaczęły odmawiać mi posłuszeństwa. Za dużo pracy biurowej przy komputerze, brak przerw, bo przecież jest *deadline* i trzeba zrealizować wszystkie priorytety, sprawiły, że uświadomiłam sobie, że to nie do końca jest to, czego w życiu chcę.

Często bywa tak, że przyjmujemy, że nic nas nie boli, a do pracy chodzimy z przeziębieniami i zaniedbujemy własne zdrowie. Często też zamartwiamy się czymś bezpodstawnie i tą negatywną postawą zatruwamy atmosferę wokół. Dopiero później na podstawie własnych błędów, uczymy się, dostrzegamy zupełnie inne wartości, na które nie zwracaliśmy uwagi. W ten sposób zdobywamy doświadczenie. Wtedy zaczynamy budować naszą przyszłość inaczej. Ja osobiście tego doświadczyłam też zaczęłam się zastanawiać, co mogłabym zmienić, aby zarządzać lepiej czasem i przede wszystkim mieć go więcej dla rodziny, przyjaciół i znajomych, aż w końcu dla samej siebie, na swoje hobby.

Wszyscy chcemy przecież w końcu odpocząć, bo przecież w ten sposób ładujemy

nasze baterie. Ja uwielbiam podróże. Są one jedyną rzeczą, za którą płacimy, a stajemy się bogatsi. Poznając nowe kultury, tradycje i sposób bycia, stajemy się bardziej tolerancyjni i wyrozumiali dla innych nacji. Najbardziej w życiu pragnę więcej czasu spędzać z rodziną, przyjaciółmi i znajomymi. Wiem, że mogę osiągnąć to poprzez zmianę pracy, co dałoby mi większe możliwości finansowe i ten oczekiwany wolny czas oraz umiejętność nim zarządzania. Jeśli odnajdę równowagę między życiem prywatnym, a zawodowym, to lepiej będę potrafiła stawiać sobie cele w pracy, zgodnie z zasadą ustalania priorytetów.

Zadanie A – najważniejsze, od realizacji tego zadania będę zaczynać moją pracę.

Zadanie B – ważne, po realizacji zadania A (czas na wykonanie 3-4 godz.).

Zadanie C – nieważne, po realizacji zadania A i B lub delegować.

## 2 Umiejętności interpersonalne – koło kompetencji.

Jak to się mówi „w zdrowym ciele zdrowy duch”. Nasze ciało jest nośnikiem hormonów, komunikacji, emocji, wizerunku, przekonań. Nawet nasz głos manipuluje obrazem, często nie zdajemy sobie z tego sprawy. Komunikacja i asertywność to kompetencje, które chciałabym rozwinąć i nauczyć się ich bardziej umiejętnie wykorzystywać zwłaszcza w przemówieniach i prezentacjach, które mnie bardzo stresują. Aby poznać techniki stosowane w nich muszę mieć wiedzę o tym, jak obronić się przed manipulacją lub umieć wywrzeć wpływ, aby coś ważnego przekazać.

Wiem, że dziś już każdego typu obraz – informacja przekazywana w komunikacji, wzbogacona pięknym sugestywnym słowem i do tego z podkładem muzycznym może być wykorzystywana jako

środek w manipulacji podświadomością człowieka. Jest to niewątpliwie jedna z największych manipulacji, których może doświadczyć człowiek (przez jego podświadomość) za pośrednictwem odpowiednio skonstruowanego obrazu.

Ostatnio uczestniczyłam w godzinnej konferencji na temat tego, jak przekonywać siebie i innych do zrobienia czegoś. Prowadzący w trakcie swojego przemówienia używał właśnie takich technik, czyli na bazie podkładu muzycznego odpowiednią tonacją głosu przekazywał informacje, obrazując – przekazując je w odpowiedni sposób. Zauważyłam, że niektórzy uczestnicy, którzy byli na tym spotkaniu przeżyli to wystąpienie bardzo głęboko, wiele osób płakało, dało się wyczuć taką intymność i utożsamianie się z prowadzącym, coś w rodzaju empatii. Ja sama czułam się tak, jakbym była w apogeum transu. Wywarło to głęboki ślad na moją podświadomość, bo z racji tego, że jestem emocjonalnym i uczuciowym człowiekiem spowodowało, że też się wzruszyłam.

Wiem, że taki przekaz komunikacyjny, zrozumienie jego wpływu wywieranego na nas, potęgującego z wielką mocą nasze emocje może później wywołać u odbiorcy reakcje gwałtowne i nie do końca kontrolowane. Chciałabym nauczyć się umiejętności rozumienia i interpretacji zachowań niewerbalnych tj. na jakie gesty, zachowania i szczegóły zwracać uwagę obserwując innych, by wiedzieć co myślą, czują i jakie są intencje ich poszczególnych zachowań np. podczas rozmów przy stole.

Wiem też, że neurony lustrzane odzwierciedlają cudze działania, intencje i emocje. Za ich sprawą czujemy to, co inny człowiek. Doświadczyłam tego i wiem, że gdy ktoś chce oszukać, udaje, to te inteligentne komórki nawet nie drgną. Chcę więcej takich doznań, aby odczuwać intencje osób, które niekoniecznie się ze mną zgadzają, a próbują mi wmówić coś, co nie jest prawdą.

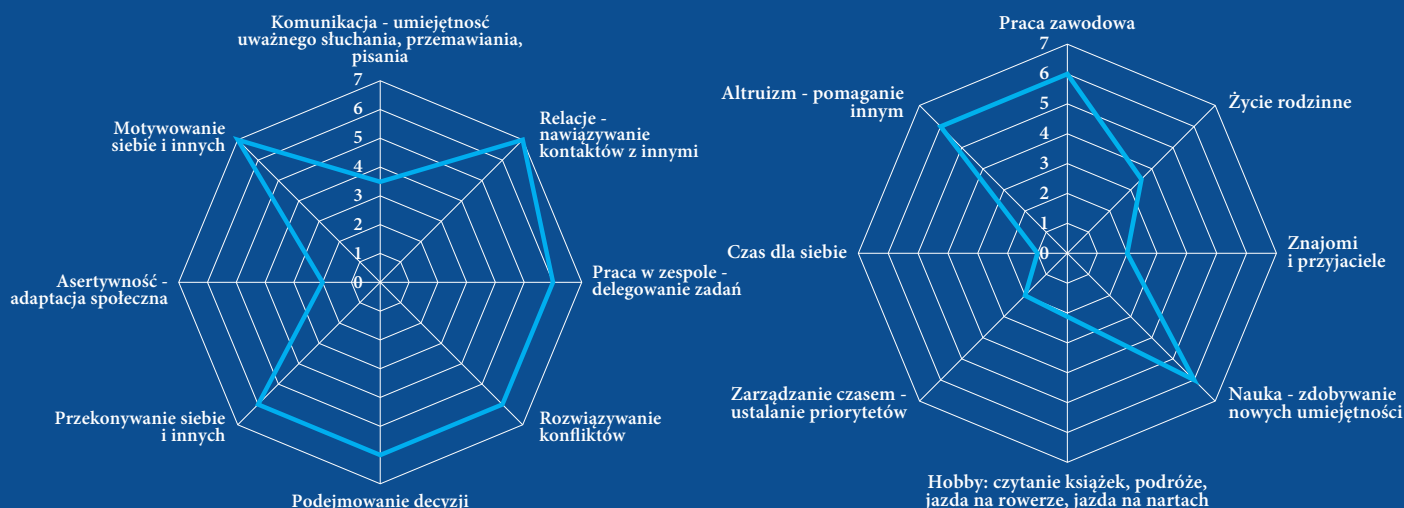
Muszę zmienić również podejście do powiedzenia: „kto chce szuka sposobu, kto nie chce szuka powodu”. Ja szukałam zawsze sposobu, stąd w kole mój altruizm – za wszelką cenę pomaganie innym. Teraz wiem, że czasami trzeba wybrać powód aby umiejętnie odmówić, dzięki czemu znajdę czas dla rodziny i samej siebie.

## JA, TAK TROCHĘ PRYWATNIE: MÓJ ŚWIATOPÓGLĄD POTWIERDZONY WYWIADEM, W KTÓRYM BRAŁAM UDZIAŁ.

Czego brakuje mi w dzisiejszym świecie? Za czym tęsknię? Czego pragnę?

Sądzę, że chyba najbardziej brakuje mi empatii. Człowiek kompletnie zabił w sobie zdolność współodczuwania, umiejętność wczucia się w sytuację innej osoby. Dlatego często kieruję się własnymi wartościami, nie zważając na innych i na nic, nie oczekując nic w zamian, szukam miejsc i osób, z którymi dobrze się czuję i miło spędzam czas. Takie osoby nadają mojemu życiu sens, wiele się od nich uczę, są to po prostu nieprzypadkowe osoby. Wierzę w to, że w życiu wszystko przydarza się po coś, nic nie dzieje się bez przyczyny i to od nas samych zależy, czy chcemy z tego życia, które daje nam los skorzystać, czy nie. Ze wszystkiego, czego doświadczam, wyciągam zawsze pozytywne wnioski, bo przecież nie ma to jak przeżyć coś, wziąć w coś udział, doświadczyć na własnej skórze. Wtedy możemy o tym pięknie mówić, pisać i udzielać rad, gdyż przecież nie ma nic piękniejszego na świecie niż pomoc innym w trudnych chwilach, bycie wsparciem, którego tak bardzo wszyscy potrzebujemy i oczekujemy od innych. Wiem też, że zawsze znajdzie się na naszej drodze ktoś, kto nam pomoże w spełnieniu marzeń.

Za czym tęsknię? Tęsknię za wolnym czasem, miłością, którą znalazłam. Ten „pęd życia”, który sama sobie narzucam, wiele rzeczy do zrobienia na raz męczy mnie. Jednak wewnątrz czuję, że to właśnie dzięki temu funkcjonuję w tym świecie, zdobywając coraz



to nowe doświadczenia i jestem gotowa, aby o tym swobodnie i otwarcie mówić. Ktoś powie, że miałam szczęście w życiu, bo ktoś mi kiedyś pomógł itp., lecz to nieprawda. Ja na to wszystko zapracowałam sama i nadal to robię i nigdy nie przestanę, nie zatrzymam się w miejscu. Mogłabym to zrobić, ale nigdy tego nie chciałam i nie chcę teraz. Odczuwam potrzebę samorealizacji i ciągłego rozwoju, brnę w tym kierunku, w czym wspiera mnie moja kochana rodzina, oddani przyjaciele i cudowni ludzie, których codziennie spotykam na swojej drodze. Tym właśnie jest dla mnie szczęście.

Najbardziej pragnę prawdziwej rozmowy z moim szefem. W korporacji, w której pracuję, wszystko jest na odległość, a taki kontakt „face to face” jest rzadki, wręcz w ogóle go nie ma. Jest to efekt tego, że za dużo obowiązków nakłada się na ludzi (przełożonych) i na wyniki, a pomija się bezpośredni wzrokowy kontakt dwojga ludzi. Mnie osobiście taki kontakt mailowy nie wystarcza, bo nie widzę wtedy emocji na twarzy i nie wiem, jakie intencje posiada osoba znajdująca się po drugiej stronie komputera. Nie mniej jednak taka właśnie praca z autokratycznym szefem, nauczyła mnie niezależności i bycia wolnym człowiekiem w 100% odpowiadającym za swoje decyzje, mającym dużo przestrzeni do pracy.

Chciałabym też lepiej komunikować się ze swoim zespołem, dlatego wciąż poszukuję rozwiązań, które mogłabym przenieść na swoje podwórko. Zaczęłam studiować psychologię zarządzania, aby efektywniej zarządzać ludźmi i lepiej rozumieć ich potrzeby.

Chciałabym również więcej czasu spędzać z dziećmi, więzi rodzinne są dla mnie wielką wartością. Mam ciągle wyrzuty sumienia, że nie poświęcam im wystarczająco dużo czasu, a one są już takie duże. Czasami czuję się jak niewystarczająco dobra mama ale też wiem, że dzięki temu nauczyły się samodzielności.

## ZAKOŃCZENIE: MOJA REFLEKSJA

Najważniejsze w życiu to równowaga pomiędzy inspirującym życiem prywatnym a satysfakcjonującą sferą zawodową. Ja uświadomiłam sobie, że role jakie odgrywamy są bardzo ważne i nie należy ich mieszać. Sądzę też, że należy otwarcie mówić o problemach, kiedy się pojawiają. Jeżeli chce się je wszystkie rozwiązać, trzeba wiedzieć, że nie da się być najlepszym w każdej dziedzinie. Zamiast idealną można być wystarczająco dobrą mamą, żoną, czy szefową. Czasami warto posłuchać także swojego wewnętrznego głosu, aby wybrać, co zrobić w danej chwili, aby poczuć i usłyszeć, że kontrolujemy swoje życie (*work-life-balance*).

Postawiłam na swój rozwój zawodowy, po części ze względu na słowa mojej mamy tzw. „ja rodzicielskie” z analizy transakcyjnej: „Ucz się, abyś nie musiała w życiu ciężko pracować”. Uświadomiłam sobie, że właśnie dlatego odczuwam potrzebę nieustannego rozwoju i biorę udział w szkoleniach, co sprawia, że rzeczywiście moja praca z dnia na dzień staje się dla mnie łatwiejsza i jestem w stanie szybciej i efektywniej ją wykonywać. Wnioskując, dzięki samorealizacji, praca jest przyjemnością i miłością mojego życia, bo robię ją z pasją, dokonuję zmian, podejmuję decyzje tak, jak leader XXI wieku, aby zawsze być o krok do przodu przed innymi. Podstawa to nie bać się zmian, mieć czy szeroko otwarte, podążać za tym, co kochamy. Ja rozwijam naukę umiejętności miękkich, bo zrozumiałam, że to daje mi też równowagę z umiejętnościami twardymi. Interesuję się psychologią, uważam, że każdy przywódca, który zarządza grupą, powinien mieć wykształcenie w tym kierunku.

Bywają dni, kiedy jest mi ciężko, ale też się nie podaję. Wiem, że każda porażka to jedynie przystanek w drodze do sukcesu, motywuje nas na równi z ambicją i determinacją. Zawsze wyciągam pozytywne wnioski, uczę się i idę

*„Bo szczęście jest jak MOTYL – im bardziej go gonisz tym bardziej ucieka, lecz gdy zwrócisz uwagę ku innym rzeczom, PRZYFRUNIE I USIĄDZIE ŁAGODNIE NA TWOIM RAMIENIU.”*

(Cyt. Henry David Thoreau)

dalej, gdyż przecież najważniejsze jest bycie sobą, a to jak sobie zaplanujemy nasze życie zależy tylko od nas. To my mamy na nie bezpośredni wpływ.

Jak to mawia moja 17-letnia córka, z którą się w zupełności zgadzam – każdy posiada swoją definicję szczęścia, jednak istnieje jedna uniwersalna prawda, każdy z nas powinien mieć:

- coś do zrobienia
- kogoś do kochania
- nadzieję na coś

Nawiązując do tego cytatu: Nowoczesny, charyzmatyczny leader XXI wieku powinien podążać za szczęściem i aby w tym wszystkim się nie pogubić, musi zwracać uwagę na problemy ludzi, którzy są obok niego i potrzebują pomocy. Trzeba też czasami odpuścić, pozostawić problem nierozwiązanym, żeby za jakiś czas powrócić, bo wtedy patrzy się na niego z innej strony. Wtedy odkrywa się, że ta rzecz, ten dany problem, już nie jest taki ważny i nie istnieje, bo rozwiązał się sam.

Wiem, że na wiele rzeczy nie mam wpływu, dlatego po prostu z nimi nie walczę.

Od pewnego czasu wyznaję również zasadę, że nie ma nic do stracenia, pod warunkiem że się do ludzi i działania podchodzi uczciwie i w zgodzie z samym sobą. Powtarzam sobie niemal codziennie za *Steve'em Jobsem*, niezawodnym dla mnie wzorcem przywództwa:

» Świadomość tego, że pewnego dnia będę martwy, jest jednym z najważniejszych narzędzi, jakie pomogły mi w podjęciu największych decyzji mojego życia. Prawie wszystko – zewnętrzne oczekiwania wobec ciebie, duma, strach przed wstydem lub porażką – jest niczym wobec śmierci. Tylko życie jest naprawdę ważne. Pamiętaj o tym, że kiedyś umrzesz, jest najlepszym sposobem, jaki znam, na uniknięcie myślenia o tym, że masz cokolwiek do stracenia. Już teraz jesteś nagi. Nie ma powodu, dla którego nie powinieneś żyć tak, jak nakazuje ci serce »

S. Jobs był człowiekiem z wizją. Według mnie ten cytat przedstawia prawdziwy sposób zarządzania i patrzenia na rzeczy. Myślę, że dla każdego kluczowa jest wizualizacja tego, czego chce, i świadomość tego, co musi zrealizować, żeby być zadowolonym – wiedzieć kiedy osiągnęło się zamierzony cel.

Jednym z priorytetów jest dla mnie wiarygodność, i ta w kontekście biznesowym, i ta zwyczajna, ludzka. Trzeba zapewnić ludziom poczucie bezpieczeństwa i przestrzeń do pracy. Należy też pamiętać, że czasem warto zwolnić tempo, aby poczuć to niesamowite uczucie, kiedy coś się udaje, celebrować sukcesy i podziękować innym, swoim pracownikom za cały ich wkład włożony w dane przedsięwzięcie.

Podsumowując, moim największym pragnieniem obecnie jest, na podstawie nieustannie zdobywanej wiedzy i umiejętności, dzielić się nowymi strategiami i rozwiązaniami z młodszymi leaderami oraz managerami, a także być przykładem osoby, którą ambicja i determinacja, a przy tym wyjątkowa osobowość (przejście od instynktu poprzez intelekt do intuicji), niezależność, a zarazem otwartość na innych ludzi zaprowadziły na sam szczyt.

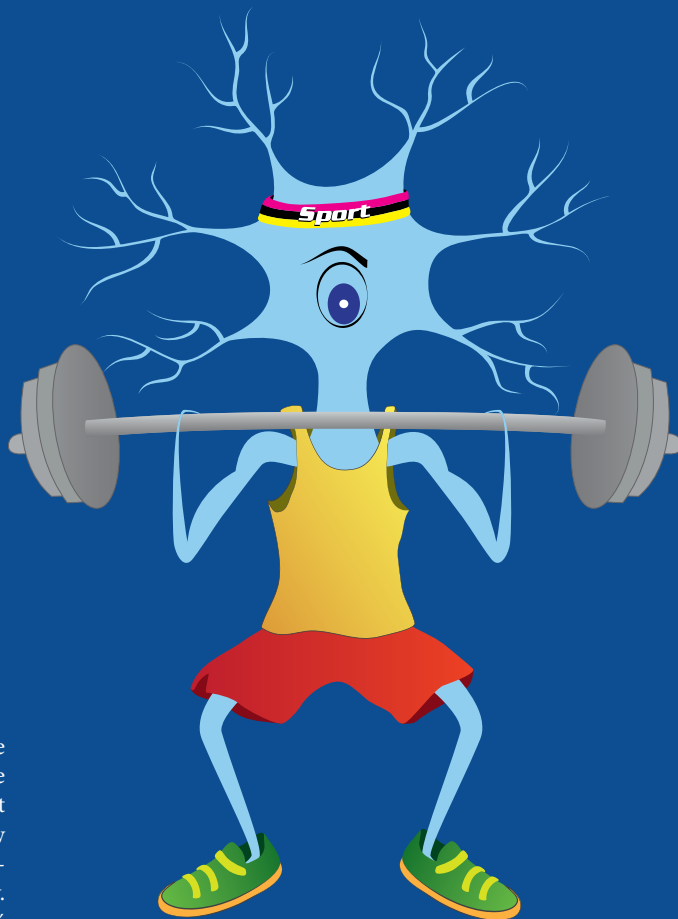


Urszula Graczyk

Dyrektor Finansowy  
Finance Manager  
T&C Poland  
Sonoco-Alcore Sp. z o.o.

# FITNESS

## SZARYCH KOMÓREK



Pierwsze stwierdzenie zawarte w tym artykule z pewnością nie zadziwi nawet i wybitnych niesympatyków kognitywistyki: mózg jest najważniejszym zasobem, jaki posiadamy. Waży on ok. 1400 gram<sup>1</sup> i choć słonie i walenie wygrywają w tej klasyfikacji wagowej, bez wątplenia sprawdzi się tu powiedzenie: rozmiar nie ma znaczenia. Wyższość ludzkiego mózgu nad mózgiami pozostałych ras zamieszkujących błękitną planetę nie oznacza jednak, że homo sapiens bez wyrzutów sumienia może spocząć na laurach i ograniczyć używanie organu, który zapewnił mu dominację i otworzył wrota do panowania nad światem. Stanie w miejscu jak w wielu innych przypadkach i w tym oznacza cofanie się, czyli zanik tkanki mózgowej, szczególnie po czterdziestym roku życia. Głowa, jak i każda inna część ciała, nieustannie podlega procesowi starzenia, a brak wysiłku – w tym intelektualnego – nie spowalnia zachodzących w czasie zmian. Czy oznacza to, że by zachować formę, powinniśmy regularnie zażywać ruchu, przy czym ruszanie głową ma tu niebagatelne znaczenie? Czy nasze szare komórki naprawdę potrzebują fitnessu? Jeżeli tak, na jaką siłownie powinny się udać?

### INWESTYCJA W SIEBIE

Alvaro Fernandez, dyrektor zarządzający w SharpBrains oraz w zespole ekspertów badających innowacje sprawności mózgu ludzkiego, porównuje doskonalenie umysłu do inwestycji, jak każdej innej. Powszechnie inwestuje się w fundusze inwestycyjne, akcje, natomiast czas poświęca rodzinie, karierze czy też zainteresowaniom. Podobnie powinno postępować się z naszymi zdolnościami intelektualnymi. Zadbany mózg może przynieść wiele korzyści. Zwiększa efektywność w pracy, szybciej przyswaja wiedzę, a także pozwala lepiej panować nad emocjami<sup>2</sup>. Starzenie się układu nerwowego można spowolnić dzięki treningowi umysłu. Co więcej, ćwiczenia te hamują powstawanie różnych schorzeń, między innymi otępienia poznawczego, czy choroby Alzheimera. Dlatego już dziś warto myśleć o przyszłości i stać się trenerem swojego najcenniejszego mięśnia. Treningi umysłu działają podobnie do zwykłych ćwiczeń

Paulina Sylwestrak  
sylwestrakpaulina@gmail.com

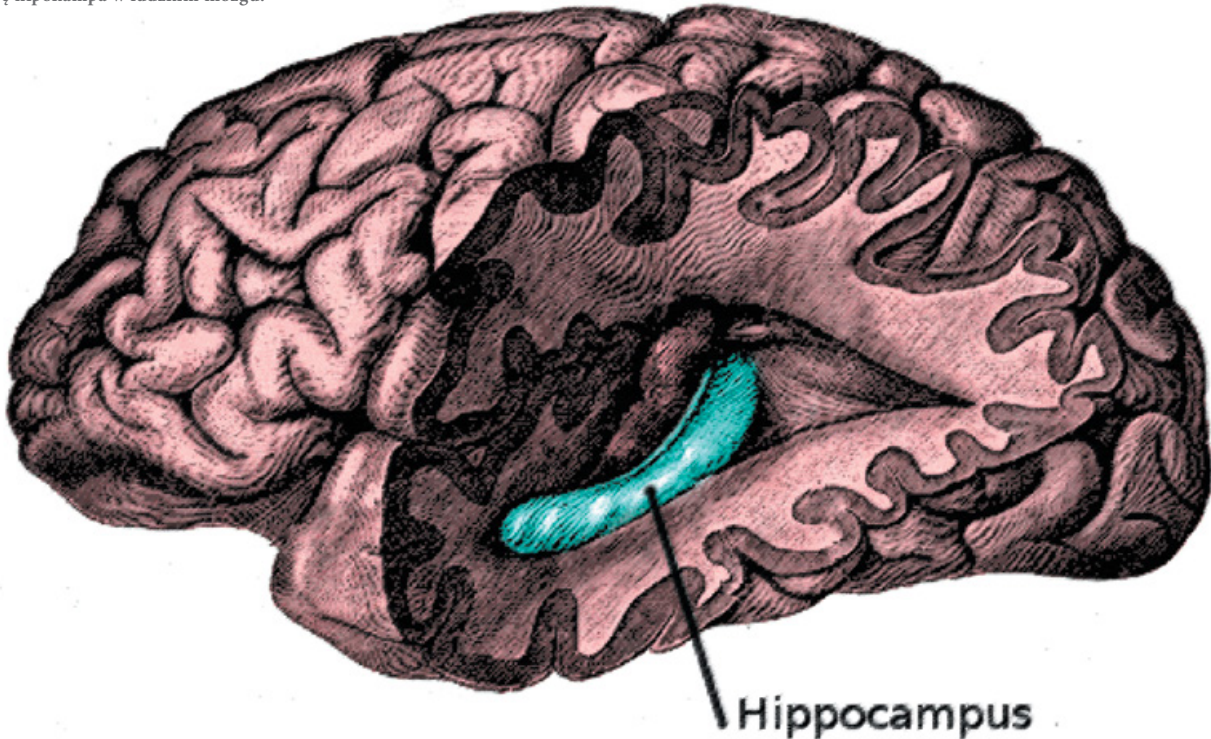
Informatyka i Ekonometria,  
Uniwersytet Ekonomiczny  
w Poznaniu

Opiekun naukowy: dr hab.  
Barbara Będowska-Sójka



fizycznych. Sprawiają, że czujemy się dobrze dziś oraz zapobiegają dolegliwościom jutro. Średnia długość trwania życia rośnie, a wraz z nią ryzyko demencji. Lekarze nie potrafią zatrzymać jej rozwoju, natomiast możliwe jest odwlekanie w czasie skutków choroby. Na zlecenie National Institute of Health w 2013 roku przeprowadzono analizę 250 badań klinicznych. Wykazano, że ćwiczenia poznawcze są najlepszą metodą zapobiegania demencji. Wyniki ujawniły, że stymulowanie mózgu przez całe życie obniża stężenie białek, które przyczyniają się do powstawania blaszek charakterystycznych dla choroby Alzheimera. Nawet osoby wykazujące zmiany w mózgu, jakie sugerują chorobę, mogą nie dostrzegać jej objawów, jeśli tylko ich rezerwy poznawcze cieszą się dobrą kondycją. Kiedyś sądzono, że na skutek procesu starzenia się liczba neuronów w naszym układzie nerwowym maleje bezpowrotnie, a u dorosłej osoby tworzenie się nowych jest niemożliwe. Dziś wiemy, że wytwarzanie komórek nerwowych oraz połączeń między nimi może odbywać się całe życie. Prawdą jest, że z wiekiem zdolność ta się pogarsza, ale nie zostaje utracona<sup>3</sup>.

Rysunek 1. Schemat przedstawiający lokalizację hipokampa w ludzkim mózgu.



Hipokamp, pl.wikipedia.org/wiki/Hipokamp, 21.08.2016



## NEUROPLASTYCZNOŚĆ

Opanowywanie nowych rzeczy oraz ciągłe wychodzenie ze strefy komfortu pozwala znacząco opóźnić ten proces. Badania wykazały, że rozmiary hipokampów (struktur odpowiedzialnych za przywoływanie złożonych wspomnień, Rysunek 1) są większe u londyńskich taksówkarzy, niż w przypadku kierowców autobusów. Dlaczego? Pierwsi są

zmuszeni do ciągłego odkrywania nowych tras w mieście, podczas gdy drudzy poruszają się konkretnie sprecyzowanymi szlakami. Tak jak z mięśniami, używane struktury układu nerwowego są rozbudowywane, a nieużywane zanikają<sup>4</sup>.

„Neuroplastyczność jest to zdolność tkanki nerwowej do tworzenia nowych połączeń mających na celu zreorganizowanie się, adaptacji, zmienności, samonaprawy, uczenia się i pamięci”<sup>5</sup>. Prościej mówiąc, jest to zdolność mózgu do reagowania i adaptacji do zmieniających się warunków życia organizmu. Korzystnie wpływa na nią np. nauka nowego języka lub gry na instrumencie. By zauważyć zmiany w tkance mózgowej nie trzeba sterydów czy wieloletnich treningów. Badaniom zostali poddani studenci spodziewający się ciężkiego egzaminu oraz tacy, którzy nie byli narażeni na przyswojenie większej partii materiału. Mózgi studentów zbadano trzy miesiące przed egzaminem oraz tuż po nim. U pierwszej grupy zaobserwowano zmiany w korze ciemieniowej oraz tylnej części hipokampa<sup>5</sup>. Nie oznacza to jednak, że wszyscy musimy biec do biblioteki po książki o tematyce medycznej, chociaż to na pewno by nie zaszkodziło. Każdy potrzebuje innego wysiłku dla swojego mózgu. Jednym przyda się rozwiązywanie zadań poznawczych, innym ćwiczenia fizyczne.

## ŚWIADOMIE NIEŚWIADOMI

Żadnego początkującego kierowcy nie ominie nauka zasady działania samochodu, a każdy szanujący się muzyk jest świadomy, w jaki sposób z jego instrumentu wydobywa

się dźwięk. Podobnie jest z mózgiem, bez zrozumienia podstawowych zasad jego działania nie dowiemy się jak na niego wpływać. Bezawaryjność naszej czaszki nie skłania nas do przemyśleń nad funkcjonowaniem znajdującego się tam organu. Większość procesów zachodzi tam bez naszej wiedzy i poza naszą kontrolą. Nie trudno wtedy zapomnieć jak złożonym narzędziem władamy. Wielu ludzi chciałoby polepszyć funkcjonowanie mózgu, zamiast jednak udać się na „siłownię umysłową”, uciekają się do różnych preparatów. Niestety, wspomniane wcześniej badania National Institute of Health nie wykazały, by jakkolwiek substancja długotrwale wpływała na nasze zdolności poznawcze<sup>6</sup>. Nie ma jednego, magicznego sposobu na wspinaczkę po drabinie geniuszu. Istnieje natomiast wiele narzędzi, które pozwalają poprawić jakość funkcjonowania mózgu. Zrozumienie ich działania pozwala na dokonanie wyboru tego najkorzystniejszego dla nas. Wszyscy potrzebujemy treningu mózgu, ale dla każdego trening ten będzie wyglądał nieco inaczej. Jednej osobie przypadają ćwiczenia fizyczne, innej zagadki logiczne czy rozwiązywanie krzyżówek. Niestety często bywa tak, że koncentrujemy się na funkcjach, które służą karierze zawodowej, np. radzenie sobie ze stresem czy zarządzanie emocjami. Mniej chętnie trenowane zdolności takie jak ćwiczenia pamięci (np. nazwisk) są kluczowe w zapobieganiu chorobie Alzheimera. Inną, równie ważną, funkcjonalnością mózgu jest pamięć robocza. Jest to zdolność przechowywania w krótkim czasie danej liczby elementów wiedzy lub informacji, które mogą być poddawane operacjom. Jest to między innymi ćwiczenie zapamiętywania ciągu

liczb, powtarzania go od początku i od końca. Pamięć robocza jest podstawą ludzkiej sprawności poznawczej, a szczyt jej efektywności przypada na ok. 30 rok życia. Później jej wydajność spada. Kiedyś uważano, że zasoby pamięci roboczej są genetycznie zdeterminowane i ograniczone. Teraz wiemy, że zasoby te można powiększać stosując odpowiednie treningi, które trwają minimum 15 godzin. Treningi te są wykorzystywane przez armie amerykańską w celu zwiększenia efektywności bojowej swoich żołnierzy<sup>8</sup>.

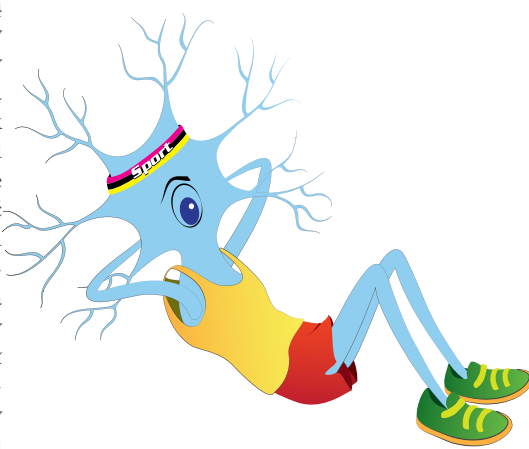
## STRES ZJĘRA MÓZG?

Każdy z nas, rzadziej lub częściej, spotyka się z sytuacjami rodzącymi stres. Jest on częstym winowajcą niepowodzeń oraz problemów z poskładaniem myśli. Żyjemy w społeczeństwie, w którym nie da się uniknąć stresu. Jesteśmy jednak jedynym gatunkiem, który potrafi sterować własnymi myślami<sup>9</sup>. Jedynie krótkotrwały stres może przynieść pozytywne skutki. W dłuższym czasie (zwiększenie poziomu kortyzolu) przyczynia się do powstawania wielu schorzeń takich jak problemy z pamięcią. Przyzwolenie, by stres hulał po naszym układzie nerwowym, prowadzi do jego narastania, co często kończy się depresją. Istnieją jednak techniki radzenia sobie ze stresem. Jedną z nich jest medytacja. Pozwala ona na doskonalenie umiejętności koncentracji, a zdolność odcinania się od niepożądanych bodźców powoduje lepsze zapamiętywanie informacji. Innym sposobem radzenia sobie ze stresem – tym razem z wykorzystaniem nowoczesnych technologii – jest biofeedback. Może on być świetnym uzupełnieniem medytacji, ponieważ dzięki sprzężeniu zwrotnemu pozwala na lepszą obserwację stanu organizmu. Pomaga to w szybszym opanowaniu stresu i regulowaniu napięcia. Metoda ta znajduje zastosowanie w medycynie od czterdziestu lat, np. w badaniu sportowców<sup>10</sup>. Dziś niezbędne sensory można nabyć za około 100 dolarów, podczas gdy dawniej kosztowały one krocie. Służą one do pomiaru zmian tętna, czyli fizjologicznego poziomu stresu. Dzięki temu łatwiej jest określić, co daną osobę porusza, a co pozwala jej się odprężyć. W niedalekiej przeszłości powstawały specjalne gry sprzężone z feedbackiem, wykonuje się w nich różne działania i obserwuje reakcje fizjologiczne swoje i towarzyszy zabawy. Co ciekawe, ma to przełożenie na życie codzienne. Kiedy uczestnikowi powiedzie się wykonanie trudnego zadania, jego pewność siebie rośnie. Prowadzi do lepszego radzenia sobie zarówno w pracy, jak i w domu. Poprawa panowania nad emocjami pomaga na lepsze rozwiązywanie problemów rodzinnych, a w pracy lepsze radzenie sobie z równoległym wykonywaniem kilku zadań.

## RELACJE SPOŁECZNE

Relacje społeczne bez wątpienia mają wpływ na działanie mózgu. Wielkość, częstość kontaktów oraz uzyskiwane od innych wsparcie wydają się tu kluczowe. Relacje osobiste stymulują nas mentalnie oraz uczą rozpoznawania emocji, zarówno swoich, jak i cudzych, oraz reagowania na nie. Rozwija to naszą empatię. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie wszystkie kontakty społeczne nas stymulują. Spotykanie ciągle tych samych ludzi oraz poruszanie tych samych tematów nie uskrzydli nas intelektualnie<sup>11</sup>.

## MÓZG JAKO MIĘSIENI



Tak jak w przypadku każdego innego mięśnia, nieużywane obszary mózgu nie są rozwijane. Mózg jednak lubi wyzwania oraz aktywność fizyczną. Ćwiczenia ruchowe mogą być odpowiedzialne za przyhamowanie, a nawet za odwracanie zaniku tkanki mózgowej, który rozpoczyna się od 40 roku życia. Wyjątkowe znaczenie wydają się mieć ćwiczenia aerobowe. Jest to między innymi bieganie, pływanie czy jazda na rowerze. Przyczyniają się one, jak dowodzi prof. Fred Gage (Salk Institute o Biological Study), do powstawania nowych komórek nerwowych – nawet w podeszłym wieku. Co więcej, komórki te poddane zostają kąpeli w neurotrofinach, czyli związkach odpowiadających za wzrost neuronów oraz za powstawanie nowych naczyń krwionośnych w mózgu. Warunkiem jest ćwiczenie przynajmniej 0,5-1 godziny, trzy razy w tygodniu. Sama aktywność fizyczna niestety nie wystarczy. Do trenowania mózgu trzeba podejść całościowo. Neuron są niszczone przez stres, więc oprócz tworzenia nowych, warto zadbać o te już istniejące. Sugerowaną przez Alvaro Fernandezę praktyką jest wykonywanie ćwiczeń poznawczych po ćwiczeniach fizycznych. Wtedy możliwe będzie utrwalenie połączeń pomiędzy nowymi i starymi neuronami. Aby osiągnąć zamierzony efekt, trening musi składać się z trzech komponentów: z wyzwania, różnorodności i nowości<sup>12</sup>. Wtedy zdołamy opanować coś, czego wcześniej nie znaliśmy.

Nieustannie należy wychodzić poza strefę komfortu. Próbowanie nowych rzeczy sprawia, że mózg się doskonali. Rozwiązywanie krzyżówek rozwija tylko na początku. Później powtarzamy już tylko znany schemat.

## ODŻYWIANIE

Dobrze odżywiony mózg bez wątpienia odwdzięczy się lepszym działaniem. Co więc będzie dla niego najlepszym paliwem? Badania wykazują, że dieta śródziemnomorska działa na nasz mózg najlepiej. Ryby oraz owoce i warzywa hamują proces starzenia się tkanki nerwowej. Nie należy natomiast wierzyć w działanie różnych suplementów diety, ponieważ ich działanie nie zostało potwierdzone przez żadne badania<sup>13</sup>. Nie oznacza to, że jeżeli mamy niedobór jakiejś witaminy, nie powinniśmy go uzupełnić. Przed demencją ustrzec może wykształcenie i wymagająca dla intelektu praca zawodowa. To co robimy w wolnym czasie, również nie jest bez znaczenia.

Podsumowując, ludzki mózg jest najdoskonalszym i najbardziej złożonym organem na tej planecie. Każdy z nas został nim obdarowany już na początku naszego istnienia. Niestety, nie każdy zdaje sobie sprawę jak niezwykle narzędzie posiada. Świadomość posługiwania się mózgiem jako jednym z pozostałych mięśni może zmotywować nas do jego treningu. Ćwiczenia pamięci poznawczej, pamięci roboczej, czy nawet zwykłe ćwiczenia fizyczne usprawniają jego pracę, co czyni człowieka bardziej inteligentnym. Sprawny mózg lepiej radzi sobie w sytuacjach stresowych, zarówno w pracy, jak i w domu, pozwala lepiej zarządzać emocjami. Możliwość rozwoju jest bez liku. Do treningu powinien również motywować fakt, że neurony, jak każde inne komórki podlegają procesowi starzenia oraz ryzyko choroby Alzheimer'a, której skutki można ograniczyć lub wyeliminować. Nie należy także zapominać o prawidłowym odżywianiu. Nie bez powodu mówi się „jesteś tym, co jesz”.

### Przypisy

1. *Mózgowie człowieka*, [https://pl.wikipedia.org/wiki/M%C3%B3zgowie\\_cz%C5%82owieka](https://pl.wikipedia.org/wiki/M%C3%B3zgowie_cz%C5%82owieka), 19.08.2016r.
2. Rogaska K., *Fitness szarych komórek*, Charaktery, 11.2016 r.
3. Fernandez A., Goldberg E., *Fitness mózgu*, PWN, Warszawa, 2015
4. *Mózg dorosłych bardziej elastyczny, niż sądzono*, 2011, <http://kopalniawiedzy.pl/mozg-hipokamp-taksowkarz-Londyn,14683,19.08.2016.r>.
5. *Neuroplastyczność*, 2013, <https://pl.wikipedia.org/wiki/Neuroplastyczno%C5%9B%C4%87>, 19.08.2016
6. Fernandez A., Goldberg E., *Fitness mózgu*, PWN, Warszawa, 2015
7. Kornas K., *Czy leki podkręcające mózg są naprawdę skuteczne?*, <http://www.focus.pl/czlowiek/czy-leki-podkręcajace-mozg-sa-naprawde-skuteczne-13024?strona=2>, 19.08.2016
8. *Mózgowy fitness*, Charaktery, 05.2012 r.
9. Sapolsky R., *Dlaczego zebry nie mają wrzodów?*, Warszawa, PWN, 2012
10. Fernandez A., Goldberg E., *Fitness mózgu*, PWN, Warszawa, 2015
11. *Wola i podejmowanie decyzji*, <https://www.fizyka.umk.pl/~duch/Wyklady/Mozg/10-4-wola.htm>, 19.06.2016 r.
12. Fernandez A., Goldberg E., *Fitness mózgu*, PWN, Warszawa, 2015
13. *Dieta śródziemnomorska...*, 2016, <http://kobieta.onet.pl/zdrowie/profilaktyka/dieta-sroziemnomorska-najzdrowsza-dieta-swiat-obniza-cisnienie-chroni-serce-i-mozg/d17fy>, 19.08.2016



Elżbieta Wanat  
wanatelzbieta@gmail.com

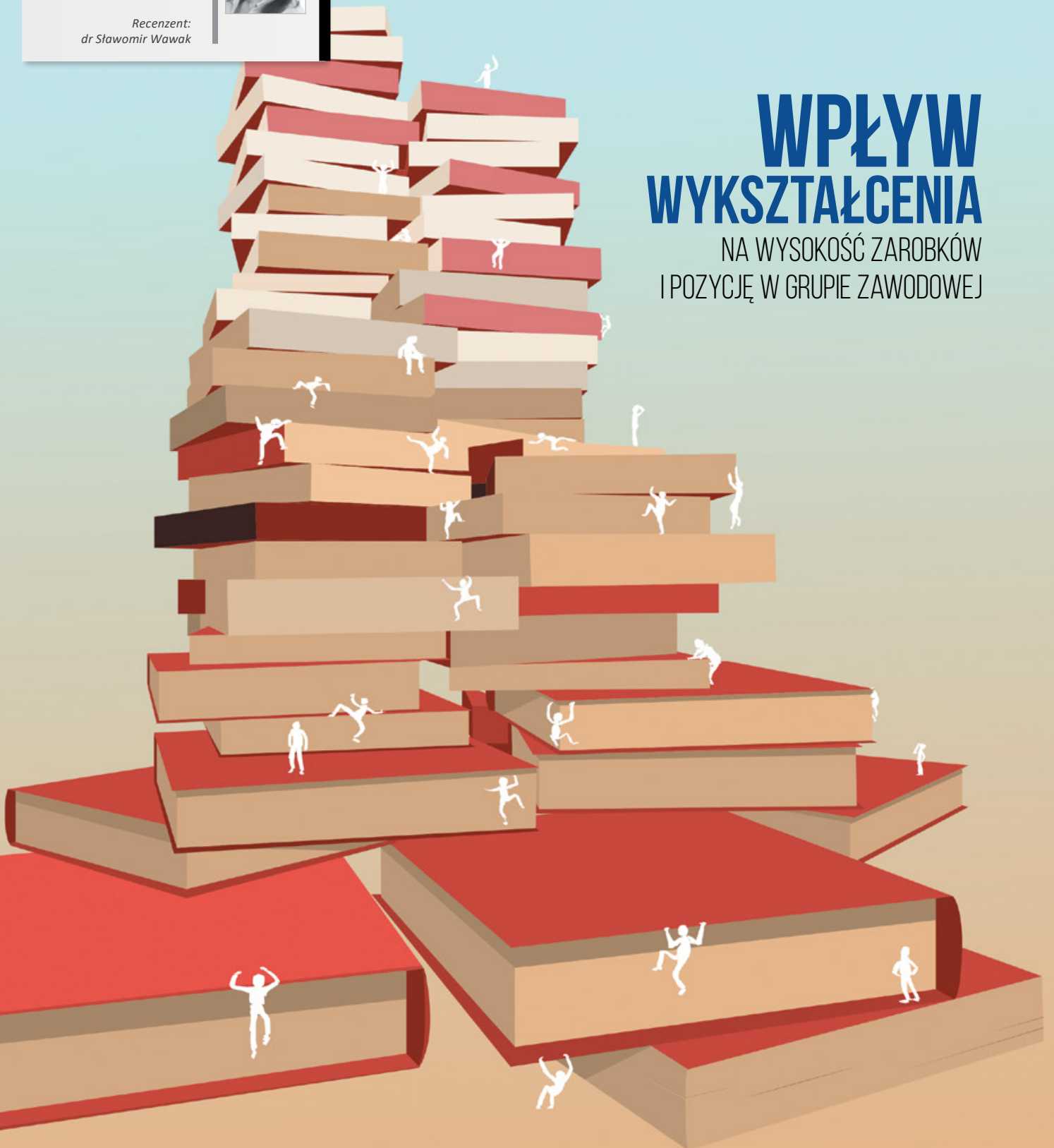
Zarządzanie  
Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie

Recenzent:  
dr Sławomir Wawak



# WPŁYW WYKSZTAŁCENIA

NA WYSOKOŚĆ ZAROBKÓW  
I POZYCJĘ W GRUPIE ZAWODOWEJ



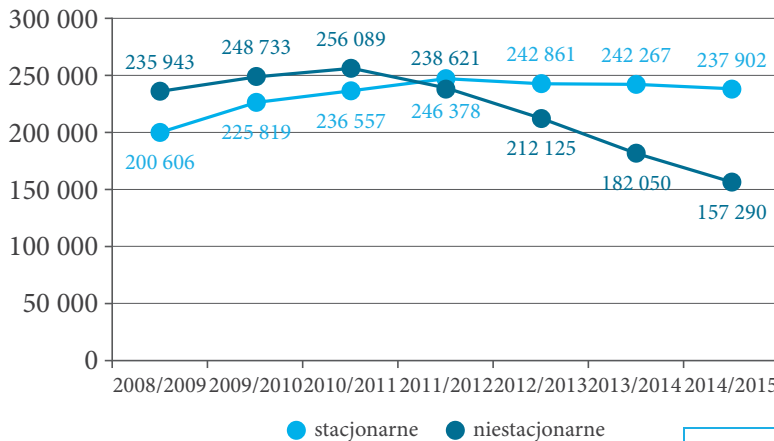
Co roku uczelniane mury opuszcza tysiąc absolwentów. Równocześnie możemy zaobserwować pogłębiający się niż demograficzny. Jeśli wziąć pod uwagę liczbę osób wkraczających na rynek pracy – konkurencja staje się coraz mniejsza. Pytanie tylko: czy pracodawcy stawiają coraz niższe wymagania? Czy posiadane wykształcenie wyższe jest elementem istotnie wpływającym na wysokość wynagrodzenia? Czy

**studenci studiów stacjonarnych są lepiej wynagradzani niż studenci niestacjonarni?**

W roku akademickim 2013/2014 na polskich uczelniach studiowało 1 469 386 osób. Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, na uczelniach publicznych dominującą formą kształcenia były studia stacjonarne, na których uczyło się 75,6% studiujących. Natomiast w niepublicznych szkołach wyższych przeważająca liczba

studentów uczęszczała na studia niestacjonarne – 78,2%. Jak wynika z danych GUS w roku 2015 ogólna liczba studentów zmniejszyła się o 4,4% w stosunku do roku 2014. Biorąc pod uwagę podział na studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych można zauważyć znaczący spadek liczby osób studiujących w trybie zaocznym – ich liczba zmniejszyła się o 9,9% w skali jednego roku. W grupie studentów dziennych wystąpił spadek tylko o 1,1%.

Wykres 1. Absolwenci różnych form studiów w latach 2008-2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wykres pierwszy przedstawia liczbę absolwentów z poszczególnych lat według podziału na studia stacjonarne i niestacjonarne. Studenci w ostatnich latach coraz częściej wybierają kształcenie na studiach dziennych. Od 2011 roku zauważyć można pogłębiający się spadek znaczenia studiów niestacjonarnych na korzyść uzyskania dyplomu studiów stacjonarnych. Obecnie niemal co drugi młody Polak ma wykształcenie wyższe. Niestety, ilość nie zawsze idzie w parze z jakością – wiele uczelni stało się „fabrykami” wypuszczającymi na rynek absolwentów z małym zasobem wiedzy. Ich dyplomów nie można porównywać do dyplomów uzyskanych na prestiżowych uczelniach. Młodzi ludzie zaczęli zauważać ten fakt, stąd następuje zmiana decyzji o wyborze rodzaju studiów.

W 2015 roku w Polsce uczelnie wyższe ukończyło 177 973 osób na poziomie magisterskim. Jest to liczba absolwentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Z wykresu jednoznacznie wynika, że liczba

Tabela 2. Absolwenci studiów stacjonarnych i niestacjonarnych ogółem w latach 2009-2015

Rok akademicki	Absolwenci studiów na poziomie magisterskim ogółem
2009/2010	222 519
2010/2011	215 343
2011/2012	211 270
2012/2013	198 956
2013/2014	189 802
2014/2015	177 973

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 4. Wynagrodzenia absolwentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych w 2015 roku (brutto w PLN)

Tryb studiów	Próba	25% zarabia poniżej	Mediana	25% zarabia powyżej
niestacjonarne	32 271	2 750	3 840	5 700
stacjonarne	72 293	3 075	4 550	7 200

Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2015 roku.

absolwentów z roku na rok maleje. W 2015 roku studia magisterskie jednolite ukończyło 21 tys., a studia drugiego stopnia 157 tys. osób. Liczba osób uzyskujących dyplomy potwierdzające ukończenie studiów stacjonarnych wyniosła 14,7 tys. absolwentów studiów jednolitych magisterskich i 86 tys. absolwentów studiów drugiego stopnia. Mniejszą grupę osób kończących studia wyższe stanowili absolwenci studiów niestacjonarnych – 6,3 tys. absolwentów studiów jednolitych magisterskich i 71 tys. absolwentów studiów drugiego stopnia.

Tabela 3. Miesięczne wynagrodzenia całkowite osób z różnym poziomem wykształcenia w 2015 roku (brutto w PLN)

Wykształcenie	Próba	25% zarabia poniżej	Mediana	25% zarabia powyżej
podstawowe	548	1 956	2 500	3 828
gimnazjalne	535	2 000	2 424	3 150
zasadnicze zawodowe	5 519	2 000	2 600	3 500
policealne	5 053	2 200	2 900	4 000
średnie lub pomaturalne (zdana matura)	27 177	2 250	3 000	4 120
niepełne wyższe (absolutorium studiów mgr lub inż.)	5 226	2 600	3 700	5 500
wyższe zawodowe (licencjackie/inżynierskie)	22 328	2 600	3 600	5 491
wyższe magisterskie	49 014	3 000	4 200	6 680
wyższe magisterskie inżynierskie	27 610	3 600	5 350	8 200

Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2015 roku.

## WYKSZTAŁCENIE A WYNAGRODZENIE

Analizując wyniki Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń z 2015 roku, stwierdzić można, że wraz ze wzrostem posiadanego poziomu wykształcenia, kwota wynagrodzenia wzrasta. Biorąc pod uwagę medianę płac, osoby posiadające wykształcenie wyższe magisterskie inżynierskie zarabiały 5350 PLN. Jest to 2,1 razy więcej niż otrzymywały osoby z wykształceniem podstawowym i 1,5 razy

Tabela 1. Studenci różnych form studiów w 2014 i 2015 roku

Wyszczególnienie	Ogółem	Na studiach	
		Stacjonarnych	Niestacjonarnych
Ogółem (2015)	1 405 133	918 952	486 181
Ogółem (2014)	1 469 386	929 502	539 884
w tym:			
Szkoły publiczne	1 110 208	851 189	259 019
Szkoły niepubliczne	359 178	78 313	280 865

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

więcej, niż osoby z wykształceniem wyższym zawodowym, których mediana wynagrodzeń wyniosła 3 600 PLN.

Wykształcenie wyższe jest ważnym elementem wpływającym na kwotę wynagrodzenia, jakie będzie otrzymywał pracownik. Jak można się było spodziewać, wraz ze wzrostem wykształcenia, zwiększa się pensja. Jednak dalsze badania wskazują, że nie samo wykształcenie wpływa na wysokość wynagro-

dzenia. Znaczenie ma również tryb studiów, które ukończyliśmy. Wyniki Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń z 2015 roku pokazują, że wyżej cenieni są absolwenci studiów stacjonarnych. Zarabiają oni o 18,5% więcej niż studenci po studiach niestacjonarnych. Świadczy to o tym, że warto się kształcić.

Tabela 5. Różnice w wynagrodzeniach absolwentów po studiach stacjonarnych i niestacjonarnych w 2015 roku (brutto w PLN)

Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak &amp; Sedlak w 2015 roku.

Specjalność	Tryb studiów	Próba	25% zarabia poniżej	Mediana	25% zarabia powyżej	Różnica w wynagrodzeniach (na podstawie mediany)
Informatyka	niestacjonarne	2 558	3 500	<b>5 065</b>	7 900	1 542
	stacjonarne	7 984	4 300	<b>6 607</b>	9 950	
Ekonomia, finanse i zarządzanie	niestacjonarne	11 696	2 891	<b>4 000</b>	6 100	1 000
	stacjonarne	15 787	3 400	<b>5 000</b>	8 000	
Elektronika i automatyka	niestacjonarne	386	3 520	<b>5 100</b>	7 000	900
	stacjonarne	3 714	4 200	<b>6 000</b>	8 600	

Tabela 6. Różnice w wynagrodzeniach absolwentów po studiach stacjonarnych i niestacjonarnych w 2015 roku (brutto w PLN)

Źródło: Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak &amp; Sedlak w 2015 roku.

Specjalność	Tryb studiów	Próba	25% zarabia poniżej	Mediana	25% zarabia powyżej	Różnica w wynagrodzeniach (na podstawie mediany)
Socjologia	niestacjonarne	591	2 780	<b>3 924</b>	5 700	76
	stacjonarne	947	2 800	<b>4 000</b>	6 100	
Polonistyka	niestacjonarne	124	2 504	<b>3 563</b>	6 320	63
	stacjonarne	757	2 600	<b>3 500</b>	5 130	
Filozofia	niestacjonarne	44	2 768	<b>3 995</b>	6 850	5
	stacjonarne	226	2 800	<b>4 000</b>	5 800	

Jeśli oczekujemy wyższych zarobków, warto wybrać studia w trybie stacjonarnym. Badanie wyłoniło, że różnica w medianie wynagrodzeń w 2015 roku absolwentów różnych trybów studiów równa jest 710 PLN brutto.

Zestawienie najlepiej zarabiających absolwentów otwierają osoby po studiach informatycznych, za nimi są ekonomiści i osoby, które ukończyły kierunki techniczne. Możemy tutaj zauważyć największe dysproporcje w wynagrodzeniach studentów dziennych i zaocznych. Najbardziej widoczna jest różnica w przypadku absolwentów informatyki – tych, którzy ukończyli studia stacjonarne. Mediana wynagrodzeń wynosiła 6 607 PLN brutto, czyli o 1 542 PLN brutto więcej niż w przypadku absolwentów studiów niestacjonarnych.

Zestawienie zamykają humaniści. Kierunki, na których jest widoczna najmniejsza różnica w wysokości wynagrodzenia to filozofia, polonistyka i socjologia. W ich przypadku system studiów nie miał większego wpływu na poziom wynagrodzenia. Różnice w płacach absolwentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych są niewielkie, wahają się w granicach 100 PLN. Najniżej uplasowała się filozofia, z zadeklarowanych danych wynika, że różnica w zarobkach absolwentów studiów dziennych i zaocznych to jedynie 5 PLN.

## ZAROBKI A PRZYNALEŻNOŚĆ DO GRUPY ZAWODOWEJ

Wynagrodzenia Polaków zawsze wywołują dużo emocji. W październiku 2014 roku przeciętne miesięczna pensja wynosiła 4107,72 PLN. W środku zestawienia znaleźli się robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy

(3 295 PLN). Jest to o 1,2 raza mniejsze wynagrodzenie od uśrednionej płacy. Pierwsze miejsce zestawienia zajmują menadżerowie, ich zarobki są 2 razy większe od przeciętnej pensji. Zestawienie zamykają pracownicy przy pracach prostych z kwotą 2398 PLN. Przyrównując ich wynagrodzenie do przeciętnego, dostają oni o 1,7 raza mniej.

## PODSUMOWANIE

Opinie na temat jakości posiadanego dyplomu są różne, ale śmiało można powiedzieć, że lepiej go mieć, niż nie mieć. Przeświadczenie, że wykształcenie nie ma dużego wpływu na nasze zarobki, nigdy nie zostało odzwierciedlone w danych statystycznych. Nie można stwierdzić, że dyplom uczelni wyższej nie ma żadnej wartości. Ludzie nie doceniają swojego dyplomu, ale mają świadomość, że edukacja wpływa na poziom ich zarobków. Choć w wielu przypadkach jakość wykształcenia pozostawia wiele do życzenia, wyższe wykształcenie może znacząco pomóc w znalezieniu pracy. Na podstawie zaprezentowanych badań można pokusić się o wyciągnięcie wniosku, że warto studiować w trybie stacjonarnym, ponieważ

Tabela 7. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie według grup zawodowych w październiku 2014 roku (brutto w PLN)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

pracodawcy bardziej doceniają takich pracowników oraz ich wiedzę, którą zdobyli podczas studiów. Jak pokazały badania zarabiają oni średnio o 18,5% więcej od studentów studiów niestacjonarnych. Podsumowując, jedno jest pewne – warto studiować. Obojętnie w jakim trybie. Studia to czas, gdy nie tylko zdobywamy wiedzę. To czas kiedy człowiek odnajduje siebie, rozwija pasję, poznaje ciekawych ludzi, uczy się życia.

### Bibliografia

- GUS (2015) Szkoły wyższe i ich finanse w 2014 roku, Warszawa, [http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/11/1/szkoly\\_wyzsze.pdf](http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/11/1/szkoly_wyzsze.pdf), [dostęp: 09.08.2016],
- GUS (2016) Dane wstępne dotyczące szkolnictwa wyższego za 2015 rok, Warszawa,
- <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-stan-w-dniu-30-xi-2015-r-dane-wstepne,8.3.html#archive>, [dostęp: 10.08.2016],
- Raport: Polskie szkolnictwo wyższe a potrzeby rynku pracy, Fundacja im. L. A. Pagi, [http://www.paga.org.pl/files/597592077/file/Raport\\_Polskie\\_szkolnictwo\\_wyzsze\\_wy%C5%BCsze\\_a\\_potrzeby\\_ryнку\\_pracy\\_14\\_04\\_2015.pdf](http://www.paga.org.pl/files/597592077/file/Raport_Polskie_szkolnictwo_wyzsze_wy%C5%BCsze_a_potrzeby_ryнку_pracy_14_04_2015.pdf), [dostęp: 9.08.2016]
- Ogólnopolskie Badanie Wynagrodzeń (OBW) przeprowadzone przez Sedlak & Sedlak w 2015 roku, <http://wynagrodzenia.pl/ogolnopolskie-badanie-wynagrodzen>, [dostęp: 10.08.2016],

Główne grupy zawodowe	Ogółem	Sektor	
		Publiczny	Prywatny
menadżerowie	8 379	7 453	8 728
specjaliści	5 068	4 741	5 537
technicy i średni personel	4 146	3 947	4 283
operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń	3 379	4 586	3 136
robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy	3 295	4 323	3 160
pracownicy biurowi	3 278	3 476	3 157
rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy	2 663	3 366	2 388
pracownicy usług osobistych i sprzedawcy	2 428	2 770	2 369
pracownicy przy pracach prostych	2 398	2 436	2 374

# PAC

PROGRESS  
ACCOUNTING  
COMPETITION

OGÓLNOPOLSKI KONKURS Z RACHUNKOWOŚCI

Nie zastanawiaj się...  
WYLICZ SWÓJ  
SUKCES!!!

\* ZBIERZ 3-OSOBOWĄ  
DRUŻYNĘ

\* OD 1.12.2016 DO 15.01.2017 r.  
ZAREJESTRUJ SIĘ NA  
[www.progress.org.pl/pac](http://www.progress.org.pl/pac)

\* WYGRAJ LICZNE  
NAGRODY

